

2023

**Carolina Nunes da
Fonseca Farias Pedro**

**UM *FRAMEWORK* ORIENTADOR PARA
UMA PARCERIA DE SUCESSO NO
SETOR DA MODA**

**DOCUMENTO
FINAL**

2023

**Carolina Nunes da
Fonseca Farias Pedro**

**UM *FRAMEWORK* ORIENTADOR PARA
UMA PARCERIA DE SUCESSO NO
SETOR DA MODA**

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management, realizada sob a orientação científica da Doutora Filipa Fernandes, *Professora Assistente* do IADE e do Doutor William Cantú, *Professor Auxiliar convidado* do IADE.

Agradecimentos

Começo por agradecer o amor e o apoio incondicional dos meus pais que, em todas as fases da minha vida, me incentivam a seguir o melhor caminho na persecução dos meus sonhos.

À Professora Filipa, pela confiança transmitida ao longo de todo o percurso. Ao Professor William, pelo seu sentido crítico e objetivo. À Professora Sara Gancho, pela dedicação, suporte e total disponibilidade nestes 2 anos de Mestrado.

Ao Lourenço, pelo apoio incondicional, não só durante esta etapa desafiante como ao longo destes 6 anos. É tão bonito caminhar ao teu lado.

À Catarina, à Inês, à Lara e ao Miguel, por terem sido, cada um à sua maneira, os meus pilares nestes 2 anos de curso. Sem vocês esta experiência não teria valido tanto a pena. Desejo que sejamos assim unidos em todas as etapas que se avizinham.

À Joana e à Patrícia, as minhas amigas de sempre, por conseguirem sempre fazer com que cada crise existencial se transforme num ataque de riso incontrollável. Para sempre juntas, ‘para o mal e para o pior’. À Madalena, por ser a amiga de todas as horas.

À Telma e à Teresa, pelo incentivo que me deu força na reta final.

Por fim, ao Joaquim, por ter tornado esta árdua caminhada um pouco mais fácil e por me ensinar a ver a beleza do ‘quadro’ para além dos pontos negros.

O meu especial e sincero obrigada.

Palavras-chave

parcerias; colaborações; moda; *framework*; sucesso

Resumo

As parcerias são uma forma de evolução do mundo da moda, procurando estimular a inovação e novidade num mercado altamente competitivo, bem como proporcionar oportunidades de crescimento e atingir avaliações positivas por parte do consumidor. Sendo a proteção da reputação uma das grandes prioridades das marcas do setor da moda, enfatiza-se a importância do processo de seleção de parceiros e da escolha da marca ideal para o cumprimento dos objetivos, preservando em simultâneo a sua imagem.

Para colmatar a falta de sistematização da informação a considerar no desenvolvimento de uma parceria de sucesso nesta indústria, realizou-se uma investigação qualitativa, materializada num estudo de caso, onde foram analisadas sete parcerias reportadas como “*hottest collaborations*”, segundo a *Lyst Insights*, entre 2019 e 2022.

Com base na Revisão da Literatura, complementada pela *Desk Research*, que sustenta o *Business Model Canvas* e a *Trend SWOT Analysis*, e ainda pela realização de Entrevistas Semiestruturadas a especialistas, apresenta-se um *framework* orientador. Este cumpre o objetivo de sistematizar os principais critérios a ponderar segundo diferentes óticas (empresa, consumidor e parceria), analisadas em quatro fases do processo de formulação de uma colaboração (análise de mercado, proposta de parceria, desenho e avaliação) para que o resultado seja frutífero para as marcas parceiras.

Keywords

partnerships; collaborations, fashion; framework; success

Abstract

Partnerships are a way of evolving in the fashion world, as they aim to stimulate innovation and novelty in a highly competitive market, as well as providing opportunities for growth and achieving positive consumer evaluations. Since too brands in the fashion sector prioritize protecting their reputation, the importance of the partner selection process and choosing the ideal brand to meet objectives while preserving brands' images is emphasized.

To address the lack of systematized information to consider when developing a successful partnership in this industry, a qualitative investigation was carried out, materialized in a case study, which analyzed seven partnerships reported as "hottest collaborations", according to Lyst Insights, between 2019 and 2022.

Based on the Literature Review, complemented by Desk Research, which supports the Business Model Canvas and Trend SWOT Analysis, as well as Semi-structured Interviews with experts, a guiding framework is presented. The latter aims to systematize the main criteria to be considered from different perspectives (company, consumer, and partnership), analyzed in four phases of the process of formulating a collaboration (market analysis, partnership proposal, design, and evaluation) so that the result is beneficial for the partner brands.

ÍNDICE

Palavras-chave	i
Resumo	i
Keywords	iii
Abstract	iii
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	4
1.1. <i>Fashion</i>	4
1.1.1. Uma abordagem da moda enquanto fenômeno cultural.....	4
1.1.2. Os mecanismos de difusão da moda	6
1.1.3. Os atores e os meios de difusão da moda	10
1.1.4. Tendências socioculturais.....	11
1.1.4.1. Tendências no setor da moda	16
1.1.4.2. Tendências e o Consumo	18
1.2. <i>Fashion Management & Strategy</i>	20
1.2.1. O mercado da moda	20
1.2.2. Marketing e <i>Fashion Marketing</i>	24
1.2.2.1. Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento	25
1.2.2.2. Marketing Digital e de Experiências.....	26
1.2.3. Branding.....	27
1.2.3.1. Parcerias no setor da moda	29
1.3. Proposta de <i>Framework</i>	38
Capítulo 2. Metodologia	42
2.1. Revisão da Literatura	43
2.2. <i>Desk Research</i>	44
2.3. <i>Business Model Canvas</i>	45
2.4. <i>Trend SWOT Analysis</i>	47
2.5. Entrevistas Semiestruturadas	48
Capítulo 3. Análise de Dados	50
3.1. Ano 2019	51
3.1.1. Off-White x IKEA.....	51
3.1.2. Reformation x New Balance	58

3.2. Ano 2020	62
3.2.1. Disney x Gucci	62
3.2.2. Dior x Rimowa	68
3.3. Ano 2021	74
3.3.1. Ivy Park x Adidas	74
3.3.2. The North Face x Gucci	84
3.4. Ano 2022	93
3.4.1. Jacquemus x Nike	93
Capítulo 4. Discussão dos Resultados	101
4.1. Nova Proposta de <i>Framework</i>	108
Conclusões	109
Referências Bibliográficas	114
Apêndices	134
Apêndice A. Transcrição da Entrevista ao Professor Octávio Alcântara (P1)	134
Apêndice B. Transcrição da Entrevista à Professora Ana Marta M. Flores (P2)	147
Apêndice C. <i>Moodboard</i> Off-White x IKEA	156
Apêndice D. <i>Moodboard</i> Reformation x New Balance	156
Apêndice E. <i>Moodboard</i> Disney x Gucci	157
Apêndice F. <i>Moodboard</i> Dior x Rimowa	157
Apêndice G. <i>Moodboard</i> Ivy Park x Adidas	158
Apêndice H. <i>Moodboard</i> The North Face x Gucci	159
Apêndice I. <i>Moodboard</i> Jacquemus x Nike	160

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Estrutura da dissertação</i>	3
Figura 2. <i>Curva de Rogers</i>	8
Figura 3. <i>Pirâmide da moda</i>	9
Figura 4. <i>Diamante de Vejlgaard</i>	13
Figura 5. <i>Ciclos da moda</i>	15
Figura 6. <i>Níveis do mercado da moda</i>	21
Figura 7. <i>Proposta de framework para análise e desenho de uma parceria de sucesso</i>	39
Figura 8. <i>Relação entre os métodos escolhidos e o framework proposto</i>	43
Figura 9. <i>Business Model Canvas</i>	45
Figura 10. <i>Trend SWOT Analysis</i>	47
Figura 11. <i>Estrutura da análise das parcerias</i>	50
Figura 12. <i>Moodboard Off-White x IKEA</i>	52
Figura 13. <i>Business Model Canvas Off-White x IKEA</i>	55
Figura 14. <i>Trend SWOT Analysis Off-White x IKEA</i>	56
Figura 15. <i>Moodboard Reformation x New Balance</i>	58
Figura 16. <i>Business Model Canvas Reformation x New Balance</i>	60
Figura 17. <i>Trend SWOT Analysis Reformation x New Balance</i>	61
Figura 18. <i>Moodboard Disney x Gucci</i>	63
Figura 19. <i>Business Model Canvas Disney x Gucci</i>	65
Figura 20. <i>Trend SWOT Analysis Disney x Gucci</i>	66
Figura 21. <i>Moodboard Dior x Rimowa</i>	69
Figura 22. <i>Business Model Canvas Dior x Rimowa</i>	72
Figura 23. <i>Trend SWOT Analysis Dior x Rimowa</i>	73
Figura 24. <i>Moodboard Ivy Park x Adidas</i>	74
Figura 25. <i>Business Model Canvas Ivy Park x Adidas</i>	80
Figura 26. <i>Trend SWOT Analysis Ivy Park x Adidas</i>	82
Figura 27. <i>Moodboard The North Face x Gucci</i>	85
Figura 28. <i>Business Model Canvas The North Face x Gucci</i>	89
Figura 29. <i>Trend SWOT Analysis The North Face x Gucci</i>	91
Figura 30. <i>Moodboard Jacquemus x Nike</i>	94
Figura 31. <i>Business Model Canvas Jacquemus x Nike</i>	97
Figura 32. <i>Trend SWOT Analysis Jacquemus x Nike</i>	99
Figura 33. <i>Nova proposta de framework</i>	108

Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Caracterização dos grupos de difusão de inovações</i>	7
Tabela 2. <i>Níveis do mercado da moda</i>	21
Tabela 3. <i>Elementos que compõem a brand equity</i>	28
Tabela 4. <i>Lista das 16 “hottest collaborations” segundo a Lyst Insights</i>	42
Tabela 5. <i>Questões de investigação propostas e métodos escolhidos</i>	43
Tabela 6. <i>Os nove aspetos do Business Model Canvas</i>	46
Tabela 7. <i>Guião orientador para a execução das Entrevistas Semiestruturadas</i>	49

Introdução

“Alone we can do so little; together we can do so much.”

- Helen Keller

Identificação e Contextualização do Problema

Esta frase reflete profundamente a natureza colaborativa da indústria da moda. Neste universo dinâmico e em constante mudança, colaborar torna-se fundamental para atingir novos públicos, criar novos produtos a partir de uma sinergia de competências e recursos, e até reinventar o posicionamento de uma marca.

A parceria criada há aproximadamente uma década, Adidas x Ye, como é atualmente conhecido Kanye West, chegou ao fim em outubro de 2022, tal como a sua colaboração com a Balenciaga, em setembro do mesmo ano. Um discurso de ódio marcado por observações antissemitas e a utilização do slogan *“White Lives Matter”* associado ao movimento de supremacia branca, resultou, para Kanye West, na perda do estatuto de bilionário e, para a marca Adidas, numa redução em termos de lucro avaliada em 246 milhões de euros, no ano em causa (Merced et al., 2022). A empresa disse ainda, em comunicado, que “os recentes comentários e ações de Ye têm sido inaceitáveis, odiosos e perigosos, e violam os valores de diversidade e inclusão, respeito mútuo e justiça da empresa” (Merced et al., 2022).

Se colaborar parece ser, atualmente, um requisito, refletido pela tendência crescente de colaborações estabelecidas entre marcas de moda dos vários níveis do mercado, com designers, celebridades, influencers e até com marcas de outras indústrias, escolher o(s) parceiro(s) e definir os termos da colaboração pode ser um desafio que acarreta vários riscos. As partes devem partilhar valores, metas e objetivos semelhantes, complementando-se mutuamente, a fim de criar sinergias e diferenciação sustentável para as marcas (Rollet et al., 2013), conduzindo a uma atitude presumivelmente positiva do consumidor em relação à oferta, e reduzindo, conseqüentemente, o risco de a parceria poder ter um impacto negativo na reputação das mesmas.

Tanto quanto foi possível constatar, não existe uma visão integradora e sistematizada da literatura já existente que considere o impacto de uma colaboração no comportamento do consumidor e na gestão das marcas colaboradoras, que oriente o planeamento e a análise da mesma.

A partir do problema de investigação identificado, procura-se contribuir para o avanço de um tema tão “na moda” como as colaborações, através da criação de um *framework* que reúne fatores e critérios de sucesso num modelo orientador com potencial aplicabilidade no processo de criação e/ou análise de parcerias na indústria da moda. Pretende-se, assim, colmatar a ausência de uma base de conhecimento sistematizada, essencial para a criação de novas parcerias, a partir de uma comparação objetiva entre colaborações já consumadas.

Questões e Objetivos da Investigação

Partindo do problema endereçado, sugerem-se as seguintes questões de investigação (QI):

- **QI1:** Quais os critérios que determinam o sucesso de uma parceria no setor da moda?
- **QI2:** Qual o impacto das parcerias nas marcas de moda e no comportamento do consumidor?
- **QI3:** Qual o impacto das tendências socioculturais no sucesso de uma parceria no setor da moda?

Assim, estabelece-se como objetivo geral (OG) desta dissertação:

- **OG:** Criar um modelo conceptual, com aplicabilidade no setor da moda, para apoio ao processo de criação e/ou análise de parcerias, que reúna os principais critérios que contribuem para o seu sucesso.

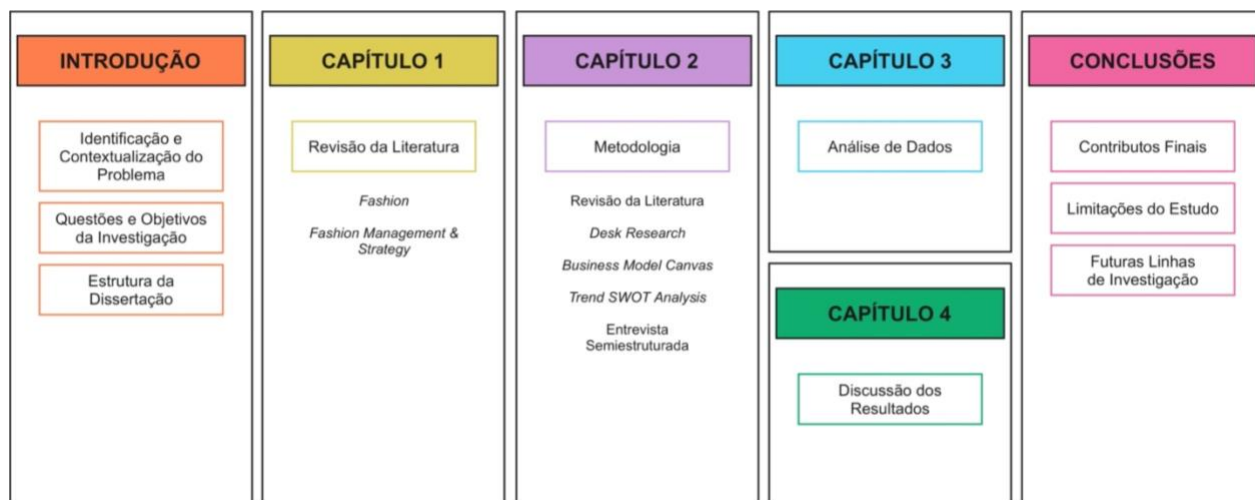
Para isso, foram criados os seguintes objetivos específicos (OE):

- **OE1:** Identificar os principais critérios de sucesso na área das parcerias, com especial incidência no setor da moda;
- **OE2:** Realizar um estudo de caso de parcerias bem-sucedidas no setor da moda, analisando os critérios adotados pelas marcas envolvidas e os resultados obtidos;
- **OE3:** Investigar o impacto das parcerias nas marcas de moda, estudando a forma como as colaborações afetam o comportamento do consumidor em relação à(s) marca(s);
- **OE4:** Investigar o papel das tendências socioculturais no estabelecimento e sucesso de parcerias no setor da moda, nomeadamente como impactam a aceitação das colaborações por parte do consumidor.

Estrutura da Dissertação

Este documento encontra-se dividido em seis partes, tal como evidenciado na Figura 1. A presente parte diz respeito à Introdução, onde é feita a Identificação e Contextualização do Problema, e apresentadas as Questões e os Objetivos da Investigação (gerais e específicos) e ainda a Estrutura da Dissertação. De seguida, no Capítulo 1, relativo à Revisão da Literatura, são abordados variados temas que se relacionam direta e indiretamente com o estabelecimento das parcerias. No Capítulo 2, é descrita a Metodologia utilizada ao longo do estudo, que sustenta a Análise de Dados e a Discussão dos Resultados apresentadas nos Capítulos 3 e 4, respetivamente. Por fim, na última parte, que diz respeito às Conclusões, são apresentados os Contributos Finais, as Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação.

Figura 1. Estrutura da dissertação



Capítulo 1. Revisão da Literatura

O foco da presente revisão situa-se em torno das parcerias (abordando a sua definição, casos de parcerias bem-sucedidas, o comportamento do consumidor face à sua implementação, critérios de análise no seu desenho e, por fim, as suas vantagens, desvantagens e riscos). No entanto, entendeu-se ser fundamental contextualizar, primeiramente, a indústria em análise no que concerne ao próprio fenómeno cultural da moda, aos seus mecanismos, atores e meios de difusão, enfatizando ainda as tendências socioculturais, no setor da moda e em termos de consumo. Adicionalmente, foram ainda exploradas variáveis que compõem e influenciam o mercado deste setor, bem como alguns conceitos de Marketing e de Branding a ter em consideração na formulação de uma parceria.

1.1. *Fashion*

1.1.1. Uma abordagem da moda enquanto fenómeno cultural

“*Fashion is not just in clothing, but in all spheres*”, segundo Levy e Czepiel (1999, citados por Atik & Firat, 2013, p. 837). Contudo, histórica e teoricamente, a moda tem-se referido principalmente a vestuário e a acessórios pessoais, que têm sido reconhecidos como objetos para a construção do visual desejado (Davis, 1992, citado por Atik & Firat, 2013). De acordo com Solomon (2007, citado por Atik & Firat, 2013, p. 837), a moda é definida como “o processo de difusão social segundo o qual um novo estilo é adotado por um ou vários grupos de consumidores”. Tal pode relacionar-se com a questão cultural, já que a cultura, na perspetiva social de Williams (1965, citado por Gomes et al., 2021, p. 234), representa “um modo de vida particular que diz respeito a valores e significados presentes nas instituições e nos comportamentos comuns”, característicos dos membros de uma sociedade.

“A moda, no seu melhor, sempre refletiu a sociedade, continua a refletir atualmente e tem ainda influência sobre os seus valores culturais” (Bellini, 2022, 14:32). Um *‘fashion moment’* pode ser descrito como “o momento em que um elemento relacionado com o setor da moda perturba a cultura prevalecente a nível nacional e/ou internacional” (McDowell, 2016, p. 12). Neste sentido, a indústria da moda tem a responsabilidade e o poder de elevar a relevância cultural de temas como a sustentabilidade e, ao promover determinados projetos, pode realmente tornar-se uma verdadeira força motora em muitos aspetos proeminentes na sociedade.

Pela globalização dos mercados e a consequente disseminação crescente entre culturas, as pessoas incorporam aspetos de diferentes culturas com as quais contactam, incluindo, nomeadamente, alterações em termos de vestuário, sendo este processo de mudança cultural comumente denominado de autenticação cultural (Reddy-Best, 2020). A forma como as pessoas de uma certa cultura pensam, ou o que valorizam, são geralmente refletidos na forma de vestir, que é, por conseguinte, influenciada por fatores como a religião, ideologias e rituais; a organização política e social; a História; e o contacto com outras culturas (Reddy-Best, 2020). Tomar uma perspetiva cultural acerca do modo de vestir requer, segundo Reddy-Best (2020) a adoção de algumas linhas de pensamento, entre as quais se destacam a abordagem holística (em que o significado de vestir só pode ser compreendido se forem analisados todos os aspetos constituintes de uma cultura); o relativismo cultural (segundo o qual se depreende que o vestuário pode ter vários significados mediante as várias culturas onde está inserido); e o etnocentrismo (que consiste no julgamento por parte de pessoas de outras culturas a partir dos seus próprios padrões e crenças culturais). Outro dos fenómenos relacionados com a alteração das normas culturais é a apropriação cultural, cuja argumentação se divide entre o reforço da hierarquização racial e dos estereótipos e a adoção de um determinado estilo pela apreciação dessa parte da cultura (Reddy-Best, 2020). Afirma-se, assim, que a moda pode ser entendida enquanto fenómeno cultural, pois, segundo Barnard (2020), “a cultura tem a ver com a partilha de significados e com a comunicação e compreensão desses significados”.

Moda (*fashion*) e vestuário (*clothing*) permanecem profundamente interligados (Atik & Firat, 2013). No entanto, a moda não se resume apenas a peças de vestuário e acessórios, encontrando-se também presente noutros objetos, por exemplo, não só no interior dos carros, em aparelhos tecnológicos e em elementos de decoração e mobiliário, mas também em ideias e comportamentos (E. Kim et al., 2021).

Neste sentido, moda (*fashion*) e estilo (*style*) também não devem ser considerados sinónimos, uma vez que este último corresponde ao “modo característico de apresentação que tipifica vários objetos da mesma categoria ou classe” (Sproles & Burns, 1994, citados por E. Kim et al., 2021), ao passo que a moda se refere a “um estilo específico que é “popular” num determinado momento” (Reddy-Best, 2020, p. 59). Cada estilo pode incluir diversos *designs*, isto é, “combinações únicas de formatos, tecidos e outros detalhes que possibilitam distinguir um objeto de moda de todos os

outros pertencentes à mesma categoria ou classe” (Sproles & Burns, 1994, citados por E. Kim et al., 2021).

A indústria da moda tem não só uma forte componente criativa e inovadora como também altamente cíclica, facilmente demonstrada pela reinterpretação de vários looks por diversos designers ao longo do tempo (McDowell, 2016). Segundo McDowell (2015), “*the history of fashion is a history of people*”, destacando Paul Poiret (1879-1944), Jeanne Lanvin (1867-1946), Madeleine Vionnet (1876-1975), Gabrielle “Coco” Chanel (1883-1971), Elsa Schiaparelli (1890-1973), Cristóbal Balenciaga (1895-1972), Christian Dior (1905-1957), Yves Saint Laurent (1936-2008), Pierre Balmain (1914-1982), Nina Ricci (1883-1970) e Jean Patou (1880-1936).

Por outro lado, esta indústria, altamente orientada para o consumidor, tem a capacidade de antecipar e criar um desejo nos consumidores que até então não existia (Bellini, 2022) e os seus objetos podem ser encarados enquanto ferramentas de autoexpressão, já que a identidade de um indivíduo pode ser comunicada através do que veste e da forma como se apresenta visualmente (Corner, 2014), e, assim, como “formas de comunicar e desafiar as identidades de classe, género, sexuais e sociais”, apresentadas por Barnard (2013), na sua obra *‘Fashion as Communication’*.

Referindo brevemente alguns dos tópicos relacionados com a indústria da moda, considera-se relevante apresentar, de seguida, os seus mecanismos de difusão, bem como os atores e os meios que facilitam esse processo.

1.1.2. Os mecanismos de difusão da moda

Com o contributo de estudos prévios dos sociologistas Bryce Ryan e Neal Gross, datados de 1943, Everett Rogers desenvolveu, em 1962, uma teoria denominada de ‘Difusão de Inovações’ que demonstra que, independentemente do tipo de inovação, o padrão de difusão da mesma em determinado grupo ou comunidade social é o mesmo (Raymond, 2010). Neste sentido, a disseminação da inovação tem início a partir de um inovador (*innovator*) que teve uma ideia; de seguida, essa mesma ideia é transmitida ao grupo dos *early adopters*; depois de ser ligeiramente ajustada, a ideia é passada ao grupo *early majority*; que, por sua vez, transmite a mesma a mais um grupo, *late majority*; e, por fim, a ideia chega ao grupo apelidado de *laggards*, caracterizado pela sua resistência a novas ideias e mudanças (Raymond, 2010). Estes grupos, brevemente

caracterizados na Tabela 1, podem ser encontrados em qualquer comunidade, independentemente da cultura ou setor de atividade onde se inserem.

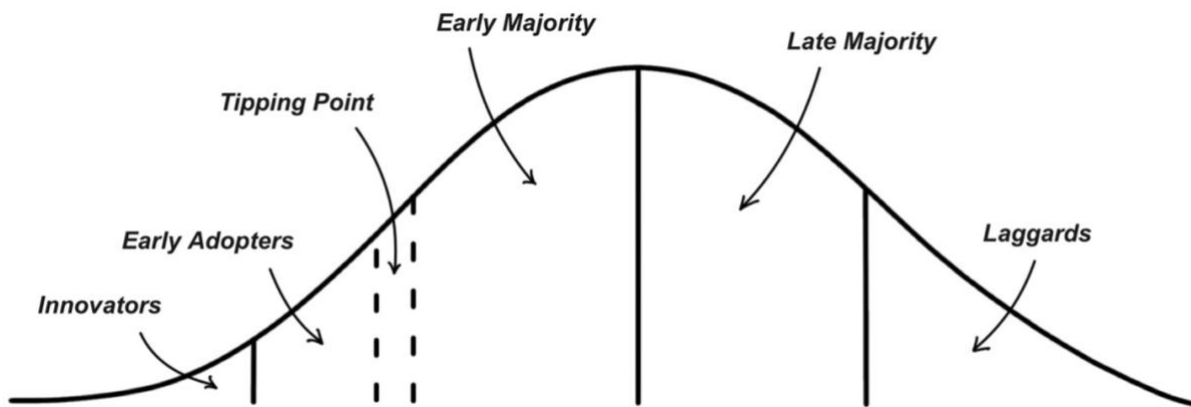
Tabela 1. *Caracterização dos grupos de difusão de inovações*

Grupo	Descrição
<i>Innovators</i>	São os primeiros a experimentar e, muitas vezes, a criar as inovações; são visionários e aventureiros, sentem-se confortáveis perante o risco e atuam motivados pela ideia de serem agentes de mudança.
<i>Early Adopters</i>	Demonstram interesse pela inovação logo após os <i>Innovators</i> ; são líderes de opinião que servem de exemplo para os restantes dentro do seu sistema social.
<i>Early Majority</i>	Aceleram o processo de difusão da inovação; levam a tendência ao seu pico; caracterizam-se por serem mais prudentes que os anteriores, mas ainda assim continuam a ser adeptos da mudança e da novidade; são também considerados líderes de opinião, mas entram, efetivamente, mais tarde no processo de adoção.
<i>Late Majority</i>	São mais conservadores e adotam a inovação sob alguma pressão do sistema social no qual se encontram inseridos; são mais cautelosos e necessitam de confirmação para adotarem a inovação.
<i>Laggards</i>	Aparecem ao longo da saturação gradual da inovação; o seu comportamento é considerado muito tradicional e um tanto retardado; adotam a inovação com alguma hesitação e suspeita; sentem-se muito desconfortáveis perante o risco e a mudança.

Fonte: (Raymond, 2010, pp. 18–26)

Esta teoria, representada pelo modelo ‘Curva de Rogers’, é ainda habitualmente apresentada de forma gráfica (Figura 2), sendo os cinco grupos acima apresentados, descritos com base no seu grau de adoção da inovação, isto é, o grau em que “são relativamente mais precoces na adoção de novas ideias face a outros membros de um sistema” (Dragt, 2017, p. 49).

Figura 2. Curva de Rogers



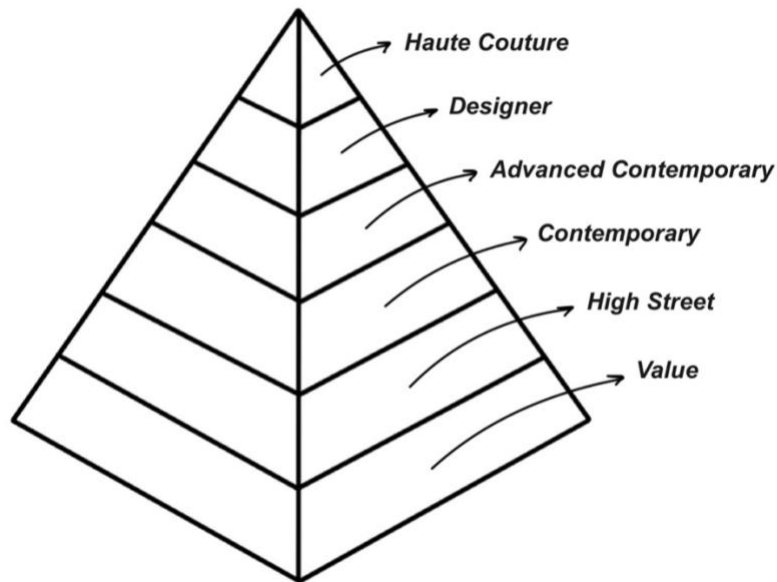
Fonte: Adaptado a partir de (Dragt, 2017, p. 50; McDowell, 2016, p. 15)

Este modelo tem natural aplicabilidade no setor em análise, pelo que, de igual modo, a difusão da moda nas diferentes culturas e comunidades resulta, geralmente, de modo representativo, numa curva em forma de sino, cujas fases podem ser identificadas como introdução, crescimento, maturidade e declínio (Easey, 1995, citado por E. Kim et al., 2021). Ao percorrer esta curva, segundo McDowell (2016), na fase introdutória, encontram-se os inovadores da moda (*fashion innovators*), que tendem a ser criativos, influencers, celebridades e, por vezes, consumidores mais abastados; de seguida, numa fase de ideal crescimento, a tendência é adotada pelos líderes da moda (*fashion leaders*), que influenciam uma maior fração da população, sendo o final desta etapa marcado pela adoção da tendência pelo *mass market*; na fase de maturidade, os *laggards* abraçam finalmente a tendência, normalmente a um preço mais reduzido; e, por fim, na fase de declínio, os *fashion followers* adotam a tendência apenas quando esta “está perto de se tornar obsoleta, a extinguir-se ou a ser vista como uma tendência passada” (Reilly, 2012, citado por Reddy-Best, 2020, p. 59), sendo cada vez menos utilizada e provavelmente considerada *unfashionable*. Note-se que, se a tendência não atravessar o ponto de viragem (*tipping point*) entre as primeiras duas fases, é pouco provável que se desenvolva, e que cada *fashion moment* tem um padrão único de adoção, mediante a forma como o estilo ou look foram disseminados (McDowell, 2016).

Entre as teorias de difusão da moda ao longo do tempo e entre culturas, destacam-se a *Trickle-down*, a *Trickle-across* e a *Trickle-up*, interrelacionadas com as tendências sociais, económicas e tecnológicas, procurando identificar em que patamar da pirâmide da moda (Figura 3) teve início

cada *'fashion moment'* e em que direção foi a tendência disseminada no seio da população (McDowell, 2016).

Figura 3. Pirâmide da moda



Fonte: Adaptado a partir de (McDowell, 2016, p. 16)

A primeira teoria, também conhecida por *'Upper-class Theory'*, desenvolvida por Simmel, em 1904, no livro *'Philosophie der Mode'*, e influenciada pelo contributo de outros académicos (McCracken, em 1985, e Veblen, em 1899), defende que os indivíduos de estatuto socioeconómico mais baixo seguem as tendências previamente criadas pelos de estatuto mais elevado, como *high fashion designers*, celebridades ou estrelas de cinema, que ditam a forma como cada um se veste (Varley et al., 2018). Esta teoria considera, portanto, que, numa sociedade assumida em forma de pirâmide, apenas as classes superiores têm inicialmente acesso a informação do setor da moda, nomeadamente acerca das novas tendências, e que estes indivíduos consomem moda a fim de exibirem a sua riqueza (Veblen, 1899, citado por Atik & Firat, 2013). Para além disso, pressupõe ainda que os *fashion innovators* se encontram apenas nas classes de nível social elevado (Reddy-Best, 2020) e que os indivíduos pertencentes a estas classes querem manter uma aparência distinta em termos de estatuto das classes inferiores (Atik & Firat, 2013), adotando um novo estilo a partir do momento em que a tendência é adotada e imitada pelas últimas (McDowell, 2016). Em jeito de crítica, surge a segunda teoria, *'Trickle-across'*, criada por King, em 1963, outrora chamada de *'Mass Market Theory'* (por Robinson, em 1958), que procura mostrar que as modas e as tendências

podem aparecer e propagar-se horizontalmente ao longo de qualquer classe social (Reddy-Best, 2020), nomeadamente a partir da produção e comunicação em massa, que permite uma variedade de preços e a rápida divulgação de novas ofertas, respetivamente (Atik & Fırat, 2013). Segundo esta teoria, também apelidada de '*Horizontal Flow*', os *fashion leaders* podem encontrar-se em qualquer grupo socioeconómico (E. Kim et al., 2021). Por fim, a teoria '*Trickle-up*', desenvolvida por Field, na década de 1970, ou o modelo de 'Liderança Subcultural' (Sproles, 1985, citado por Reddy-Best, 2020, p. 62), defendem que “as ideias de estilo surgem em classes baixas ou grupos não prestigiados e são, posteriormente, adotadas pelas classes médias e altas e incorporadas na moda mainstream”. De acordo com esta teoria, os estilos únicos desenvolvidos por estas subculturas (Blumberg, 1975, citado por E. Kim et al., 2021), cujo criador pode, muitas vezes, não ser reconhecido, procuram responder a necessidades não satisfeitas e diferenciar-se de outras subculturas e do considerado mainstream.

Por seu lado, Braham (1997, citado por Varley et al., 2018, p. 6) defende que “a moda se move para cima, para baixo e ao longo de uma série de posições iniciais e não apenas numa única direção”.

1.1.3. Os atores e os meios de difusão da moda

O processo de difusão da moda acima referido envolve, naturalmente, diversos atores e meios que, ao trabalharem em conjunto para criar e promover as últimas tendências deste setor, contribuem para a sua disseminação desde a sua origem até uma população mais vasta. Entre os principais atores, considerados '*fashion's gatekeepers*', isto é, indivíduos ou organizações que influenciam os estilos e as tendências que serão, eventualmente, oferecidas aos consumidores num determinado momento (E. Kim et al., 2021), destacam-se os *fashion designers*; os *fashion buyers*; os *retailers*; os *marketers*; os media (jornalistas e bloggers) e, mais recentemente, os influencers. O acentuado crescimento da comunidade de influencers online veio desafiar a influência de alguns *gatekeepers* mais 'tradicionais', como é o caso dos editores de revistas de moda (E. Kim et al., 2021). Por outro lado, existem ainda os *promoters* que, como o próprio nome indica, promovem as inovações selecionadas pelos *gatekeepers*, procurando aumentar o *awareness* do consumidor e incluem, por exemplo, os publicitários, os websites, os estilistas, os fotógrafos, os *visual merchandisers* e, mais uma vez, os influencers (Fiore, 2010, citado por E. Kim et al., 2021). Este processo de difusão é

facilitado, assim, por variados meios, nomeadamente através da apresentação das últimas coleções em desfiles de moda como as *Fashion Weeks*; de publicidade das mais variadas formas e formatos; de *merchandising*; e do uso das redes sociais, designadamente o Instagram e o TikTok, que têm alcançado palco nestes últimos anos.

Torna-se, assim, relevante entender a influência e o poder determinante das tendências nesta indústria, começando pela explicitação do conceito, apresentado no subcapítulo seguinte.

1.1.4. Tendências socioculturais

Para Erner (2016, citado por Gomes et al., 2018), uma tendência não só designa modas, mas também modos de vida, ao passo que, na perspetiva de Higham (2009), este conceito emerge no âmbito de mudanças em contextos políticos, económicos, socioculturais ou tecnológicos, devido a uma combinação de fatores e circunstâncias que não surgem apenas de um indivíduo ou de um interesse comercial. Já de acordo com Vejlggaard (2008a, p. 8), uma tendência é “um processo de mudança que (por vezes) surge devido ao desenvolvimento de produtos que (por vezes) resultam em novos produtos” e, em concordância, nasce a definição de Dragt (2017, p. 14), que interpreta uma tendência como sendo “uma direção de mudança em valores e necessidades que ocorre a partir de forças e se manifesta de variadas formas em determinados grupos sociais”.

De acordo com o estudo desenvolvido por Gomes et al. (2021, p. 236) – *‘Roteiros e modelos para a identificação de tendências socioculturais e a sua aplicação estratégica em produtos e serviços’*,

As tendências não devem ser confundidas com os seus sinais/objetos, ou seja, a materialização – seja um objeto físico, uma representação ou um comportamento específico – visível da tendência. Um padrão de comportamento ou de replicação de um objeto de tendência é indicador da proliferação da adesão a determinada prática, representação ou artefacto. Estes padrões relacionados com objetos de tendências revelam as mentalidades por trás dos mesmos e esta ligação entre as mentalidades, os objetos e os padrões de comportamento associados compõem a tendência sociocultural.

A previsão das tendências no setor da moda (*fashion trend forecasting*), que se realiza não só a partir de conceitos e modelos de análise como também com base na intuição e criatividade, pode ser de dois tipos, segundo E. Kim et al. (2021): previsão de curto prazo (1 a 2 anos) e de longo prazo (5 ou mais anos). A primeira centra-se nas características dos novos produtos, nomeadamente a cor, o tecido e o estilo, enquanto a segunda diz respeito às direções em que ruma a indústria,

designadamente em termos de materiais, design, produção e opções de venda, contribuindo para a elaboração de estratégias de desenvolvimento de uma empresa neste setor (E. Kim et al., 2021). Habitualmente, este processo de previsão tem início com a análise do ambiente, a fim de serem identificadas as tendências socioculturais, tanto a nível do *zeitgeist* – o espírito do tempo enquanto cristalização da sociedade no tempo presente -, como a longo prazo. Neste sentido, devem ser tidos em consideração inúmeros aspetos do contexto social, entre os quais as alterações na economia e em termos governamentais, os eventos políticos, as tendências demográficas, as mudanças nos estilos de vida e nos valores culturais e os avanços tecnológicos (E. Kim et al., 2021), que afetam o comportamento do consumidor no que concerne ao consumo de produtos desta indústria.

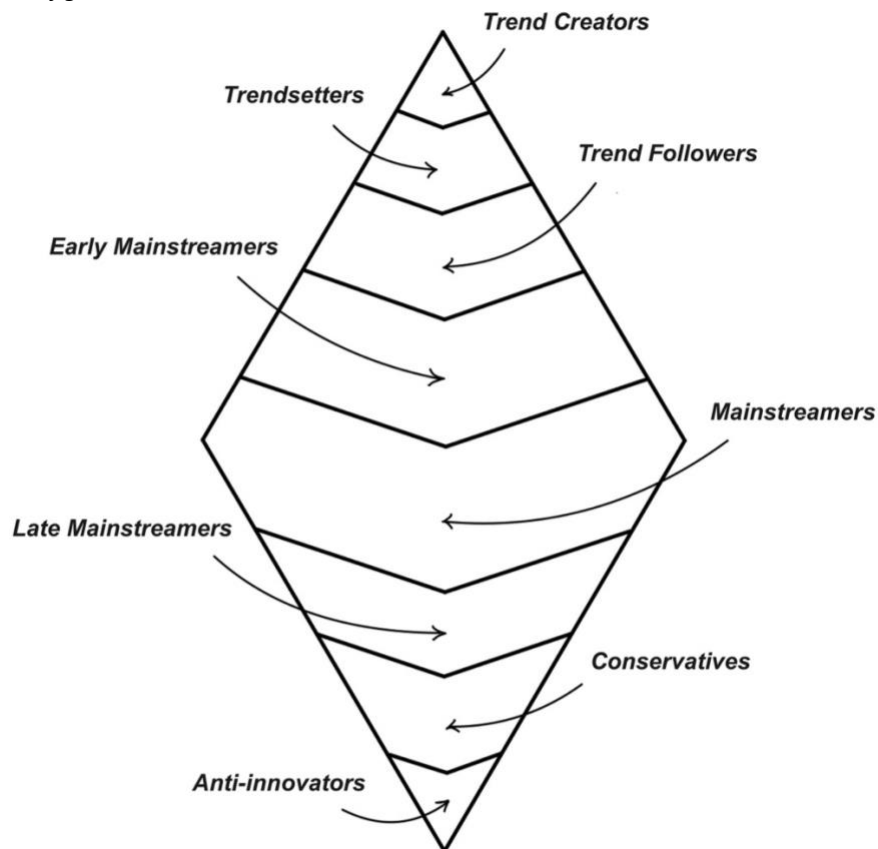
Existem vários tipos¹ de tendências, identificados por diversos autores, nomeadamente Kongsholm e Frederiksen (2018, citados por Gomes et al., 2021), que diferem mediante a sua dimensão temporal e impacto na sociedade. Nestes tipos incluem-se as societais; os paradigmas; as giga; as mega; as macro; as micro e as nanotendências.

No contexto das tendências, a ‘Curva de Rogers’ supracitada foi traduzida no ‘Diamante de Vejlgard’, criado pelo próprio, em 2008, com o intuito de facilitar o mapeamento de uma tendência. Este modelo, representado na Figura 4, está dividido por grupos de pessoas associadas a tendências, definidos pelo seu processo de aceitação. No topo, encontram-se os *Trend Creators* (grupo extremamente heterogéneo de pessoas, criadoras de tendências que espalham a inovação pela sociedade); seguidos pelos *Trendsetters* (que copiam os *Trend Creators* e são considerados formadores de opinião, pois embora não sejam criadores de tendências, conseguem exercer uma grande influência na sociedade e difundi-la aos demais grupos); a seguir, pelos *Trend Followers* (que seguem a tendência); posteriormente, pelos *Early Mainstreamers* (que aceitam novos estilos antes da maioria e antes de estes se tornarem mainstream); depois pelos *Mainstreamers* (que representam a maior fatia da sociedade e podem ser definidos pelo mote “não ser o primeiro a tentar o novo nem o último a abandonar o velho” (Vejlgard, 2008b, p. 72), sendo que, neste ponto, a tendência encontra-se disseminada); de seguida, os *Late Mainstreamers* (que adotam tardiamente a tendência); mais tarde, os *Conservatives* (hesitantes perante a aceitação da tendência); e, por

¹ De notar que estes termos não são nomenclaturas universais, uma vez que várias entidades que estudam tendências utilizam nomenclaturas diferentes, por vezes, referentes ao mesmo tipo de movimento. Deste modo, estes são apenas conceitos norteadores da comunicação das tendências.

último, os *Anti-innovators* (que rejeitam a tendência) (Vejlgaard, 2008b). É importante ressaltar que Vejlgaard resalta o *Trendsetter* como um ator de relevância para a detecção de indícios de mudança, e que há mais chances de o encontrar em grupos de jovens até aos 30 anos, designers, artistas, pessoas ricas, homossexuais, celebridades e em subculturas conscientes e portadoras de um estilo próprio (Vejlgaard, 2008b). Acrescenta-se ainda que, segundo os cálculos de Vejlgaard, o vestuário e os acessórios de moda demoram cerca de 2 a 3 anos a percorrer os grupos constituintes do Diamante, sendo a velocidade de uma tendência influenciada por fatores como a região onde é medida e os grupos sociais em que se insere (Vejlgaard, 2008b).

Figura 4. *Diamante de Vejlgaard*



Fonte: Adaptado a partir de (Vejlgaard, 2008b, p. 64)

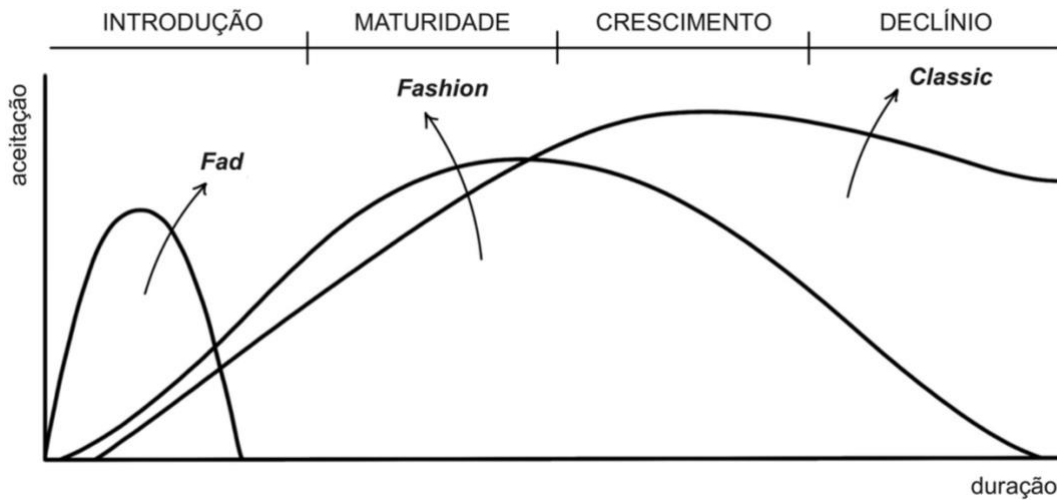
Importa notar que foi sobretudo através da indústria da moda que a palavra ‘tendência’ e o interesse por esta temática se tornaram relevantes quando se fala em design ou estilo (Vejlgaard, 2008a). Ora, a moda, ao estar em constante processo de mudança, torna extremamente complexo o processo de identificação da origem das tendências neste setor (Reilly, 2012, citado por Reddy-Best, 2020).

Uma tendência não é, porém, um termo exclusivamente associado ao campo da moda (Vejlgaard, 2008), podendo ser intelectual, emocional ou até espiritual (Raymond, 2010).

A moda não deve ser, contudo, considerada apenas um conjunto de tendências, mas sim um processo social, na medida em que “um estilo de produto ou comportamento é adotado temporariamente por uma porção considerável de um grupo social, que é percebido como socialmente apropriado para um determinado período ou situação” (Sproles & Burns, 1994, citados por E. Kim et al., 2021). Neste âmbito, surgem os conceitos de *high fashion* e *mass* (ou *volume fashion*), sendo que os estilos do primeiro são aceitos por um número limitado de consumidores dispostos a pagar um valor mais elevado por produtos tipicamente disponíveis em pequenas quantidades, enquanto o segundo diz respeito a produtos que são criados e vendidos habitualmente a preços mais baixos e a um grupo mais alargado de consumidores (E. Kim et al., 2021). Vários autores diferenciam os conceitos de moda e de tendência, e, por isso, vale ressaltar que é necessária uma reflexão mais aprofundada aquando da utilização dos conceitos.

Como mencionado anteriormente, e recapitulando as fases de um ciclo de moda, “os novos estilos são introduzidos no mercado, ganham popularidade e crescem à medida que são aceites por cada vez mais consumidores, atingem a fase de maturidade e entram em declínio, ficando fora de moda” (E. Kim et al., 2021). Entre os vários ciclos de moda, destacam-se três: *fad*, *fashion* e *classic*, representados na Figura 5, em termos de duração e nível de aceitação por parte do consumidor (adaptado a partir de Brannon, 2010, citado por E. Kim et al., 2021).

Figura 5. Ciclos da moda



Fonte: Adaptado a partir de (Brannon, 2010, citado por E. Kim et al., 2021)

Ao contrário dos modismos (*fads*), que são tendências de curta duração aceites, por vezes, apenas em determinados grupos sociais e subculturais (Sproles & Burns, 1994, citados por E. Kim et al., 2021), adotadas e descartadas rapidamente (McDowell, 2016) por variadas razões, mesmo atingindo velozmente o seu auge, os clássicos (*classics*), que podem ser adotados a um ritmo mais lento inicialmente (E. Kim et al., 2021), representam artigos que perduram no tempo em termos de estilo e design e, por isso, dificilmente saem de moda (por exemplo, os ténis da marca Converse). Em geral, estes são imediatamente reconhecíveis e assentam bem independentemente da idade, década ou tendência do momento. Já o ciclo intermédio, *fashion*, é representado segundo uma curva de distribuição normal, que atinge habitualmente a população total (McDowell, 2016). Assim, para uma tendência deste setor passar a ser considerada um clássico, devido ao significado duradouro do *'fashion moment'* (McDowell, 2016), ou manter o estatuto de modismo, tal depende dos consumidores e da sua predisposição para adotarem esse estilo. De referir novamente que estilos e tendências não possuem o mesmo significado, uma vez que o primeiro diz respeito a um método ou forma distintos de expressar algo “novo” (em áreas como Design, Moda, Arquitetura, Música, etc.), enquanto o segundo representa a “direção” segundo a qual algo novo ou diferente se move.

Dado o contexto da presente dissertação, torna-se relevante analisar a temática das tendências no âmbito específico do setor da moda e no que concerne ao comportamento do consumidor, nos próximos dois subcapítulos, respetivamente.

1.1.4.1. Tendências no setor da moda

Compreender as tendências futuras bem como a sua longevidade é crucial para o desenvolvimento de produtos e planos de marketing eficazes na resposta às necessidades e preferências dos clientes-alvo de uma empresa (E. Kim et al., 2021).

Milnes (2022) debateu com Diggs, presidente do CFDA (*Council of Fashion Designers of America*), no evento *Vogue Business and Google Summit 2022*², a ideia de que a indústria da moda é conduzida pelas tendências que vão emergindo e de que esta está, atualmente, num ponto de viragem. Após 2 anos de disrupção, os designers e as marcas de retalho de moda continuam a enfrentar, à escala global, uma combinação única de crises e desafios. A guerra na Ucrânia, que teve início na primeira noite da *Milan Fashion Week*, não só expos os fortes contrastes geopolíticos como também agravou a crise mundial de fome, elevou o preço da energia e aumentou ainda mais a inflação numa economia já por si numa situação instável devido à pandemia causada pela COVID-19. Estes fatores vieram, naturalmente, pôr em causa a performance das cadeias de abastecimento e produção. Para além disto, constata-se a propagação de desinformação e informação falsa a um ritmo galopante e ainda a inteligência artificial que vai tornar-se, inevitavelmente, mais prevacente (Amed, 2022).

Apesar disso, a resiliência deste setor é de notar. A inovação está na vanguarda em toda a indústria e as estratégias das empresas estão a tornar-se cada vez mais fortes e ágeis, a fim de melhor satisfazer as necessidades, aspirações e preocupações dos clientes atualmente.

De acordo com o relatório *'The State of Fashion 2023'*, produzido pela empresa *McKinsey & Company*, em colaboração com a plataforma *The Business of Fashion*, e apresentado no evento *BoF VOICES 2022*³ patrocinado por esta última, são previstos 10 temas que afetarão o setor da moda, em 2023, desde as mudanças na economia global (fragilidade global e realidades regionais)

² O evento *Vogue Business and Google Summit 2022*, realizado online, no dia 10 de novembro de 2022, abordou o panorama geral da nova era da indústria da moda, tendo sido discutidos temas como a sustentabilidade; a digitalização da moda e o impacto da *Web3*; a inclusão e a acessibilidade nesta indústria; o futuro do *fashion retail*; a importância da construção de uma comunidade para a marca; e novas estratégias de localização pós-pandemia.

³ O evento *BoF VOICES 2022*, organizado pela *The Business of Fashion* nos dias 29, 30 de novembro e 1 de dezembro, reuniu mais de 40 experts de áreas como a ciência, tecnologia, saúde e bem-estar, alimentação, política, cinema, artes, filosofia e filantropia para abordar temas como a “colaboração entre indústrias, desafiar a sabedoria convencional, inspirar inovação e reimaginar o futuro da indústria da moda” (BOF TEAM, 2022).

e as variações subjacentes no que concerne ao comportamento do consumidor (*two-track spending*⁴, *fluid fashion*⁵ e reinvenção do vestuário formal), até às alterações no próprio sistema da moda (*direct-to-consumer reckoning*⁶, luta contra o *greenwashing*⁷, produção a pensar no futuro, renovação do marketing digital e reformulação da organização) (Amed & Berg, 2022).

Para Diggs (2022), os dois temas em destaque no ano 2022 e nos 2 anos seguintes prender-se-ão com a digitalização da moda e a lacuna da sustentabilidade, ainda bastante significativa. Ora, no evento *Web Summit 2022*⁸, uma das maiores conferências tecnológicas do mundo, destacaram-se de forma evidente dois grandes tópicos da atualidade: a *Web3* e o *Metaverse*. Numa das palestras, onde foi debatida a possibilidade de a moda e a *Web3* poderem, de facto, coexistir, Hurstel (2022), CEO da plataforma *Ariane*, define esta última como “a reprodução de noções físicas no espaço digital, entre as quais a escassez⁹ (*scarcity*), enquanto limite, e a posse de algo que é digital –*NFTs*, guardados numa espécie de ‘carteira digital’”. A *Web3* é uma “nova forma de expandir a Internet, é uma Internet de pessoas para pessoas”, de acordo com Casimiro (2022), responsável pela *Metaverse Fashion Week*, na plataforma *Decentraland*. Para além de proporcionar uma experiência mais imersiva num espaço tridimensional onde as novas gerações aprenderão a socializar, a *Web3* não só possibilita às marcas uma forma de estas poderem expandir a sua narrativa e a sua relação com os consumidores como também oferece a novos designers a oportunidade de estes criarem e terem posse sobre as suas criações neste espaço, segundo Casimiro (2022), que afirma ainda que

⁴ Devido à turbulência económica projetada para 2023, alguns consumidores irão atrasar ou limitar as compras discricionárias dependendo de fatores como o seu nível de rendimento disponível, enquanto outros irão procurar negócios, aumentando a procura de revenda, aluguer e bens com desconto (Amed et al., 2022).

⁵ À luz da mudança de atitude dos consumidores perante a identidade e expressão do género, impulsionada pela Geração Z, a *gender-fluid fashion* está a ganhar terreno e forçará muitas marcas e retalhistas a reconsiderar a sua abordagem relativamente ao design de produtos, marketing e compras presenciais e online (Amed et al., 2022).

⁶ Embora marcas de todos os segmentos e categorias de preços tenham abraçado canais digitais diretos ao consumidor (*DTC*), o aumento dos custos de marketing digital e os reajustes no *e-commerce* têm suscitado preocupações quanto à viabilidade do modelo. A fim de se expandirem, as marcas terão provavelmente de diversificar o seu *mix* de canais, com o equilíbrio dos mercados grossistas, de terceiros e *DTC* (Amed et al., 2022).

⁷ Os planos de sustentabilidade das marcas de moda enfrentarão um escrutínio crescente mediante a nova legislação. Para evitarem ser acusadas de *greenwashing*, as marcas devem demonstrar que estão a fazer progressos significativos em direção aos seus objetivos de sustentabilidade, cumprindo ao mesmo tempo os requisitos regulamentares (Amed et al., 2022).

⁸ O evento *Web Summit 2022*, realizado em Lisboa, entre os dias 1 e 4 de novembro de 2022, contou com mais de 71 mil participantes de 160 nacionalidades diferentes, numa conferência de tecnologia, empreendedorismo e inovação que teve palcos dedicados a temáticas como a Criatividade, a Moda e o Marketing.

⁹ Da mesma forma que, no mundo físico, mesmo que se produzam milhares de exemplares, existe sempre esta noção, também neste mundo virtual não é possível ‘copiar e colar’ nada, dando uma noção de exclusividade.

“este é um momento revolucionário para a moda”. Já o *Metaverse* define-se como um ambiente multiutilizador permanente e persistente que combina a realidade física e a virtualidade digital, através da convergência de tecnologias, entre as quais a realidade aumentada (AR) e a realidade virtual (VR), que permitem “interações multissensoriais com ambientes virtuais, objetos digitais e pessoas” (Mystakidis, 2022). Contam-se já várias marcas de moda que entraram neste novo universo imersivo, nomeadamente a Louis Vuitton (Louis the Game), a Dolce & Gabbana, a Nike (NIKELAND), a Burberry, a Ralph Lauren, a Gucci (10KTF Gucci Grail), a Tommy Hilfiger, e a Adidas e a Balenciaga que criaram parcerias com a Prada e o Fortnite, respetivamente. Diggs (2022) pensa ainda que é necessário assegurar não só que quem entra no *Metaverse* deve estar devidamente informado como também que o que se realiza na plataforma tem alguma utilidade e representa algo tangível. À medida que se avança para este tipo de fronteira digital, a cibersegurança é realmente algo que as marcas e os indivíduos devem considerar, na opinião de Diggs (2022).

1.1.4.2. Tendências e o Consumo

“As alterações na moda (*fashion changes*) são afetadas por eventos a uma escala global, condições económicas, influências sociais, programas de entretenimento, inovações tecnológicas e pelos *fashion leaders*” (E. Kim et al., 2021). Estes últimos, que incluem designers, celebridades e, cada vez mais, influencers, ajudam a impulsionar estas alterações e influenciam a adoção da moda pelos consumidores (E. Kim et al., 2021). Como referido no ponto 1.1.3, as tendências do setor da moda, selecionadas pelos *gatekeepers* e promovidas pelos *promoters*, têm um impacto no comportamento do consumidor (E. Kim et al., 2021). Mason et al. (2015, p. 46) interpreta uma tendência do consumidor como “uma nova manifestação entre as pessoas – em termos de comportamento, atitude ou expectativa – de uma necessidade humana fundamental, vontade ou desejo”.

A moda requer, por parte dos consumidores, um nível de aceitação, isto é, para um estilo ser considerado moda, é imperativo haver um público e uma base de consumidores que apresente um comportamento coletivo (Reddy-Best, 2020). Para qualquer um dos ciclos de moda identificados anteriormente na Figura 5, o consumidor percorre o processo de adoção da tendência no setor da moda atravessando cinco etapas, identificadas previamente por Beal, Rogers e Bohlen (1957, citados por E. Kim et al., 2021), entre as quais, a fase (1) de consciencialização de algo novo;

sucedida pela fase (2) de interesse em que o consumidor procura obter mais informação acerca da nova oferta; posteriormente, (3) o produto é avaliado, sendo processadas as informações recolhidas; de seguida, (4) o consumidor procura testá-lo fisicamente e, no caso de a sua avaliação e qualquer feedback externo (existente ou não) serem positivos, termina o processo com (5) a sua adoção (E. Kim et al., 2021). As fases descritas podem ser percorridas a ritmos diferentes, dependendo dos atributos do novo produto que, segundo Rogers (2003, citado por E. Kim et al., 2021), são também cinco: (1) a sua vantagem relativa em relação a inovações prévias; (2) a sua compatibilidade e consistência com os valores do consumidor, bem como com as suas experiências passadas e necessidades; (3) a sua complexidade em termos de utilização; (4) a possibilidade de o experimentar, especialmente importante para os primeiros a adotar a inovação; e (5) o facto de esta ser observável, bem como os seus resultados. Para além destes atributos, as próprias características do consumidor, categorizadas segundo os segmentos identificados na ‘Curva de Rogers’ (Tabela 1) também afetam a taxa de adoção do produto (E. Kim et al., 2021). Porém, as motivações segundo as quais os consumidores adotam um certo estilo considerado popular podem diferir, na medida em que uns procuram comunicar a sua personalidade ou experimentar algo novo e sair da sua zona de conforto (motivações psicológicas), outros utilizam o mesmo numa tentativa de integração entre os demais (sociológicas) ou ainda para demonstrar o seu estatuto (económicas) (McDowell, 2016).

Os eventos disruptivos dos últimos tempos, à escala mundial, estão a forçar os *marketers* a atuar de forma mais reativa, ágil e ousada do que nunca, tendo estes de enfrentar, no ano 2023, de acordo com a fonte *The Drum*, cinco macrotendências globais (Kemp, 2022). A primeira tendência aponta que os consumidores não têm tempo para as marcas e, por isso, estas devem comunicar a sua mensagem de forma ainda mais intencional e significativa, de modo a ocuparem um lugar na sua memória; a segunda contraria a anterior, no sentido em que estes terão tempo se as marcas demonstrarem um impacto positivo no planeta, pois o indivíduo já não compra um produto apenas pela sua campanha de marketing, mas sobretudo porque acredita na missão e propósito da empresa, e no seu impacto na comunidade em torno das questões sociais que o preocupam (Golestan & Salmon, 2022). A terceira diz respeito ao aumento da desconfiança em relação às marcas por parte dos consumidores, notado desde o início da pandemia, de acordo com um estudo realizado pela *Adobe* (citado por Kemp, 2022), que pode ser minimizado através de uma relação mais próxima da comunidade; a quarta refere, contudo, que os consumidores confiam mais nos seus empregadores do que no governo, nos meios de comunicação social e na publicidade; e, por último, a política de

preços e a inflação constituirão grandes preocupações para os consumidores durante muito tempo. No âmbito deste último ponto, segundo o relatório *'The State of Fashion 2023'*, a indústria da moda prevê que a procura seja reduzida ou imprevisível no ano 2023, devido ao facto de os hábitos de compra dos consumidores refletirem cada vez mais o estado depressivo da economia global (Amed et al., 2022). O relatório da *Euromonitor*, *'Top 10 Global Consumer Trends 2023'*, vem corroborar o previsto pela *McKinsey & Company*, conjecturando que mesmo que a inflação e o custo de vida diminuam, os 'compradores cautelosos'¹⁰ continuarão a economizar, com vista a estarem preparados para o desconhecido (Euromonitor International, 2023).

1.2. Fashion Management & Strategy

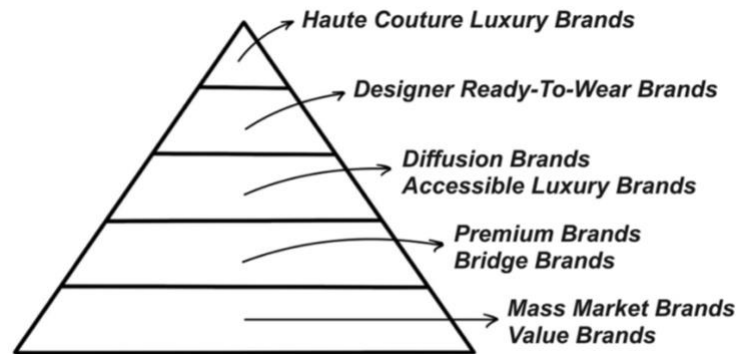
A vasta dimensão da indústria da moda, a uma escala global, composta por variadas estruturas (desde as cadeias de abastecimento, imprescindíveis para a produção, e posterior comunicação e distribuição do produto, até aos indivíduos que o consomem), traduz-se num dos maiores setores de empregabilidade do mundo (E. Kim et al., 2021) e num elevado valor económico através da transformação de matérias-primas em produtos sofisticados para o consumidor final (Varley et al., 2018). Compreender o que caracteriza as empresas deste setor e o ambiente em que operam torna-se fundamental para entender o que é relevante para os consumidores de moda e para as organizações com as quais se relacionam (Varley et al., 2018).

1.2.1. O mercado da moda

O mercado da moda é composto por diferentes níveis (Varley et al., 2018), ilustrados na Figura 6 e brevemente descritos na Tabela 2, que procuram satisfazer as necessidades de diversos segmentos de consumidores, a partir de uma vasta gama de opções, garantindo um panorama de mercado diversificado.

¹⁰ 'Compradores cautelosos' (*Budgeteers*) constitui uma das 10 tendências globais de consumo identificadas pela *Euromonitor*, para 2023.

Figura 6. Níveis do mercado da moda



Fonte: (Varley et al., 2018, p. 6)

Tabela 2. Níveis do mercado da moda

Nível	Descrição	Exemplos
Haute Couture Luxury Brands	Constituem o topo do mercado e caracterizam-se por serem altamente luxuosas e exclusivas, oferecendo a um pequeno grupo de consumidores artigos feitos à medida e a preços elevados.	Chanel, Jean Paul Gaultier, Valentino, Christian Dior
Designer Ready-to-Wear Brands (RTW)	Combinam a criatividade e a industrialização na conceção de coleções habitualmente apresentadas duas vezes por ano durante as <i>Fashion Weeks</i> , oferecendo opções de luxo acessíveis a uma base de consumidores mais alargada. A maioria das casas de <i>Haute Couture</i> também possui uma linha RTW, como a Dior e a Chanel, por exemplo, mas nem todos os designers de RTW operam a esse nível.	Calvin Klein, J. Crew, Ralph Lauren
Diffusion and Accessible Luxury Brands	Destinam-se a um público mais jovem e funcionam como gamas mais acessíveis de marcas de luxo bem estabelecidas, apresentando volumes de produção mais elevados e uma distribuição mais alargada. As linhas de difusão bem-sucedidas mantêm uma identidade de marca coerente e procuram aumentar o <i>brand awareness</i> e criar sinergias. Contudo, se não forem corretamente geridas, podem enfraquecer a marca principal e diluir o seu valor.	RED Valentino, DKNY Donna Karan
Premium and Bridge Brands	Estabelecem a ponte entre o mercado de gama alta e o mercado de massas, oferecendo artigos com um nível de qualidade e design mais elevado do que os massificados, e aspirando a uma melhor relação qualidade-preço.	Coach, Max Mara, The Kooples
Mass Market and Value Brands	Constituem o nível mais baixo do mercado e incluem marcas habitualmente associadas ao <i>fast fashion</i> , oferecendo produtos <i>high fashion</i> a preços razoáveis e com descontos, a partir de economias de escala.	H&M, Zara, Primark, Target

Fonte: (Varley et al., 2018, p. 7)

No seio de cada um destes níveis, surgem várias (ou, por vezes, apenas uma) categorias de produtos, em que, por categoria, se entende “um grupo de produtos que, geralmente, desempenham funções semelhantes, satisfazendo necessidades semelhantes dos consumidores” (Varley et al., 2018, p. 4). Alguns exemplos de categorias de produtos deste setor incluem vestuário, calçado, acessórios, joalharia, cosméticos, para os mais variados segmentos de clientes (criança, jovem, senhora, homem, sem género (*gender fluidity*¹¹)).

Contexto

Em 2023, após 18 meses consecutivos de crescimento consubstanciado (verificado desde o início de 2021 até meados de 2022), espera-se que a indústria global da moda se depare com inúmeros desafios. As tensões geopolíticas e a hiperinflação (e conseqüente pessimismo e incerteza por parte dos consumidores face à sua situação financeira, que poderá traduzir-se numa redução dos seus gastos em produtos de moda) justificam o declínio das taxas de crescimento atingidas no segundo semestre de 2022 (Amed et al., 2022).

Recuando alguns anos, de acordo com os dados apurados pelas fontes *Euromonitor* e *McKinsey & Company*, no período que antecedeu a pandemia causada pela COVID-19, estima-se que as receitas globais desta indústria se encontravam entre os 1,7 e os 2,5 mil biliões de dólares (Fashion United, s.d.), tendo estas diminuído cerca de 20% no ano fiscal 2019-2020. Após terem sido levantadas algumas das medidas de contingência impostas por alguns países, que tiveram grande impacto no setor de retalho, nomeadamente na área da moda, os consumidores voltaram a dirigir-se às lojas físicas, apesar das perturbações verificadas nas cadeias de abastecimento, tendo sido retomados alguns dos valores alcançados na época pré-pandemia. Neste sentido, registou-se um aumento de 21% em termos de receitas no período 2020-2021 (Amed et al., 2022) e, posteriormente, um incremento no valor de 13% na primeira metade do ano 2022. Conforme ditam as previsões do estudo *'The State of Fashion 2023'*, espera-se que, em 2023, o setor do luxo tenha um desempenho superior (entre 5 e 10% em termos de vendas) aos restantes que compõem a indústria da moda (entre -2 e 3%), prevendo-se um crescimento acentuado no setor em causa em países como a China

¹¹ Fenómeno social com impacto crescente em várias regiões, que se caracteriza pelo facto de o género ser mais encarado enquanto espectro ao longo do qual as pessoas podem mover-se e ser colocadas, do que apenas enquanto divisão entre o género feminino e o masculino a que as pessoas têm de se conformar (Varley et al., 2018).

(entre 9 e 14%) e os Estados Unidos¹² (entre 5 e 10%), e mais lento na Europa (entre 3 e 8%), justificado pelas taxas de câmbio e pela crescente crise energética (Amed et al., 2022). Outras regiões como o Médio Oriente poderão tornar-se novas áreas de potencial crescimento (Amed et al., 2022). Este crescimento expectável do setor do luxo deve-se não só ao facto de os detentores de maior riqueza se destacarem mais do que nunca como os seus principais consumidores e impulsionadores, face aos consumidores de rendimento regular (Passport, 2022), visto permanecerem menos afetados pelos efeitos da hiperinflação (Amed et al., 2022), como também graças ao forte crescimento do PIB mundial e a uma maior adaptação por parte dos mesmos a uma nova realidade pós-pandémica (Passport, 2022).

Por forma a identificar os principais *players* do mercado da moda, de acordo com *'The Lyst Index'¹³ – Fashion's Hottest Brands and Products Q4 2022*, as marcas consideradas mais populares no último trimestre do ano em causa foram, do primeiro ao vigésimo lugares, Prada, Gucci, Moncler, Miu Miu, Valentino, Bottega Veneta, Loewe, Dior, Dolce & Gabbana, Saint Laurent, Balenciaga, Nike, Versace, Fendi, Louis Vuitton, Diesel, Ugg, Burberry, Coach e Jacquemus (Lyst Insights, 2022). No primeiro trimestre de 2023, segundo o mesmo índice, algumas das marcas mantiveram a sua posição (1º Prada, 3º Moncler, 6º Bottega Veneta, 10º Saint Laurent, 12º Nike), outras recuaram (9º Gucci, 11º Dior, 16º Fendi, 18º Balenciaga) ou avançaram (2º Miu Miu, 4º Valentino, 5º Loewe, 7º Dolce & Gabbana, 8º Versace, 13º Louis Vuitton, 14º Diesel, 15º Burberry, 19º Jacquemus), e surgiram ainda mais duas (17º Skims e 20º JW Anderson) (Lyst Insights, 2023). Já de acordo com o relatório anual produzido pela *Brand Finance*, uma consultora líder no ramo da avaliação de marcas, publicado em abril de 2022, as dez marcas de vestuário consideradas mais valiosas em termos de *brand value* foram a Nike, a Louis Vuitton, a Gucci, a Chanel, a Adidas, a Hermès, a Zara, a H&M, a Cartier e a Uniqlo (Brand Finance, 2022).

¹² Segundo as previsões apuradas no relatório da *Euromonitor* (Passport, 2022), espera-se que os EUA mantenham o estatuto de maior mercado de riqueza e luxo em termos de número total de consumidores.

¹³ Índice trimestral que tem em consideração o comportamento dos utilizadores que compram através da app da Lyst, incluindo pesquisas dentro e fora da plataforma, visualizações de produtos, vendas, e estatísticas acerca das menções, atividade e *engagement* das marcas nas redes sociais, a nível global, durante um período de 3 meses (Lyst Insights, 2022).

1.2.2. Marketing e *Fashion Marketing*

Para a indústria da moda que, tal como referido anteriormente, se encontra profundamente direcionada para o consumidor, uma orientação em termos de marketing provou ser um fator de sucesso para as organizações (Varley et al., 2018). Segundo a definição aprovada pela *American Marketing Association* (AMA), em 2017, “marketing corresponde à atividade, ao conjunto de instituições e aos processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para os clientes, consumidores, parceiros e para a sociedade em geral” (AMA, 2017). Esta definição vai ao encontro do que sugere Kotler, considerado o pai do Marketing e uma das maiores referências a nível mundial no que concerne à temática, e Keller, um académico amplamente reconhecido na área, no livro ‘*Marketing Management*’, em que definem o mesmo (*marketing management*) como “a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e de obter, manter e fazer crescer a base de clientes através da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” (Kotler & Keller, 2016, p. 27).

Com o fim de segmentar os clientes-alvo com base nas suas necessidades, satisfazer as mesmas (de forma rentável (The Chartered Institute of Marketing [CIM], 2023)), reter clientes e localizar outros potenciais (Hitt et al., 2017), “uma estratégia de marketing bem-sucedida requer uma gestão ponderada do *marketing mix* (7Ps), isto é, dos (1) produtos (*products*), dos (2) preços (*pricing*), da (3) comunicação (*promotions*), da (4) distribuição (*place*), das (5) pessoas (*people*), dos (6) processos (*processes*) e da (7) evidência física (*physical evidence*)” (Varley et al., 2018, p. 44).

Distinguindo o contexto da presente dissertação, isto é, a indústria da moda, Easey (2009, p. 7) argumenta que o *Fashion Marketing*, definido enquanto “aplicação de uma série de técnicas e de uma filosofia empresarial que se centra no cliente e no potencial cliente de vestuário e de produtos e serviços relacionados, a fim de atingir os objetivos a longo prazo da organização” é diferente de tantas outras áreas do Marketing, pelo facto de a mudança inerente a esta indústria conceder uma relevância diferente às operações de marketing. Exemplificando alguns dos elementos a ter em consideração para cada um dos Ps, relacionados particularmente com a indústria da moda, tem-se: (1) o nível de qualidade do produto e o ciclo de vida do produto e da marca; (2) o estabelecimento de preços de acordo com o nível do mercado; (3) os meios de comunicação (redes sociais, televisão, imprensa, etc.) e as próprias mensagens e conteúdo divulgados; (4) distribuição a nível nacional ou internacional, a partir de um ambiente físico e/ou online; (5) o pessoal das vendas, os embaixadores

da empresa e a direção criativa; (6) os processos de vendas a retalho e/ou grossista e as opções multicanal; e (7) detalhes visíveis relacionados com o produto ou com a marca, como os elementos que compõem o *packaging* (Varley et al., 2018).

1.2.2.1. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

O modelo ‘STP’ (Segmentação, *Targeting*, Posicionamento), desenvolvido por Kotler, em 1997, é considerado um dos pilares de qualquer estratégia de marketing (Varley et al., 2018). Este processo de três fases tem início com a segmentação, que corresponde à divisão do mercado a partir da análise de variáveis demográficas¹⁴, psicográficas e comportamentais (Kotler & Keller, 2016), e ainda em termos geográficos, de género e de estilos de vida no que concerne à moda (Varley et al., 2018). Após o reconhecimento dos segmentos de mercado – grupos de consumidores com semelhanças em termos de vontades, necessidades, desejos e preferências (Varley et al., 2018) -, segue-se o *targeting*, em que o *marketer* decide qual ou quais dos segmentos representam as maiores oportunidades, constituindo estes os mercados-alvo para os quais se desenvolverão ofertas de mercado (Kotler & Keller, 2016). Já na fase de posicionamento, o objetivo será posicionar a oferta na mente dos clientes-alvo, combinando atributos tangíveis e intangíveis (Varley et al., 2018).

Importa salientar a influência crescente da Geração Z que, de acordo com o relatório ‘*Gen-Z and Fashion in the Age of Realism*’ produzido por *The Business of Fashion* em parceria com *JUV Consulting*, representa cerca de 25% da população a nível global e, segundo o mesmo estudo, 82% dos cerca de mil inquiridos desta geração afirmou que “a moda é importante para estabelecer identidade”, enquanto 89% classificou a moda como um fator importante para aumentar a confiança (Schneider & Lee, 2022). Para muitas pessoas pertencentes à Geração Z, o género não é uma categoria importante para definir ou descrever a sua identidade (Golestan & Salmon, 2022) e, por isso, a forma como compram peças de vestuário e acessórios está, muitas vezes, fora dos padrões de género identificados pela sociedade. A geração que questiona tudo (Reed, 2022) e que defende aquilo em que acredita, começa a tomar iniciativa à medida que a sua liberdade financeira

¹⁴ A segmentação demográfica, baseada em variáveis como a idade, a proveniência étnica, o rendimento e a classe social, apresenta algumas limitações, na medida em que, por exemplo, duas pessoas de gerações diferentes podem adquirir produtos da mesma marca e pessoas com elevado rendimento também gostam de aproveitar oportunidades de negócio (Varley et al., 2018).

aumenta (Euromonitor International, 2023), representando cada vez mais uma oportunidade de investimento para as marcas deste setor, já que, por exemplo, entre os membros americanos pertencentes a este segmento, a moda é a categoria de entretenimento favorita para gastar dinheiro, superando outras categorias como jantares, videogames e música e ainda que, nos Estados Unidos, os consumidores de moda gastam menos à medida que envelhecem, segundo a informação apontada pelo estudo supramencionado (Schneider & Lee, 2022).

1.2.2.2. Marketing Digital e de Experiências

O comportamento do consumidor tem sido fortemente impactado pela tecnologia, com uma procura crescente por experiências, interatividade e personalização (Varley et al., 2018).

Para além do Marketing tradicional e do *Fashion Marketing*, brevemente descritos no ponto 1.2.2, importa também abordar o Marketing Digital, uma prática relativamente recente que tem obtido destaque ao longo dos últimos anos. De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2016), o marketing digital pode ser simplesmente definido como o cumprimento de objetivos de marketing através da aplicação de tecnologias e meios digitais. Entre os principais métodos para conduzir esta prática, a *American Marketing Association* aponta: *Search Engine Optimization (SEO)*, *Search Engine Marketing (SEM)*, *Pay-per-Click (PPC)*, *Social Media Marketing (SMM)*, *Email Marketing*, *Affiliate Marketing*, *Content Marketing* e *Native Advertising* (AMA, s.d.).

No caso específico da indústria da moda, e num cenário pós-pandémico, segundo o estudo *'The State of Fashion 2023'*, o panorama atual do Marketing Digital está a sofrer alterações significativas devido à regulamentação da privacidade dos dados e às mudanças tecnológicas (Amed et al., 2022). Outro desafio encontrado relaciona-se com a segmentação de clientes que, de acordo com os resultados apurados pelo mesmo estudo, está a tornar-se menos eficaz e mais dispendiosa, levando as marcas a adotar novas abordagens, como o *Content Marketing*, colaborações com influencers e *retail media networks (RMN)* (Amed et al., 2022). Também a *Web3* e o *Metaverse*, brevemente descritos no ponto 1.1.4.1, constituem oportunidades para estabelecer relações primárias com os clientes e construir comunidades (Amed et al., 2022).

Dando especial destaque ao influencer, este é uma figura importante para a generalidade das marcas atualmente, mas que se torna fundamental como estratégia, em particular, para as marcas de moda, na medida em que estas podem beneficiar das suas capacidades de criação de conteúdo e do acesso

às suas bases de seguidores fiéis (Amed et al., 2022). A importância notória desta vertente do Marketing manifesta-se no aumento galopante da sua dimensão de mercado que, segundo o relatório *'The State of Influencer Marketing 2023: Benchmark Report'*, passou de 1,7 mil milhões de dólares, em 2016, para um valor expectável de 21,1 mil milhões, em 2023 (Geysler, 2023). No entanto, existem também alguns riscos associados à relação estabelecida entre as marcas e os influencers, nomeadamente se os últimos forem envolvidos em escândalos e polémicas, mas, para a maioria das marcas, os benefícios destas relações compensam as possíveis desvantagens (Amed et al., 2022).

Ainda, o Marketing de Experiências, introduzido por Bernd Schmitt, em 1999, que defende que o valor de uma oferta vai para além do próprio produto ou serviço e dos seus atributos funcionais, residindo também na experiência de consumo (Schmitt & Zarantonello, 2013), tem sido adotado por inúmeras marcas de moda, sob a forma de, por exemplo, eventos, *pop-up stores*, instalações interativas, e outras experiências físicas e digitais, imersivas e idealmente memoráveis.

1.2.3. Branding

Aaker (2014, p. 1), considerado o *"Father of Modern Branding"*, afirma que uma marca é "muito mais do que um nome e um logótipo; é a promessa, por parte da organização, de entregar ao cliente o que a marca representa, não só em termos de benefícios funcionais, mas também emocionais, autoexpressivos e sociais". Qualquer que seja o âmbito do negócio, é imprescindível "entender de que modo se deve estabelecer a visão/identidade da marca, implementar essa visão, manter a marca resistente perante a concorrência e os mercados dinâmicos, potenciar essa força e gerir eficazmente o portfólio da marca" (Aaker, 2014, p. 2).

Segundo Turan (2021), a literatura existente traduz o *consumer-based brand equity* numa combinação de variados fatores relacionados com a perceção do consumidor, entre os quais *brand awareness*, associação à marca, imagem de marca, qualidade percebida e familiaridade com a marca, bem como aspetos do seu comportamento, nomeadamente as suas preferências, lealdade e intenção de compra. Importa explicitar cada um destes conceitos, encontrando-se, de seguida, uma breve descrição na Tabela 3.

Tabela 3. Elementos que compõem o brand equity

Conceito	Descrição
Brand awareness	Significa que o consumidor sabe que a marca existe e tem capacidade para reconhecer a marca em diferentes circunstâncias, como reflexo do reconhecimento ou recordação da performance da marca (Kotler & Keller, 2012).
Associação à marca	Diz respeito a tudo o que liga o cliente à marca (Aaker, 2014) e inclui sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, pensamentos e atitudes (Kotler & Keller, 2016), entre outros elementos.
Imagem de marca	Corresponde à forma como a marca é vista pelo consumidor e às expectativas e sentimentos que suscita, resultantes de várias fontes de informação e interpretações únicas, fortemente influenciadas pelos media e por experiências passadas (Varley et al., 2018).
Qualidade percebida	Corresponde à forma como o consumidor percebe a qualidade global ou a superioridade de um produto ou serviço face ao seu propósito, e em comparação com alternativas existentes (Aaker, 2009).
Familiaridade com a marca	Corresponde à etapa seguinte à <i>brand awareness</i> , na medida em que o consumidor não sabe apenas que a marca existe, como esta lhe é familiar de alguma forma, permitindo reconhecê-la facilmente, bem como influenciar a decisão de outros consumidores tendo em conta a sua preferência (Aaker, 2009).
Preferências	Decorre da associação da marca a experiências passadas positivas, a um símbolo ou a uma elevada qualidade percebida por parte do consumidor (Aaker, 2009), fazendo-o consumir e escolhê-la em detrimento de outras similares.
Lealdade	Traduz-se no grau de vinculação que o consumidor tem à marca (Aaker, 2009), na medida em que este continua a comprar os produtos da marca de forma recorrente, apesar de os concorrentes oferecerem produtos ou serviços com características, preço e conveniência similares, ou até superiores.
Intenção de compra	O que é provável que o comprador faça sob um determinado conjunto de condições (Kotler & Keller, 2016).

No âmbito particular da indústria da moda, o próprio nome de uma marca pode revelar-se um dos ativos mais valiosos de uma empresa e até motivar a compra de produtos da mesma (Varley et al., 2018).

Segundo Diggs (2022), os desafios que as marcas do setor da moda enfrentam dependem, em grande medida, da sua dimensão. Enquanto para marcas mais pequenas e jovens, o acesso à informação e a recursos, bem como a financiamento, e o investimento para apoio e expansão do negócio representam os maiores entraves, para algumas das maiores marcas, as suas grandes preocupações são não só a eficiência da cadeia de abastecimento, mas também o que é necessário para manter e progredir em termos de crescimento e de mão-de-obra qualificada. O envolvimento

dos *stakeholders* ditará o sucesso das marcas, na medida em que estas operem com sentido de responsabilidade e transparência, sejam recetivas e inclusivas, e tentem ser tão eficazes quanto possível em torno do seu produto, do seu talento, do seu cliente e de qualquer outra parte que esteja envolvida (Diggs, 2022).

As empresas de moda dependem dos clientes que comprem recorrentemente os seus produtos e a chave para atingir essa lealdade é a satisfação das necessidades dos mesmos com “produtos elegantes, duráveis, fáceis de cuidar, confortáveis, com boa relação qualidade-preço e todos os restantes critérios considerados relevantes para os seus consumidores” (Easey, 2009, p. 5). Em particular, as marcas do setor do luxo enfrentam a pressão adicional de expandir a sua base de clientes e aumentar o *brand awareness*, enquanto procuram manter a exclusividade e singularidade dos seus produtos que assumem, habitualmente, um nível de preços *premium* (Bruce & Kratz, 2007, citados por Oeppen & Jamal, 2014).

A gestão das marcas, que é vista frequentemente como uma combinação de estratégias de desenvolvimento em termos de mercado e de produtos, inclui estratégias de crescimento como a gestão do portfólio da marca e a sua arquitetura, as extensões da marca (*brand extensions*), o *co-branding*, entre outras (Varley et al., 2018).

Discute-se, de seguida, o processo de *co-branding* e os vários tipos de colaborações estabelecidas no setor da moda, bem como o seu impacto, tanto nas marcas como no comportamento do consumidor.

1.2.3.1. Parcerias no setor da moda

O que é uma Parceria?

As parcerias são uma forma de evolução do mundo da moda, procurando estimular a inovação e a novidade num mercado altamente competitivo (Ahn et al., 2010; Wigley & Provelengiou, 2011). Neste âmbito, é criada uma parceria quando duas ou mais marcas se unem para o desenvolvimento de uma oferta única, composta por aspetos e particularidades das marcas colaboradoras, sendo esta uma possível definição de *co-branding* ou *brand alliance* (Newmeyer et al., 2014).

Há muito tempo que, na indústria da moda, são criadas colaborações criativas que associam designers e retalhistas, habitualmente de curta duração, resultando em coleções de edição limitada,

a fim de criar *buzz* e reforçar o caráter raro e limitado do produto, cujo preço é habitualmente mais acessível (Rollet et al., 2013). Ao contrário de outros tipos de alianças estratégicas, nas *fashion partnerships*, o consumidor tem conhecimento de que as marcas estão a trabalhar em conjunto (Newmeyer et al., 2014). A colaboração inter-indústrias é considerada outro dos tipos de parcerias que se estabelecem no setor da moda, em que uma marca de *fashion* colabora com uma marca de outra indústria (como por exemplo, Prada x LG, Gucci x Fiat, Hermès x Apple), a fim de “gerar um ponto de diferenciação, aumentar a influência da marca ou entrar noutra categoria de produtos” (Washburn, Till & Priluck, 2000; Aaker, 1996; Blackett & Boad, 1999; Dorozola & Kohlbrenner, 2008; Breckenfeld, 2009; Aaker, 2006, citados por Alexander & Contreras, 2016, p. 7).

A associação entre marcas sob a forma de colaboração pode ser, segundo Rollet et al. (2013), indicativa de um segmento de mercado que atingiu um ponto de saturação e para o qual pode ser difícil, para uma (ou várias) das marcas, diferenciar-se com base apenas na sua oferta regular. O estabelecimento das parcerias “pode ter um objetivo estratégico, como a exploração de novos mercados e o aumento da fidelidade dos clientes ou, simplesmente, a melhoria da competitividade” das marcas (Amin & Ibn Boamah, 2022, p. 8). Pode ainda visar o “desenvolvimento de uma marca global, o aumento das vendas e a criação de *brand equity*” (Aaker & Keller, 1990; Barwise & Robertson, 1992; Washburn et al., 2000; Delgado-Ballester & Hernández-Espallardo, 2008; Rodrigues et al., 2011; Lanseng & Olsen, 2012; Samuelson & Olsen, 2012; Kalafatis et al., 2012, citados por Pinello et al., 2022, p. 585). São ainda apontadas como motivações para a criação de *co-branding alliances*, de acordo com o estudo de Pinello et al. (2022): a possível melhoria da perceção do consumidor em relação à(s) marca(s); a transferência da imagem (idealmente positiva) da marca mais conhecida para a marca parceira ou destas (de uma delas ou das várias) para o produto obtido; a redução de custos na expansão para novos mercados e na diversificação do portfólio; a combinação de recursos (não só como forma de obter novos, mas também para potenciar os já existentes (Park et al., 1996; Rao & Ruekert, 1994, citados por Oeppen & Jamal, 2014)); e o desenvolvimento da marca, em termos de criação de valor (Abratt & Motlana, 2002; Park et al., 1996, Washburn et al., 2000; Blackett & Russell, 1999; Barwise & Robertson, 1992; Desai & Keller, 2002; Oeppen & Jamal, 2014, citados por Pinello et al., 2022).

Neste sentido, as marcas procuram captar consumidores emergentes, mas esta aquisição continua a ser um desafio dispendioso.

As marcas de luxo tentam cada vez mais aumentar as ocasiões de compra e alcançar grupos de consumidores inteiramente novos, expandindo a sua oferta de produtos tanto dentro das categorias já existentes como através de novas categorias, especialmente de crescimento rápido – por exemplo, através de colaborações bem divulgadas com marcas e personalidades culturalmente relevantes (Passport, 2022).

Deste modo, uma forma de estas marcas hedónicas criarem *brand awareness* e entrarem em novos mercados consiste na extensão da marca para um patamar inferior (*downscale movement*), colaborando com cadeias de retalho que proporcionam o acesso a uma vasta rede de pontos de venda (Oeppen & Jamal, 2014). Isto porque a maioria dos consumidores que compra produtos fruto de colaborações entre marcas de *fast fashion* e de luxo são os clientes habituais das primeiras e meramente potenciais das segundas (Carreon, 2014; Kong, 2013; Paul, 2014; Rivkin, 2009; Tronquet, 2015, citados por Shen et al., 2017), sendo o seu estabelecimento uma forma de democratizar o setor do luxo (Kapferer, 2012).

Contudo, “os efeitos que a aliança estratégica pode ter sobre as marcas parceiras e na avaliação dos consumidores não são fáceis de prever” (Cunha et al., 2015; Zhang et al., 2021, citados por Pinello et al., 2022, p. 585).

Casos de Parcerias Bem-Sucedidas

Um conceito bastante conhecido nesta área prende-se com a colaboração entre marcas de *fast fashion* e designers de moda, designado por “*fast fashion co-branding*” (Shen et al., 2014, p. 101). Segundo Oeppen e Jamal (2014), o tipo de parceria mais conhecido e bem-sucedido ocorre quando marcas *premium* e de luxo se unem a *mass market retailers*. As colaborações realizadas anualmente pela cadeia de retalho H&M, desde 2004, são um claro exemplo deste conceito. Embora esta seja rotulada como uma marca de *fast fashion* ou *high street*, as suas colaborações com marcas e designers de renome como Karl Lagerfeld, Lanvin, Stella McCartney, Jimmy Choo, Cavalli e Versace “confirmaram o lugar da marca enquanto ator importante na indústria da moda” (Rollet et al., 2013, p. 60). A estratégia de *co-branding*, enquanto abordagem para se diferenciar e alimentar a reputação, permite à H&M aumentar as suas vendas, reforçar a imagem de marca ao ter as últimas novidades disponíveis para as grandes massas e oferecer aos consumidores uma diversificação face aos seus produtos habituais. Marcas como a H&M podem não só apoiar-se na influência do designer enquanto elemento da colaboração para ganhar um maior alcance, mas também beneficiar

de um acréscimo em termos de *brand equity* através deste tipo de parcerias (Okonkwo, 2007, citado por Shen et al., 2014). Constitui exemplo disto a parceria H&M x Balmain (marca de luxo francesa), que resultou num aumento de 10% em termos de vendas para a H&M, em dezembro de 2015, face ao mesmo período do ano anterior, motivado por uma fila de espera de consumidores três dias antes do lançamento da coleção e ainda pela promoção da parceria nas redes sociais de modelos e influencers como Gigi Hadid e Kendall Jenner (Mrad et al., 2019). Já para o designer, o alargamento da base de clientes é também uma realidade, expandindo o conhecimento da marca a um tipo diferente de consumidor. Adicionalmente, os curtos prazos das associações entre marcas permitem ao designer não perder, à partida, a sua reputação no setor do luxo (Rollet et al., 2013).

Uma das colaborações mais mediáticas entre marcas de luxo e de *streetwear* ocorreu em 2017, entre as marcas Louis Vuitton e Supreme, que viram a sua coleção esgotar poucos minutos depois do seu lançamento e parte ser revendida com margens de 600% em plataformas como a *eBay* (Ahmed, 2018). Esta parceria foi um dos fatores que contribuiu não só para um aumento de 23% em termos de lucro líquido da marca de luxo, após o primeiro semestre de 2017 (Jia & Ran, 2021), como também para um aumento no mesmo valor percentual no que concerne à pesquisa de ambas as marcas em motores de busca (Corry, 2017, citado por Yu et al., 2020). Desta forma, ao oferecerem um produto com características identificativas de cada uma das marcas, foi-lhes possível aceder a uma base de clientes conjunta e, por isso, mais alargada, maximizando o lucro de ambas (Jia & Ran, 2021). Tudo isto mesmo depois do conflito entre as marcas, em 2000, marcado pela carta de cessação e desistência enviada pela Louis Vuitton à marca de *streetwear* depois de esta ter estampado o monograma clássico da marca de luxo em pranchas de skate sem pedir autorização (Alexei Kansara, 2017).

Outro exemplo de uma parceria considerada de sucesso foi o caso Nike x Dior, com a criação, em 2020, dos ténis *Nike Air Jordan 1 High OG* em colaboração com a marca francesa, denominados de *Air Dior*, que numa combinação do estilo *streetwear* dos ténis *Nike Air Jordan* com o estilo luxuoso característico da Dior, gerou um *halo effect* na oferta desta última, possibilitando-lhe a angariação de clientes mais jovens, particularmente da Geração Z, fãs da Nike (Malleveys, 2021).

O caso da parceria Hermès x Apple, exemplificativo de uma colaboração inter-indústrias a que Ahn et al. (2010, p. 7) se referem como uma “*co-marketing alliance*”, gerou, em maio de 2021, “níveis de atenção espetaculares” aquando da revelação por parte da Hermès de uma coleção de

porta-chaves, *bag charms* e etiquetas para malas que incorporavam as famosas *AirTags* da Apple, bem como de capas para *iPhone* com a tecnologia *MagSafe* utilizada pela multinacional norte-americana e ainda versões especiais do *Apple Watch* (Mallevays, 2021). Neste caso, a colaboração tornou-se benéfica para ambas as partes, visto que a Apple reforçou a sua posição enquanto marca de luxo, ao passo que a marca francesa envolveu os seus clientes numa das categorias onde cada vez mais despendem dinheiro, isto é, na tecnologia de forma geral, e na Apple em particular (Mallevays, 2021).

Comportamento do Consumidor nas Parcerias

Como verificado anteriormente, “nem todas as associações têm um efeito positivo nos consumidores; a associação entre duas marcas tem de ser coerente, clara e lógica, com uma forte consciência e imagem, para atrair o interesse do consumidor” (Rollet et al., 2013, p. 60). É, por isso, essencial que as marcas pensem no que os consumidores procuram atualmente e de que modo poderá a sua oferta contribuir para o mercado de forma diferenciadora.

Existem vários estudos que enfatizam os diversos fatores que influenciam a performance da marca, no que concerne ao comportamento do consumidor, entre os quais a sua perceção, avaliação, memória e experiência (Decker & Baade, 2016; Dahlstrom & Nygaard, 2016; Lee et al., 2013; Henderson et al., 1998; Becker & Jaakkola, 2020, citados por Pinello et al., 2022).

De acordo com o estudo de Yu et al. (2020), as combinações de marcas, o preço e a singularidade constituem atributos que influenciam significativamente o desejo do consumidor por colaborações envolvendo marcas de luxo. Em relação ao primeiro fator, os resultados demonstram que a parceria que combine uma “marca de luxo e uma marca de roupa desportiva (como a Nike) ou uma marca de *streetwear* com um preço *premium* (como a Supreme) provoca provavelmente um maior grau de desejo entre os consumidores, em comparação com colaborações com marcas de *fast fashion* (como a H&M) e de *mass market* (como a Target)” (Yu et al., 2020). No que respeita ao fator preço, a maioria dos consumidores avaliados neste estudo prefere despende um valor mais próximo do praticado pela marca parceira que oferece o valor mais baixo, contrariando os resultados apurados pelo estudo de Kapferer et al. (2014), que mostram que uma redução de 50% no preço de um produto de luxo leva a maioria dos consumidores participantes do estudo a deixar de percecionar o produto como pertencente a essa categoria. Finalmente, no que concerne à

percepção de singularidade, de acordo com o estudo (Yu et al., 2020), se as marcas de luxo não forem capazes de garantir apenas uma única parceria por ano, este fator pode não representar um ponto de diferenciação tão eficaz para o consumidor. No âmbito deste último tópico, segundo os resultados apurados no estudo de Shen et. al (2014), “uma marca de *fast fashion* (enquanto *host*), deve colaborar com uma marca de um designer de luxo que induza um nível elevado de necessidade de exclusividade para os seus consumidores” e que possua um elevado grau de fidelidade em relação à marca (Shen et al., 2017).

No que diz respeito ao *brand equity*, sabe-se, segundo Besharat (2010), que a presença de pelo menos uma marca com este fator elevado é suficiente para potenciar a forma como o consumidor avalia o novo produto resultante da parceria. Ainda, a formação de uma parceria com uma marca com forte reputação é considerada, de acordo com Gammoh et al. (2006, citado por Pinello et al., 2022), um dos melhores métodos para alavancar o valor da marca.

Importa ainda referir que a atitude do consumidor perante a parceria afeta a sua avaliação individual de cada marca colaboradora, sendo que cada uma das marcas não é necessariamente afetada da mesma forma (Simonin & Ruth, 1998, citados por Pinello et al., 2022). Existem, inclusivamente, segundo Voss e Mohan (2016), vários estudos que demonstram que a parceria entre uma marca reconhecida e uma marca previamente desconhecida provoca nesta última uma avaliação mais positiva da qualidade percebida.

Em relação ao potencial das redes sociais no estabelecimento de uma parceria, o estudo de Kupfer et al. (2018) revela que a faceta mais poderosa da sua utilização se prende com a comunicação relacionada com os produtos oferecidos pelas marcas parceiras, sendo de considerar, por outro lado, que as publicações de conteúdo não relacionado funcionam como fator de distração, provocando uma diminuição nas vendas do produto resultante da aliança. Acresce que, apesar da crença generalizada de que um estilo de comunicação persuasivo repele os seguidores, os resultados do mesmo estudo demonstram que os posts que procuram convencer o consumidor a adquirir um produto melhoram a performance financeira do mesmo (Kupfer et al., 2018).

Crêterios de Análise no Desenho de uma Parceria

As marcas procuram surpreender positivamente os consumidores, atuais e potenciais, e, por isso, o planejamento das suas manobras, idealmente inesperadas, deve ser rigoroso. É importante que as marcas reflitam acerca das oportunidades de colaboração mais atrativas, que apresentam a estrutura “ tima” e o parceiro “ideal”, e que as comparem com o cenário de não haver qualquer parceria, avaliando o custo-benefício do seu estabelecimento (Newmeyer et al., 2014). De acordo com os resultados do estudo dos autores mencionados, a estrutura (E) “ tima” de uma parceria será aquela que aumenta, no comportamento do consumidor (IC), a (IC1) avaliação da marca¹⁵ (*brand evaluation*), bem como a (IC2) consideração da marca¹⁶ (*brand consideration*) (G rhan-Canli, 2003; Shocker et al., 1991, citados por Newmeyer et al., 2014). Neste sentido, uma parceria de longa (E1) dura  o¹⁷ e com elevada (E2) integra  o¹⁸ das marcas em termos de forma e função terá provavelmente um maior impacto na avaliação e consideração da marca; ao passo que o fator (E3) exclusividade¹⁹ impacta mais a avaliação da marca do que a respetiva consideração, na medida em que a existência de múltiplos parceiros aumenta a probabilidade de o consumidor considerar a marca na próxima compra, segundo este estudo. Em relação às características (C) do parceiro “ideal”, são consideradas a (C1) complementaridade funcional²⁰, a (C2) consistência hed nica²¹ e

¹⁵ Considera a percepção favorável da marca, por parte do consumidor, baseada no desempenho e atributos (G rhan-Canli, 2003; Labroo & Lee, 2006, citados por Newmeyer et al., 2014).

¹⁶ Ocorre quando a marca se torna acessível ao consumidor e vem   memória como possível escolha (Lehmann & Pan 1994; Alba et al. 1991; Shocker et al. 1991, citados por Newmeyer et al., 2014).

¹⁷ Apesar de a longa duração permitir o aumento da familiaridade do consumidor com a parceria e as respetivas marcas parceiras (Das & Teng, 1998, citados por Newmeyer et al., 2014), estudos revelam que, no que diz respeito a parcerias entre marcas e cadeias de retalho, a urgência de compra por parte do consumidor, bem como a sua avaliação, é mais elevada e favorável quando são apresentadas edições limitadas (vs. contínuas) em termos de duração (Childs & Jin, 2020a, 2020b).

¹⁸ Quando há elevada integração, as marcas parceiras juntam-se para criar um produto completo e o maior nível de utilidade ocorre quando as marcas são usadas em conjunto. Quando as marcas se apresentam juntas, mas permanecem separadas em termos de forma e o seu uso pode ser desejável, mas não   necessário, verifica-se uma situação de integração reduzida (Newmeyer et al., 2014).

¹⁹ A participação de uma marca de luxo em múltiplas parcerias, traduzida numa menor exclusividade, pode ter um impacto menos positivo no comportamento do consumidor, de acordo com o estudo de Oeppen e Jamal (2014), mas o facto de estar ligada a vários parceiros faz com que fique mais protegida em caso de descrédito da marca parceira.

²⁰ Existe quando uma fraqueza de uma das marcas   contrabalançada pela força da outra num determinado atributo funcional (Newmeyer et al., 2014).

²¹ é tanto maior, entre as marcas parceiras, quanto mais semelhantes forem os sentimentos e sensações que os seus atributos hedônicos provocam nos consumidores e, quando não existe, pode até confundi-los (Broniarczyk & Alba, 1994, citados por Newmeyer et al., 2014).

a (C3) amplitude da marca²² (Park et al. 1996, Helmig et al., 2008, Meyvis & Janiszewski, 2004, citados por Newmeyer et al., 2014). Este estudo defende que “os principais efeitos das três variáveis consideradas na estrutura da parceria serão aumentados ou reduzidos pelas características das marcas parceiras” (Newmeyer et al., 2014, p. 109), funcionando estas como moderadores, concluindo que uma maior C1 e C2 e uma menor C3 potenciam o efeito das variáveis consideradas na estrutura no que diz respeito à IC1 (relacionada com o desenvolvimento da mesma), enquanto uma maior C1, C2 e C3 aumentam o impacto das mesmas variáveis na IC2 (relacionada com o desenvolvimento do mercado).

Neste contexto, de acordo com o estudo de Pinello et al. (2022), os moderadores (M) são as “variáveis que alteram, em termos de intensidade e direção, a relação entre a colaboração e os seus resultados” (Baron & Kenny, 1986, citados por Pinello et al., 2022, p. 598), destacando como principais os seguintes: a (M1) percepção dos consumidores sobre a exclusividade e o luxo das marcas; a (M2) familiaridade do consumidor com a marca; a (M3) influência das celebridades no comportamento do consumidor; o alinhamento percebido por parte do consumidor (M4) das marcas (individualmente), (M5) da parceria e, conseqüentemente, (M6) do produto resultante; a (M7) compatibilidade e complementaridade; a (M8) experiência na criação e gestão de parcerias de sucesso, que aumenta a propensão para entrar em novas parcerias, atraindo novos parceiros pelas competências ganhas em experiências passadas e o (M9) lançamento da parceria (Rodrigues & Biswas, 2004; Moon & Sprott, 2016; Simonin & Ruth, 1998; Ambroise et al., 2014; Lin, 2013; Tasci & Denizci Guillet, 2011; Gammoh & Voss, 2013; Cao & Sorescu, 2013, citados por Pinello et al., 2022).

Vantagens, Desvantagens e Riscos de uma Parceria

As colaborações têm, assim, desempenhado um papel fundamental no mercado de consumo. Para além de permitirem aceder a uma base de clientes mais alargada (Shen et al., 2014) (por vezes em novas geografias, sem o investimento significativo de capital que a abertura de novas lojas tipicamente exige), aumentar o portfólio de produtos e serviços e criar *brand awareness* (beneficiando – no caso de ser favorável -, não só da imagem e reputação da marca colaboradora

²² Diz respeito à diversidade de categorias de produtos a que uma marca está associada (Boush & Loken, 1991; Eggers, 2012; Meyvis & Janiszewski, 2004, citados por Newmeyer et al., 2014).

como também da sua presença nas redes sociais (Kupfer et al., 2018)), as *fashion partnerships* podem ainda proporcionar designs de luxo a um preço mais económico, reinventar a imagem de uma marca, bem como o seu posicionamento, e oferecer artigos de moda tradicionalmente “inalcançáveis” ao cidadão comum, influenciando a sua intenção de compra. Tal é atingido através da partilha de recursos (tempo, orçamento, *skills*) entre as marcas, que existem de forma independente (Oeppen & Jamal, 2014), constituindo esta outra das vantagens deste tipo de estratégia, idealmente cooperativa, útil para a criação de novos e inovadores produtos que o mercado ainda não tenha visto. Espera-se ainda que a parceria, se for bem-sucedida, aumente não só a lealdade (Shen et al., 2017) e confiança depositadas nas marcas por parte do consumidor como também o seu reconhecimento e credibilidade (Rodrigues et al., 2011).

O estabelecimento de parcerias enquanto processo de sinergia e ideal relação de mútuo benefício entre marcas, em termos de maximização do lucro (Shen et al., 2017), por exemplo, é ainda encarado como forma inovadora e criativa de trabalhar. A colaboração é vista como uma estratégia viável e lucrativa, contribuindo para a criação de vantagens competitivas (Forrester, 2019), entre as quais os fatores diferenciação e valorização da marca. Um dos aspetos positivos acerca das parcerias em geral é o facto de poderem ser exploradas ideias, por vezes além da zona de conforto, que pretendem elevar ou até redefinir a marca. Note-se, ainda, segundo o estudo de Oeppen e Jamal (2014), que o estabelecimento de parcerias permite às marcas aumentar o *brand awareness* perante potenciais parceiros, podendo atrair novas colaborações de maior valor.

Um estudo realizado pela *Forrester Consulting* (2019), que pretendeu avaliar a forma como as empresas estavam a alavancar parcerias para impulsionar vantagens competitivas e identificar as melhores estratégias e táticas para o estabelecimento de parcerias de sucesso, revela que as empresas com os melhores programas de parcerias (1) obtêm a maior quota das suas receitas a partir do canal da parceria; (2) atingem um crescimento mais rápido das receitas tanto ao nível do canal da parceria como a nível global da empresa; e (3) têm maior probabilidade de exceder as expectativas dos *stakeholders* em termos de métricas empresariais.

No entanto, estas estratégias apresentam também desvantagens e riscos que podem danificar a imagem e reputação da(s) marca(s), nomeadamente se houver um fraco alinhamento entre si (Oeppen & Jamal, 2014), podendo a colaboração resultar na diluição da(s) mesmas(s) (Cornelis, 2010, citado por Pinello et al., 2022) e na distorção da perceção do consumidor, culminando na

possibilidade de as marcas colaboradoras perderem os seus clientes originais e confundirem outros potenciais, afetando as suas intenções de compra (Rollet et al., 2013). Outra das desvantagens prende-se com o facto de as edições limitadas, habitualmente sazonais, fruto das colaborações, representarem a antítese do *slow fashion*, contribuindo para a crise de sustentabilidade. Existe ainda um possível risco de canibalismo, em termos de clientes, de produtos e de vendas, associado ao estabelecimento de parcerias, na medida em que os clientes podem optar pelos artigos da colaboração em detrimento das ofertas regulares da(s) marca(s). Importa referir que estes efeitos negativos, nomeadamente a diluição da marca, podem ter um maior impacto em certos tipos de marcas, designadamente nas marcas de luxo (Riley et al., 2013).

1.3. Proposta de *Framework*

Decorrente do desenvolvimento prático desta investigação, e a partir dos dados obtidos na Revisão da Literatura, expostos no presente capítulo, apresenta-se, na Figura 7, a proposta de um *framework* orientador para uma parceria de sucesso no setor da moda, que reúne alguns dos critérios a ter em consideração no processo de criação e/ou análise de uma parceria, encontrando-se dividido em quatro fases: a fase de análise de mercado (FASE 1), em que é realizada uma análise interna e externa²³, da marca que pretende propor a parceria e das potenciais marcas parceiras, respetivamente, que deverá culminar na seleção do(s) parceiros(s) onde foi detetado maior alinhamento; de seguida, para ajudar na preparação da proposta de parceria (FASE 2), devem refinar-se os pontos de convergência que se pretendem explorar, apurados na fase anterior, de modo a sustentar as motivações da colaboração e expor ao potencial parceiro os argumentos de benefício mútuo para o estabelecimento da parceria; após a aceitação da proposta, para o desenho da parceria (FASE 3), as marcas parceiras deverão, em conjunto, descrever os termos da colaboração, identificando (quando aplicável) os indicadores e metas previstas (como por exemplo, o aumento das vendas ou margem de lucro, a redução de custos, a diversificação do portfólio, o alargamento da base de clientes, a melhoria na avaliação e consideração do consumidor, entre outros); por fim, para a avaliação da parceria (FASE 4), registar-se-ão os resultados alcançados.

²³ A análise externa é baseada na informação que for possível recolher acerca dos potenciais parceiros.

Figura 7. Proposta de framework para análise e desenho de uma parceria de sucesso

	FASE 1 - Análise de Mercado		FASE 2 - Proposta de Parceria	FASE 3 - Desenho da Parceria			FASE 4 - Avaliação da Parceria	
	Análise Interna	Análise Externa		Parceiro X	Termos da Parceria	Indicadores	Metas	Resultados
		Parceiro 1	Parceiro N					
ÓTICA DA EMPRESA								
1. Identificação de objetivos estratégicos								
2. Identificação de valores								
3. Identificação de prioridades								
ÓTICA DO CONSUMIDOR								
4. Percepção do Consumidor								
4.1. Brand awareness								
4.2. Associação à marca								
4.3. Imagem de marca								
4.4. Qualidade percebida								
4.5. Familiaridade com a marca								
4.6. Preferências								
4.7. Lealdade								
4.8. Intenção de compra								
ÓTICA DA PARCERIA								
5. Estrutura da Parceria (E)								
5.1. Duração (E1)								
5.2. Integração (E2)								
5.2.1. Forma								
5.2.2. Função								
5.3. Exclusividade (E3)								
6. Características do Parceiro (C)								
6.1. Complementaridade funcional (C1)								
6.2. Consistência hedônica (C2)								
6.3. Amplitude da marca (C3)								
7. Outros fatores a considerar								
7.1. Indústrias								
7.2. Categorias de produtos								
7.3. Recursos								
7.4. Competências								
7.5. Segmentos de mercado								
7.6. Canais de promoção								
7.7. Canais de venda								

Para a sistematização do processo de desenho de uma parceria nas fases acima descritas, foram identificados diversos fatores, organizados segundo diferentes óticas: ótica da empresa, ótica do consumidor e ótica da parceria.

Na ótica da empresa, propõe-se que sejam abordados os seguintes fatores: objetivos estratégicos, valores institucionais e prioridades, a explorar através da parceria. Na FASE 1, estes devem ser primeiramente identificados a um nível interno, para que, na análise externa, se averigüe se estes fatores têm correspondência nos potenciais parceiros em análise, com vista a encontrar parceiro(s) que esteja(m) alinhado(s) com os fatores desejados, para fundamentar e consubstanciar a formulação da proposta de parceria (FASE 2). Importa referir que o modelo permitirá distinguir os fatores individuais identificados nas FASES 1 e 2, que resultam da análise da empresa proponente da parceria, e os fatores comuns que resultam do desenho da parceria (FASE 3) em conjunto com a(s) marca(s) parceira(s), podendo constatar-se, na FASE 4, as potenciais mudanças que a parceria tenha suscitado nestes fatores.

Para além disso, sugere-se também a análise de alguns critérios na ótica do consumidor, nomeadamente o *brand awareness*, a associação à marca, a imagem de marca, a qualidade percebida, a familiaridade com a marca, a lealdade à marca, as preferências e a intenção de compra. Note-se que, na FASE 1, estes critérios devem ser analisados de acordo com a perspetiva do consumidor face à marca proponente e às potenciais marcas parceiras. A FASE 2 deve refletir o que se pretende alcançar com a parceria, aproveitando as sinergias que poderão ser criadas a partir das forças identificadas na(s) marca(s) selecionada(s). Já em conjunto com o(s) parceiro(s), na FASE 3, serão definidos os termos da parceria a aplicar para os critérios definidos, bem como os respetivos indicadores e metas, culminando na FASE 4, com o apuramento dos resultados atingidos no que concerne ao comportamento do consumidor, nomeadamente em termos de impacto na sua avaliação e consideração, tanto da marca proponente, como da(s) marca(s) parceiras, e ainda do fruto da parceria.

Na ótica da parceria, devem ser tidos em consideração não só os atributos relativos à sua estrutura (duração, integração em termos de forma e função e exclusividade) como também as características do parceiro (complementaridade funcional, consistência hedónica e amplitude da marca) e ainda outros fatores, como as indústrias a que pertencem a marca proponente e as potenciais parceiras, as categorias de produtos que abrangem, os recursos e competências que possuem, os segmentos

de mercado onde se inserem e os principais canais de promoção e venda que utilizam. De notar que a análise interna da FASE 1 deve espelhar as características que a empresa proponente pretende no desenho da parceria, ao passo que, na análise externa, devem ser analisadas as experiências passadas (caso existam) das potenciais marcas parceiras. Seguidamente, na FASE 2, enunciam-se as características da parceria a propor, tendo em conta o alinhamento entre a marca proponente e a(s) marca(s) identificadas(s) como potenciais parceiras, que será refinado em conjunto com a(s) marca(s) selecionada(s) na definição dos termos da parceria (FASE 3), com posterior recolha de resultados na FASE 4.

Capítulo 2. Metodologia

O presente capítulo visa apresentar a metodologia selecionada para a concretização desta investigação qualitativa, que se materializa sob a forma de um estudo de caso único integrado (Yin, 2017). Com o intuito de melhor satisfazer o objetivo principal deste estudo – criar um modelo conceptual, com aplicabilidade no setor da moda, para apoio ao processo de criação e/ou análise de parcerias, que reúna os principais critérios que contribuem para o seu sucesso -, e procurando estudar este fenómeno específico em profundidade, foram analisadas sete das 16 parcerias reportadas como as “*hottest collaborations*” nos relatórios anuais da *Lyst Insights*, compreendidas entre 2019 e 2022, e listadas na Tabela 4.

Tabela 4. Lista das 16 “*hottest collaborations*” segundo a *Lyst Insights*

2019	2020	2021	2022
Off-White x IKEA	Dior x Air Jordan	Yeezy x Gap	Jacquemus x Nike
Sacai x Nike	Disney x Gucci	Ivy Park x Adidas	
Reformation x New Balance	New Balance x Casablanca	The North Face x Gucci	
Supreme x Stone Island	Dior x Rimowa	Telfar x UGG	
Rick Owens x Birkenstock	Proenza Schouler x Birkenstock	Balenciaga x Gucci	

Fonte: (Lyst, 2019, 2020, 2021, 2022)

Assume-se, assim, que a indústria da moda constitui o contexto deste estudo de caso, enquanto as parcerias representam as várias unidades de análise a serem estudadas, de modo a expandir o conhecimento já existente, através de inferências relevantes para o mundo da moda, onde se insere o problema de investigação. Apesar de cada parceria ser única e de, por isso, não se tratar de uma generalização direta do conhecimento criado, espera-se que seja possível reunir vários fatores comuns e a ter em consideração no estabelecimento de uma colaboração neste setor.

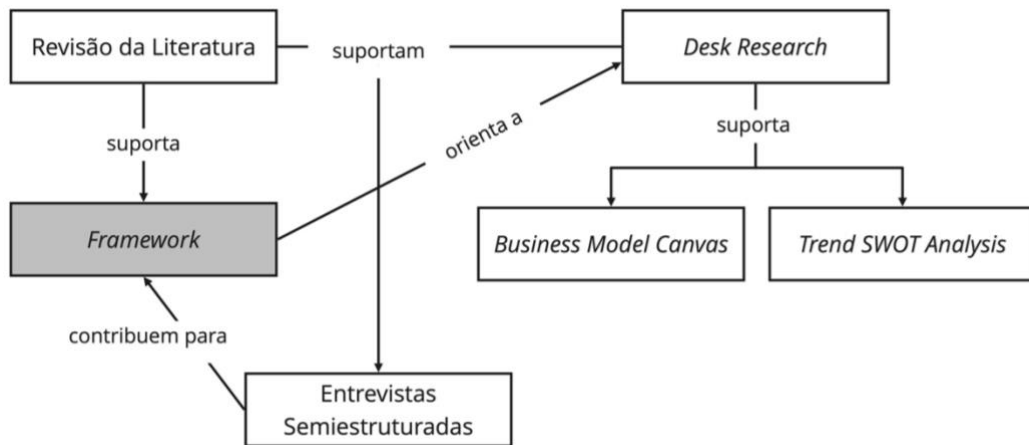
De entre os vários métodos qualitativos existentes, foram escolhidos a Revisão da Literatura, a *Desk Research*, o *Business Model Canvas*, a *Trend SWOT Analysis* e a Entrevista Semiestruturada. Apresenta-se, na Tabela 5, a forma como os métodos de recolha de dados escolhidos se relacionam

com as questões de investigação propostas e, na Figura 8, as ligações entre os métodos utilizados e o *framework* proposto:

Tabela 5. *Questões de investigação propostas e métodos escolhidos*

Questões de Investigação	Métodos
Q1: Quais os critérios que determinam o sucesso de uma parceria no setor da moda?	Revisão da Literatura, Entrevistas Semiestruturadas
Q2: Qual o impacto das parcerias nas marcas de moda e no comportamento do consumidor?	Revisão da Literatura, <i>Desk Research</i> , <i>Business Model Canvas</i>
Q3: Qual o impacto das tendências socioculturais no sucesso de uma parceria no setor da moda?	<i>Desk Research</i> , <i>Trend SWOT Analysis</i> , Entrevistas Semiestruturadas

Figura 8. *Relação entre os métodos escolhidos e o framework proposto*



Segue-se uma breve descrição de cada um dos métodos mencionados e a importância e relação de cada um deles com este estudo.

2.1. Revisão da Literatura

Com o intuito de analisar literatura teórica e empírica acerca do estabelecimento de parcerias, com especial incidência no setor da moda, foi realizada uma revisão temática (Muratovski, 2016), e sistemática, da literatura, a partir das questões de investigação Q1 e Q2 supramencionadas, usando quatro bases de dados (*Elicit*, *Web of Science*, *Google Scholar* e *B-on*). Foram utilizados como principais termos de pesquisa as expressões “*partnership OR collaboration OR co-branding*”, “*fashion*” e “*success*” nos campos ‘título’, ‘abstract’ e ‘palavras-chave’. Mediante os resultados

apurados, foram incluídos artigos *peer-reviewed* publicados a partir de 2010, e excluídos todos aqueles que não eram relevantes ou não estavam relacionados com o tema em análise. Contudo, tal como referido no Capítulo 1, entendeu-se ser fundamental contextualizar, numa primeira fase, a indústria em análise e, por isso, para além do recurso a artigos científicos, foram ainda consultadas outras fontes, nomeadamente livros relacionados com os diversos domínios desta investigação multidisciplinar (Moda, Tendências, Comportamento do Consumidor, Gestão e Estratégia, Marketing e Branding), bem como relatórios e publicações digitais de instituições e plataformas como *McKinsey & Company*, *Euromonitor*, *Brand Finance*, *The Business of Fashion*, *Influencer Marketing Hub*, *Lyst Insights*, e *Forrester Consulting*, e artigos de websites como *Vogue Business*, *The Business of Fashion*, *Fashion Network* e *Business Insider*, pelo facto de ser reconhecida a necessidade de obtenção de informação atual e pertinente no âmbito do setor da moda, onde constam exemplos de casos de parcerias mais recentes. Destaca-se ainda a participação em eventos como *Vogue Business and Google Summit 2022*, *BoF VOICES 2022* e *Web Summit 2022*, onde foram partilhados insights úteis, nomeadamente no que concerne às tendências emergentes relacionadas com o setor da moda, que se consideraram relevantes partilhar neste capítulo.

2.2. Desk Research

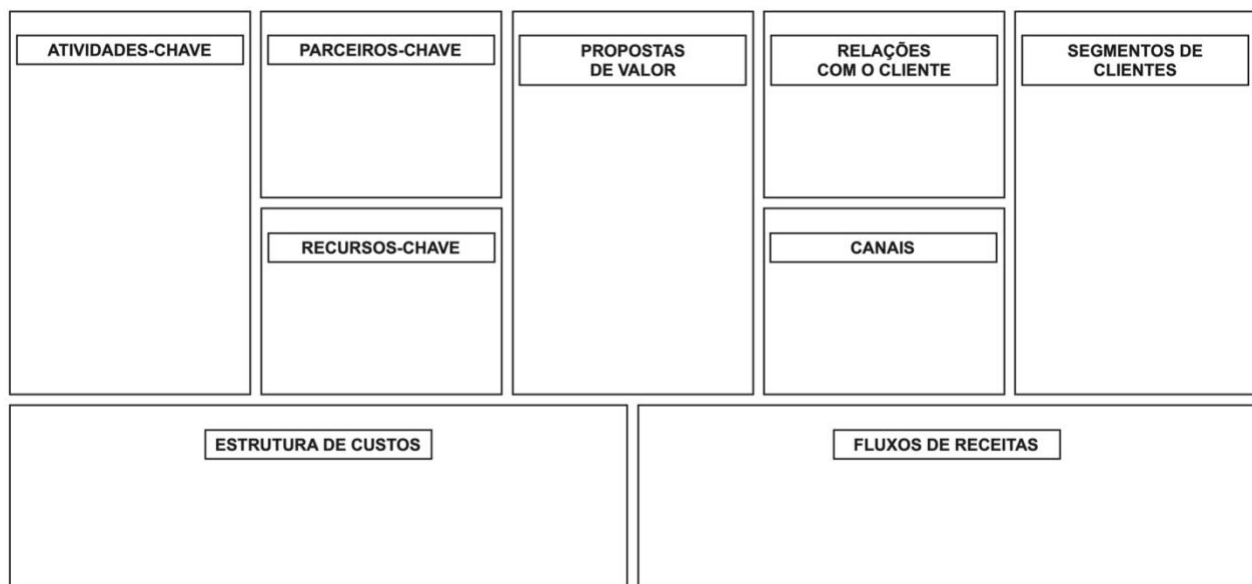
Primeiramente, foi conduzida uma *Desk Research*, procurando, segundo uma abordagem sistemática, recolher e analisar informações e dados já existentes relacionados com o tema da investigação, a fim de construir uma base de conhecimento, identificar tendências e compreender o contexto antes de recorrer ao método de investigação primária, isto é, as entrevistas, e sustentar o *Business Model Canvas* e a *Trend SWOT Analysis* afetos a cada uma das colaborações analisadas. Esta análise documental teve como fontes de informação relatórios anuais e websites oficiais das marcas que constituem as parcerias; relatórios de tendências socioculturais provenientes do *Trends Observer* (2019) e do *Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura* – Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa (2020, 2021, 2022); revistas e publicações de moda digitais como a *Vogue Business*, *The Business of Fashion*, *Fashion Network*, *Fashion United*, *WWD*, *Nss Magazine*, *GQ Magazine*; publicações de plataformas *e-commerce* como *StockX* e *Lyst*; e outros websites como *Hypebeast*, *Hypebae*, *Glossy*, *Highsnobiety*, *Business Insider* e *Forbes*.

A fiabilidade desta abordagem depende, em grande medida, da qualidade e credibilidade das fontes utilizadas e, por isso, são reconhecidas algumas limitações associadas a este método (Muratovski, 2016), entre as quais possíveis (1) enviesamentos, na medida em que a informação disponível pode refletir as perspetivas dos autores ou organizações que a redigem; (2) dados incompletos, bem como (3) a sua validade; (4) informação desatualizada, particularmente num setor em constante evolução e mudança como o da moda; e ainda (5) a falta de contexto acerca das colaborações que, por exemplo, entrevistas a representantes das marcas poderiam ajudar a colmatar.

Assim, por forma a minimizar os efeitos destas limitações, esta análise documental foi combinada com um método de investigação primária, tendo sido conduzidas duas entrevistas semiestruturadas, explicitadas adiante.

2.3. *Business Model Canvas*

Figura 9. *Business Model Canvas*



Fonte: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

O '*Business Model Canvas*', descrito por Osterwalder e Pigneur (2010), é um modelo visual que procura retratar a forma como uma organização cria, entrega e capta valor a partir de nove aspetos que abrangem as quatro principais áreas de um negócio: o cliente, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira. Apresenta-se, acima, na Figura 9, o modelo de preenchimento do *Business*

Model Canvas e, na Tabela 6, uma breve descrição de cada um dos nove fatores que compõem este modelo estratégico.

Tabela 6. *Os nove aspetos do Business Model Canvas*

Fator	Descrição
Segmentos de Clientes	Grupo(s) de clientes que a organização pretende atingir e servir, criado(s) a partir de atributos comuns, como as suas necessidades e comportamentos.
Propostas de Valor	Descrição da oferta de valor da organização, composta por produtos e/ou serviços, que pretende resolver os problemas e satisfazer as necessidades dos segmentos de clientes identificados. Devem também referir a forma como a organização se diferencia dos seus concorrentes ao entregar o valor criado.
Canais	Canais de comunicação, distribuição e vendas que procuram entregar a oferta de valor a cada um dos segmentos de clientes e que impactam a experiência do cliente.
Relações com o Cliente	Relações que são estabelecidas, e idealmente mantidas, com os diferentes segmentos de clientes.
Fluxos de Receitas	Fluxos monetários angariados a partir de cada um dos segmentos de clientes.
Recursos-chave	Recursos (físicos, humanos, financeiros e intelectuais) indispensáveis para a criação de valor.
Atividades-chave	Atividades necessárias para colocar em prática o modelo de negócio.
Parceiros-chave	Parceiros e fornecedores necessários para colocar em prática o modelo de negócio.
Estrutura de Custos	Custos incorridos para colocar em prática o modelo de negócio.

Fonte: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

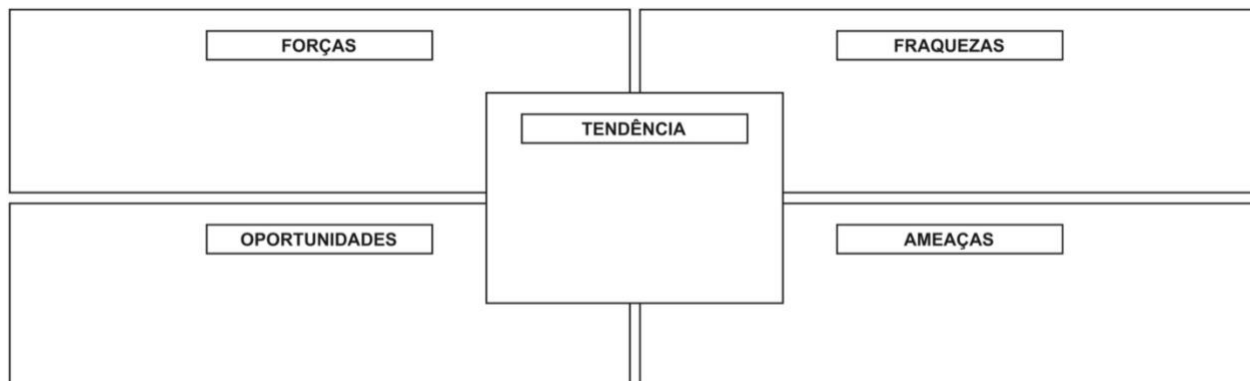
Da mesma forma que estes nove elementos são fundamentais para a criação de valor e operacionalização da atividade de uma empresa ou organização, os mesmos devem ser definidos e tidos em consideração no estabelecimento de uma parceria. Assim, a partir da abordagem estruturada deste modelo, é possível identificar a forma como as parcerias agregam e entregam valor, geram receitas e estabelecem vantagens competitivas na indústria da moda.

2.4. Trend SWOT Analysis

O modelo da análise ‘SWOT’ (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), inicialmente descrito por Learned et al., em 1969, e cujos créditos são habitualmente atribuídos ao Professor de Stanford University, Albert Humphrey (M. Helms & Nixon, 2010), é um método de avaliação do ambiente interno (I) e externo (E) de uma organização, útil para o seu processo de planeamento estratégico, procurando identificar as forças (S), fraquezas (W), oportunidades (O) e ameaças (T) que poderão influenciar positiva ou negativamente a execução dos seus objetivos. As forças e fraquezas de uma empresa, constituintes do seu ambiente interno, podem incluir fatores como as *skills* da força de trabalho, os recursos financeiros, a localização e a imagem da empresa. Já as oportunidades e ameaças, enquanto elementos externos à empresa, podem compreender alterações no comportamento da concorrência e do consumidor, relações com os parceiros e os fornecedores, fatores sociais, políticos e económicos, e as tendências demográficas e do mercado (M. Helms & Nixon, 2010). Segundo Easey (2009), a análise SWOT deve comunicar os problemas que a empresa enfrenta de uma forma clara, específica e objetiva.

Este método é considerado a base da *Trend SWOT Analysis* (Figura 10), referida por Kjaer (2014, pp. 102–103), como sendo uma “forma de explorar cuidadosamente as macrotendências selecionadas”. Assim, com esta ferramenta, pretende-se apurar que forças é que a empresa possui para explorar a(s) tendência(s) em análise, e quais as fraquezas que a impedem, bem como que oportunidades e ameaças é que esta(s) tendência(s) pode(m) representar para a organização (Kjaer, 2014).

Figura 10. *Trend SWOT Analysis*



Fonte: (Kjaer, 2014)

Para a análise de cada uma das sete parcerias a partir deste modelo, foram consultados os relatórios²⁴ de tendências socioculturais produzidos pela *Trends Observer* (*'Trends Observer 2019'*) e pelo *Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura* – Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa (*'Tendências Socioculturais: Um Mapa de Macro e Micro Tendências 2020'*; *'Tendências Socioculturais 2021: A Transição dos Coletivos'*; *'Colossos e Decadências: Tendências Socioculturais 2022'*).

Importa ressaltar que esta ferramenta é passível de ser aplicada em diversas indústrias, sendo particularmente útil para o setor da moda, já que o seu mercado é altamente dinâmico e a concorrência cada vez mais feroz, sendo por isso fundamental reunir esforços a fim de encontrar a melhor estratégia a implementar. Assim, torna-se relevante aplicar este método, no sentido em que, para além de permitir avaliar os fatores internos e externos que tiveram impacto nas parcerias estudadas, a sua análise pode ajudar a compreender o posicionamento competitivo das colaborações, bem como a sua adaptabilidade às tendências identificadas.

2.5. Entrevistas Semiestruturadas

Finalmente, apresenta-se a Entrevista Semiestruturada enquanto método de investigação primária escolhido, pelo facto de promover um diálogo mais aberto e flexível, possibilitando a discussão de outros tópicos relevantes que possam surgir ao longo da conversa, e que não foram abordados diretamente nas questões colocadas, ao contrário da entrevista totalmente estruturada, que segue uma estrutura rígida de perguntas habitualmente mais diretas (Muratovski, 2016).

Para o efeito, foram selecionados dois especialistas, Octávio Alcântara (P1), cocoordenador do Mestrado²⁵ em Branding e Design de Moda, e Ana Marta M. Flores (P2), jornalista de Moda e investigadora de Tendências pelo *Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura* – Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, com o intuito de entender o ponto de vista de ambos acerca dos vários tipos de parcerias estabelecidas no seio desta indústria e, respetivamente, a forma como estas são comunicadas (P1) e o impacto que as tendências têm no seu estabelecimento e sucesso (P2). Apresenta-se, seguidamente, o guião que orientou cada uma das entrevistas, na Tabela 7.

²⁴ Apesar de a lente de análise dos relatórios ter sido utilizada a partir de Portugal, o âmbito dos mesmos é global.

²⁵ Um programa promovido pelo IADE, Universidade Europeia, em colaboração com a UBI (Universidade da Beira Interior).

Tabela 7. *Guião orientador para a execução das Entrevistas Semiestruturadas*

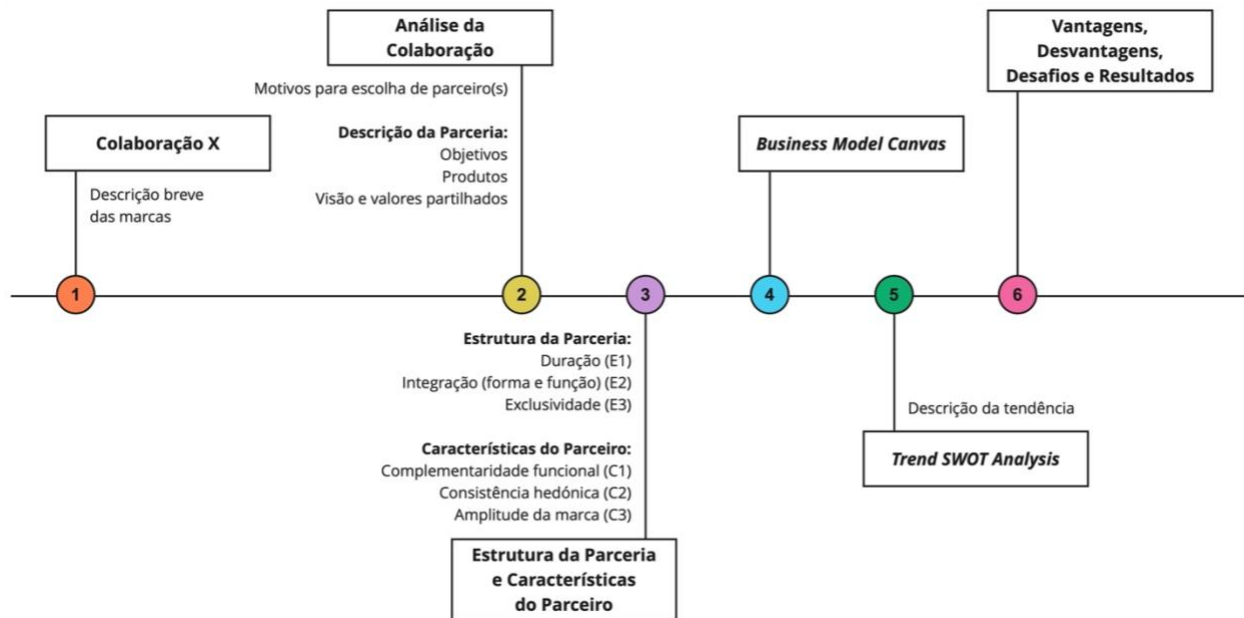
Prof. Octávio Alcântara (P1)	Prof. Ana Marta M. Flores (P2)
Podia falar-me um pouco acerca do seu percurso e como é que surgiu o seu interesse pelo setor da moda?	
Existem vários tipos de colaborações (inter-indústrias, entre marcas dos mais variados segmentos, com designers, celebridades, influencers, etc.). No seu percurso profissional, já esteve envolvido/a ou em contacto com alguma parceria neste setor?	
Na sua opinião, que benefícios pode esta estratégia de Branding trazer a estas entidades que as estabelecem?	
Há certamente também algumas possíveis desvantagens associadas a estas ligações. Podia apontar algumas?	
E possíveis desafios a enfrentar?	
Em termos de comportamento do consumidor, de que forma é que estas colaborações podem impactar o seu comportamento, e influenciar ou moldar as suas preferências?	
No que diz respeito à promoção, como funciona a comunicação das parcerias neste setor e quais os contributos de comunicar duas marcas em simultâneo?	No que diz respeito às tendências, qual o impacto das tendências socioculturais no sucesso de uma parceria no setor da moda?
Quais são as principais tendências atualmente verificadas sobre esta temática das colaborações, e de que forma refletem as mudanças socioculturais da sociedade?	
Podia apontar alguns exemplos de colaborações bem-sucedidas e as principais razões que podem ter impulsionado o seu sucesso?	
E outras que fracassaram?	
Na sua opinião, quais os critérios que determinam o sucesso de uma parceria no setor da moda?	
Conhece alguma das parcerias mencionadas pela <i>Lyst Insights</i> como as <i>“hottest collaborations”</i> , realizadas desde 2019 até 2022? Se sim, na sua opinião qual poderá ter sido o principal ou principais fatores de sucesso da(s) parceria(s)?	
Enquanto jornalista de moda, de que forma é que as colaborações têm afetado o discurso e a narrativa desta indústria, na sua opinião?	
Como vê o papel das colaborações no setor da moda no futuro?	

Capítulo 3. Análise de Dados

De acordo com Muratovski (2016), dá-se início ao processo de análise dos dados, uma vez que estes sejam recolhidos e, posteriormente, organizados. Para isso, o autor reconhece cinco passos que podem ser seguidos: (1) organizar os pormenores relativos ao caso; (2) categorizar os dados recolhidos; (3) interpretar todas as instâncias; (4) identificar eventuais padrões; e (5) sintetizar e generalizar (Muratovski, 2016).

Ora, após uma primeira fase de recolha ampla de informação sobre as 16 parcerias, estas foram organizadas, por ordem decrescente, em termos de maior volume de dados disponíveis para análise. Posteriormente, foram priorizadas aquelas que apresentavam comunicados oficiais das marcas acerca das parcerias. Antes de os dados recolhidos serem categorizados segundo a estrutura apresentada na Figura 11, as fontes a partir das quais estes foram recolhidos foram organizadas por ordem cronológica, procurando facilitar a análise.

Figura 11. Estrutura da análise das parcerias



Após o processo ter sido repetido para as primeiras sete parcerias listadas segundo os dois critérios de seleção acima referidos, foi possível identificar alguns padrões, indicativos de uma possível saturação suficiente dos dados.

De seguida, apresenta-se a análise e interpretação dos dados relativos às sete colaborações selecionadas e, no capítulo seguinte, serão identificados os padrões e sintetizados os resultados apurados²⁶.

3.1. Ano 2019

3.1.1. Off-White x IKEA

Off-White

A marca de luxo Off-White, fundada por Virgil Abloh, em 2013, incorpora conceitos de *streetwear*, luxo, arte, música e arquitetura nas suas criações, tendo como missão “definir a área cinzenta entre o preto e o branco como uma cor” (Off-White, s.d.). Abloh, um dos designers de moda mais influentes do mundo e até considerado um dos pioneiros por detrás da tendência das *Fashion Collaborations*, faleceu em novembro de 2021, deixando um legado de coleções sazonais de roupas masculinas e femininas, objetos, móveis e publicações que refletem a cultura de cada época (Off-White, s.d.).

IKEA

A IKEA, atualmente uma das maiores cadeias de retalho de mobiliário do mundo, foi fundada em 1943, na Suécia, por Ingvar Kamprad, com a clara visão de “criar uma vida quotidiana melhor para todos”, independentemente do poder económico dos seus clientes (IKEA, s.d.-a). Assim, com o intuito de oferecer uma vasta gama de produtos funcionais e bem concebidos a preços tão reduzidos de modo que estes sejam acessíveis ao maior número de pessoas, a IKEA estabelece como elemento primordial da sua cadeia de valor as pessoas, procurando ouvir as suas necessidades e desejos, antes de qualquer outro passo (IKEA, s.d.-a).

²⁶ De notar que os contributos das entrevistas aos dois especialistas surgem, sobretudo, no Capítulo 4 (Discussão dos Resultados), por se tratar de observações mais abrangentes, e não focadas somente nas parcerias analisadas, objeto do presente capítulo.

Análise da Colaboração

Figura 12. Moodboard Off-White x IKEA



Segundo Mathias Worbin, Líder Criativo da IKEA, é essencial para a marca convidar os melhores profissionais para trabalharem em colaboração com a empresa, na criação de soluções para os grandes problemas do quotidiano (IKEA Museum, s.d.). E, nesse sentido, nasceu a colaboração inter-indústrias com a marca Off-White. Neste caso específico, a IKEA procurava a criatividade multidisciplinar e, de acordo com Marcus Engman, Diretor de Design na IKEA, o conhecimento adquirido por Abloh nas diversas áreas que marcaram o seu percurso, desde arquitetura, música e como Diretor Artístico da Louis Vuitton, seria uma mais-valia (IKEA, 2017d).

A colaboração foi anunciada em junho de 2017, no evento *Democratic Design Days* (IKEA, 2017d), e só 2 anos mais tarde, dia 1 de novembro de 2019, foi lançada a coleção "MARKERAD", que fez parte da campanha "Fashion You Can't Wear" de Abloh (Northman, 2019a).

Com o desejo, segundo Henrik Most, Diretor Criativo da IKEA, de criar algo que fizesse realmente a diferença para os jovens adultos que estavam a mobilar a sua primeira casa, com um design bonito e funcional e a preços acessíveis (IKEA, 2017d), esta colaboração foi, assim, desenhada para os *Millennials*, e teve como objetivo "oferecer um ponto de vista provocador sobre a forma como os jovens consideram o design e como vivem com o design e a arte em casa" (IKEA, 2017a), procurando, segundo Abloh, proporcionar-lhes soluções para viverem com base nas limitações do espaço (IKEA, 2018b) e elevar os objetos clássicos e do quotidiano a outro nível (IKEA, 2017d). Assim, foram criados 15 produtos considerados indispensáveis para decorar e mobilar a primeira casa, que combinavam não só a funcionalidade como procuraram também refletir a identidade do consumidor, desafiando a tradição (IKEA, 2018b). Entre as criações destacavam-se: a cadeira com um batente de porta numa das pernas, criando algo inesperado; o sofá-cama (com estrutura e roupa de cama); a mesa; o relógio; a figura da Mona Lisa retro iluminada; os tapetes "WET GRASS" e

outro em formato recibo; os sacos "*SCULPTURE*"; a caixa de ferramentas; e o armário expositor de vidro, com um puxador em forma de prego e com faces transparentes, que incentivava o consumidor a colocar os seus objetos favoritos em exposição, em vez de os esconder, modernizando o armário de curiosidades barroco, *Wunderkammer* (Baskin, 2019; IKEA, 2018d). Ainda, o tapete "*KEEP OFF*", que foi lançado antes dos restantes artigos da coleção, onde Abloh interpretou monocromática e graficamente um tapete oriental, abordando ironicamente a atitude tradicional em relação ao mobiliário, em que a sala é vista apenas como uma sala de exposição; bem como outros três tapetes que também fizeram parte do pré-lançamento (IKEA, 2018c). Estas últimas quatro peças, isto é, os tapetes que incluíam expressões com a tipografia de aspas característica de Abloh, foram encarados como peças de arte que podiam ser colocadas na parede (IKEA, 2018d), refletindo o ADN da colaboração e do designer, e marcaram a história da IKEA pelo facto de terem sido lançados (pela primeira vez) produtos antes de a coleção ser divulgada (IKEA, 2018d).

Existiu um claro alinhamento entre os valores das marcas, segundo Abloh, que afirmou que “o seu conceito de design estava em sintonia com os princípios do *Democratic Design*²⁷ da IKEA, segundo os quais um excelente design pode ser dado às massas” (IKEA, 2017d). Desta forma, Abloh pretendeu fazer com que o design fosse a principal razão de compra dos artigos (IKEA, 2018b), e que cada artigo levasse a um sentimento de orgulho por parte dos consumidores, tendo a IKEA como motor por detrás de todo o processo, enquanto esta beneficiava da estreita ligação do designer com os jovens e seus gostos, necessidades e desejos (IKEA, 2017a).

Estrutura da Parceria e Características do Parceiro²⁸

Relativamente à estrutura (E) da parceria, esta foi de (E1) curta duração²⁹ (IKEA, 2018b); (E2) integrada em termos de forma e de função; e no que concerne à (E3) exclusividade, esta não foi a

²⁷ Os 5 princípios do *Democratic Design* da IKEA são: o produto deve ter uma boa forma; o produto deve cumprir uma funcionalidade para o dia-a-dia; o produto deve ter uma qualidade duradoura e que envelheça bem; o produto deve ser fabricado de forma sustentável e talvez até levar as pessoas a adotar um comportamento mais sustentável no futuro; o produto deve ter um preço baixo (IKEA, 2017e).

²⁸ Consultar Critérios de Análise no Desenho de uma Parceria, na página 35.

²⁹ Apesar de o processo de criação e lançamento ter durado 2 anos (2017-2019), foi lançada apenas uma coleção, de edição limitada, em 2019.

única parceria estabelecida em 2019, tanto para a marca Off-White³⁰ como para a IKEA³¹. Já no que diz respeito às características (C) das marcas parceiras, a (C1) complementaridade funcional existiu, na medida em que a colaboração procurou combinar os *designs* acessíveis e funcionais de mobiliário da IKEA, com a visão estética de Virgil Abloh (Lam, 2018); em termos de (C2) consistência hedônica³², as marcas, isoladamente, posicionam-se em patamares distintos (sendo um exemplo de uma parceria entre uma marca de luxo e uma marca “mais popular³³”, segundo a especialista P2), tendo a parceria acrescentado os atributos hedônicos do design de luxo associado à marca Off-White, aos atributos de design utilitário dos produtos da IKEA; e em termos de (C3) amplitude das marcas³⁴, a marca Off-White pode ser associada a várias categorias de produtos (Vestuário, Calçado, Malas e Acessórios, Óculos, Perfumes, Maquiagem, Artigos de Decoração), ao passo que a IKEA é associada a apenas uma, a categoria de Artigos de Mobiliário e Decoração.

³⁰ A Off-White colaborou, em 2019, com marcas como Nike, Rimowa, Jordan Brand, Pioneer, The Simpsons, Undercover, Evian, MCA Chicago x Nike, Vilebrequin e Vitra (Salessy & Martin, 2021).

³¹ A IKEA colaborou, em 2019, com vários designers para o evento *Art Rugs 2019* (Supakitch, Chiaoza, Noah Lyon, Craig Green, Seulgi Lee, Virgil Abloh, Misaki Kawai, Filip Pagowski) e para a *ÖVERALLT collection*, e com marcas como Saint Heron Sonos, Greyhound Original e Little Sun).

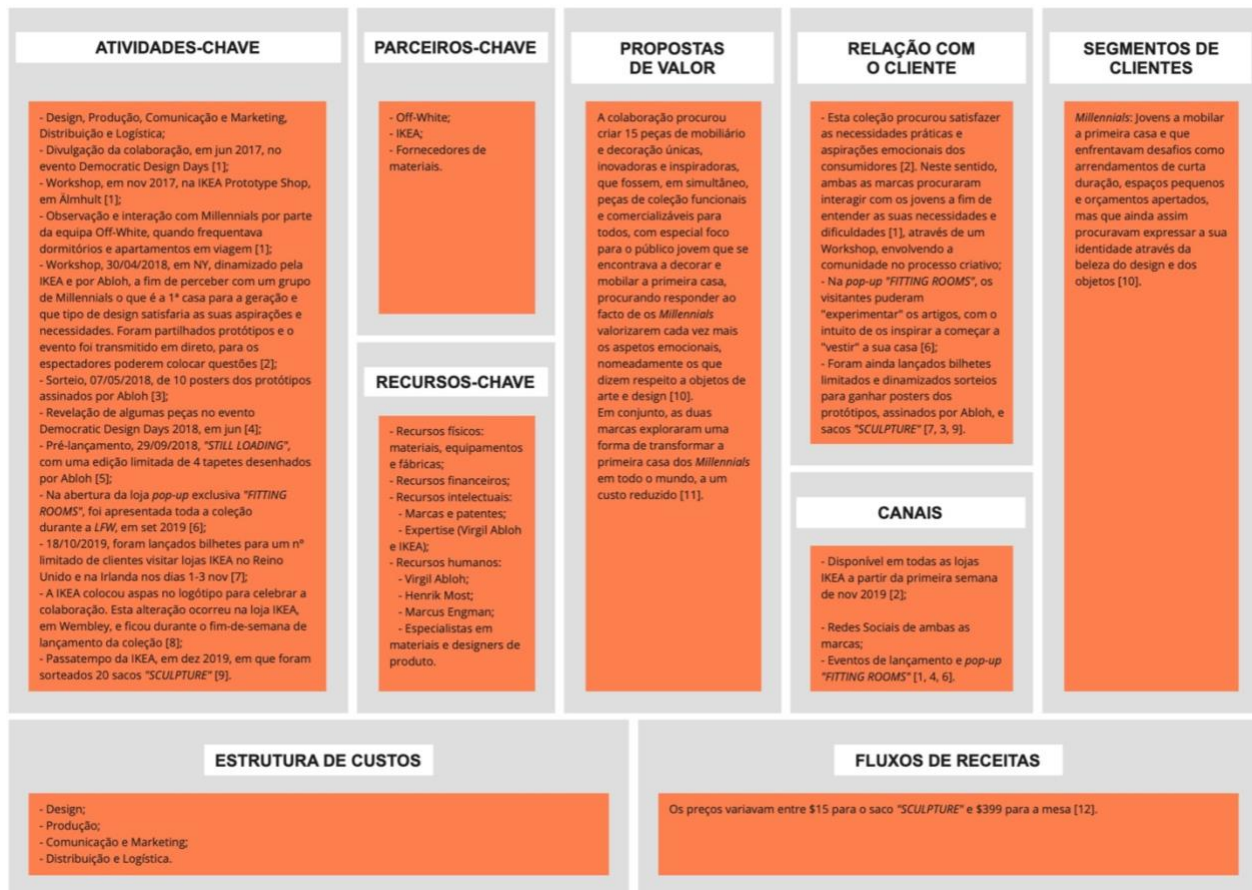
³² Importa salientar que a consistência hedônica numa parceria, sendo a partilha de atributos hedônicos, está dependente da percepção dos mesmos por parte do consumidor, pelo que a avaliação da sua existência é uma suposição indireta, resultante da análise da informação disponível.

³³ Popular, em português do Brasil, no sentido de ser uma marca acessível ao público.

³⁴ A amplitude das marcas foi registada com base nas categorias de produtos apresentadas nos websites oficiais das mesmas.

Business Model Canvas

Figura 13. Business Model Canvas Off-White x IKEA



Fontes: [1] (IKEA, 2017d); [2] (IKEA, 2018a); [3] (IKEA [@ikea], 2018a); [4] (IKEA [@ikea], 2018b); [5] (IKEA, 2018d); [6] (Northman, 2019a); [7] (Northman, 2019b); [8] (Pauly, 2019); [9] (IKEA [@ikea], 2019); [10] (IKEA, 2017a); [11] (IKEA, 2017b); [12] (Nash, 2019)

Trend SWOT Analysis

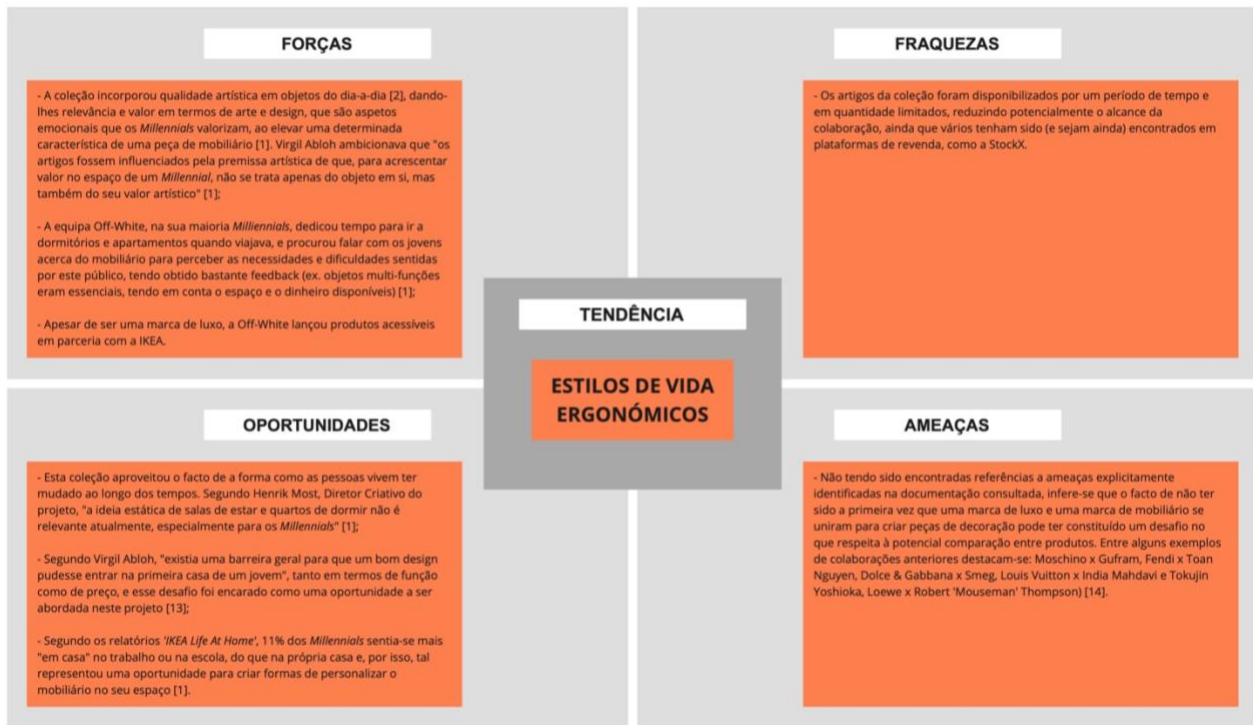
De acordo com o Relatório 'Trends Observer 2019', entre as tendências socioculturais identificadas, pensa-se que a microtendência 'Estilos de Vida Ergonómicos'³⁵ seja aquela que mais se relaciona com a colaboração estabelecida entre as marcas Off-White e IKEA (Trends Observer, 2019). De seguida, apresenta-se a descrição da microtendência que consta no relatório:

Podemos estar sempre a um clique ou a um download do que queremos. Seja chegar do ponto A ao B, seja um vestido novo, num mundo onde a sociedade está dividida por múltiplos e líquidos estilos de vida, os produtos e os serviços adaptam-se aos anseios emergentes com a intenção de otimizar a vida dos

³⁵ 'Ergonomic Lifestyles', em inglês (Trends Observer, 2019).

consumidores. Isto implica uma abordagem de design com vista a uma simplicidade de uso; ter em mente a fabricação e o serviço com baixos custos de manutenção e reparo; ter em consideração que a demonstração de relevância e valor é primordial para a adoção tanto pelos usuários finais como pelas suas famílias. A interatividade já se tornou um código social dentro da montanha russa de emoções que o quotidiano proporciona (...) (Trends Observer, 2019).

Figura 14. Trend SWOT Analysis Off-White x IKEA



Fontes: [1] (IKEA, 2017d); [2] (IKEA, 2018a); [13] (IKEA, 2017c); [14] (Blanc, 2017)

Vantagens, Desvantagens, Desafios e Resultados da Colaboração

Para a IKEA, esta colaboração traduziu-se numa forma de ir ao encontro de uma nova geração de clientes (IKEA, 2017d), a partir da criação de artigos que eram simultaneamente objetos de design e peças com um elevado valor artístico, com a “capacidade fantástica de Virgil Abloh de trabalhar com funções essenciais e materiais básicos para criar algo novo”, segundo Henrik Most (IKEA, 2018b). Ainda, as referências criativas de Virgil Abloh “acrescentaram um sentido de ironia aos produtos que a IKEA produz – perfeitos para pessoas que tentam construir uma casa com um toque de *high fashion* ou que procuram renovar a que já têm” (IKEA, s.d.-b). Foi também importante para a IKEA o facto de o designer, apesar de ter ideias muito claras sobre o que pretendia desde o

início do processo, ter sido flexível e adaptado as mesmas para que fosse possível produzi-las em massa (Northman, 2018c).

Virgil Abloh reconheceu na IKEA uma oportunidade para trabalhar com “o melhor no segmento de decoração e mobiliário” (IKEA, 2017b) na criação de novos conceitos e ideias (IKEA, 2018b), chegando até a afirmar que este projeto de design tinha sido, conceptualmente, o mais importante e rigoroso que tinha aceitado até àquele momento e com o maior potencial para educar o consumidor (IKEA, 2017a), tendo acrescentado mais uma marca global e que atravessa gerações à sua longa lista de colaborações (Baskin, 2019). Esta colaboração marcou também a possibilidade de chegar a uma maior audiência, visto que, segundo a IKEA, “desenhar para uma base de clientes da IKEA de dois mil milhões de pessoas é um grande salto em relação a personalizar ténis para 1.000 pessoas” (IKEA, 2017d) e, de acordo com a fonte *The Business of Fashion*, gerou mais *hype* do que a maioria das colaborações previamente estabelecidas por Abloh (Baskin, 2019). Para além disto, Virgil aproveitou ainda o Workshop em que divulgou os protótipos para promover dois modelos dos ténis *Nike Air Presto*, fruto da sua colaboração com a Nike, expondo-os no armário de vidro com as faces transparentes (IKEA, 2018a).

Em termos de resultados para ambas as marcas, segundo o Diretor Criativo da IKEA, já antes do lançamento em novembro de 2019, muitas pessoas estavam envolvidas e curiosas acerca do que viria a ser a colaboração, e perguntavam constantemente quando é que os artigos seriam disponibilizados ao público (IKEA, 2018d); o tapete “*KEEP OFF*” lançado em setembro de 2019, e que custava \$499, esgotou em cinco minutos e foi revendido por um preço sete vezes mais elevado na plataforma *eBay* (Lyst, 2019); os bilhetes para o lançamento da coleção esgotaram em menos de cinco minutos, segundo Jared Sager, Diretor das coleções da IKEA no Reino Unido e na Irlanda (Maguire, 2019); e o saco “*SCULPTURE*”, uma nova versão do saco azul *FRAKTA* da IKEA, reconhecido mundialmente, esteve disponível para revenda na plataforma *Grailed* por um preço 14 vezes superior ao original (Maguire, 2019).

Mas nem todos os efeitos da colaboração foram positivos: Diet Prada, uma conta de Instagram criada por Tony Liu e Lindsey Schuyler, que é conhecida por chamar a atenção para cópias, polémicas e outros assuntos relacionados com a indústria da moda (Northman, 2018a), fez um post acerca da cadeira produzida pela colaboração, comparando-a com a cadeira icónica de Paul McCobb, desenhada para a coleção *Planner Group*, na década de 1950, e apontando que a única

diferença entre as duas peças é o pormenor adicionado a uma das pernas da cadeira de Abloh (Northman, 2018b). Diet Prada dirigiu-se ainda a Virgil Abloh, escrevendo na descrição do post no Instagram, onde coloca as duas cadeiras lado a lado, “Todos nós já entendemos a sua abordagem, mas seria muito mais interessante conhecer as fontes da sua ‘inspiração’” (Northman, 2018b).

3.1.2. Reformation x New Balance

Reformation

A marca Reformation, fundada em janeiro de 2009, por Yael Aflalo, que passou de vender roupa vintage a retalho, para rapidamente começar a produzir as suas próprias peças, assume desde sempre como missão “levar a moda sustentável a todos”, utilizando materiais 100% neutros em termos de carbono desde 2015 (Reformation, s.d.).

New Balance

A marca americana de calçado desportivo e vestuário para fitness, New Balance, fundada por William J. Riley, em 1906 (New Balance, s.d.-a), procura, desde a sua criação, “empoderar as pessoas através do desporto para criar mudanças positivas em comunidades ao redor do mundo” (New Balance, s.d.-b). A marca descreve-se ainda como uma “família de associados obcecados com a qualidade”, esforçando-se por “construir uma marca que os atletas se orgulhem de usar e as comunidades se orgulhem de acolher” (New Balance, s.d.-c).

Análise da Colaboração

Figura 15. Moodboard Reformation x New Balance



A marca Reformation, segundo Yael Aflalo, “continua [em 2019] a inovar em todas as categorias e a estabelecer parcerias com diferentes marcas para oferecer aos consumidores opções de produtos

mais sustentáveis” (Y. Kim, 2019) e identifica como oportunidade as colaborações com “marcas que pensam da mesma forma e com os seus fornecedores para promover o melhor e criar soluções inovadoras” (Roshitsh, 2019). Foi o caso desta colaboração, em que a marca aderiu pela primeira vez à categoria dos ténis, enquanto viu uma marca como a New Balance dar prioridade à inovação sustentável (Y. Kim, 2019). Assim, a marca Reformation reinventou alguns modelos de *sneakers* clássicos da New Balance (574 e X-90), utilizando novas cores e, em parte, materiais mais sustentáveis (como poliéster reciclado pós-consumo, camurça sem crómio, produzida por uma fábrica de curtumes certificada com estatuto *Gold* pelo *Leather Working Group*, tintas à base de soja e a espuma EVA e a alga BLOOM que, combinadas, ajudam a reduzir a quantidade de combustíveis fósseis utilizados) (New Balance, 2019). A coleção, composta por cinco artigos, foi lançada no dia 10 de outubro de 2019 e, segundo Nicole Underwood, Gestora de Marketing Associada, Colaborações Globais na New Balance, criada com o objetivo de tirar partido do melhor de ambas as marcas para criar um produto de excelência (Y. Kim, 2019). De acordo com a gestora, tanto a Reformation como a New Balance regem-se por valores como a utilização de materiais de qualidade, o ajuste e a funcionalidade (Y. Kim, 2019) e, aliado a este alinhamento de valores, “com a sustentabilidade e a moda ecológica no *top-of-mind* dos consumidores, ambas as marcas continuam a dar prioridade ao planeta sem sacrificar o estilo” (New Balance, 2019). Alex Carlson, Senior Designer de Materiais na New Balance, reconheceu que com parcerias como esta, juntamente com “a paixão [da marca] pela mudança, estão a caminhar para ser e fazer melhor” (Y. Kim, 2019).

Estrutura da Parceria e Características do Parceiro

Relativamente à sua estrutura (E), a parceria foi de (E1) curta duração; (E2) integrada em termos de forma e de função; e quanto à (E3) exclusividade, esta não foi a única parceria estabelecida em 2019, tanto para a Reformation³⁶ como para a New Balance³⁷. Já no que concerne às características (C) das marcas parceiras, a (C1) complementaridade funcional existiu, na medida em que a colaboração procurou combinar a expertise da Reformation sobre a temática da sustentabilidade com a expertise da New Balance quanto ao design de ténis (Y. Kim, 2019); a existência da (C2)

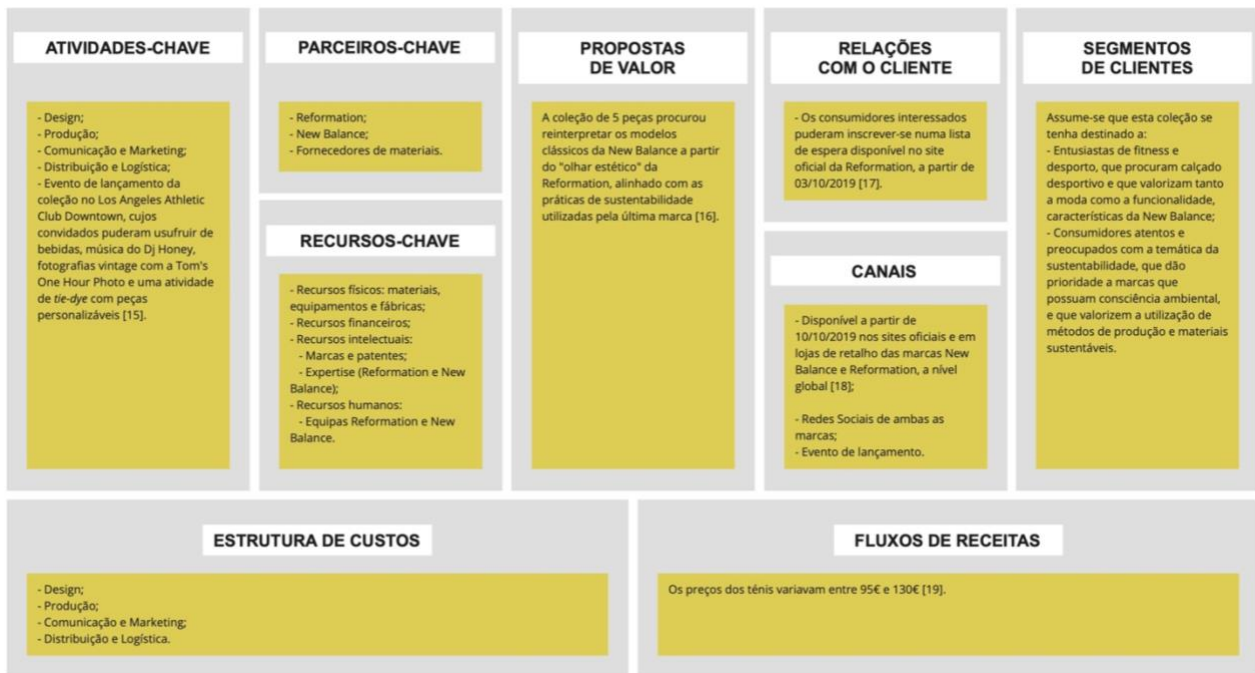
³⁶ A marca Reformation colaborou, em 2019, com marcas como Cosabella, Partnership Editions (PE) e SOKO.

³⁷ A marca New Balance colaborou, em 2019, com marcas como Concepts, Bodega, Todd Snyder, Aimé Leon Dore, J. Crew, N. Hoolywood, Engineered Garments, No Vacancy Inn, Snow Peak, Junya Watanabe e Stone Island.

consistência hedônica concretizou-se no alinhamento de sentimentos provocados relativamente à inovação e sustentabilidade que a Reformation acresceu à parceria; e em termos de (C3) amplitude das marcas, ambas são associadas a várias categorias de produtos (Reformation – Vestuário, Acessórios, Malas e Calçado; e New Balance – Vestuário, Acessórios, Calçado e Equipamento).

Business Model Canvas

Figura 16. Business Model Canvas Reformation x New Balance



Fontes: [15] (Sargent, 2019); [16] (Kim, 2019); [17] (Elven, 2019); [18] (New Balance, 2019); [19] (Salessy, 2019)

Trend SWOT Analysis

De acordo com o Relatório 'Trends Observer 2019', entre as tendências socioculturais identificadas, pensa-se que a macrotendência 'Sustentável e Partilhado'³⁸ seja aquela que mais se relaciona com a colaboração estabelecida entre as marcas Reformation e New Balance (Trends Observer, 2019). De seguida, apresenta-se a descrição da macrotendência que consta no relatório:

³⁸ 'Sustainable and Shared', em inglês (Trends Observer, 2019).

Mais do que reciclar, é a consciência de que os recursos naturais são finitos, estão a terminar e por isso temos de promover um estilo de vida sustentável. Será uma reação à fluidez cada vez maior da vida, onde tudo muda e até desaparece? Assim sendo, exige, portanto, pontos de “ancoragem” e de maior durabilidade. Uma ação essencial que se impõe para indivíduos e instituições para evitar uma revolução causada pela “luta” por recursos essenciais que escasseiem e que podem vir a ser cobrados a grande custo. Neste sentido, cresce a ideia de partilha de bens e de experiências, com responsabilidade, bem como uma preocupação com o natural e a simplicidade (Trends Observer, 2019).

Figura 17. Trend SWOT Analysis Reformation x New Balance



Fontes: [16] (Kim, 2019); [18] (New Balance, 2019); [20] (Mau, 2019); [21] (Rearick, 2019)

Vantagens, Desvantagens, Desafios e Resultados da Colaboração

Esta colaboração colocou ambas as marcas em contacto com novos públicos (Maguire, 2019) – estreia da Reformation no segmento do calçado desportivo, enquanto para a New Balance, esta foi a sua primeira parceria orientada para a sustentabilidade (New Balance, 2019). Para além disso, para a segunda marca, esta colaboração traduziu-se ainda num aumento em termos de interesse noutros modelos de mulher, de acordo com a Lyst (Maguire, 2019). Ainda, o projeto com a Reformation acabou por ser um catalisador necessário para formatar todo o negócio de calçado da New Balance, com a adoção de materiais e processos preferenciais para o ambiente, não só neste projeto específico, procurando responder às necessidades ambientais e garantindo as melhores práticas a longo-prazo, nomeadamente no que concerne à cadeia de abastecimento, segundo o Senior Designer de Materiais na New Balance, que afirmou que a utilização de poliéster reciclado

nesta coleção foi um grande passo em frente, uma vez que o poliéster puro contribuía fortemente para a pegada material da marca (Y. Kim, 2019). Ambas as marcas puderam tirar partido da expertise uma da outra, tendo a New Balance beneficiado do facto de a Reformation ser pioneira no espaço da sustentabilidade e ter, assim, um vasto conhecimento sobre o tópico, ao passo que a última aproveitou a experiência da primeira no design de *sneakers* (Y. Kim, 2019).

Entre os principais desafios da colaboração, Alex Carlson assume não ter sido fácil “mostrar que o progresso e a ação são melhores do que esperar pela perfeição a longo-prazo”, no sentido em que, não havendo ainda respostas para algumas questões relacionadas com os materiais, uma pequena mudança pode realmente fazer a diferença, e ainda que trabalhar com materiais relativamente novos para a New Balance foi difícil, mas também muito promissor (Y. Kim, 2019).

Em termos de resultados para ambas as marcas, de acordo com a Reformation, a coleção esgotou rapidamente e gerou uma lista de espera de mais de 11.000 pessoas (Maguire, 2019).

3.2. Ano 2020

3.2.1. Disney x Gucci

Disney

Intitulando-se como a principal empresa de entretenimento do mundo, The Walt Disney Company assume como sua missão “entreter, informar e inspirar as pessoas em todo o mundo através do poder de contar histórias inigualáveis, refletindo marcas icónicas, mentes criativas e tecnologias inovadoras” (The Walt Disney Company, s.d.).

Gucci

A casa de luxo italiana, Gucci, fundada em 1921, em Florença, faz parte do grupo Kering e ambiciona continuar a redefinir o luxo, celebrando a criatividade, o artesanato italiano e a inovação (Gucci, s.d.-a). Reconhecida pelo seu logótipo distintivo com o duplo G e por designs arrojados e vibrantes, a marca oferece uma vasta gama de produtos, incluindo vestuário, calçado, malas, óculos e fragrâncias.

Análise da Colaboração

Figura 18. Moodboard Disney x Gucci



A coleção fruto da colaboração entre a Disney e a Gucci, lançada em 2020, surgiu para celebrar o Ano Novo Lunar (25/01/2020) e o Ano do Rato (*Year of the Mouse*) (Lyst, 2020), e incluiu várias peças desenhadas pelo Diretor Criativo Alessandro Michele, para homem e para mulher, que incorporavam a figura do Mickey Mouse (Disney, 2020) e que fizeram parte da coleção *Cruise 2020* da Gucci (Leung, 2020a). A linha contou com diversos artigos como t-shirts, vestidos, sweatshirts, artigos de malha, fatos de banho, calças, *joggers*, chinelos, ténis (modelos *Ace* e *Ryhton*) e outros acessórios como lenços, chapéus, gorros, malas, pulseiras, relógios (dois modelos *Mickey Mouse Gucci Grip*) e carteiras (AFP-Relaxnews, 2020; Brain, 2020; Leung, 2020a). Algumas das peças apresentavam, segundo a WDD, um “novo tecido *Mini GG Supreme* que incluía um padrão Gucci dos anos 80”, que foi combinado com a figura repetida do Mickey Mouse (AFP-Relaxnews, 2020).

Mas esta não foi a primeira vez que as duas marcas que, segundo a especialista P2, “não têm nada a ver uma com a outra”, colaboraram. Para a Primavera de 2017, a Gucci lançou uma coleção cápsula mais descontraída e divertida, em colaboração com a Disney, com a figura do Pato Donald, cujas aventuras inspiraram Alessandro Michele para a criação de artigos que incluíram t-shirts, *hoodies*, camisolas, casacos, malhas e ténis, numa paleta de cores fortes, combinando o estilo retro com o moderno (GQ Portugal, 2017). Na apresentação da coleção *SS2018*, na *Milan Fashion Week*, uma das peças principais do desfile foi a camisola de lantejoulas com a figura da Branca de Neve (Amarca, 2017). Mais tarde, em janeiro de 2019, para comemorar o Ano Novo Chinês, o Ano do Porco (*Year of the Pig*), a Gucci lançou uma coleção com três *designs* alusivos à história ‘Os Três Porquinhos’, com 19 peças, onde se destacavam as seguintes: carteiras, bolsas, ténis e relógios com os motivos da Gucci (GG) e com uma ilustração original de 1933 estampada nas primeiras duas peças e bordada nas duas últimas; um alfinete de peito com um porco voador, tricotado também

em camisolas e cachecóis de lã; e um porco dançarino em t-shirts e sweatshirts (Gucci, s.d.-f). Em março de 2019, a Gucci lançou duas versões de uma mala impressa em 3D, com a forma do Mickey Mouse e com o logótipo da Gucci em relevo na pega, para celebrar o 90º aniversário da personagem da Disney, que foram listadas na secção masculina do website da Gucci, mas foram também utilizadas por mulheres (Hosie, 2019).

Estrutura da Parceria e Características do Parceiro

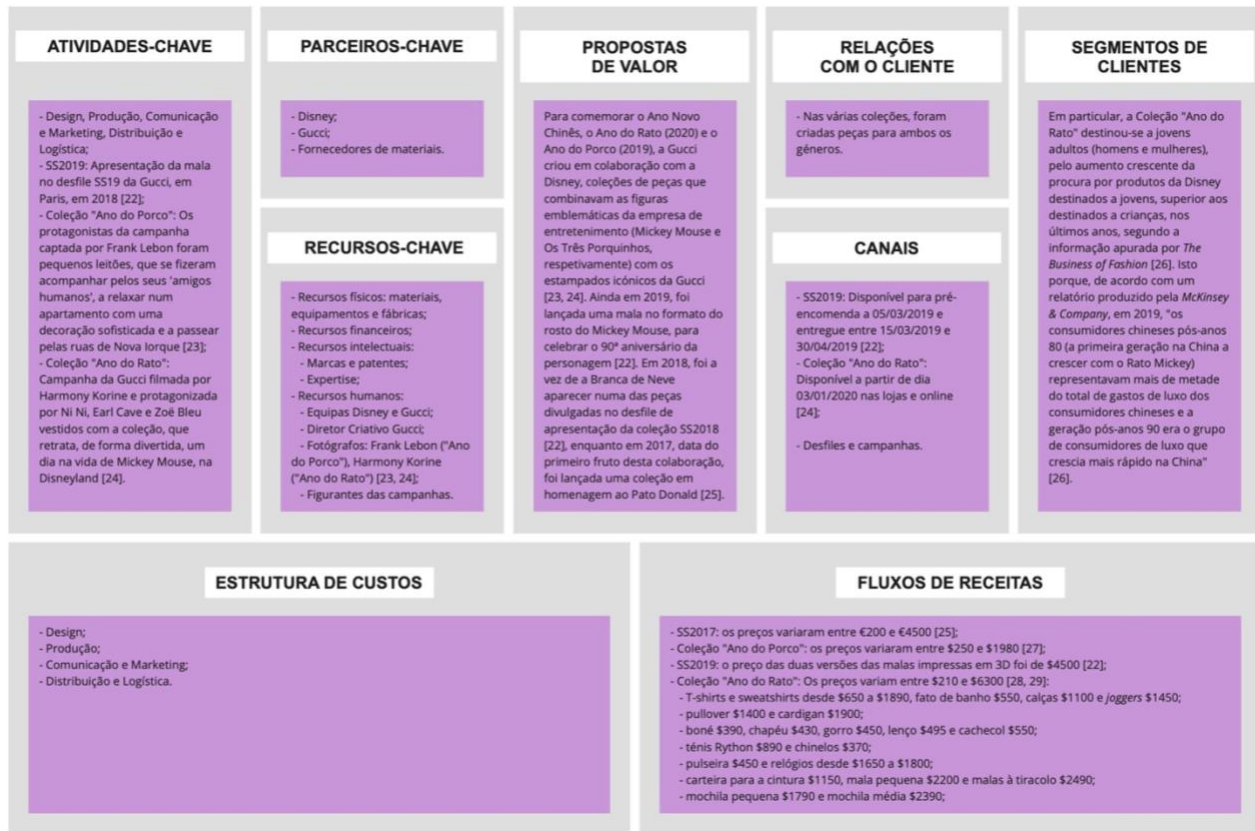
Relativamente à sua estrutura (E), a parceria de (E1) longa duração (2017-2020) foi (E2) integrada em termos de forma e de função; e no que concerne à (E3) exclusividade, esta não foi a única parceria estabelecida em 2020, tanto para a Disney³⁹ como para a Gucci⁴⁰. Já no que diz respeito às características (C) das marcas parceiras, não existindo uma evidente (C1) complementaridade funcional entre as marcas, esta materializou-se com a utilização de figuras emblemáticas da Disney (Mickey Mouse, Os Três Porquinhos, Branca de Neve e o Pato Donald) pela expertise do Diretor Criativo da Gucci, Alessandro Michele; a (C2) consistência hedónica traduziu-se nas emoções provocadas pela combinação do encanto e magia da Disney com o luxo que define a Gucci; e em termos de (C3) amplitude das marcas, ambas as marcas podem ser associadas a várias categorias de produtos (Disney – Vestuário, Acessórios, Artigos para Casa e Decoração e Brinquedos; e Gucci – Vestuário, Acessórios, Malas e Calçado).

³⁹ A marca Disney colaborou, em 2020, para celebrar o Ano do Rato, com marcas como Lego, Uniqlo, Morgan Taylor, Reebok, Kate Spade, Call It Spring, Stance, Coach, Le Creuset, Zara, Barbie x Star Wars, Aldo, Gap, Columbia, Li Ning, Adidas, Urban Revivo, Chocoolate, Vero Moda, Peacebird, Zhang Dayi, Metersbonwe, Innisfree, SK-II, Neutrogena, Dr. Jart+, Elizabeth Arden, Maybelline, Pandora, Chow Tai Fook e Ciaté London.

⁴⁰ A marca Gucci colaborou, em 2020, com marcas como Wildlife e The North Face.

Business Model Canvas

Figura 19. Business Model Canvas Disney x Gucci



Fontes: [22] (Hosie, 2019); [23] (Gucci, s.d.-c); [24] (Disney, 2020); [25] (GQ Portugal, 2017); [26] (Hall, 2020); [27] (Miao, 2019); [28] (Krause, 2020); [29] (Brain, 2020)

Trend SWOT Analysis

De acordo com o Relatório *'Tendências Socioculturais: Um Mapa de Macro e Micro Tendências 2020'*⁴¹, produzido pelo *Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura* – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, entre as tendências socioculturais identificadas, pensa-se que a macrotendência 'Narrativas Ancoradas' seja aquela que mais se relaciona com a coleção lançada em 2020, fruto da colaboração estabelecida entre as marcas Disney e Gucci (Laboratório de Gestão

⁴¹ Segundo o método *Trend SWOT Analysis*, apresenta-se a análise a partir do relatório de tendências socioculturais correspondente ao ano em que foi estabelecida a colaboração apontada como uma das "hottest collaborations", segundo a *Lyst Insights*.

de Tendências e da Cultura, 2020). De seguida, apresenta-se a descrição da macrotendência que consta no relatório:

Esta tendência sublinha a importância dos repositórios simbólicos e os processos de construção de narrativas. Num mundo em constante e crescente mudança – cada vez mais plural, fluido e líquido – estes repositórios atuam como âncoras. Eles permitem uma construção simbólica com base (1) em elementos sólidos das memórias coletivas e (2) numa personalização tanto criativa como mimética. O resultado são construções fluidas – entre o passado e a experiência individual – com um objetivo de projeção futura, ou seja, desenhadas para um futuro. Futuro este que, de certa forma, já habita a consciência do presente. Desta forma, este processo de construção de narrativas é tanto um resultado como uma causa de mudanças.

Estas estórias e narrativas são criadas com base nas fontes simbólicas e fruto de uma curadoria que procura gerir uma fluidez entre memória e a personalização criativa das estórias. São reciclagens sígnicas num constante processo de revisão dos significados, uma contínua revisitação dos símbolos que se encontram nos espaços físicos e digitais e que geram novas formas de narrar e de envolver os públicos. Isto considerando uma imersão que ultrapassa as diferentes fronteiras do real e da percepção.

Através de estórias, as marcas ganham personalidade e uma nova natureza; os espaços criam narrativas a ser experienciadas; as comunidades geram processos de reconhecimento e identificação que transitam entre o coletivo e a construção individual; criam-se novos processos de relação entre públicos, artefactos e instituições; o autêntico é debatido e redesenhado/revisitado. A legitimidade do processo e das narrativas fica emaranhada na fluidez das referências e das camadas das estórias, em ondas de visões orientadas para o futuro e o passado. A tensão entre o sólido e o líquido exige um recurso à memória coletiva e parece que, cada vez mais, intensifica-se o recurso a este repositório de âncoras simbólicas (Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura, 2020)

Figura 20. Trend SWOT Analysis Disney x Gucci



Fonte: [26] (Hall, 2020)

Vantagens, Desvantagens, Desafios e Resultados da Colaboração

A marca Disney usufruiu do *momentum* do Ano Novo Chinês, o Ano do Rato, com inúmeras colaborações para além da estabelecida com a Gucci, lançadas num dos maiores momentos do calendário de compras mundial, tendo tido um grande impacto na China, em particular (Hall, 2020). Deste modo, segundo *The Business of Fashion*, esta época festiva “provou ser uma espécie de *boom* para a The Walt Disney Company”, com o Mickey Mouse a representar “uma forma segura de as marcas de todas as gamas de preços nos setores da moda, beleza e acessórios fazerem menção ao Ano Novo – e à cultura tradicional chinesa, sem serem demasiado sérias ou controversas” (Hall, 2020). De acordo com a mesma fonte, sabe-se ainda que esta coleção da Gucci recebeu muita atenção no país asiático, em grande medida devido à influência de *KOLs* (*Key Opinion Leaders*) como Mr Bags e Fil Xiaobai que, em conjunto com a embaixadora da Gucci, Ni Ni, foram filmados a divertirem-se na Disneylândia com as suas famílias enquanto usavam peças da coleção, em *vlogs* que foram posteriormente publicados nas suas contas Weibo, gerando uma campanha revolucionária, segundo Kermid Rahman, Vice-Presidente e Diretor-Geral de Comercialização de Produtos de Consumo da The Walt Disney Company, Grande China e Coreia (Hall, 2020). Mr Bags reconheceu, inclusivamente, que a Gucci, em particular, acompanhou de perto o aumento da influência dos *KOLs* durante o ano anterior na China, constatando-se que cerca de 48% dos compradores online fizeram compras diretamente a partir de links fornecidos por *KOLs* (Hall, 2020).

No que diz respeito à preocupação sobre se uma colaboração com a Disney, que inclui elementos fantasiosos, pode prejudicar o posicionamento de uma marca de luxo, Jason Yu, Diretor-Geral da empresa de estudos de mercado Kantar Worldpanel, sediada em Xangai, argumenta que, pelo contrário, estas auxiliam as marcas a estabelecerem conexões com os consumidores mais jovens, “um grupo demográfico de importância crucial para as empresas de luxo de alcance global” (Hall, 2020). Porém, as coleções do Mickey Mouse, especialmente fruto de colaborações com marcas de moda deste setor, não conquistaram todos de forma unânime (Hall, 2020). Segundo *The Business of Fashion*, uma das contas de moda mais bem classificadas da plataforma WeChat, ‘iiiher’, teceu uma crítica direcionada particularmente à colaboração em estudo, ridicularizando o preço elevado dos produtos e comparando-os com artigos similares vendidos por marcas de *fast fashion* e lojas Taobao por um preço muito mais acessível (Hall, 2020).

Ainda assim, em termos de resultados da coleção lançada no ano em análise (2020), esta registou mais de 16.000 pesquisas, na Lyst, no mês de janeiro (Lyst, 2020); as pesquisas pela marca Gucci registaram um aumento de 37% nas primeiras duas semanas que precederam o lançamento (Lyst, 2020); e a sweatshirt com capuz ocupou o terceiro lugar da lista da *Lyst* dos produtos mais procurados da secção de homem, no primeiro trimestre de 2020 (Halliday, 2020).

3.2.2. Dior x Rimowa

Dior

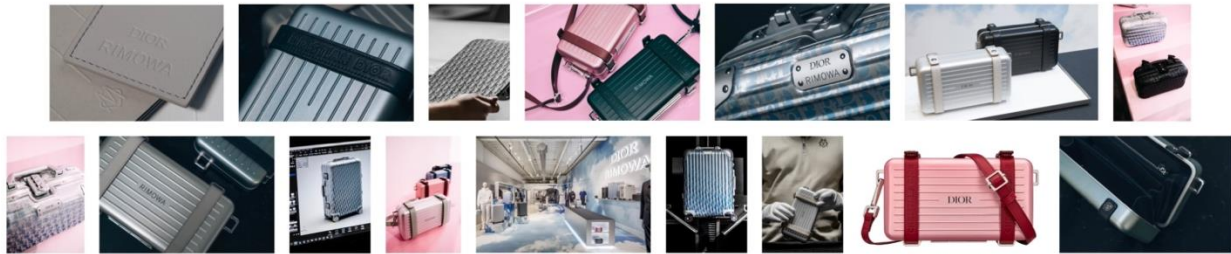
Christian Dior, o reconhecido designer de moda francês, fundou a marca de alta-costura, em 1946 (Dior, s.d.-b), “revolucionando as convenções da elegância e da feminilidade”, num período pós-guerra (LVMH, s.d.-a), a partir de uma vasta gama de produtos de categorias como vestuário, acessórios, perfumes e cosméticos. Guiada pelos valores de excelência, inovação e criatividade (LVMH, s.d.-a), a marca Dior solidifica a sua posição enquanto símbolo de luxo e estilo no mundo da moda.

Rimowa

A marca que procura “inspirar os viajantes sofisticados a descobrirem novos horizontes”, Rimowa, foi fundada em 1898, na Alemanha, e rege-se pelo seu design intemporal, de qualidade e utilização de tecnologia de ponta (LVMH, s.d.-b) na produção de malas, bagagens e acessórios para aqueles que buscam, simultaneamente, artigos funcionais e luxuosos, com elevada durabilidade.

Análise da Colaboração

Figura 21. Moodboard Dior x Rimowa



Desde que Alexandre Arnault, filho do presidente do grupo LVMH, Bernard Arnault, assumiu, em 2016, parte do controlo da marca Rimowa, enquanto membro do grupo, que as malas se tornaram telas para colaborações cada vez mais frequentes (Binkley, 2019). Telas onde as duas identidades se exprimem e se mantêm fiéis a si próprias, segundo Arnault (Business of HYPE, 2019). No processo de escolha do parceiro seguinte, de acordo com a Vogue, Arnault afirmou que “Kim Jones era alguém que encapsulava a marca na perfeição, porque era uma daquelas pessoas que está constantemente na ‘estrada’ e que se inspira na ‘estrada’” e ainda que “quando pensou em trabalhar com um designer de moda, achou que Kim era provavelmente a pessoa mais relevante para estabelecer uma parceria” (Yotka, 2019).

E, assim, surgiu a colaboração entre as marcas referidas pela especialista P2 como ‘vizinhas’ (por fazerem parte do mesmo grupo, LVMH), depois de Kim Jones, Diretor Artístico da Dior Men, ter participado na campanha *"Never Still"* da Rimowa (Binkley, 2019). Esta colaboração teve como objetivo primordial “celebrar tanto a herança como o futuro de ambas as marcas” (Rimowa, 2019) e, segundo Arnault, tanto este como Kim Jones pretendiam encontrar uma forma de se relacionarem com os consumidores no dia-a-dia (Business of HYPE, 2019) e, assim, desafiar os limites do luxo funcional, elevando o conceito de ‘bagagem’ a peças de moda destinadas ao uso diário (Rimowa, 2020). Isto porque Arnault afirmava que “a primeira coisa que os clientes diziam era que adoravam a marca, mas que esta estava associada à parte mais horrível da viagem, o aeroporto”, chegando a perguntar o que é que a marca lhes podia dar que pudesse ser usado quando estivessem no seu destino, “que é a parte mais agradável da viagem”, pois quando chegam a mala fica no quarto do hotel (Binkley, 2019). Jones afirmou inclusive que, se a colaboração fosse bem-sucedida, esperava

introduzir uma categoria de malas de bagagem na oferta regular da Dior, tendo a parceria representado uma oportunidade de expansão⁴² (Binkley, 2019).

A coleção cápsula foi divulgada no desfile *Dior's Men's Summer 2020*, no Institut du Monde Arabe, em Paris, com a contribuição do artista contemporâneo Daniel Arsham, que explorou uma vez mais as noções de temporalidade na *passerelle* (Rimowa, 2019) e foi lançada globalmente em janeiro de 2020 (Lyst, 2020). Criada em conjunto com Kim Jones, a coleção de malas de viagem de luxo das marcas do grupo LVMH era composta por cinco modelos, entre os quais a *Dior and Rimowa Hand Case* (o primeiro revivalismo do modelo *Piccolo* da Rimowa, do início dos anos 90), a *Dior and Rimowa Personal* (um design de estreia, portátil, com uma alça à tiracolo, para transporte dos pertences pessoais), a *Dior and Rimowa Champagne Case* (uma nova versão, feita por encomenda, com uma pega em pele de crocodilo e um interior criado exclusivamente para guardar seis flutes de champanhe Dior e uma garrafa de Dom Perignon (Binkley, 2019)), a *Dior and Rimowa Cabin* (baseado no modelo icônico *Rimowa Original*) (Rimowa, 2019) e a *Dior and Rimowa Trunk* (LVMH, 2019). O modelo para transportar champanhe foi considerado o destaque da coleção, segundo o comunicado da Dior (LVMH, 2019). A coleção utilizou as cores sazonais da Dior, em que os modelos *Cabin*, *Trunk* e *Hand Case* apresentavam três versões (prateado, preto mate ou degradé azul), enquanto o *Personal* apresentava quatro (azul monocromático, preto, prateado ou cor-de-rosa) (LVMH, 2019), todos eles com o emblemático monograma *Dior Oblique*, desenhado por Marc Bohan, que remonta a 1967, gravado no elemento fundamental da coleção, o alumínio anodizado (Rimowa, 2019).

Existiu um alinhamento de valores entre as marcas, na medida em que, a coleção materializou uma "fusão perfeita entre o *savoir-faire* e o gosto pela excelência partilhados pelas duas marcas" (LVMH, 2019), e ainda a paixão pelas viagens e pela arte do movimento sentida tanto pela marca Rimowa como por Kim Jones (LVMH, 2019). A profundidade do compromisso da Dior com a colaboração e os *designs* que surgiram resultaram do interesse de Kim Jones em viajar de forma minimalista. Segundo a *Vogue*, Jones afirmou, em relação à colaboração, que fez coisas para o seu próprio agrado e que se imaginava a usar os artigos resultantes (Binkley, 2019).

⁴² Foram encontrados registos da linha DiorTravel, lançada no final de janeiro de 2020, que contou com produtos associados à categoria de viagem (malas de viagem, mochilas, *nécessaires*, entre outros). Não obstante, não se pode concluir que esta linha tenha derivado do sucesso da colaboração com a marca Rimowa, dado o curto período de tempo verificado entre os dois lançamentos.

Estrutura da Parceria e Características do Parceiro

Relativamente à sua estrutura (E), a parceria foi de (E1) curta duração; (E2) integrada em termos de forma e de função; e no que concerne à (E3) exclusividade, esta não foi a única parceria estabelecida em 2020, tanto para a Dior⁴³ como para a Rimowa⁴⁴. Já no que diz respeito às características (C) das marcas parceiras, a (C1) complementaridade funcional⁴⁵ existe, na medida em que a colaboração procurou combinar “a herança da alfaiataria da Dior com a engenharia de precisão da Rimowa”, produzindo malas no alumínio resistente da Rimowa, com o monograma da Dior gravado diretamente no alumínio (Rimowa, 2020); a (C2) consistência hedónica foi explorada através do legado das marcas e do valor do design de luxo associado a ambas; e em termos de (C3) amplitude das marcas, ambas são associadas a várias categorias de produtos (Dior – *Fashion & Accessories* (Vestuário, Acessórios, Malas e Calçado) e *Fragrance & Beauty* (Perfumes, Maquilhagem e *Skincare*); e Rimowa – Malas e Acessórios de viagem).

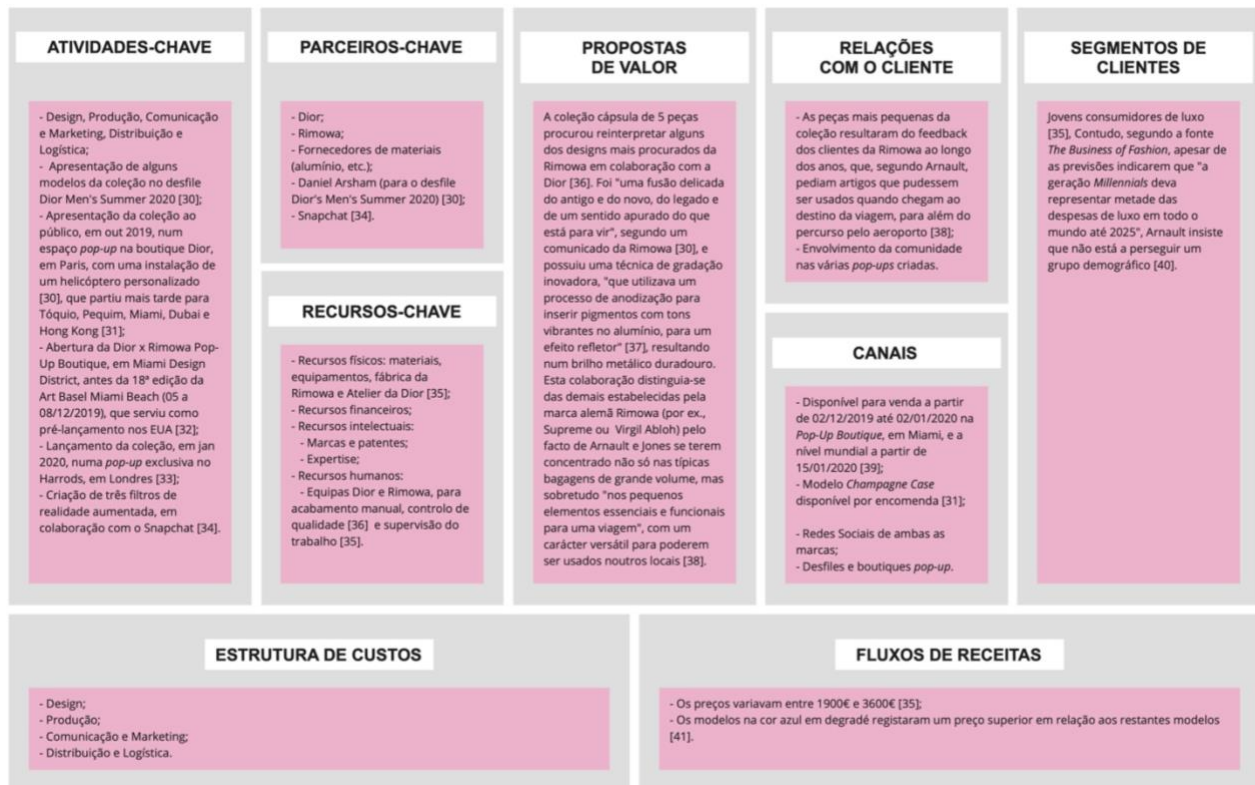
⁴³ A marca Dior colaborou, em 2020, com marcas e designers como Daniel Arsham, Stüssy, Jordan Brand, Hajime Sorayama, e ainda no projeto Lady Dior Art.

⁴⁴ A marca Rimowa colaborou, em 2020, com marcas como Moncler, Garret Leight California Optical e Thélios.

⁴⁵ Em particular, o modelo *Dior and Rimowa Personal*, combina o ADN e o *know-how* da Rimowa no que concerne ao alumínio e a expertise da Dior em criar carteiras de mão, segundo Arnault (Business of HYPE, 2019).

Business Model Canvas

Figura 22. Business Model Canvas Dior x Rimowa



Fontes: [30] (Rimowa, 2019); [31] (LVMH, 2019); [32] (Driver, 2019); [33] (Silbert, 2020); [34] (Brain, 2019); [35] (Binkley, 2019); [36] (Rimowa, 2020); [37] (Dior, s.d.); [38] (Yotka, 2019); [39] (Haute Living, 2019); [40] (Sherman, 2019); [41] (Leung, 2019)

Trend SWOT Analysis

De acordo com o Relatório *'Tendências Socioculturais: Um Mapa de Macro e Micro Tendências 2020'*, produzido pelo *Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura* – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, entre as tendências socioculturais identificadas, pensa-se que a macrotendência 'Narrativas Ancoradas'⁴⁶ seja aquela que mais se relaciona com a colaboração estabelecida entre as marcas Dior e Rimowa (Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura, 2020).

⁴⁶ Descrita na *Trend SWOT Analysis* da parceria Disney x Gucci.

Figura 23. Trend SWOT Analysis Dior x Rimowa



Fontes: [30] (Rimowa, 2019); [35] (Binkley, 2019); [36] (Rimowa, 2020); [38] (Yotka, 2019); [40] (Sherman, 2019)

Vantagens, Desvantagens, Desafios e Resultados da Colaboração

Kim Jones ficou surpreendido com a rapidez com que uma mala era produzida apesar dos desafios enfrentados e gostou ainda do facto de os trabalhadores da Rimowa atenderem aos seus pedidos, sem recusarem à partida as suas ideias (Binkley, 2019). As marcas partilharam os seus recursos, na medida em que as malas foram produzidas na fábrica alemã da Rimowa; no entanto, foi necessário recorrer ao atelier da Dior para revestir o interior da bagagem em pele, algo que a Rimowa não realizava (Binkley, 2019). E, para além disso, houve também uma simbiose de competências das duas marcas, entre a abordagem de Jones, que reflete a transição do precioso para o funcional no território do luxo, marcada pelo seu percurso por marcas como Topman, Mulberry, Dunhill e Louis Vuitton, antes de chegar à Dior Men, em 2018, (Binkley, 2019), e a perícia, experiência e inovação técnica características da Rimowa (Rimowa, 2019).

Entre os principais desafios da colaboração, para além da criação de dois modelos totalmente novos (*Dior and Rimowa Personal* e *Dior and Rimowa Champagne Case*), dos acabamentos e do revestimento do interior em pele (Binkley, 2019), tanto Arnault como Jones destacaram que descobrir a logística do fabrico de peças mais pequenas, procurando manter a integridade do design, foi um processo de tentativa e erro (Yotka, 2019).

Em termos de resultados para ambas as marcas, as pesquisas pelas malas de bagagem e pelas *clutches* da colaboração registaram um aumento de 127%, na Lyst, desde o lançamento da coleção (Lyst, 2020); e, segundo a *StockX* e a *Nss Magazine*, o modelo *Dior and Rimowa Personal*, em preto, foi considerada uma das melhores carteiras de mão usadas na *Milan Fashion Week Men's FW20* (Mica, 2020).

3.3. Ano 2021

3.3.1. Ivy Park x Adidas

Ivy Park

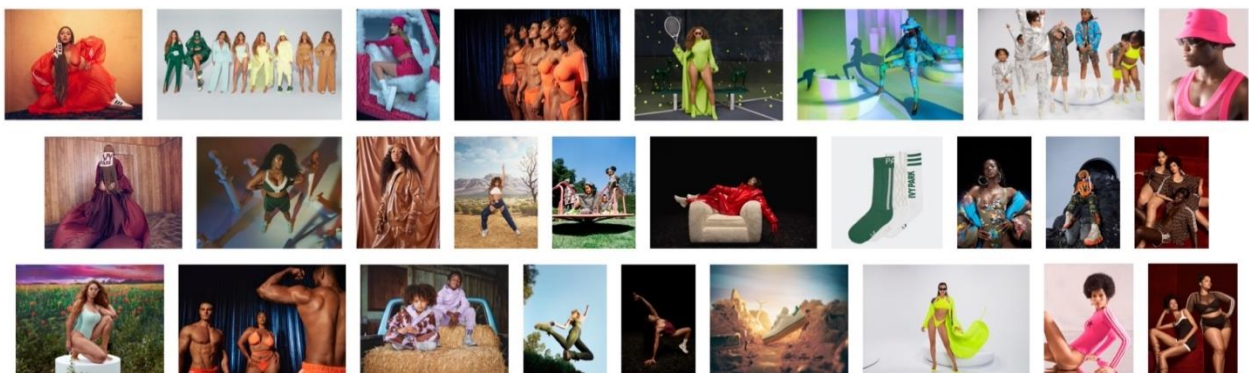
Beyoncé lançou inicialmente a sua marca, Ivy Park, em colaboração com a retalhista Topshop, em 2016, tendo a cantora assumido, 2 anos mais tarde, a propriedade total da empresa, após terem surgido acusações de assédio sexual contra Sir Philip Green, cofundador da marca e presidente do Arcadia Group (que incluía, na altura, a subsidiária Topshop) (Palmieri, 2021).

Adidas

Fundada por Adi Dassler, em 1949, a Adidas tem como missão “ser a melhor marca de desporto do mundo” (Adidas, s.d.-a). A marca alemã, que se rege pelos valores coragem, propriedade, inovação, trabalho em equipa, integridade e respeito, acredita que, através do desporto, tem o poder de mudar vidas (Adidas, s.d.-a).

Análise da Colaboração

Figura 24. Moodboard Ivy Park x Adidas



Para a marca alemã, “as colaborações representam a expressão da arte manual, criatividade e cultura” como forma de explorar o estilo original de músicos, artistas, designers e ícones culturais, “trabalhando em conjunto para levar a sua visão aos criadores de todo o mundo” (Adidas, s.d.-b). E, assim, surge a colaboração com a marca Ivy Park, em abril de 2019, estabelecida com o intuito de expandir e desenvolver a marca Ivy Park, sob a alçada da Adidas (Adidas, 2019), procurando promover o estilo, a funcionalidade e a inclusão nas várias coleções criadas (Adidas, 2021b). Beyoncé afirmou “estar ansiosa por relançar e expandir a Ivy Park a uma escala verdadeiramente global com um líder comprovado e dinâmico como a Adidas” e que ambas as marcas partilhavam “uma filosofia que coloca a criatividade, o crescimento e a responsabilidade social na vanguarda dos negócios”, estando ambas as partes unidas por um conjunto de princípios fundamentais, como a “importância das mulheres na liderança, a propriedade partilhada, o empoderamento e a colaboração” (Adidas, 2019). Já para a Adidas, o principal objetivo desta parceria consistia em aumentar a sua base de consumidores do sexo feminino, pois embora a sua quota de vendas a clientes desse segmento tenha aumentado gradualmente, as mulheres continuavam, em 2019, segundo Kasper Rorsted, CEO do grupo desportivo alemão, sub-representadas na sua clientela (Divert, 2019) e, para além disso, a marca tem ficado atrás da maior rival Nike e da concorrente alemã Puma, cujas vendas foram impulsionadas por uma colaboração com a cantora Rihanna, que terminou em 2018 (Reuters API, 2019).

A coleção de lançamento, revelada em janeiro de 2020, contou, para além de peças de vestuário, com quatro modelos de calçado que “reinterpretaram silhuetas icónicas da Adidas com cores vivas e marcantes e uma nova abordagem de design” num estilo arrojado – *IVY PARK Super Sleek 72*, *Ultraboost* e *Nite Jogger* em duas cores (Adidas, 2020a). Estes ténis incorporavam pequenos detalhes como um sistema de atacadores inovador que envolve o calcanhar e permite ao utilizador prender as sapatilhas a um saco de ginástica e ainda um amortecimento com retorno de energia para criar uma sensação de movimento fluido (Adidas, 2020a). Esta coleção teve como objetivos primordiais “inspirar e empoderar a próxima geração de criadores, promover mudanças positivas no mundo através do desporto e identificar novas oportunidades de negócio” (Adidas, 2019). Segundo a Adidas, “os vários modelos ilustravam uma ética de trabalho tão implacável e inovadora como a da sua criadora, Beyoncé” (Adidas, 2020b), que revelou à revista *Elle*, que se focou em desenhar uma coleção unissexo de calçado e vestuário, por ter visto, inesperadamente, muitos

homens a usar IVY PARK (AFP-Relaxnews, 2019), realçando como valores da coleção a inclusão, a comunidade e a diversidade (Adidas, 2020b).

A segunda coleção, "*Drip 2*", lançada em outubro, incluiu peças de vestuário com tamanhos inclusivos, e equipamento, calçado e acessórios neutros em termos de género. A coleção de peças funcionais apresentou uma nova paleta de cores; novos acessórios (cintos, meias, chapéus, bolsas de cintura, pochetes e um saco de lona) “que complementavam a utilidade e versatilidade do vestuário”; seis novos estilos e modelos de ténis (os três modelos da coleção anterior em novas cores e os novos modelos *IVY PARK Forum* nas versões *Mid* e *Lo*) (Adidas, 2020c). Esta coleção, em particular, pedia ao consumidor que encontrasse o seu ‘parque’ – “o lugar, imaginário ou real, que o definia” (Adidas, 2020c).

A terceira coleção, "*ICY PARK*", lançada em fevereiro de 2021, e que procurou celebrar a liberdade de expressão, “desafiar as perceções do design tradicional centrado na performance e encorajar o utilizador a transformar o seu ‘parque’ num paraíso”, contou com “modelos prontos para os alpes com elementos clássicos de *streetwear* para oferecer uma gama de vestuário, calçado e acessórios que defendem todas as formas de autoexpressão criativa” (Adidas, 2021a). A coleção “funcional, com um estilo irreduzível e sempre inclusiva” como já havia sido recorrente nas coleções anteriores, apresentou uma série de peças de vestuário arrojadas para o inverno, combinadas com uma seleção de acessórios complementares (Adidas, 2021a). Entre os artigos destacavam-se versões atualizadas dos modelos de ténis *IVY PARK Ultra Boost*, *Forum Lo*, *Forum Mid* e *Super Sleek* e ainda um novo modelo, a bota *IVY PARK Super Sleek*. Para dar vida ao tema evocado pela coleção, algumas peças de vestuário e acessórios apresentavam um novo monograma IVY PARK, enquanto outras ostentavam um estampado alusivo ao ski (Adidas, 2021a).

A coleção cápsula de fatos de banho, "*FLEX PARK*", lançada em julho de 2021, e também chamada de "*Drop 3.5*", procurou “celebrar energeticamente o espírito poderoso da autoexpressão confiante e da individualidade – de forma positiva e ousada” (Adidas, 2021b). Destacam-se fatos de banho de uma e de duas peças, roupa de praia, bem como um conjunto de camisa e calções de banho a condizer para homem, chapéus unissexo, toalhas, garrafas de água, sacos e chinelos unissexo. As peças apresentavam-se em tons cor de laranja néon, com as riscas triplas que identificam a Adidas, e foram feitas para serem combinadas e misturadas (Adidas, 2021b).

A quarta coleção, "*IVY PARK Rodeo*", lançada em agosto de 2021, para o Outono, pretendeu celebrar a história frequentemente ocultada dos pioneiros negros na cultura de *cowboys* e *cowgirls* e a sua influência e impacto contínuos no *American Rodeo*, e contou com 58 modelos de vestuário para adultos (entre os quais um body, calças, fato de treino e chapéu em ganga; camisola com capuz e calças de treino a condizer; e uma bolsa de cintura em lona de algodão), cinco modelos de calçado para adultos (*IVP Ultraboost* em duas novas cores; *IVP Forum Mid* numa nova cor; e duas versões do novo *IVP Super Sleek "Chunky"*) e 13 acessórios diferentes. Estes artigos apresentavam monogramas exclusivos em ganga e estampados arrojados com um padrão de pele de vaca com um brilho roxo (Adidas, 2021c). Foi ainda nesta coleção que foi introduzido, pela primeira vez, vestuário para crianças, (leggings roxas com estampado de padrão de pele de vaca; t-shirts onde se lê "*brought up Rodeo*"; *hoodies*; calções; calças de fato de treino), procurando inspirar os pais que querem que os seus filhos desfrutem das suas escolhas de guarda-roupa com o mesmo entusiasmo (Adidas, 2021). As peças para crianças foram apresentadas segundo dois segmentos, '*active*' e '*foundation*'.

Ainda em 2021, as duas marcas lançaram, em novembro, a primeira coleção de vestuário e calçado da Ivy Park em colaboração com a marca Peloton, que se seguiu à revelação da parceria estabelecida entre Beyoncé e Peloton em 2020 (Halliday, 2021b). A coleção contou com 30 peças (calções, leggings, soutiens desportivos, t-shirts, *hoodies*, corta-ventos e um par de ténis) numa paleta de cores preta e verde azeitona, com apontamentos néon e produzidas com uma elevada percentagem de poliéster reciclado, e procurou celebrar a união da música, do desporto e da moda e motivar qualquer um na sua jornada de fitness (Halliday, 2021b).

Para fechar o ano, foi lançada ainda a quinta coleção fruto da colaboração, "*HALLS of IVY*", em dezembro, com artigos para adultos (89 peças de vestuário, quatro de calçado e 11 de acessórios) e crianças (34 peças de vestuário segundo três segmentos – '*fashion*', '*foundation*' e '*activewear*' -, e uma de calçado). Destacam-se peças como o *bralette*, o macacão, a saia de pele sintética, o body, os ténis *IVP Savage* reimaginados pela Ivy Park e novas versões dos ténis e das botas *IVP Super Sleek* (Adidas, 2021e). Esta coleção "acreditava firmemente que o poder da aprendizagem superior também podia vir da descoberta da sua própria voz através da autoexpressão, da ligação com os outros e da partilha de espaço com pessoas que pensam da mesma forma" (Adidas, 2021e).

O ano 2022 teve início com o lançamento da coleção cápsula, "*IVY HEART*", em fevereiro, que incluiu variadas peças numa paleta de cores neutras, e em tons vermelhos e cor-de-rosa para celebrar o Dia dos Namorados. A coleção inspirada no amor – sobretudo, no amor próprio -, era composta por 30 peças de vestuário (como o vestido e o fato de treino em veludo), cinco de calçado (como a nova iteração dos ténis *Stan Smith*, e outros novos modelos como os *mules IVP Superstar Plim*, e os *IVP Savage*, os chinelos *IVP* e os *IVP Ultra Boost* em novas cores) e 10 de acessórios (como o chapéu e a bolsa para colocar à cintura em formato lábios-coração) (Adidas, 2022a), procurando “reunir pessoas de todas as origens através da cor vermelha, que é sentimental para tantos” (Adidas, 2022a). Já em maio, foram lançados os novos *IVP Super Sleek*, reinterpretando os clássicos *Stan Smith*, com referências de outros modelos da Adidas, como o modelo *Samba*, e com uma nova sola de plataforma transparente. Este lançamento é ainda composto por um *pack* de três pares de meias, sendo que dois deles apresentam as três riscas características da Adidas e a marca Ivy Park, enquanto no outro é acrescentado o monograma da Ivy Park (Adidas, 2022b).

Posteriormente, foi lançada a coleção "*IVYTOPIA*", em julho, que procurou “explorar a ligação coletiva partilhada depois de um período de isolamento” (Adidas, 2022c). A coleção foi desenhada para adultos (52 peças de vestuário, quatro de calçado e sete de acessórios) e crianças (14 peças de vestuário, duas de calçado e três de acessórios), em tons de azul, caqui, amarelo, prateado e um estampado de inspiração floral. Destacam-se os chapéus, o saco multifuncional com bolsos exteriores amovíveis, o *pack* de três meias que refletem a paleta de cores utilizada, os *IVP Super Sleek* num tom mais futurista e novas versões dos *IVP Savage*, dos *IVP Superstar Plim* e das *IVP Ultra Boost* (Adidas, 2022c). Nesta coleção, Ivy Park acreditava que “através do otimismo e da imaginação, podíamos criar a nossa própria *IVYTOPIA*”, num cenário pós-pandémico ilimitado, procurando sonhar e explorar o potencial infinito de cada um (Adidas, 2022c).

Já em 2023, a coleção lançada, "*PARK TRAIL*", em fevereiro, contou novamente com artigos para adultos (56 peças de vestuário, três de calçado e 12 de acessórios) e para crianças (12 peças de vestuário, uma de calçado e quatro de acessórios) (Adidas, 2023a). O "*PARK TRAIL*" representava, em sentido figurativo, o percurso e o destino a serem explorados e celebrados, tratando-se de uma exploração de ambientes físicos ou do próprio interior, em direção a um estado de espírito de tranquilidade. Entre as principais peças destacam-se os casacos de lantejoulas e de pelo camuflados, as mochilas, os chapéus totalmente conversíveis com pormenores utilitários e os ténis

de basquetebol *IVP TT2000 (Top Ten 2000)* disponíveis em dois estilos com cores diferentes. Esta coleção caracterizava-se pela utilização de diferentes camadas, arrumação no corpo, um carácter conversível, cores fortes, lantejoulas e o padrão de camuflagem (Adidas, 2023a).

Finalmente, em junho, a coleção "*IVY PARADISE*" composta por 31 modelos de fato de banho e oito acessórios, e assente nos valores da confiança, sensualidade e ousadia, pretendeu prestar uma homenagem aos clubes noturnos da era da *disco*, com um toque de praia e de verão em peças com lantejoulas, em veludo e com estampados do monograma IVY PARK (Adidas, 2023b). Com a sua versatilidade e conforto, esta coleção poderia ser usada tanto para a praia como para um festival ou saída à noite.

Estrutura da Parceria e Características do Parceiro

Relativamente à sua estrutura (E), a parceria de (E1) longa duração é (E2) integrada em termos de forma e de função; e no que concerne à (E3) exclusividade, esta foi a única parceria estabelecida desde 2019, pela marca Ivy Park, para além da criada com a marca Peloton, revelada em 2020 e continuada em 2021 em conjunto com a Adidas⁴⁷, enquanto, para esta última, foram várias as colaborações registadas desde 2019. Já no que diz respeito às características (C) das marcas parceiras, a (C1) complementaridade funcional existiu, embora reduzida pelo facto de ambas as marcas já comercializarem produtos desportivos previamente à colaboração; a (C2) consistência hedónica foi explorada, no sentido em que a colaboração procurou combinar a paixão de Beyoncé pelo atletismo e pela moda com o desempenho e a inovação da Adidas, “para ultrapassar os limites do vestuário desportivo e inspirar todos os que compreendem que a beleza é mais do que a aparência física” (Adidas, 2020c, 2022a); e em termos de (C3) amplitude das marcas, tanto a marca Ivy Park como a Adidas podem ser associadas a várias categorias de produtos (Vestuário, Acessórios e Calçado).

⁴⁷ A marca Adidas colaborou, desde 2019, com marcas, designers e artistas como BAPE, Stella McCartney, Stone Island, Star Wars, Yeezy, Raf Simons, Palace, Pusha T, Pharrel Williams, Hyke, Prada, Human Made, Sankuanz, Lotta Volkova, OAMC, LEGO, Karlie Kloss, Super earth/Sean Wotherspoon, Disney, Fear of God, FUCKING AWESOME, Wales Bonner, Craig Green, Peloton, MARIMEKKO, Gucci, Rimowa, SPEZIAL, Bad Bunny KSENIASCHNAIDER e no Consortium Project.

Business Model Canvas

Figura 25. Business Model Canvas Ivy Park x Adidas



Fontes: [42] (AFP-Relaxnews, 2019); [43] (Adidas, 2020b); [44] (Adidas, 2020c); [45] (Adidas, 2021a); [46] (Braun, 2021); [47] (Adidas, 2021b); [48] (Adidas, 2021c); [49] (Adidas, 2021d); [50] (Halliday, 2021b); [51] (Adidas, 2021e); [52] (Adidas, 2022a); [53] (Adidas, 2022b); [54] (Adidas, 2022c); [55] (Adidas, 2023a); [56] (Adidas, 2023b); [57] (Reuters API, 2019); [58] (Adidas, 2019); [59] (Divert, 2019); [60] (Ruffenach, 2023); [61] (Adidas, 2020a)

Trend SWOT Analysis

De acordo com o Relatório 'Tendências Socioculturais 2021: A Transição dos Coletivos', produzido pelo Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, entre as tendências socioculturais identificadas, pensa-se que as

macrotendências A) ‘Identidades Protagonistas’ e B) ‘Narrativas Ancoradas’⁴⁸ sejam aquelas que mais se relacionam com as coleções lançadas em 2021 ("*ICY PARK*", "*FLEX PARK*" e "*IVY PARK RODEO*"), fruto da colaboração estabelecida entre as marcas Ivy Park e Adidas (Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura, 2021). De seguida, apresenta-se a descrição da macrotendência que consta no relatório:

A) Esta tendência sublinha uma tensão, de grande mudança, entre os protagonismos coletivo e individual. Uma tensão entre (1) as categorias coletivas em debate e (2) o fim das mesmas numa construção apenas individual, resultando num hibridismo e numa revisão constante do conceito de identidade. Uma porosidade pendular que tanto enaltece as categorias como recusa os rótulos. Uma tendência que sublinha várias representações e construções identitárias em diálogo permanente e perpétuo, na busca por um resultado final que não existe e cujo futuro imaginado muda a cada momento.

Assim, por um lado, a ânsia por representatividade, para além do que disposto e disponível pelas diferentes tipologias de autoridades – órgãos governamentais e a sociedade em geral – surge pela urgência do autoidentificar, autopertencer e autoexpressar. A equidade nas relações humanas passa a ser o foco principal. Vivenciamos uma constante revisitação de categorias, que também se tornam alvo de contestações, disputas e resistência: a memória oficial parece não bastar enquanto forma de representação de diferentes grupos que coexistem nos mesmos espaços. Vemos, então, a atualização de ferramentas socioculturais para a manutenção e valorização de memórias coletivas e matrizes identitárias individuais e comunitárias, acompanhando as transformações dos modos de vida e as possibilidades sociais, económicas e tecnológicas. A procura pelas histórias fundadoras não desaparece, agregando uma proposta de reciclagem do olhar sobre o passado que permita a inclusão de matrizes identitárias não hegemónicas enquanto voz ativa; e do peso de novas dinâmicas híbridas e tribais muitas vezes baseadas na partilha de determinadas representações/artefactos e práticas de consumo.

Em simultâneo, verificamos que as denominações e formas de expressões identitárias atuais, e mais tradicionais, não são suficientes na demanda por uma autoexpressão que com o passar dos tempos se tornou mais plural do que nunca. Atualmente vivemos a expansão de categorias identitárias, uma construção que surge de dentro de cada um para fora e para o visível. A memória é desafiada pelas vozes que surgem de dentro e pela liquidez na construção das arquiteturas identitárias individuais e grupais. Uma construção de identidades protagonistas sem fronteiras e sem restrições (Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura, 2021).

⁴⁸ Descrita na *Trend SWOT Analysis* da parceria Disney x Gucci (apesar de a descrição ser do Relatório ‘*Tendências Socioculturais: Um Mapa de Macro e Micro Tendências 2020*’, esta mantém-se no Relatório ‘*Tendências Socioculturais 2021: A Transição dos Coletivos*’).

Figura 26. Trend SWOT Analysis Ivy Park x Adidas



Fontes: [45] (Adidas, 2021a); [47] (Adidas, 2021b); [48] (Adidas, 2021c); [49] (Adidas, 2021d); [57] (Reuters API, 2019); [59] (Divert, 2019)

Vantagens, Desvantagens, Desafios e Resultados da Colaboração

Beyoncé afirmou, segundo um comunicado da Adidas, que esta seria “a parceria de uma vida” para si, sublinhando a dimensão internacional que o envolvimento com a Adidas poderia acrescentar à sua marca (Adidas, 2019). De acordo com a marca alemã, esta parceria respeita o facto de Beyoncé ser proprietária da sua empresa, dando continuidade ao seu percurso como “uma das primeiras mulheres negras a ser a única proprietária de uma marca de vestuário desportivo” (Adidas, 2020b). Eric Liedtke, Membro do Conselho Executivo – Marcas Globais, na Adidas, afirmou que a marca poderia beneficiar do facto de a Beyoncé “ser não só uma criadora icónica, mas também uma líder empresarial com provas dadas” (Adidas, 2019), sendo ainda reconhecido como único o alcance mundial da artista enquanto celebridade internacional, por Kasper Rorsted, CEO do grupo desportivo alemão, segundo a fonte *Fashion Network* (Divert, 2019). Para além disso, e como mencionado anteriormente, o CEO afirmou ainda que esta colaboração reforçaria a ligação com as clientes do sexo feminino e reconheceu o forte impacto em termos de *buzz* que a revelação da colaboração gerou (Divert, 2019). Em termos de receitas, novamente o CEO afirmou, em novembro de 2019, que a Adidas não esperava que o lançamento da primeira coleção contribuisse de imediato para as vendas em 2019 (Reuters API, 2019), “uma vez que os primeiros produtos só

seriam introduzidos no final desse ano, em quantidades limitadas” (Divert, 2019), vendo-se essa mudança no ano seguinte (Reuters API, 2019).

No entanto, os meios de comunicação social norte-americanos *TMZ* e *The Hollywood Reporter* revelaram, em março de 2023, que Beyoncé não estaria satisfeita com o que a sua marca havia alcançado com a colaboração e que a parceria entre as duas marcas chegará ao fim, sendo que o acordo entre as partes vigora até ao final de 2023, de acordo com a fonte *Fashion Network* (Guyot, 2023). Segundo a revista *Forbes*, a Adidas esperava obter, com esta parceria, o mesmo sucesso que obteve a colaboração com Kanye West (Forbes International & Guedes, 2023), que terminou em outubro de 2022 devido às declarações de ódio e antissemitas proferidas pelo próprio (Morris, 2023). “De acordo com executivos da marca Adidas, esta e Beyoncé discordaram na forma de comercializar a linha de roupa desportiva”, sendo a cantora raramente vista a usar as suas próprias criações da colaboração, ao contrário de Kanye West (Forbes International & Guedes, 2023). Segundo os dados reportados pelo *Wall Street Journal*, em fevereiro de 2023, a marca Ivy Park tinha faturado apenas \$40 milhões (menos de metade do valor gerado em 2021) dos \$250 milhões projetados para o ano 2022 (Guyot, 2023) e, de acordo com as projeções para 2023, atingirá os \$65 milhões, valor que fica aquém dos \$335 milhões planeados (Morris, 2023). Estes dados foram refutados pelos porta-vozes americanos da Adidas nos dias que seguiram a revelação (Guyot, 2023), tendo estes declarado que “a parceria é forte e bem-sucedida”, que “continuam inspirados pela sua visão coletiva e orgulhosos do trabalho que têm criado em conjunto” e que, “por princípio, não revelam dados financeiros acerca de categorias de produtos individuais” (Morris, 2023). Segundo o mesmo jornal, a Adidas prevê ainda perder \$10 milhões com a parceria no passado ano 2022 (para além dos \$500 milhões, causados pelo cancelamento da parceria com Kanye West), ao passo que Beyoncé recebe ainda os \$20 milhões acordados de compensação anual (Morris, 2023).

No que concerne aos resultados, a segunda colaboração da Adidas com uma celebridade não desportiva (Halliday, 2019a), depois de anunciada, gerou um aumento de 61%, em termos de impressões nas redes sociais da Adidas, em 24 horas; um aumento, em termos de pesquisas globais, de 31% sobre a Adidas, durante o segundo trimestre de 2019, e de 2.700% sobre a parceria; e uma subida de posições no *The Lyst Index – Fashion’s Hottest Brands*, tendo a marca Ivy Park subido 140 posições (Halliday, 2019b) e a Adidas três posições, ocupando o 16º lugar (Lyst Insights, 2019). Para além disto, os ténis *Super Sleek 72* foram eleitos o sexto produto na lista da Lyst de

“*Hottest Products*” da secção de mulher, no primeiro trimestre de 2020 e, segundo a *Fashion Network*, foram procurados pelo conforto e *home fitness* desejados em plena pandemia (Halliday, 2020). Ainda, em 2021, a coleção “*ICY PARK*”, lançada em fevereiro, fez com que as pesquisas sobre a Ivy Park aumentassem 536% uma semana após o seu lançamento (Halliday, 2021a), tendo o chapéu monocromático ocupado o oitavo lugar no *The Lyst Index Q1 2021*, em termos de produtos de moda femininos (Lyst, 2021) e, no que diz respeito às colaborações estabelecidas nesse ano, esta foi a que registou o maior número de pesquisas, segundo a Lyst (Halliday, 2021a).

3.3.2. The North Face x Gucci

The North Face

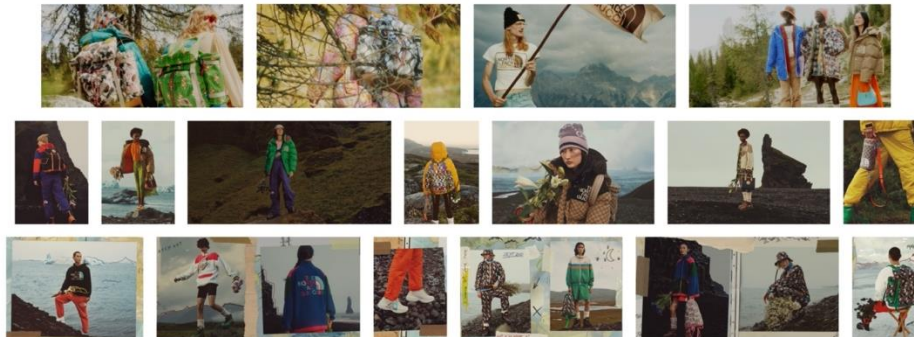
Fundada em 1968, The North Face (TNF) tem sido a marca de referência para os alpinistas profissionais desde a sua criação (Rose, 2021). A subsidiária da VF Corporation, que procura “ver o mundo para além do mapa e reimaginar o que cada um de nós pode alcançar”, explora continuamente novas formas de fazer a diferença (The North Face, s.d.-a).

Gucci

A casa de luxo italiana, Gucci, fundada em 1921, em Florença, faz parte do grupo Kering e ambiciona continuar a redefinir o luxo, celebrando a criatividade, o artesanato italiano e a inovação (Gucci, s.d.-a). Reconhecida pelo seu logótipo distintivo com o duplo G e por designs arrojados e vibrantes, a marca oferece uma vasta gama de produtos, incluindo vestuário, calçado, malas, óculos e fragrâncias.

Análise da Colaboração

Figura 27. Moodboard The North Face x Gucci



Segundo David Whetstone, Gestor de Design de Colaborações Globais, Arquivos e Projetos Especiais da TNF, o objetivo ao estabelecer parcerias é “expor as pessoas do outro grupo a uma nova ideia e a uma nova forma de pensar” (Silbert, 2021). Tim Hamilton, Diretor do Departamento Criativo Global da marca, acrescenta ainda que encontrar uma marca com valores comuns, nomeadamente a mesma paixão por um estilo e desempenho icónicos, e que possa oferecer algo que a TNF não possua é o que influencia a escolha do parceiro, apto para celebrar o legado da marca (Newcomb, 2022; Parisi, 2020). Para além disso, as colaborações estabelecidas fazem, segundo a fonte *Fashion Network*, parte da estratégia da marca para diversificar o seu alcance para além dos entusiastas de atividades ao ar livre, que já foi colocada em ação ao lançar, em fevereiro de 2020, a primeira coleção de artigos adaptados para utilizar na cidade, “*The Black Series*” (Driver, 2020; The North Face, s.d.-a).

Neste sentido, e não fugindo tanto assim da vertente exploratória das atividades *outdoor*, surgem três coleções fruto da colaboração criada entre a TNF e a marca de luxo italiana, Gucci, que procuraram “celebrar o espírito da exploração”, retratado no mantra da marca TNF (“*Never Stop Exploring*”) (The North Face, s.d.-a) e que se “basearam nos valores de autodescoberta e autoexpressão que definem ambas as marcas” (Gucci, s.d.-d).

A primeira coleção foi revelada nas vésperas das festas de fim de ano, em dezembro de 2020, em plena pandemia, praticamente três meses após divulgarem um *teaser* nas redes sociais, de uma bandeira com um logótipo que juntava as duas marcas – curvas do logótipo da TNF nas cores verde-vermelho-verde da Gucci (Gucci, s.d.-b) -, com o *hashtag* #TheNorthFacexGucci (Driver,

2020) que anunciava a parceria (Stanley, 2020). Este é um exemplo de comunicação da parceria, em que o logótipo integrado transmite, de forma inequívoca, um equilíbrio entre as marcas, que é salientado, pelo especialista P1, como fundamental e a ser estabelecido desde início.

Esta foi a quarta colaboração anunciada pela TNF, no ano 2020, contrariando as habituais duas colaborações realizadas por ano, segundo Tim Hamilton (Parisi, 2020). A coleção que, segundo um representante da Gucci “celebra o rico legado de ambas as marcas” (GQ Magazine, 2020), contou com mais de 80 peças, para homem e mulher, baseadas nos *designs* originais da TNF dos anos 70 (casacos de penas, *bombers*, macacões e coletes; t-shirts, sweatshirts, vestidos-camisa, saias acolchoadas e camisas em sarja de seda; botas para caminhada neutras em género e em três cores diferentes; mochilas em dois tamanhos e oito padrões diferentes e bolsas de cintura em sete padrões; e uma tenda e um saco-cama estampados com o logótipo da colaboração (Gucci, s.d.-b; Maoui, 2020; Marain & Gleyse, 2020; Stanley, 2020)), transformando o guarda roupa de um aventureiro, com a utilização tanto de tons monocromáticos como de padrões ultra-gráficos (Maoui, 2020; Marain & Gleyse, 2020), florais e abstratos pensados pelas equipas de design das marcas (Maoui, 2020). Segundo a *Vogue*, a coleção respeitou os compromissos eco-responsáveis de ambas as marcas, por exemplo, “ao utilizar um nylon da Gucci (*Econyl*) obtido a partir de materiais regenerados para a conceção das malas e mochilas, ou ao reutilizar tecidos antigos guardados pela TNF” para as peças de vestuário (Maoui, 2020; Marain & Gleyse, 2020), demonstrando o interesse da TNF pelas temáticas da sustentabilidade e da circularidade que, segundo Tim Hamilton, se intensificou pela pandemia (Parisi, 2020). Adicionalmente, para garantir a reciclagem total das embalagens, foi utilizado papel e cartão não revestidos e provenientes de florestas geridas de forma sustentável e, de acordo com a Gucci, foram também usadas caixas com pegas para evitar os sacos de compras que eram apenas utilizados para os artigos maiores, juntamente com capas de algodão, para minimizar o gasto de papel (Lacombe, 2020). Uma terceira parte desta colaboração foi anunciada uns dias mais tarde, através de uma imagem, partilhada no Twitter, que mostrava uma bandeira hasteada, com o logótipo do jogo Pokémon GO, e a tenda da coleção em segundo plano (Li, 2020), tendo sido disponibilizados itens de avatar baseados nas t-shirts, chapéus e mochilas da coleção, por um período limitado, em mais de 100 *PokéStops* em todo o mundo e ainda em lojas selecionadas Gucci e em vários locais “*Gucci Pins Experience*” (Li, 2020).

Um ano após o lançamento da coleção, já em janeiro de 2021, foi compartilhado um documentário realizado pelo artista Sean Vegezzi, que sintetizou brevemente o processo criativo da parceria, contando com a participação dos principais criativos de ambas as marcas, Alessandro Michele e David Whetstone, e ainda do *graffiter* Post AOW e da alpinista profissional Nina Williams, que afirmava que as peças da coleção detinham “uma cultura de criação no próprio vestuário” (Silbert, 2021).

A segunda coleção, "*The Second Chapter*", lançada em dezembro de 2021, continuou a explorar os limites do tradicional e incluiu 130 peças para o inverno (Brain, 2021b), novamente desenhadas para homem e mulher, mas desta vez com novos artigos baseados nos *designs* dos anos 90 da TNF e decorados com estampados coloridos (alguns dos quais inspirados em peças antigas da Gucci), acrescidos aos já conhecidos dos anos 70 da coleção anterior, alguns dos quais reimaginados (Braun, 2022). Destaca-se uma série de roupa pronto-a-vestir (t-shirts, casacos acolchoados, sweatshirts com capuz, fatos de treino, macacões, camisas de seda, coletes, calças de nylon e de *jogging* e vestidos), acessórios (cachecóis, chapéus e *caps* de basebol), malas (mochilas, bolsas de cintura e para transporte de garrafas) e calçado (as mesmas botas da coleção anterior, em duas novas cores, e chinelos), invocando o mundo exterior da TNF (Brain, 2021b), com um novo estampado florestal e novamente com o logótipo combinado da colaboração, o monograma "GG" da Gucci e o estampado de flores (Brain, 2021b). Foi ainda adicionado um gato ao logótipo combinado, aparecendo em alguns artigos, como t-shirts e sweatshirts (Brain, 2021b). Para além destas, a segunda coleção contou com outras novidades como as saias de renda, os pulôveres inspirados no ski dos anos 80 e as malhas com mangas abalonadas, as camisolas ‘feias’ de Natal e ainda uma gama de tops e calções ou leggings para ciclistas (Brain, 2021b). No que concerne ao *packaging*, foram utilizadas embalagens cor-de-rosa vibrante com o logótipo da colaboração para envolver cada artigo e as caixas dos produtos incluem, uma vez mais, pegadas para evitar o uso excessivo de sacos de compras, demonstrando de novo uma preocupação ambiental por parte das marcas (Dorsey, 2021).

Em janeiro de 2022, Francis Bourgeois, de 21 anos, uma sensação do TikTok com cerca de 2,2 milhões de seguidores na altura, conhecido pela sua paixão pelos comboios, foi apresentado como o rosto da colaboração na campanha divulgada pela *Highsnobiety*, usando peças como o casaco de penas e as calças a combinar, no valor de \$9.000 e \$2.000, respetivamente (Towey, 2022). Esta

oportunidade foi uma conquista para o modelo e estudante de engenharia, que em tempos escondeu a sua paixão pelos comboios para evitar o julgamento dos colegas (Highsnobiety, 2020).

Na terceira coleção, lançada em setembro de 2022 e intitulada de "*The Third Chapter*" (Gucci, s.d.-b), a Gucci procurou celebrar novamente o espírito da exploração invocado nos dois primeiros capítulos da parceria (Gucci, s.d.-c), enquanto a TNF recuou uma vez mais ao passado para "ampliar o seu legado e descobrir novas definições de icônico" (The North Face, s.d.-b). Esta coleção era composta por modelos conhecidos da TNF, como *Sierra Parka*, *Down Vest* e *Windjammer* (The North Face, s.d.) e ainda por fatos de treino, chapéus, mochilas e botas de caminhada, que incorporavam um logótipo multicolorido (Gucci, s.d.), sempre com as cores que caracterizam a Gucci, e ainda com a utilização de uma paleta de cores arrojada, padrões geométricos e estampados únicos (The North Face, s.d.-b), culminando numa seleção jovem e exuberante (Gucci, s.d.-e). Segundo a marca italiana, esta coleção serviu como "convite para fazer de cada dia um território de exploração" (Gucci, s.d.-c).

Ressalva-se que, apesar de os artigos, pelo menos da primeira coleção, serem inspirados no legado de funcionalidade sofisticada da TNF, foram produzidos em Itália de acordo com os padrões exigentes de qualidade que caracterizam a Gucci (Silbert, 2021), contrariando o que habitualmente acontece no que diz respeito às colaborações estabelecidas pela primeira marca – o fabrico e a produção costumam ficar a seu cargo, segundo Tim Hamilton (Parisi, 2020) -, existindo uma clara partilha de recursos e de competências entre as duas marcas.

Estrutura da Parceria e Características do Parceiro

Relativamente à sua estrutura (E), a parceria de (E1) longa duração foi (E2) integrada em termos de forma e de função; e no que concerne à (E3) exclusividade, esta não foi a única parceria estabelecida em 2021, tanto para a TNF⁴⁹ como para a Gucci⁵⁰. Já no que diz respeito às características (C) das marcas parceiras, a (C1) complementaridade funcional existiu, na medida em que a colaboração procurou combinar a estética caleidoscópica e luxo maximalista da Gucci

⁴⁹ A marca The North Face colaborou, em 2021, com marcas como Nanamica, Junya Watanabe, INVINCIBLE, Dr. Martens, Shantell Martin, Comme Des Garçons x Nike, Monkey Time, Spinnova, Sonos, Palace x Nanamica, Jiro Bevis e DOE.

⁵⁰ A marca Gucci colaborou, em 2021, com marcas como Comme des Garçons, Kai, Doraemon, Balenciaga, Microsoft Xbox, FACEIT e ainda no projeto Gucci Vault.

com a expertise em combater intempéries e os *designs* dos modelos lendários da marca TNF (Gucci, s.d.-e; Rose, 2021), “associando aventuras metafóricas com pormenores técnicos reais” (Marain & Gleyse, 2020); a (C2) consistência hedônica foi explorada através do legado das marcas, associando o valor do design de luxo da Gucci, ao estilo e desempenho icônicos dos produtos da TNF; e em termos de (C3) amplitude das marcas, tanto a marca TNF como a Gucci podem ser associadas a várias categorias de produtos (TNF – Vestuário, Acessórios, Calçado e Equipamento; e Gucci – Vestuário, Acessórios, Malas e Calçado).

Business Model Canvas

Figura 28. Business Model Canvas The North Face x Gucci



Fontes: [62] (Marain & Gleyse, 2020); [63] (Gucci, s.d.-b); [64] (Li, 2020); [65] (Li, 2021); [66] (Silbert, 2021); [67] (Carruthers, 2021); [68] (Gucci, s.d.-d); [69] (Towey, 2022); [70] (Gucci, s.d.-c); [71] (The North Face, s.d.-b); [72] (Gucci, s.d.-e); [73] (Dorsey, 2022); [74] (Ferre, 2021); [75] (Maoui, 2020); [76] (Rose, 2021); [77] (Matthies, 2021a); [78] (GQ Magazine, 2020)

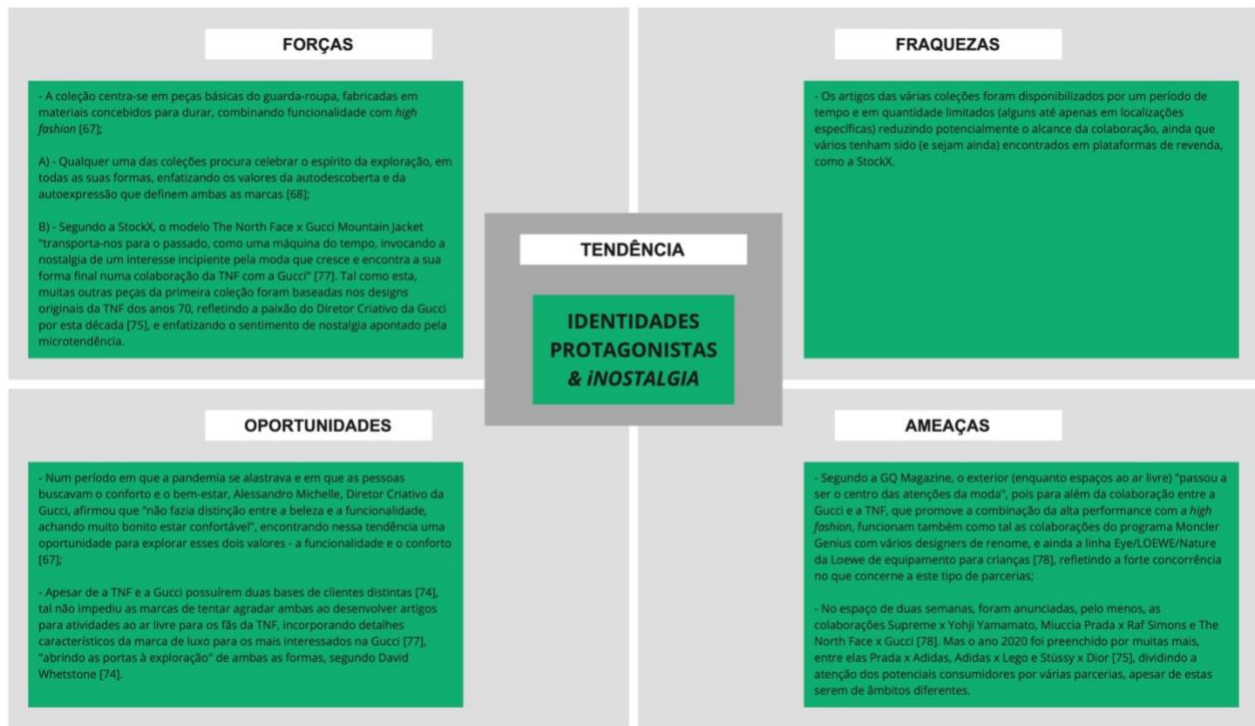
Trend SWOT Analysis

De acordo com o Relatório *‘Tendências Socioculturais 2021: A Transição dos Coletivos’*, produzido pelo *Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura* – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, entre as tendências socioculturais identificadas, pensa-se que a macrotendência A) ‘Identidades Protagonistas’⁵¹ e a microtendência B) ‘*iNostalgia*’ sejam aquelas que mais se relacionam com a coleção lançada em 2021, fruto da colaboração estabelecida entre as marcas TNF e Gucci (Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura, 2021). De seguida, apresenta-se a descrição da microtendência que consta no relatório:

B) O sentimento de nostalgia, enquanto saudade idealizada do passado, promove representações, práticas e artefactos anacrónicos, influenciando comportamentos, espaços e produtos nas dinâmicas atuais. Esta tendência tem ao seu alcance o repertório simbólico e o contexto em que habitam os artefactos e a memória coletiva. Muitas vezes, é uma construção idealizada através da memória, da narrativa, ou da construção de outro. Uma articulação e hibridização entre a nostalgia de algo vivenciado e de algo sonhado, ou assimilado por contacto secundário. Uma convergência de memórias e de imaginários. A saudade do que não foi vivido sublinha também uma nostalgia pelo que poderia ter acontecido se as circunstâncias fossem outras. Não obstante, neste mundo em crescente mudança, as memórias fortes e os símbolos mais sólidos são guias, uma segurança, e uma estabilidade que permite navegar as mutações de identidades e padrões de produção/consumo cultural. Esta microtendência vai para além da coisa, sublinhando-se a importância do sentido que, sendo sempre algo individual, parte da estrutura coletiva e não privada – é partilhada. Valendo-se de referenciais consolidados no imaginário coletivo, o desenho de experiências; de obras audiovisuais; e de outras soluções ao nível de produtos culturais e serviços recorrem à adaptação ou atualização de narrativas já existentes num constante *remake* do repositório simbólico global. Em novas nuances, o analógico, antes obsoleto, provoca agora associações simbólicas com impacte positivo num processo de identificação emocional entre os públicos. A partir destes conteúdos vivenciamos um tempo que se mostra cada vez mais curto entre o que é novo e o que é velho, misturados nas possibilidades de acesso proporcionadas pela rede (Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura, 2021).

⁵¹ Descrita na *Trend SWOT Analysis* da parceria Ivy Park x Adidas.

Figura 29. Trend SWOT Analysis The North Face x Gucci



Fontes: [67] (Carruthers, 2021); [68] (Gucci, s.d.-d); [74] (Ferere, 2021); [75] (Maoui, 2020); [77] (Matthies, 2021a); [78] (GQ Magazine, 2020)

Vantagens, Desvantagens, Desafios e Resultados da Colaboração

Apesar de a TNF ter realizado variadas colaborações previamente à estabelecida com a Gucci, esta foi a primeira vez que a marca trabalhou com uma casa de luxo com as dimensões da Gucci (Leung, 2020b). Em contrapartida, segundo a fonte *Fashion Network*, esta foi a primeira parceria que a Gucci estabeleceu com uma marca, desde que Alessandro Michele iniciou o seu mandato enquanto Diretor Criativo, em 2015 (Driver, 2020). Embora a Gucci não seja particularmente conhecida por produzir vestuário de exterior com detalhes técnicos (como é o caso da marca TNF), esta colaboração fez com que a marca se afastasse dos seus habituais casacos e blusões de lã e pele para explorar o segmento de vestuário preparado para atividades ao ar livre (Leung, 2020b).

Segundo a *Lyst*, no quarto trimestre de 2020, a Gucci manteve o primeiro lugar no *The Lyst Index – Fashion's Hottest Brands*, e um dos fatores que contribuiu para tal foi a revelação inesperada da colaboração com a TNF, que, segundo a *Vogue*, "provou ser digna de *buzz*" (Marain & Gleyse, 2020), para além do facto de Harry Styles ter usado um vestido da marca na capa da *Vogue* e da

organização do festival de moda e cinema #GucciFest, tirando o máximo partido do digital na adaptação aos desafios causados pela COVID-19 (Lyst Insights, 2020). Mas a colaboração foi, segundo a *Hypebeast*, “suficientemente inesperada para os valores incomparáveis de *hype* registados” (Brain, 2021a).

Um ano mais tarde, em novembro de 2021, a marca esteve novamente na ribalta, por variados motivos, entre os quais a divulgação da segunda coleção da colaboração com a TNF, e outras duas novas coleções em colaboração com a Balenciaga e com a Xbox, e ainda a estreia do filme *'House of Gucci'*, protagonizado por Lady Gaga e Adam Driver (Matthies, 2021c).

Pode ter representado um desafio o facto de, segundo a *GQ Magazine*, o exterior (enquanto espaços ao ar livre) “ter passado a ser o centro das atenções da moda”, pois para além da colaboração entre a Gucci e a TNF, surgiram outras colaborações do mesmo género, como as do programa Moncler Genius com vários designers de renome, e ainda a linha Eye/LOEWE/Nature da Loewe de equipamento para crianças, refletindo a forte concorrência no que respeita a este tipo de parcerias (GQ Magazine, 2020).

Em termos de resultados, a colaboração registou em apenas 24 horas, após o lançamento, em janeiro, mais de 30.000 pesquisas, segundo a *Lyst* (2021); segundo os dados apurados pelo website Lovethesales.com, esta parceria levou a um aumento em termos de pesquisas sobre as marcas TNF e Gucci, de 231% e 70%, respetivamente (Halliday, 2021c); o modelo *TNF x Gucci GG Canvas Bomber Jacket* – também chamado de *Gucci x TNF Print Jacket*, e que foi usado por A\$AP Rocky, pouco tempo antes de a coleção ser oficialmente colocada à venda (Matthies, 2021b) -, ficou em primeiro lugar no *The Lyst Index Q1 2021*, em termos de “*Hottest Products*” (Lyst, 2021) e, segundo a *Lyst*, “esta peça destacou-se de outras colaborações de designers, tendo esgotado instantaneamente” (Halliday, 2021a). Adicionalmente, alguns artigos desta primeira coleção estiveram disponíveis para revenda por um preço cinco vezes superior ao preço original (Lyst, 2021), tendo a *StockX* informação de que as peças da colaboração registaram um preço médio de revenda de \$1.400 nos 12 meses que precederam o seu lançamento (StockX, 2021). Segundo a mesma fonte, o modelo *TNF x Gucci Self Tie Nylon Hat* foi considerado um dos *best-sellers* pela plataforma, dois dias após o lançamento global da coleção (Matthies, 2021a).

Segundo a fonte *Highsnobiety*, o facto de a TNF se manter na vanguarda do desempenho e da cultura contemporânea durante mais de 50 anos e se destacar entre as muitas outras marcas

disponíveis que são especializadas em escalada, deve-se, em grande medida, às colaborações que a marca foi estabelecendo ao longo do tempo (Rose, 2021). E a parceria com a Gucci não foi exceção. Importa referir que as colaborações estabelecidas pela TNF desempenharam um papel fundamental, segundo Tim Hamilton, num período em que as vendas não só da TNF como também das restantes marcas pertencentes à VF Corporation, caíram devido à pandemia, uma vez que, habitualmente, esgotam em poucos minutos (Parisi, 2020). A TNF, em particular, registou uma queda de 45% em relação ao ano anterior, nos três meses encerrados em julho (Parisi, 2020).

3.4. Ano 2022

3.4.1. Jacquemus x Nike

Jacquemus

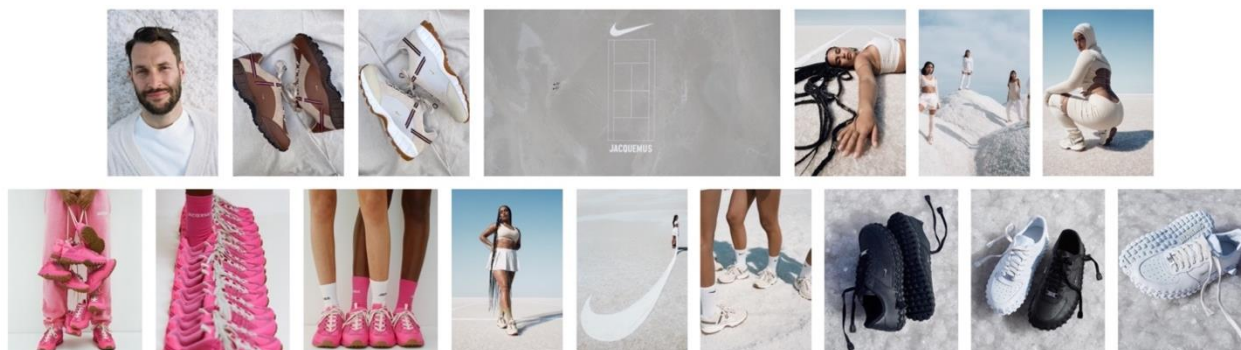
A marca Jacquemus foi fundada pelo designer de moda francês, Simon Porte Jacquemus, em 2009, quando este tinha apenas 19 anos e 1 ano após o falecimento da sua mãe (The Business of Fashion, s.d.). A marca conquistou um reconhecimento internacional através dos seus icónicos desfiles e tornou-se uma das favoritas entre os entusiastas da moda e as celebridades com a criação de artigos como as *mini-bags* (*Le Chiquito* e *Micro Chiquito*), os chapéus de palha e as sandálias com saltos de madeira geométricos (Williams, 2022). O designer afirmou, segundo a fonte *The Business of Fashion*, que “o próximo passo é tornar-se uma das maiores marcas do nosso tempo”, prevendo atingir 500 milhões de euros em termos de receitas anuais, até 2025 (Williams, 2022).

Nike

Com a missão de “levar inspiração e inovação a todos os atletas do mundo”, o que inclui a convicção de que, “onde há um corpo, há um atleta” (Nike, s.d.), a Nike, fundada em 1964, por Bill Bowerman e Phil Knight, é uma marca reconhecida mundialmente pelo seu icónico logótipo *Swoosh* incorporado nos artigos de vestuário, calçado e equipamento desportivos e pelo slogan motivacional “*Just Do It*”. Procurando ajudar os atletas a atingir o seu potencial, a marca desportiva rege-se por valores como diversidade, igualdade e inclusão, a fim de empoderar comunidades e proteger o planeta, com uma cadeia de abastecimento responsável (Nike, s.d.).

Análise da Colaboração

Figura 30. Moodboard Jacquemus x Nike



Jarrett Reynolds, vice-presidente do *Catalyst Apparel Design* da Nike, afirmou, no comunicado oficial da marca relativo à parceria com a Jacquemus (Nike, 2022), que uma colaboração na empresa norte-americana é sempre “uma união 50-50 em que cada parceiro se junta para fazer avançar o outro de uma forma que não poderia ter sido alcançada de modo independente” e ainda que as colaborações na Nike “permitem expandir a cultura do desporto e redefini-la para a próxima geração”. Segundo o mesmo comunicado, Jacquemus declarou que sempre se inspirou nas peças vintage ACG (*All Conditions Gear*) e nas campanhas da Nike dos anos 90 (Nike, 2022) e, de acordo com a *British Vogue*, o designer afirmou ainda que se algum dia realizasse uma colaboração, esta seria com a Nike (Yotka, 2022). E assim, apesar de os rumores de uma potencial aliança entre as marcas terem começado em fevereiro de 2021 (Lyst, 2022), fomentados ainda pelo facto de uns ténis Nike terem aparecido na campanha “*Jacquemus Family Love*” (Shoaib, 2022), em setembro do mesmo ano, surge uma coleção, que seria lançada no final de junho de 2022. Esta colaboração tinha como objetivos partilhados entre as marcas “revitalizar a celebração da multidimensionalidade dos atletas contemporâneos” e transportar o estilo desportivo para o quotidiano (Nike, 2022).

A coleção, que sublinhou a visão da Nike “*50 for her*” durante o ano do seu 50º aniversário (Nike, 2022), era composta por 15 artigos e contou com peças de vestuário desportivo feminino com “detalhes sensuais e cores neutras”, que procuravam cumprir o objetivo de Jacquemus de criar uma coleção que reinterpretasse o vestuário desportivo feminino de uma forma minimalista (Nike, 2022; Yotka, 2022), “super leve mas super sensual” (Yotka, 2022), entre os quais as saias plissadas, os vestidos com decote halter e um *hoodie* com o tema da restante coleção “*Le Papier*” FW2022-23

(Brain, 2022a), apresentada no desfile em Arles, onde foram também revelados alguns dos artigos da colaboração. A coleção contou ainda com a reinterpretação de Simon Porte Jacquemus do modelo *Humara* da Nike, o seu modelo de calçado favorito da marca (Nike, 2022), com uma sola tipo *waffle* e amortecimento *Air* (O’Sullivan, 2022) e com acessórios unissexo, como os chapéus (Yotka, 2022). Em dezembro de 2022, foi ainda lançada uma nova versão do modelo *Humara*, em cor-de-rosa (Muret, 2022b), a acrescentar às duas versões reveladas em junho do mesmo ano (Santiago, 2022a), que contam com detalhes como uma parte superior num *mix* de pele e camurça e mini *swooshes* metálicos (Li, 2022b). Já em junho de 2023, foi lançado o modelo de ténis *J Force 1 (JF1)*, inspirado nos modelos *Nike Air Force 1* e *Nike ACG Terra*, apresentando duas versões, uma em branco e outra em preto, ambas com uma placa metálica nos atacadores com a sigla *JF1* inscrita, e com mini *swooshes* metálicos nas laterais (Chow, 2023a). A parte superior apresenta a pele perfurada com atacadores a condizer (características típicas do modelo *Air Force 1*), enquanto a parte inferior mostra um cordão de nylon entrelaçado dentro e em torno da sola dos ténis (pormenor inspirado no modelo *ACG Terra*) (Highsnobiety, 2023).

Existiu um claro alinhamento entre os valores das marcas, na medida em que o desporto foi encarado, por esta parceria, enquanto expansão do estilo e da própria identidade, e não apenas como uma questão de performance (Nike, 2022), tendo Jacquemus inclusive afirmado que o desporto sempre esteve muito presente no ADN da marca, referindo a predominância de *sneakers* nas suas coleções de 2014 e 2015 (Yotka, 2022).

De notar que, segundo a *Vogue*, o primeiro contacto estabelecido entre a Nike e o designer da Jacquemus deu-se em 2018, quando o designer apareceu na campanha de lançamento da coleção que seria usada pela equipa de futebol francesa na *Soccer World Cup* desse ano, ao lado de figuras como a estrela do futebol francês, Kylian Mbappé (Guyot, 2018). Nessa altura, ainda não havia sinais de uma colaboração entre as marcas, para além do sucedido e do facto de Jacquemus ter anunciado (uns dias antes do lançamento da campanha) que era sua intenção lançar a sua primeira coleção para homem (Highsnobiety, 2023), até que, em fevereiro de 2020, Jacquemus teve a sua primeira reunião na sede da Nike, em Beaverton, sobre a colaboração que havia estabelecido com a marca para daí em diante (Guyot, 2018).

Estrutura da Parceria e Características do Parceiro

Relativamente à sua estrutura (E), a parceria de (E1) longa duração, que teve início em 2022, tem ainda em vista um lançamento para os Jogos Olímpicos 2024, em Paris (Williams, 2022); é (E2) integrada em termos de forma e de função; e no que concerne à (E3) exclusividade, esta não foi a única parceria estabelecida em 2022, tanto para a marca Jacquemus⁵² como para a Nike⁵³. Já no que diz respeito às características (C) das marcas parceiras, a (C1) complementaridade funcional existe, na medida em que a colaboração procurou combinar “de forma natural” o estilo da Jacquemus (Nike, 2022) e a paixão do designer pelo ar livre com a expertise da Nike na produção “de algum do vestuário desportivo tecnicamente mais avançado do mundo” (Yotka, 2022), com a tecnologia Nike DRI-Fit (Nike, 2022); a (C2) consistência hedónica foi explorada através da visão comum do desporto enquanto expansão do estilo e da própria identidade, acrescentando o valor do design de luxo associado à marca Jacquemus, à performance dos produtos da Nike, e em termos de (C3) amplitude das marcas, ambas são associadas a várias categorias de produtos (ambas a Vestuário, Acessórios e Calçado, Jacquemus a Malas e Nike a Equipamento).

⁵² A marca Jacquemus colaborou, em 2022, com marcas como a Tekla.

⁵³ A marca Nike colaborou, em 2022, com marcas como Stüssy, Comme des Garçons, Supreme, Concepts, Gyakusou (UNDERCOVER), Tom Sachs, Sacai, Travis Scott, Cactus Plant Flea Market, MMW, AMBUSH, Off-White, Stranger Things, NOCTA, Union LA.

Business Model Canvas

Figura 31. Business Model Canvas Jacquemus x Nike



Fontes: [79] (Jacquemus [@jacquemus], 2022a); [80] (Brain, 2022a); [81] (Muret, 2022a); [82] (Li, 2022a); [83] (Jacquemus [@jacquemus], 2022b); [84] (Muret, 2022b); [85] (Jacquemus [@jacquemus], 2022c); [86] (Santiago, 2022a); [87] (Jacquemus [@jacquemus], 2022d); [88] (Jacquemus [@jacquemus], 2022e); [89] (Jacquemus [@jacquemus], 2022f); [90] (Jacquemus [@jacquemus], 2022g); [91] (Jacquemus [@jacquemus], 2022h); [92] (Jacquemus & [@jacquemus], 2023); [93] (Jacquemus [@jacquemus], 2023); [94] (Nike, 2022); [95] (Yotka, 2022); [96] (Li, 2022b); [97] (Santiago, 2022b); [98] (Muret, 2022c); [99] (Brain, 2022b); [100] (Chow, 2023b)

Trend SWOT Analysis

De acordo com o Relatório 'Colossos e Decadências: Tendências Socioculturais 2022', produzido pelo Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, entre as tendências socioculturais identificadas, pensa-se que a microtendência A) 'iNostalgia' e a macrotendência B) 'Redesenho de Estilos de Vida' sejam aquelas que mais se relacionam com a coleção lançada em 2022, fruto da colaboração estabelecida entre as marcas

Jacquemus e Nike (Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura, 2022). De seguida, apresenta-se a descrição da micro e da macrotendência que constam no relatório:

A) O sentimento de nostalgia, já não enquanto saudade idealizada do passado, promove representações, práticas e artefactos anacrónicos, influenciando comportamentos, espaços e produtos nas dinâmicas atuais. Esta tendência tem ao seu alcance o repertório simbólico e o contexto em que habitam os artefactos e a memória coletiva. Aliás, é uma sólida micro no contexto macro das narrativas e identidades. Muitas vezes, é uma construção idealizada através da memória, da narrativa, ou da construção de outro. Uma articulação e hibridização entre a nostalgia de algo vivenciado e de algo sonhado, ou assimilado por contacto secundário. Uma convergência de memórias e de imaginários, agora com um novo “*storytelling*” potenciado pelas redes sociais e capaz de influenciar mitos e visões políticas. Neste mundo em constante mudança, mas também preso a uma perpetuidade consciente de crises que esgotaram o futuro, as memórias fortes e os símbolos mais sólidos são guias, uma segurança, e uma estabilidade que permitem ainda navegar as mutações de identidades e padrões de produção/consumo cultural. Esta micro tendência vai para além da coisa, sublinhando-se a importância do sentido que, sendo sempre algo individual, parte da estrutura coletiva e não privada – é partilhado, mas também cada vez mais artificial. Valendo-se de referenciais consolidados no imaginário coletivo, o desenho de experiências; de obras audiovisuais; e de outras soluções ao nível de produtos culturais e serviços recorrem à adaptação ou atualização de narrativas já existentes num constante “*remake*” do repositório simbólico global (Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura, 2022).

B) Esta é uma macro tendência profundamente afetada pela pandemia, pelas guerras, pela fome, pelas desigualdades, pelas alterações climáticas, entre outras crises como a inflação. Este é ainda um processo de mudanças visíveis que, para alguns, sugere até uma desaceleração da globalização. Perante o contexto dos últimos meses, todo um conjunto de práticas foram alteradas desde a forma de trabalhar, de estudar, de viver em família, já para não falar na questão do lazer. Existe uma grande mudança nas relações, um medo de abrir o espaço privado, e isto teve resultados rápidos que ainda não compreendemos na totalidade. O controlo, a organização e a disciplina pessoal são formas de lidar com uma falsa sensação de segurança, pois as alterações decorrentes do passado recente e do próprio presente obrigam a uma procura pelo equilíbrio. (...) Para além da fluidez, vemos uma maior emergência do papel do próprio indivíduo como coautor e responsável pelas suas escolhas de estilos de vida, seja pela forma como lida consigo e com o mundo, por exemplo ao tomar consciência das suas práticas ambientais. O olhar para dentro trouxe muitas questões sobre o papel dos indivíduos perante o mundo, mas também trouxe um holofote sobre como lidamos com o nosso bem-estar mental, o exercício físico e o corpo, com o papel do trabalho na nossa vida, como lidamos com o planeta e todos os papéis que representamos como indivíduos dentro da coletividade social. A flexibilidade e a transparência são palavras em alta diante de um sistema social em rápido movimento, e perante um mercado de trabalho com uma rotatividade sem precedentes e que tem de criar formas de se manter atrativo. A pandemia foi um momento para reavaliar valores e prioridades e um gatilho para uma alteração ainda maior nas mentalidades.

A grande mudança prende-se com os sentimentos negativos que surgem com o fim de uma crise para se entrar logo de seguida em novas. Se a questão da saúde mental já era uma pauta muito discutida, a situação só piorou. Neste contexto, perdemos a esperança no(s) futuro(s) e nos cenários que nos apresentam, fruto do trauma de tantas crises seguidas. Já não é apenas uma questão de promoção da distopia, mas um abalo muito forte na prospeção positiva por um futuro melhor. Isto é cada vez mais substituído por tentar viver cada dia o melhor possível, pois as perspetivas comunicadas sobre o futuro são desoladoras. O olhar e o foco agora estão no presente, quase promovendo uma negação do porvir num sentimento pré e pós-apocalíptico – um limbo. O processo deste próprio limbo, o fim da certeza, do mundo conhecido, vai afetar as tendências nos próximos meses e sublinhar um sentimento de “purgatório”.

Assim, esta macrotendência é marcada por uma dualidade baseada no contraste entre o “novo” e o “retorno”. A reconstrução de um mundo melhor e mais justo parece, agora, mais uma utopia e sonho coletivo que rapidamente vai caindo no esquecimento. Vivemos em tempos em que não há mais uma fronteira nítida entre o possível e o inimaginável (Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura, 2022).

Figura 32. Trend SWOT Analysis Jacquemus x Nike



Fontes: [86] (Santiago, 2022a); [94] (Nike, 2022)

Vantagens, Desvantagens, Desafios e Resultados da Colaboração

Segundo a *Vogue*, a parceria entre as duas marcas oferece ao designer da Jacquemus a oportunidade de explorar a sua paixão pelo vestuário desportivo (Shoab, 2022) e de expandir o seu impacto

(Yotka, 2022), enquanto a Nike beneficia da grande base de fãs⁵⁴ da Jacquemus e da estética colorida da marca (Shoaib, 2022). Entre as várias peças que compunham a coleção, sabe-se que os calções de ciclismo foram produzidos com o tecido especialmente concebido pela Nike, sem costuras e, nesse sentido, a Jacquemus beneficiou da partilha de recursos, neste caso materiais, por parte da marca parceira (Yotka, 2022). Em contrapartida, a Nike tirou partido do “superpoder de Simon” identificado por Jarrett Reynolds, isto é, “a sensualidade do seu design e a sua emoção”, a partir do qual “consegue pegar no mundano e torná-lo realmente especial” (Yotka, 2022).

O facto de, num período em que as marcas de vestuário desportivo estiveram envolvidas numa competição feroz para criar as melhores colaborações, em que a Adidas se juntou à Balenciaga, antes de a Nike ter anunciado a coleção feminina com a Jacquemus (Santiago, 2022a) e o lançamento do modelo *JFI* ter-se seguido ao anúncio da colaboração estabelecida entre a Nike e a Tiffany & Co, podem ter constituído desafios para a marca do designer francês (Chow, 2023a).

Em termos de resultados para ambas as marcas, a “*hottest partnership*” (Lyst, 2022) registou um aumento de 2.575% em termos de pesquisas sobre a colaboração, entre o anúncio oficial e o lançamento da coleção (Lyst, 2022), sendo que, nas primeiras 24 horas após o anúncio, as marcas registaram mais de 50.000 pesquisas sobre a parceria (Maguire, 2022); o site oficial da Jacquemus foi abaixo várias vezes (Lyst, 2022) e a coleção esgotou em poucos minutos após o lançamento exclusivo no mesmo, no dia 28/06/2022, tendo as pesquisas aumentado 55% na plataforma *Lyst*, sobre a mesma marca (Lyst, 2022). Ainda, a marca Jacquemus reentrou no *The Lyst Index – Fashion’s Hottest Brands*, no segundo trimestre de 2022, depois da sua ligação à Nike (Lyst, 2022).

⁵⁴ O facto de Jacquemus ter uma personalidade carismática e uma capacidade de *storytelling* nas suas redes sociais, onde partilha tanto as novidades da marca como as da sua própria vida, ajudou o designer a criar uma ligação íntima com o seu público, a um nível global (Williams, 2022).

Capítulo 4. Discussão dos Resultados

O intuito da análise apresentada no capítulo anterior foi, sobretudo, sistematizar a informação de acordo com o *framework* proposto, por forma a gerar uma base de informação estruturada, a partir das fontes de investigação secundárias consultadas, não sendo relevante para este estudo apurar qual a parceria que obteve maior sucesso. Neste sentido, apresenta-se a discussão dos resultados apurados, enfatizando os principais contributos dos especialistas.

Análise da Colaboração

De um modo geral, as marcas analisadas procuraram encontrar nos seus parceiros, os melhores profissionais do respetivo ramo de atividade, que pensassem da mesma forma e tivessem valores comuns, e algo novo que complementasse e acrescentasse valor às mesmas. Foram criados os mais variados produtos, desde peças de mobiliário e decoração (Off-White x IKEA), malas e bagagens (Dior x Rimowa), a vestuário, calçado e acessórios temáticos (Disney x Gucci), desportivos (Ivy Park x Adidas e Jacquemus x Nike), adaptados para atividades de exterior (TNF x Gucci) e ainda ambientalmente responsáveis (Reformation x New Balance). Entre os objetivos das colaborações e das suas coleções destacam-se alguns comuns: celebrar a herança e o legado de ambas as marcas (Dior x Rimowa e TNF x Gucci) e comemorar épocas festivas a partir de algumas coleções (Ivy Park x Adidas e Disney x Gucci); e outros que diferiram: criar ténis ambientalmente responsáveis (Reformation x New Balance), transportar o estilo desportivo para o quotidiano (Jacquemus x Nike), criar soluções para jovens adultos a mobilar a primeira casa (Off-White x IKEA) e ainda aumentar a base de consumidores do sexo feminino (Ivy Park x Adidas). No contexto deste último objetivo, importa referir que nem todas as parcerias procuram expandir as suas bases de clientes já estabelecidas, havendo também espaço para aquelas que pretendem atingir apenas nichos específicos que as marcas detêm, como apontado pelo especialista P1. Por oposição ao primeiro objetivo aqui identificado⁵⁵, outras colaborações surgem para “reformular, atualizar ou tornar mais jovem a linguagem da marca”, para além daquelas em que as marcas pretendem ‘apenas’ alcançar novos públicos ou mostrar-se mais acessíveis, de acordo com a especialista P2. Tanto quanto foi possível constatar, existiu um alinhamento de valores e uma visão partilhada na criação das

⁵⁵ Celebrar a herança e o legado de ambas as marcas.

coleções das várias colaborações. Por fim, torna-se possível inferir que todas as marcas envolvidas nas diversas parcerias analisadas pretenderam aumentar o seu *brand awareness* através da impressão de uma maior dinâmica que estas colaborações trazem às marcas, mantendo-as relevantes para o consumidor e rentabilizando, idealmente, os seus negócios, em simultâneo.

Estrutura da Parceria e Características do Parceiro

No que diz respeito à estrutura (E) das parcerias analisadas, reconhecem-se semelhanças, na medida em que estas procuraram apresentar produtos de edição limitada, que fossem (E2) integrados em termos de design (forma) e usabilidade (função), isto é, que fossem não só esteticamente atraentes e apelativos, mas também funcionais e práticos para os consumidores. Outro fator comum a todas as colaborações foi o facto de, em termos de (E3) exclusividade, todas as marcas terem estabelecido outras parcerias no ano em que foram reportadas pela *Lyst Insights* como as “*hottest collaborations*”. A (E1) duração foi o critério de estrutura onde se verificou maior variabilidade, tendo havido parcerias de curta e de longa⁵⁶ duração. No que toca às características (C) das marcas parceiras, a mais comum em todas as parcerias analisadas foi a (C3) amplitude da marca, sendo a grande maioria das marcas associadas a várias categorias de produtos e, em termos de (C1) complementaridade funcional e (C2) consistência hedónica, a maioria das colaborações apresenta níveis semelhantes destas duas características, tendo estas sido exploradas de variadas formas, de acordo com os objetivos específicos de cada uma. Importa salientar que a especialista P2, ao refletir sobre a lista das 16 parcerias durante a entrevista, concluiu que, à exceção de algumas como a Balenciaga x Gucci que, na sua opinião, são “muito próximas do ponto de vista dos produtos, marca e tradição”, a maioria das colaborações demonstrava complementaridade.

Business Model Canvas

As parcerias entre marcas de moda e marcas de outras indústrias, como as apresentadas nos *Business Model Canvas* formulados, denotam várias semelhanças, nomeadamente em termos de atividades-chave e de estrutura de custos, que terão envolvido o design e produção dos produtos, bem como a sua comunicação e Marketing, e ainda a sua distribuição e logística. Adicionalmente,

⁵⁶ Por longa duração, entenda-se as parcerias que colaboraram para a criação de múltiplas coleções ao longo de vários anos, em oposição às consideradas de curta duração, em que foi criada apenas uma coleção (mesmo que o período entre a produção e o lançamento dos produtos tenha sido superior a 1 ano).

salientam-se outras atividades comuns, como vários eventos de lançamento, aberturas de lojas *pop-up*, desfiles, campanhas, posts e teasers partilhados nas redes sociais. Neste contexto, destaca-se o modo como as parcerias foram divulgadas, em que, tal como aponta o especialista P1, habitualmente, “mesmo antes de a parceria começar”, ou seja, antes de os artigos serem lançados, esta já está a ser publicitada e “já se diz que vai ser fantástica”. E esta comunicação constante, notada como altamente volátil por P1, é apontada como um problema que pode ser colmatado com colaborações que não são o foco desta dissertação, mas que dizem respeito às relações que se podem estabelecer entre áreas de produção e distribuição de conteúdos à comunicação. Para além dos canais de comunicação mencionados acima, acrescem ainda os websites oficiais das marcas e suas lojas de retalho para distribuição dos produtos.

Os parceiros-chave e os recursos-chave também se verificaram os mesmos para todas as colaborações, envolvendo, naturalmente, as marcas parceiras e fornecedores de materiais, e recursos físicos (materiais, equipamentos e fábricas), financeiros, intelectuais (marcas, patentes e expertise) e humanos (equipas das marcas), respetivamente, tanto quanto foi possível constatar. Porém, foram ainda identificados outros parceiros nas colaborações Dior x Rimowa, Ivy Park x Adidas e TNF x Gucci.

As diferenças são, sem dúvida, mais notórias nos campos das propostas de valor, dos segmentos de clientes e das relações com os mesmos, que são exclusivos a cada parceria. Cada colaboração tem uma proposta de valor única, desde a criação de ténis ambientalmente responsáveis (Reformation x New Balance) até à fusão de personagens emblemáticas ou de peças de mobiliário funcionais com *designs* de luxo (Disney x Gucci e Off-White x IKEA, respetivamente). No que concerne aos relacionamentos com os clientes, estes variaram entre a criação de peças com tamanhos inclusivos e neutras em termos de género (Ivy Park x Adidas) e experiências imersivas (TNF x Gucci), entre outros, e foram projetados para atrair segmentos específicos do mercado, como entusiastas de desporto (Jacquemus x Nike) e jovens consumidores de luxo (Dior x Rimowa).

Em termos de fluxos de receitas, tanto quanto foi possível apurar, estas terão sido auferidas a partir das vendas dos produtos criados, tendo o intervalo de preços variado consoante a parceria.

Globalmente, estas colaborações ilustraram a capacidade das marcas de oferecerem experiências únicas aos seus consumidores, e de procurarem agregar valor ao combinarem as suas próprias forças com as dos seus parceiros.

Trend SWOT Analysis

O modelo *Trend SWOT Analysis* apresentado para cada uma das parcerias foi redigido, partindo do pressuposto de que as colaborações tinham sido desenhadas tendo em consideração uma (ou várias) tendência(s) socioculturais verificadas no ano de análise. Apreciando as sete colaborações, será possível afirmar que estas podem ser encaradas como uma resposta à evolução das mentalidades e prioridades dos consumidores (*Sustainable and Shared* e *Lifestyle Redesign*), à busca por um equilíbrio entre funcionalidade e estilo (*Ergonomic Lifestyle*), mas também por individualidade e representatividade (*Protagonist Identities*), e à exploração de narrativas, memórias coletivas e elementos nostálgicos (*Anchored Narratives* e *iNostalgia*) para a criação de produtos relevantes.

Na opinião da especialista P2, a adequação das colaborações às tendências socioculturais pode influenciar as escolhas dos consumidores, e pode ser exemplificada através da tendência relacionada com a representatividade e inclusão, que é “um movimento que as pessoas estão a cobrar cada vez mais”, ou a partir da tendência da sustentabilidade, em que é dada uma importância crescente a todo o processo de produção e distribuição dos produtos, e que pode fazer os consumidores repensar as suas escolhas.

Vantagens, Desvantagens, Desafios e Resultados da Colaboração

Entre as vantagens, destacam-se algumas comuns a várias parcerias analisadas, nomeadamente a exploração de novas categorias de produtos e novos segmentos de clientes e o contacto com novos públicos; a partilha de recursos, competências, estilos, perspetivas e conhecimento técnico, resultando na criação de produtos inovadores, designadamente em termos de sustentabilidade (*Reformation* x *New Balance*); e a promoção de produtos que fazem parte da oferta individual das marcas, reforçando os benefícios de uma colaboração mencionados na Revisão da Literatura. Ainda, foram reconhecidas, por parte de algumas marcas, oportunidades suscitadas por estas colaborações, como “trabalhar com o melhor” da respetiva área de atuação (*Virgil Abloh* em relação à *IKEA*); beneficiar da dimensão internacional da marca e do alcance mundial da celebridade (*Beyoncé* e *Adidas*, respetivamente) ou trabalhar com uma casa de luxo de grande notoriedade (*TNF* em relação à *Gucci*). A especialista P2 apontou, adicionalmente, como vantagem o facto de as colaborações poderem ser encaradas como “a própria ideia de inovação”, isto é, como

“um teste, sem compromisso de mudar totalmente a(s) marca(s)”, que pode servir como experiência de contacto com outro tipo de setor, como o entretenimento, ou com pessoas (celebridades, designers, músicos – que despertam, por vezes, mais atenção do que os próprios produtos criados), por exemplo, como forma de “pensar na evolução da(s) marca(s)” e “mostrar que não estão paradas no tempo”. Ainda, segundo P2, as colaborações podem também ser uma forma de “gerar uma identidade quando a marca é global”, no sentido em que, por vezes, estabelecem-se parcerias com artistas locais de vários países, “para as pessoas se sentirem pertencentes” ao universo das marcas.

Em termos de desvantagens, as críticas em relação ao preço dos artigos, demasiado elevado ou reduzido, ou à sua originalidade, também são um risco que as colaborações enfrentam que pode prejudicar a imagem da(s) marca(s) e, entre as parcerias analisadas, os alvos foram a Disney x Gucci e a Off-White x IKEA, respetivamente. Adicionalmente, foram reconhecidas alegadas incompatibilidades e discórdias na colaboração entre a Ivy Park e a Adidas, que, provavelmente também por outros motivos, geraram vendas aquém das expectativas e até perdas monetárias. Outra possível desvantagem referida pelo especialista P1 surge no caso das colaborações “que se tornam como uma expressão comum do Direito, isto é, como ‘acordos leoninos’”, em que apenas um dos lados beneficia sempre da relação.

O especialista P1 aponta, como desafio, a comunicação equitativa das marcas que constituem a colaboração, isto é, de que forma pode “dar-se destaque em termos de igualdade às duas marcas”, para evitar que uma delas sobressaia em detrimento da outra, defendendo que o modo como pretendem comunicar deve ser estabelecido antecipadamente, por forma a evitar “tensões que possam tornar-se desagradáveis”. Isto porque, em última análise, a marca *x* pode até canibalizar a marca *y*, no caso de querer aumentar apenas a projeção da sua marca, ignorando o equilíbrio desejado. Segundo o entrevistado, “pelo menos em termos da comunicação impressa ou visual, será sempre relativamente fácil chegarem a acordo, nem que seja por uma questão alfabética” e, em termos gráficos, deverá ser encontrado o ponto em que as marcas “têm uma projeção igual, em termos de mancha e de visibilidade”. Para a especialista P2, os desafios começam até antes de ser estabelecida a parceria, a partir do momento em que se inicia o processo de escolha da(s) marca(s) parceiras(s) e das categorias de produtos a serem criados (por exemplo, escolher desenhar uma coleção inteira que inclui vestuário, calçado e acessórios *versus* apenas uma das categorias).

No que concerne às parcerias estudadas, foram identificados outros desafios, designadamente a utilização de novos materiais e processos; a criação de novos modelos de artigos; e ainda a forte concorrência que caracteriza a indústria da moda, traduzida em vários lançamentos de outras colaborações, simultaneamente às apresentadas, que competem pela atenção dos consumidores.

Por último, no que concerne aos resultados alcançados pelas parcerias, destaca-se o facto de, tanto quanto se apurou, algumas terem esgotado rapidamente; gerarem um elevado número de pesquisas, tanto ao nível da colaboração como das marcas individualmente; serem objeto de revenda a preços significativamente superiores aos originais; e, naturalmente, os resultados de acordo com os critérios da plataforma *Lyst*, que englobaram a entrada ou subida de posição de algumas marcas no *Top 20 Hottest Brands* e produtos fruto das colaborações considerados “*hottest products*”.

Outros contributos dos especialistas

“As colaborações tal qual são entendidas hoje, são um bocadinho diferentes daquilo que se passava há uns anos” (P1). Para este especialista, “basta ver esta nova realidade da partilha, especialmente da extensão do Marketing e do Branding, através dos influencers e constata-se alterações bastante grandes no mercado”. Em relação ao caso específico das colaborações com influencers, que, na opinião do especialista P1, já são demasiados e cujas ligações com marcas vão ter tendência a ser cada vez mais recorrentes, o mesmo questiona-se sobre o que é que, efetivamente, estas podem trazer de qualidade à marca, num sentido futuro.

Os especialistas apontaram, adicionalmente, ao longo das entrevistas, alguns critérios que consideraram ser fundamentais para o sucesso de uma parceria:

- A confiança que se estabelece entre as marcas e as suas equipas, é um dos critérios principais, segundo P1, pois “a confiança e estabilidade iniciais é que vão permitir que a parceria possa desenvolver-se, especialmente quando são duas organizações completamente diferentes”, nomeadamente no que diz respeito aos métodos para resolver atritos que possam surgir;
- De acordo com P1, a definição do *win-win* logo à partida é essencial, defendendo que ambas as partes têm de ganhar, não apenas em termos de volume monetário (que é um fator, naturalmente, indispensável (P2)), mas, por exemplo, “notoriedade de marca,

- desenvolvimento, demonstração de capacidade, *know-how* e confiança ao mercado, especialmente em grupos maiores, de que são capazes de trabalhar em situações diferentes”.
- É imprescindível garantir que a parceria está a ser pensada a partir de objetivos bem definidos e, conseqüentemente, estratégias para os alcançar, pois, segundo o especialista P1, “dependendo da diferença de peso dos vários elementos da parceria”, pode ou não haver estrutura que sustente a mesma. De igual forma, P1 defende que o universo de influência das marcas deve ser revisto previamente ao estabelecimento de uma colaboração.
 - Dependendo do que é considerado ‘sucesso’, na opinião da especialista P2, “o sucesso padrão, do mercado capitalista e do mercado da moda” corresponderia a uma agregação de valor em termos de vendas, mas também em termos de novidade e interesse positivos, sentidos pelo consumidor.
 - A especialista P2 acredita que “as campanhas das colaborações que foram bem-sucedidas estão muito ligadas ao nosso espírito do tempo, ao *zeitgeist*”, sugerindo que, se existir um alinhamento entre o que as marcas propõem e as tendências socioculturais que se verificam nessa altura, “as chances de que [esse alinhamento] tenha uma maior repercussão do ponto de vista do sucesso são maiores”.

No seguimento do último critério apontado pela especialista P2, apresenta-se, na página seguinte, uma versão atualizada do *framework*, como resultado da identificação de um novo fator a considerar no modelo, relacionado com a adequação das marcas às tendências socioculturais que se verificam no período de análise, aplicáveis na parceria a estabelecer.

4.1. Nova Proposta de *Framework*

Figura 33. Nova proposta de framework

	FASE 1 - Análise de Mercado		FASE 2 - Proposta de Parceria	FASE 3 - Desenho da Parceria			FASE 4 - Avaliação da Parceria
	Análise Interna	Análise Externa		Termos da Parceria	Indicadores	Metas	Resultados
		Parceiro 1	Parceiro N				
ÓTICA DA EMPRESA							
1. Identificação de objetivos estratégicos							
2. Identificação de valores							
3. Identificação de prioridades							
ÓTICA DO CONSUMIDOR							
4. Percepção do Consumidor							
4.1. Brand awareness							
4.2. Associação à marca							
4.3. Imagem de marca							
4.4. Qualidade percebida							
4.5. Familiaridade com a marca							
4.6. Preferências							
4.7. Lealdade							
4.8. Intenção de compra							
ÓTICA DA PARCERIA							
5. Estrutura da Parceria (E)							
5.1. Duração (E1)							
5.2. Integração (E2)							
5.2.1. Forma							
5.2.2. Função							
5.3. Exclusividade (E3)							
6. Características do Parceiro (C)							
6.1. Complementaridade funcional (C1)							
6.2. Consistência hedônica (C2)							
6.3. Amplitude da marca (C3)							
7. Outros fatores a considerar							
7.1. Indústrias							
7.2. Categorias de produtos							
7.3. Recursos							
7.4. Competências							
7.5. Segmentos de mercado							
7.6. Canais de promoção							
7.7. Canais de venda							
7.8. Tendências socioculturais							

Conclusões

Contributos Finais

Tendo em vista o que foi discutido, torna-se fundamental salientar que aquilo que é considerado uma boa parceria para algumas marcas, para outras pode significar um verdadeiro fracasso e, deste modo, a análise das parcerias deve ser cautelosa (Oeppen & Jamal, 2014) e ter em consideração os objetivos e metas que cada marca traça aquando do momento de celebração da parceria. O mesmo acontece do ponto de vista do consumidor, na medida em que, se para alguns a colaboração é encarada como uma maneira de conhecer uma (ou várias) marcas e de poder adquirir um artigo, por vezes, a um preço mais acessível (referido como ‘item de acesso’ pela especialista P2), para outros pode ser visto como uma forma de perder exclusividade e até de falta de respeito (Mrad et al., 2019), ao parecer acessível demais (principalmente quando se trata de marcas de luxo), podendo fazer cair a perceção de valor da(s) marca(s) por parte do consumidor. Isto, porque o consumidor tem, segundo P2, “uma necessidade, pela moda, de se identificar” com o produto, ao mesmo tempo que pretende diferenciar-se com a sua utilização, e, por isso, procura produtos exclusivos, mas não demasiadamente, ao ponto de “não parecerem *cool*” por serem tão pouco falados e terem uma fraca adesão, tendo estes fatores impacto na sua decisão em termos de consumo.

Tal como evidenciado ao longo da Revisão da Literatura, a indústria da moda é fortemente influenciada por variadas tendências socioculturais externas, como as mudanças nas preferências dos consumidores, os avanços tecnológicos, as alterações na economia global, e internas ao próprio sistema da moda, como a preocupação crescente com a temática da sustentabilidade, entre outros fenómenos. Como tal, as colaborações formadas nesta indústria não são exceção, sendo não só igualmente impactadas como a sua criação pode até, segundo Mrad et al. (2019), ajudar a responder a essas mesmas tendências emergentes do mercado. A especialista P2 corrobora esta afirmação, ao sugerir que, não só “a própria colaboração chega a ser uma tendência” como “o papel das tendências nada mais é do que o pano de fundo” das colaborações, servindo como uma espécie de guia para o seu estabelecimento.

Deste modo, não só é importante escolher um bom parceiro que esteja alinhado (tanto na imagem de marca e nos objetivos para a parceria como na partilha das mesmas formas de trabalhar e os mesmos valores) como é fundamental que, na gestão da parceria, se tenha em consideração os

riscos e os desafios da estratégia a pôr em prática. Assim sendo, e de acordo com o especialista P1, se as entidades pretendem que a parceria seja frutífera para ambas as partes, importa estabelecer desde início os protocolos da própria colaboração, isto é, os acordos legais e contratuais, especificando as responsabilidades e os direitos dos parceiros, a fim de proteger e cimentar a relação (Oeppen & Jamal, 2014), bem como garantir o controlo de todo o processo, desde o desenho do produto às estratégias de Branding e de Marketing a implementar, para evitar os riscos potenciais de diluição e canibalização da(s) marca(s).

Não existindo até agora, tanto quanto esta investigação pode apurar, uma metodologia orientadora para o estabelecimento de parcerias de sucesso, existem, contudo, diversos casos de parcerias de sucesso e de insucesso que constituem o universo experimental e que podem servir de base para uma análise estruturada.

O principal contributo deste estudo será a introdução de uma visão sistematizada, materializada sob a forma de um *framework*, de critérios de análise a ter em consideração ao longo do processo de estabelecimento de uma parceria (análise, proposta, desenho e avaliação), com foco no setor da moda. No desenvolvimento deste modelo, procurou-se privilegiar a simplicidade e objetividade, de forma a facilitar a sua adoção pelas marcas, sejam elas de pequena ou grande dimensão, e independentemente do seu nível de experiência nesta estratégia.

Com base na Revisão da Literatura, foi possível identificar os principais critérios de análise introduzidos no *framework* para a seleção do(s) parceiro(s) ideal(ais) e o impacto da mesma no comportamento do consumidor. A análise das parcerias, sustentada pela informação apurada na *Desk Research*, no âmbito do estudo de caso, foi realizada de acordo com os critérios identificados para o *framework*, e aprofundada através da utilização dos modelos de gestão (*Business Model Canvas* e *Trend SWOT Analysis*) com eficácia comprovada e carácter suficientemente abrangente para serem aplicados no desenvolvimento de estratégias em qualquer indústria. Para a elaboração da última (*Trend SWOT Analysis*) foram fundamentais os insights apresentados nas Entrevistas Semiestruturadas pelos especialistas, comprovando a importância das tendências socioculturais neste contexto.

Numa visão ambiciosa, o especialista P1 sugere, inclusivamente, que este “estudo vai ser extremamente importante, e se for validado, o [teu] método poderá fazer ‘muito boa gente’ pensar se deve ou não arriscar uma parceria”.

Importa, neste contexto, explicitar a relação, que se pensa direta, entre o tema em estudo e o âmbito do Mestrado em Design Management. Ora, a investigação multidisciplinar que sustentou a criação do framework proposto procurou reunir temáticas de várias áreas de estudo abordadas ao longo do curso, como Tendências, Comportamento do Consumidor, Gestão e Estratégia, Marketing e Branding, aliando o pensamento estratégico fundamental para o estabelecimento de uma parceria, com a criatividade e design exigidos na indústria da moda.

Perspetivando o futuro, a tendência será para haver cada vez mais parcerias, segundo ambos os especialistas. P2 defende ainda que “a própria base da criação da moda é algo colaborativo” e que o que move e continuará a mover as colaborações é, sem dúvida, “uma questão estratégica e de negócios, mas também a questão da perceção de valor e da necessidade de estar sempre a mudar” e “em busca de algo novo” por parte do consumidor, reforçando o carácter cíclico e de constante mudança desta indústria.

Limitações do Estudo

Ao longo do processo de investigação, foram identificadas algumas limitações que afetaram o processo de pesquisa e a interpretação dos resultados alcançados, entendendo-se fundamental reconhecer as mesmas.

Inicialmente, registou-se uma enorme dificuldade em estabelecer contacto com representantes de várias marcas, por questões de privacidade e proteção dos seus dados, limitando a obtenção de informações detalhadas e insights cruciais sobre os aspetos internos dessas colaborações. Por consequência, o objeto deste estudo sofreu várias alterações, até ao momento em que se optou por estudar marcas, exclusivamente, através de dados secundários.

Dado o carácter global das parcerias em análise, não foi possível recolher informações diretamente a partir do público-alvo e dos consumidores específicos de cada uma, tendo estas sido obtidas, uma vez mais, a partir de dados já existentes em revistas e publicações de moda digitais citadas ao longo do estudo, impactando a compreensão das perceções e das experiências do público-chave.

Para além disto, a disponibilidade limitada de dados e documentos relacionados com as colaborações restringiu a execução de uma análise em profundidade e, possivelmente, a contextualização dos resultados apurados, pois, citando o especialista P1, “até ao momento ainda não há estudos científicos para fazer suporte” dos dados apresentados que predominam em revistas e publicações digitais do setor. Neste sentido, apesar do papel fundamental que a *Desk Research* desempenhou nesta investigação, é importante reconhecer que esta abordagem pode estar sujeita a potenciais enviesamentos, já que a qualidade e a precisão das fontes de informação podem variar, afetando a validade dos resultados, pois como constatado ao longo do estudo e referido pelo especialista P1, apesar de as empresas terem de apresentar o Relatório e Contas, não referem, por norma, os resultados e especificidades das parcerias realizadas. Ainda, o facto de a indústria da moda se caracterizar por uma concorrência intensa e em constante evolução, acresceu dificuldade à obtenção de informações totalmente claras e confiáveis sobre as parcerias e pode ter ocultado as razões subjacentes para o sucesso, e sobretudo para o fracasso, das mesmas. Isso mesmo foi salientado pelo especialista P1, quando indicou que, nesta indústria, quando tudo é novo, o sigilo é necessário para proteger o modelo em aplicação. Só mais tarde é que a informação é disponibilizada e, em relação ao que corre menos bem, de acordo com a especialista P2, por vezes, essa informação “não chega a ficar disponível para o grande público”.

Contudo, apesar das limitações apresentadas, este estudo forneceu uma análise abrangente das parcerias na indústria da moda, embora a partir de uma amostra reduzida, destacando-se a necessidade de futuras investigações e abrindo espaço para uma discussão mais aprofundada sobre os critérios a ter em consideração no estabelecimento de uma colaboração neste setor altamente dinâmico. Considerando estas restrições, os resultados apresentados devem ser interpretados com cautela, mas ainda assim representam um contributo valioso para a compreensão das complexas relações entre marcas e os seus parceiros.

Futuras Linhas de Investigação

Para comprovação e melhoria do *framework* proposto, sugere-se o estudo de mais parcerias, já realizadas, à luz deste modelo, a fim de relacionar os critérios aplicados com os resultados alcançados, não só financeiramente, mas também em termos da combinação das variáveis consideradas, bem como a sua aplicação no desenho de novas parcerias. Consequentemente, será

possível entender, através de outro prisma, as parcerias que obtiveram melhores resultados e, desta forma, contribuir para a atualização da pesquisa já existente acerca dos casos de maior sucesso. Importa referir ainda que podem surgir novos fatores e variáveis aquando da reflexão da marca proponente acerca dos seus atributos (análise interna), bem como na fase de alinhamento com a ideal marca parceira (desenho da parceria), e, portanto, este modelo é passível de um processo evolutivo.

Relativamente ao comportamento do consumidor, sugere-se, tal como indicado pela especialista P2, que sejam dinamizados *Focus Groups* ou Entrevistas, com participantes consumidores das marcas estudadas, de modo a conhecer de antemão as suas impressões, incrementando a fiabilidade desta investigação.

No futuro, a sistematização da informação das parcerias já realizadas poderá ser feita com recurso a tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial, permitindo a criação de modelos preditivos dos resultados e do sucesso a alcançar aquando do planeamento de uma parceria.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (2009). *Managing Brand Equity*. The Free Press.
- Aaker, D. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James Publishing.
- Adidas. (s.d.-a). *About Adidas*. Adidas Group. Acedido a 8 de junho, 2023, a partir de <https://www.adidas-group.com/en/about/profile/>
- Adidas. (s.d.-b). *All collaborations*. Acedido a 23 de junho, 2023, a partir de <https://www.adidas.co.uk/collaborations>
- Adidas. (2019, abril 4). *Adidas and Beyoncé announce iconic partnership*. Acedido a 8 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/adidas-and-beyonc--announce-iconic-partnership/s/68dc185b-d36a-4833-983d-774ecb6decb3>
- Adidas. (2020a, janeiro 16). *Adidas and Beyoncé reveal four footwear styles in the ADIDAS X IVY PARK collection*. Acedido a 9 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/adidas-and-beyonc--reveal-four-footwear-styles-in-the-adidas-x-ivy-park-collection/s/c7c21df4-dd6e-4672-a5ac-28288d5bb774>
- Adidas. (2020b, janeiro 17). *Debut ADIDAS X IVY PARK collection now available*. Acedido a 15 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/debut-adidas-x-ivy-park-collection-now-available/s/51bca10b-7823-4e00-ac3d-0e8c8772bd7f>
- Adidas. (2020c, outubro 26). *Announcing IVY PARK second collection and "THIS IS MY PARK" campaign with Beyoncé*. Acedido a 9 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/announcing-ivy-park-second-collection-and--this-is-my-park--campaign-with-b-yonce/s/57dcb16d-73aa-4a4f-9401-e452118339db>
- Adidas. (2021a, fevereiro 5). *ICY PARK: The third IVY PARK collection with Beyoncé*. Acedido a 9 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/icy-park--the-third-ivy-park-collection-with-beyonc-/s/51b7087b-a661-406a-9b0e-9274acb3a752>
- Adidas. (2021b, junho 25). *ADIDAS X IVY PARK launches "FLEX PARK" swimwear capsule*. Acedido a 9 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/adidas-x-ivy-park-launches--flex-park--swimwear-capsule/s/7e282224-e3ba-4d1b-bdaf-a782b5ef32d8>
- Adidas. (2021c, agosto 6). *IVY PARK Rodeo: Fourth IVY PARK collection with Beyoncé*. Acedido a 9 de junho, 2023, de <https://news.adidas.com/originals/ivy-park-rodeo--fourth-ivy-park-collection-with-beyonc-/s/2fc39fb5-18b9-45bb-a0de-045df1212125>
- Adidas. (2021d, agosto 11). *Introducing Kids' apparel for the first as part OF IVY PARK Rodeo collection with Beyoncé*. Acedido a 9 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/introducing-kids--apparel-for-the-first-as-part-of-ivy-park-rodeo-collection-with-beyonc-/s/09cd8170-9e4f-4cd4-8c17-3361c689f3e1>
- Adidas. (2021e, novembro 30). *ADIDAS X IVY PARK announces its fifth collection: "HALLS OF IVY"*. Acedido a 16 de junho, 2023, de <https://news.adidas.com/originals/adidas-x-ivy-park-announces-its-fifth-collection----halls-of-ivy-/s/0b2b8a38-40d0-4b61-a7d2-6aaaa25852de>

- Adidas. (2022a, janeiro 28). *ADIDAS X IVY PARK announces IVY HEART, a capsule collection inspired by love just in time for Valentine's Day*. Acedido a 16 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/adidas-x-ivy-park-announces-ivy-heart--a-capsule-collection-inspired-by-love--just-in-time-for-valen/s/b16b5251-e4c3-4bee-b10d-699c639aac62>
- Adidas. (2022b, maio 20). *ADIDAS X IVY PARK introduces a new Super Sleek sneaker just in time for Summer*. Acedido a 16 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/adidas-x-ivy-park-introduces-a-new-super-sleek-sneaker-just-in-time-for-summer/s/fc34fad3-1f9a-4073-942d-47c163864e1b>
- Adidas. (2022c, julho 8). *ADIDAS X IVY PARK dreams of IVYTOPIA, a collection that inspires an escape to your personal nirvana this Summer!*. Acedido a 16 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/adidas-x-ivy-park-dreams-of-ivytopia--a-collection-that-inspires-an-escape-to-your-personal-nirvana-/s/72d05226-b86e-4e56-81e9-9b80ff3517df>
- Adidas. (2023a, janeiro 26). *ADIDAS X IVY PARK embark on a PARK TRAIL, a new collection that inspires you to discover your Park*. Acedido a 16 de junho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/adidas-x-ivy-park-embark-on-a-park-trail--a-new-collection-that-inspires-you-to-discover-your-park/s/fd3565af-2110-49e6-a6ba-6ba2f8c667fc>
- Adidas. (2023b, junho 19). *Exhibit the discos of the past and dance floors of the present with IVY PARADISE – the newest swim collection from ADIDAS X IVY PARK*. Acedido a 23 de julho, 2023, a partir de <https://news.adidas.com/originals/exhibit-the-discos-of-the-past-and-dance-floors-of-the-present-with-ivy-paradise---the-newest-swim-c/s/93f7e9f5-2989-423c-9419-f89a4ceb9143>
- AFP-Relaxnews. (2019, dezembro 10). *Beyonce teases her first Ivy Park launch with Adidas*. Fashion Network. Acedido a 15 de junho, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/Beyonce-teases-her-first-ivy-park-launch-with-adidas,1166553.html>
- AFP-Relaxnews. (2020, janeiro 6). *Gucci marks Chinese New Year with a Mickey Mouse-themed collection*. Obtido 26 de maio de 2023, de Fashion Network. Acedido a 23 de maio, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/Gucci-marks-chinese-new-year-with-a-mickey-mouse-themed-collection,1172220.html>
- Ahmed, O. (2018, novembro 21). *The Power Of Designer Collaborations*. British Vogue. Acedido a 6 de janeiro, 2023, a partir de <https://www.vogue.co.uk/article/the-power-of-designer-collaborations>
- Ahn, S., Kim, H., & Forney, J. A. (2010). Fashion collaboration or collision? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 14(1), 6–20. <https://doi.org/10.1108/13612021011025401>
- Alexander, B., & Contreras, L. O. (2016). Inter-industry creative collaborations incorporating luxury fashion brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3), 254–275. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2015-0075>
- Alexei Kansara, V. (2017, outubro 10). *How Supreme Grew a \$1 Billion Business with a Secret Partner*. The Business of Fashion. Acedido a 7 de dezembro, 2022, a partir de

<https://www.businessoffashion.com/articles/finance/supreme-grew-1-billion-business-with-secret-partner/>

- AMA. (s.d.). *What is Digital Marketing?* American Marketing Association. Acedido a 7 de março, 2023, a partir de <https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/>
- AMA. (2017). *Definitions of Marketing*. American Marketing Association. Acedido a 4 de março, 2023, a partir de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Amarca, N. (2017, setembro 20). *Gucci's Spring/Summer 2018 Collection Taps Bugs Bunny, Snow White & Evel Knievel*. Hypebeast. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2017/9/gucci-spring-2018-collection>
- Amed, I. (2022, novembro 29). *The Wider World @ BoF VOICES 2022* [Sessão em Conferência]. The Business of Fashion.
- Amed, I., André, S., Balchandani, A., Berg, A., & Rölkens, F. (2022). *The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather*. Acedido a 8 de Janeiro, 2023, a partir de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
- Amed, I., & Berg, A. (2022, novembro 30). *Inside the Fashion System @ BoF VOICES 2022* [Sessão em Conferência]. The Business of Fashion.
- Amin, G. R., & Ibn Boamah, M. (2022). Modeling business partnerships: A data envelopment analysis approach. *European Journal of Operational Research*, 305(1), 329–337. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.05.036>
- Atik, D., & Firat, A. F. (2013). Fashion creation and diffusion: The institution of marketing. *Journal of Marketing Management*, 29(7–8), 836–860. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.729073>
- Barnard, M. (2013). *Fashion as Communication* (2.^a ed.). Taylor and Francis.
- Barnard, M. (2020). *Fashion Theory: A Reader* (2.^a ed.). Routledge.
- Baskin, B. (2019, outubro 27). *Why an LVMH-Tiffany Deal Makes Sense*. The Business of Fashion. Acedido a 10 de maio, 2023, a partir de <https://www.businessoffashion.com/briefings/luxury/virgil-abloh-ikea-collaboration/>
- Bellini, R. [Vogue Business]. (2022, novembro 10). *Keynote: The future of sustainable fashion with Chloé CEO Riccardo Bellini* [Vídeo]. Youtube. Acedido a 10 de novembro, 2022, a partir de <https://youtu.be/OIjlaCwpBXU>
- Besharat, A. (2010). How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1240–1249. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.021>
- Binkley, C. (2019, outubro 24). *What Kim Jones learned designing luggage for Rimowa*. Vogue Business. Acedido a 27 de junho, 2023, a partir de <https://www.voguebusiness.com/fashion/kim-jones-dior-luggage-rimowa-lvmh?status=verified>

- Blanc, E. (2017, abril 7). *When fashion meets furniture: the best collaborations*. Vogue France. Acedido a 11 de maio, 2023, a partir de <https://www.vogue.fr/fashion/fashion-news/diaporama/salone-del-mobile-milan-fashion-furniture-interior-design-louis-vuitton-fendi-prada-dolce-gabbana/42258>
- BOF TEAM. (2022, novembro 29). *VOICES 2022: BoF's Annual Gathering for Big Thinkers Is Coming*. The Business of Fashion. Acedido a 4 de dezembro, 2022, a partir de <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/bof-voices-2022-is-coming/>
- Brain, E. (2019, outubro 28). *Experience Dior's RIMOWA Collection With Three Augmented Reality Snapchat Filters*. Hypebeast. Obtido 26 de junho de 2023, de <https://hypebeast.com/2019/10/dior-rimowa-snapchat-augmented-reality-filters>
- Brain, E. (2020, janeiro 3). *Gucci's Five-Part Mickey Mouse Sneaker Collection Is Available Now*. Hypebeast. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2020/1/disney-gucci-chinese-new-year-mickey-mouse-rhyton-ace-slip-on-slide-collection-release>
- Brain, E. (2021a, janeiro 27). *Gucci Is Still the World's Hottest Brand*. Hypebeast. Acedido a 17 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2021/1/lyst-index-q4-2020-gucci-worlds-hottest-brand-the-north-face-nuptse-best-item>
- Brain, E. (2021b, dezembro 2). *Gucci and The North Face Are Back Together Again*. Hypebeast. Acedido a 18 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2021/12/gucci-the-north-face-second-drop-collection-release-information-alessandro-michele>
- Brain, E. (2022a, junho 29). *Jacquemus x Nike Is Restocking*. Hypebeast. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2022/6/jacquemus-nike-air-humara-clothes-hoodie-swoosh-top-bra-dress-sneakers-collab-restock-info-fw22>
- Brain, E. (2022b, dezembro 2). *Jacquemus' Nike Air Humara LX «Pink Flash» Is Officially Releasing*. Hypebeast. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2022/12/jacquemus-nike-air-humara-pink-flash-dx9999-600-release-information-drops>
- Brand Finance. (2022). *Apparel 50 2022: The annual report on the most valuable and strongest apparel brands*. Acedido a 17 de março, 2023, a partir de <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-apparel-50-2022-preview.pdf>
- Braun, J. (2021, junho 25). *Beyoncé teases swimwear for Adidas x Ivy Park*. Fashion Network. Acedido a 15 de junho, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/Beyonce-teases-swimwear-for-adidas-x-ivy-park,1313878.html>
- Braun, J. (2022, janeiro 3). *Gucci and The North Face launch second collection*. Fashion Network. Acedido a 25 de junho, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/Gucci-and-the-north-face-launch-second-collection,1365522.html#barbara-bui>
- Business of HYPE. (2019, agosto 25). *Alexandre Arnault and Kim Jones Are Making a New Future*. Hypebeast. Acedido a 27 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2019/8/alexandre-arnault-kim-jones-rimowa-dior-interview-business-of-hype-jeffstaple-episode-50>

- Carruthers, C. (2021, janeiro 11). *The North Face x Gucci Collaboration Takes to the Street with Artwalls*. Vogue Arabia. Acedido a 19 de maio, 2023, a partir de <https://en.vogue.me/fashion/north-face-x-gucci-collaboration/>
- Casimiro, G. G. (2022, novembro 4). *Can fashion and Web3 coexist? @ Web Summit 2022* [Sessão em Conferência]. Web Summit.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (6.^a ed.). Pearson Education Limited.
- Childs, M., & Jin, B. E. (2020a). Brand and retailer co-branding: Examining factors to favourably change consumers' brand evaluations. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(1), 49–65. <https://doi.org/10.1108/jfmm-03-2019-0061>
- Childs, M., & Jin, B. E. (2020b). Retailer-brand collaborations: testing key strategies to increase consumers' urgency to buy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(4), 380–394. <https://doi.org/10.1108/IJRD-06-2019-0199>
- Chow, A. (2023a, fevereiro 11). *A Jacquemus x Nike «JF1» Is On the Way*. Hypebeast. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2023/2/jacquemus-nike-air-force-1-jf1-first-look-info>
- Chow, A. (2023b, junho 6). *Official Images of the Jacquemus x Nike J Force 1 Low LX*. Hypebeast. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2023/5/jacquemus-nike-jf1-white-black-release-date>
- Corner, F. (2014). *Why Fashion Matters*. Thames and Hudson Ltd.
- Diggs, C. (2022, novembro 10). *Opening remarks @ Vogue Business And Google Summit 2022* [Sessão em Conferência]. Vogue Business.
- Dior. (s.d.-a). *Dior and Rimowa*. Acedido a 27 de junho, 2023, a partir de <https://shop-couture.dior.ae/collections/men-dior-and-rimowa>
- Dior. (s.d.-b). *History of the house Christian Dior*. Galerie Dior. Acedido a 13 de julho, 2023, a partir de <https://www.galeriedior.com/en/history>
- Disney. (2020, janeiro 1). *Gucci's campaign celebrates the new Disney x Gucci collection*. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://press.disney.co.uk/news/guccis-campaign-celebrates-the-new-disney-x-gucci-collection>
- Divert, C. (2019, maio 8). *Adidas has high expectations for new partnership with Beyoncé*. Fashion Network. Acedido a 18 de junho, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/Adidas-has-high-expectations-for-new-partnership-with-beyonce,1096708.html#sunflower>
- Dorsey, A. (2021, dezembro 27). *Gucci and The North Face Present Chapter 2 of Its Latest Collaboration*. Hypebeast. Acedido a 25 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2021/12/gucci-the-north-face-collaboration-chapter-2-collection>

- Dorsey, A. (2022, janeiro 14). *The North Face x Gucci's «Pop-Ups» Series Has Officially Launched*. Hypebeast. Acedido a 24 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2022/1/the-north-face-x-gucci-pop-ups-series-launch>
- Dragt, E. (2017). *HOW TO RESEARCH TRENDS: move beyond TREND WATCHING to kick start INNOVATION*. BIS Publishers.
- Driver, R. (2019, dezembro 3). *Art and fashion converge at Art Basel Miami Beach*. Fashion Network. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/Art-and-fashion-converge-at-art-basel-miami-beach,1164084.html>
- Driver, R. (2020, setembro 24). *Gucci announces upcoming collaboration with The North Face*. Acedido a 22 de junho, 2023, a partir de Fashion Network. <https://www.fashionnetwork.com/news/Gucci-announces-upcoming-collaboration-with-the-north-face,1245923.html>
- Easey, M. (2009). *Fashion Marketing* (3.^a ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Elven, M. van. (2019, outubro 3). *Reformation teams up with New Balance for its first sneaker collection*. Fashion United. Acedido a 13 de maio, 2023, a partir de <https://fashionunited.uk/news/fashion/reformation-teams-up-with-new-balance-for-its-first-sneaker-collection/2019100345584>
- Euromonitor International. (2023). *Top 10 Global Consumer Trends 2023*. Acedido a 1 de fevereiro, 2023, a partir de <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2023-Top-10-Global-Consumer-Trends-EN.html>
- Fashion United. (s.d.). *Global Fashion Industry Statistics*. Acedido a 7 de outubro, 2023, a partir de <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>
- Ferere, C. (2021, janeiro 8). *Gucci Pins: The North Face x Gucci Outerwear Collection Is Taking Back Retail*. Forbes. Acedido a 25 de junho, 2023, a partir de <https://www.forbes.com/sites/cassellferere/2021/01/08/gucci-pins-the-north-face-x-gucci-outerwear-collection-is-taking-back-retail/?sh=46630e962219>
- Forbes International, & Guedes, L. M. (2023, fevereiro 18). *Ivy Park, uma das marcas de Beyoncé, fatura apenas 40 dos \$250 milhões projetados*. Acedido a 16 de junho, 2023, a partir de <https://www.forbespt.com/ivy-park-uma-das-marcas-de-beyonce-fatura-apenas-40-dos-250-milhoes-projetados/>
- Forrester. (2019). *Invest In Partnerships To Drive Growth And Competitive Advantage*. Acedido a 28 de maio, 2022, a partir de <https://go.impact.com/rs/280-XQP-994/images/PDFdownload-PC-AW-InvestinPartnerships.pdf>
- Geysler, W. (2023). *The State of Influencer Marketing 2023: Benchmark Report*. Acedido a 18 de março, 2023, a partir de <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>
- Golestan, C., & Salmon, N. (2022, novembro 4). *Phluidity in fashion @ Web Summit 2022* [Sessão em Conferência]. Web Summit.

- Gomes, N. P., Cohen, S. A. de M., & Flores, A. M. M. (2018). Trend Studies: an approach for analyzing and managing culture. *Moda Palavra*, 11(22), 82–112.
- Gomes, N. P., Cohen, S. A. M., Cantú, W. A., & Lopes, C. M. A. (2021). Roteiros e modelos para a identificação de tendências socioculturais e a sua aplicação estratégica em produtos e serviços. *Moda Palavra*, 14(32), 228–272.
- GQ Magazine. (2020, setembro 27). *Yes, Please: Gucci and The North Face Announce Collaboration*. GQ Middle East. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://www.gqmiddleeast.com/style/yes-please-gucci-and-the-north-face-announce-collaboration>
- GQ Portugal. (2017, fevereiro 20). *A Gucci lança coleção cápsula com o Pato Donald para a nova temporada*. Acedido a 21 de junho, 2023, a partir de <https://www.gqportugal.pt/gucci-pato-donald-nova-temporada>
- Gucci. (s.d.-a). *About Gucci*. Acedido a 20 de maio, 2023, a partir de <https://www.gucci.com/us/en/st/about-gucci>
- Gucci. (s.d.-b). *The North Face x Gucci*. Acedido a 19 de maio, 2023, a partir de <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/advertising-campaign/article/the-north-face-gucci-campaign>
- Gucci. (s.d.-c). *The North Face x Gucci: Chapter 3*. Acedido a 19 de maio, 2023, a partir de <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/the-north-face-x-gucci-chapter-3>
- Gucci. (s.d.-d). *The North Face x Gucci: Chapter Two*. Acedido a 18 de junho, 2023, a partir de <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/advertising-campaign/article/the-north-face-gucci-campaign-wave-2>
- Gucci. (s.d.-e). *The North Face x Gucci: The Third Chapter*. Acedido a 10 de maio, 2023, a partir de <https://www.gucci.com/us/en/st/capsule/the-north-face-gucci>
- Gucci. (s.d.-f). *The Year of The Pig*. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/cruise-2019-chinese-new-year-shoppable>
- Guyot, O. (2018, março 15). *Nike enlists Jacquemus for France's soccer team collection launch*. Fashion Network. Acedido a 24 de junho, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/nike-enlists-jacquemus-for-france-s-soccer-team-collection-launch,958566.html>
- Guyot, O. (2023, março 27). *Ivy Park: is the love affair between Adidas and Beyoncé drawing to a close?* Fashion Network. Acedido a 21 de junho, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/ivy-park-is-the-love-affair-between-adidas-and-beyonce-drawing-to-a-close-,1500332.html#msgm>
- Hall, C. (2020, janeiro 23). *Why Disney Merch Is Suddenly Big in China*. The Business of Fashion. Acedido a 23 de junho, 2023, a partir de <https://www.businessoffashion.com/briefings/china/why-disney-merch-is-suddenly-big-in-china/>
- Halliday, S. (2019a, abril 4). *Adidas announces partnership with singer Beyoncé for Ivy Park and more*. Fashion Network. Acedido a 25 de junho, 2023, a partir de

<https://ww.fashionnetwork.com/news/Adidas-announces-partnership-with-singer-beyonce-for-ivy-park-and-more,1086129.html#marimekko>

Halliday, S. (2019b, julho 31). *Spotlight shines on Gucci back at top of Lyst Index, Rihanna and Beyoncé also ride high*. Fashion Network. Acedido a 17 de junho, 2023, a partir de <https://ww.fashionnetwork.com/news/Spotlight-shines-on-gucci-back-at-top-of-lyst-index-rihanna-and-beyonce-also-ride-high,1125282.html>

Halliday, S. (2020, abril 29). *Off-White, Nike were top Q1 brands; masks, comfort and hot bags were key says Lyst*. Fashion Network. Acedido a 16 de maio de 2023, a partir de <https://ww.fashionnetwork.com/news/Off-white-nike-were-top-q1-brands-masks-comfort-and-hot-bags-were-key-says-lyst,1211397.html>

Halliday, S. (2021a, abril 28). *Gucci tops Lyst Index again, but Nike and Dior snap at its heels*. Fashion Network. Acedido a 28 de maio, 2023, a partir de <https://ww.fashionnetwork.com/news/Gucci-tops-lyst-index-again-but-nike-and-dior-snap-at-its-heels,1298292.html>

Halliday, S. (2021b, outubro 25). *Adidas and Ivy Park launch first Peloton clothing collab*. Fashion Network. Acedido a 27 de junho, 2023, a partir de <https://ww.fashionnetwork.com/news/Adidas-and-ivy-park-launch-first-peloton-clothing-collab,1346841.html>

Halliday, S. (2021c, dezembro 23). *Balenciaga, Gucci are key labels of 2021, Kim Kardashian is top influencer, says Lovethesales*. Fashion Network. Acedido a 16 de julho, 2023, a partir de <https://us.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-gucci-are-key-labels-of-2021-kim-kardashian-is-top-influencer-says-lovethe-sales,1364314.html#louis-vuitton>

Haute Living. (2019, dezembro 2). *Dior X RIMOWA Pop-Up Boutique Now Open In Miami Before 2020 Nationwide Launch*. Acedido a 13 de junho, 2023, a partir de <https://hauteliving.com/2019/12/dior-rimowa-miami-design-district/676747/>

Higham, W. (2009). *The Next Big Thing - spotting and forecasting consumer trends for profit*. London: Kogan Page.

Highsnobiety. (2020, janeiro). *Full Steam Ahead With Francis Bourgeois, The North Face And Gucci*. Acedido a 28 de junho, 2023, a partir de <https://www.highsnobiety.com/p/gucci-tnf-francis-bourgeois/>

Highsnobiety. (2023, junho 22). *Jacquemus' Nike AF1 Collab isn't quite what we expected*. Acedido a 27 de junho, 2023, a partir de <https://www.highsnobiety.com/p/jacquemus-nike-air-force-1/>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization - Concepts and Cases* (12.^a ed.). Cengage Learning.

Hosie, R. (2019, março 5). *Gucci is selling a 3D-printed Mickey Mouse bag for \$4,500*. Business Insider. Acedido a 16 de junho, 2023, a partir de <https://www.insider.com/gucci-selling-3d-printed-mickey-mouse-bag-for-4500-2019-3>

Hurstel, P.-N. (2022, novembro 4). *Can fashion and Web3 coexist? @ Web Summit 2022 [Sessão Em Conferência]*. Web Summit.

- IKEA. (s.d.-a). *How we work*. Acedido a 11 de Maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/about-us>
- IKEA. (s.d.-b). *MARKERAD Limited Collection*. Acedido a 17 de Maio, 2023, a partir de <https://www.ikea.com/es/en/new/markerad-limited-collection-pub039b6a31>
- IKEA. (2017a, junho 7). *IKEA to explore inspiring design pieces for young homes in collaboration with Virgil Abloh*. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/newsroom/2017/06/07/ikea-to-explore-inspiring-design-pieces-for-young-homes-in-collaboration-with-virgil-abloh>
- IKEA. (2017b, junho 9). *The provocateur that makes room for millennials*. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/behind-scenes/products-design/2017/06/09/the-provocateur-that-makes-room-for-millennials>
- IKEA. (2017c, junho 9). *The provocateur that makes room for millennials* [Vídeo]. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/behind-scenes/products-design/2017/06/09/the-provocateur-that-makes-room-for-millennials>
- IKEA. (2017d, novembro 10). *Tailor-made for Millennials by IKEA and Virgil Abloh*. Acedido a 17 de maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/behind-scenes/products-design/2017/11/10/tailormade-for-millennials-by-ikea-and-virgil-abloh>
- IKEA. (2017e, dezembro 19). *IKEA brings together Swedish and Korean design*. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/behind-scenes/products-design/2017/12/19/ikea-brings-together-swedish-and-korean-design>
- IKEA. (2018a, Maio 4). *IKEA x Virgil – progress report from New York*. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/behind-scenes/products-design/2018/05/04/ikea-x-virgil-progress-report-from-new-york>
- IKEA. (2018b, junho 7). *Make a statement with MARKERAD in collaboration with Virgil Abloh*. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/behind-scenes/products-design/2018/06/07/make-a-statement-with-markerad-in-collaboration-with-virgil-abloh>
- IKEA. (2018c, junho 7). *Rugs as art in the home – IKEA Art Event 2019*. Acedido a 18 de maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/behind-scenes/products-design/2018/06/07/rugs-as-art-in-the-home--ikea-art-event-2019>
- IKEA. (2018d, setembro 4). *IKEA to release pre-launch of collaboration with Virgil Abloh*. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://about.ikea.com/en/newsroom/2018/09/04/ikea-to-do-a-prelaunch-in-collaboration-with-virgil-abloh>
- IKEA [@ikea]. (2018a, Maio 4). *Okay, during the workshop with Virgil Abloh on Monday we asked him to sign posters of the prototypes* [Fotografia]. Instagram. Acedido a 11 de maio, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/BiW9Nsxlky6/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>
- IKEA [@ikea]. (2018b, junho 5). *T-minus 2 days. On Thursday Democratic Design Days 2018 kick off in Älmhult. We will announce some very exciting news* [Vídeo]. Instagram. Acedido a 11 de maio, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/Bjpe8MdFUz1/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>

- IKEA [@ikea]. (2019, dezembro 13). *And we have 20 winners that will get a MARKERAD bag! The competition is now closed* [Fotografia]. Instagram. Acedido a 11 de maio, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/B6AsfMUg0vl/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>
- IKEA Museum. (s.d.). *The Story of IKEA - Collaborations*. IKEA. Acedido a 21 de junho, 2023, a partir de <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/collaborations/>
- Jacquemus [@jacquemus]. (2022a, Maio 16). *JACQUEMUS + NIKE OUT ON JUNE 28th EXCLUSIVELY ON JACQUEMUS.COM* [Fotografias]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/CdnmHscsvjF/>
- Jacquemus [@jacquemus]. (2022b, Maio 31). *“LE PAPIER” I will reveal my next collection « LE PAPIER » on the 27th of June... somewhere very special to me.* [Fotografia]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/CeO5vGnMWWX/>
- Jacquemus [@jacquemus]. (2022c, junho 13). [Fotografia - Descrição: bonjour! do you want to see mt first nike sneaker ?]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/CewUTgnskVX/>
- Jacquemus [@jacquemus]. (2022d, junho 20). *JORJA SMITH BY ZOE GHERTNER. ART DIRECTION BY SIMON PORTE JACQUEMUS. OUT NEXT WEEK EXCLUSIVELY ON JACQUEMUS.com* [Fotografia]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/CfCHcqVsSLk/>
- Jacquemus [@jacquemus]. (2022e, junho 28). *MY FIRST NIKE COLLECTION OUT NOW JORJA SMITH BY ZOE GHERTNER* [Fotografias]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/CfWb4Uvs0hp/>
- Jacquemus [@jacquemus]. (2022f, setembro 19). *Do you like pink ? @nike* [Fotografia]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de https://www.instagram.com/p/CisgpOAJde_/
- Jacquemus [@jacquemus]. (2022g, novembro 16). *Central Cee, by Oliver « NEVE WORLD » @centralcee Out now jacquemus.com* [Fotografias]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/CIB41VBokOF/>
- Jacquemus [@jacquemus]. (2022h, dezembro 5). *PINK HUMARA JACQUEMUS + NIKE Now available Jacquemus.com* [Fotografias]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/p/ClyXdfisfAt/>
- Jacquemus, & [@jacquemus]. (2023, Maio 28). *A sophisticated shoe with the spirit of an AF1. The @nike & @jacquemus J Force 1. Coming Soon.* [Vídeo]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de <https://www.instagram.com/reel/Csyun08OEyW/>
- Jacquemus [@jacquemus]. (2023, Maio 30). *So excited to share with you JF1. An hybrid of the very famous AIR FORCE 1 and the NIKE ACG ...* [Fotografias]. Instagram. Acedido a 30 de junho, 2023, a partir de https://www.instagram.com/p/Cs35TLvMjn_/
- Jia, W., & Ran, H. (2021). The Analysis of Brand Co-branding Strategy - A Case research on LV & Supreme. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 203, 1567–1574. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.211209.254>

- Kapferer, J.-N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453–462.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2012.04.002>
- Kapferer, J.-N. (2014). Does luxury have a minimum price? An exploratory study into consumers' psychology of luxury prices. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(1), 2–11.
<https://doi.org/10.1057/rpm.2013.34>
- Kemp, A. (2022, outubro 10). Five global macro trends set to most impact marketers in 2023. *The Drum*.
 Acedido a 15 de novembro, 2022, a partir de <https://www.thedrum.com/news/2022/10/10/five-global-macro-trends-set-most-impact-marketers-2023>
- Kim, E., Fiore, A. M., Payne, A., & Kim, H. (2021). *Fashion Trends: Analysis and Forecasting* (2.^a ed.). Bloomsbury Visual Arts.
- Kim, Y. (2019, outubro 3). *Reformation X New Balance link up for a range of sustainable sneakers*. Hypebae. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://hypebae.com/2019/10/new-balance-reformation-womens-sneakers-574-x90-sustainability-eco-friendly-interview>
- Kjaer, A. L. (2014). *The Trend Management Toolkit - A Practical Guide to the Future*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9781137370099>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14.^a ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.^a ed.). Pearson.
- Krause, A. (2020, janeiro 4). *14 items from the Mickey Mouse x Gucci collaboration that are a Disney lover's dream*. Business Insider. Acedido a 18 de junho, 2023, a partir de <https://www.insider.com/where-to-buy-mickey-x-gucci-disney-2020-1>
- Kupfer, A.-K., Vor Der Holte, N. P., Kübler, R. V., & Hennig-Thurau, T. (2018). The Role of the Partner Brand's Social Media Power in Brand Alliances. *Journal of Marketing*, 82(3), 25–44.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0536>
- Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura. (2020). *Tendências Socioculturais: Um Mapa de Macro e Micro Tendências 2020*. Acedido a 13 de abril, 2023, a partir de <https://creativecultures.lettras.ulisboa.pt/index.php/gtc-trends2020/>
- Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura. (2021). *Tendências Socioculturais 2021: A Transição dos Coletivos*. Acedido a 13 de abril, 2023, a partir de <https://creativecultures.lettras.ulisboa.pt/index.php/gtc-trends2021/>
- Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura. (2022). *Colossos e Decadências: Tendências Socioculturais 2022*. Acedido a 13 de abril, 2023, a partir de <https://creativecultures.lettras.ulisboa.pt/index.php/gtc-trends2022/>
- Lacombe, G. (2020, dezembro 23). *Gucci and The North Face unveil collaboration*. Fashion Network. Acedido a 18 de junho, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/Gucci-and-the-north-face-unveil-collaboration,1269110.html>

- Lam, T. (2018, abril 30). *A first look at Virgil Abloh X IKEA's «MARKERAD» collaboration series*. Hypebae. Acedido a 18 de maio, 2023, a partir de <https://hypebae.com/2018/4/virgil-abloh-ikea-off-white-markerad-furniture-home-collaboration>
- Leung, A. (2019, novembro 4). *Dior & RIMOWA Set to Launch Collaboration Early at Shibuya PARCO*. Hypebeast. Acedido a 13 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2019/11/rimowa-dior-shibuya-parco-collection-release>
- Leung, A. (2020a, janeiro 13). *Gucci Applies the Disney Treatment to Its Grip Series of Watches*. Hypebeast. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2020/1/gucci-grip-mickey-mouse-collection-info>
- Leung, A. (2020b, setembro 23). *Gucci and The North Face Tease Upcoming Collaboration*. Hypebeast. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2020/9/gucci-the-north-face-collaboration-teaser>
- Li, N. (2020, dezembro 25). *The North Face x Gucci Teases «Pokémon GO» Collaboration*. Hypebeast. Acedido a 24 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2020/12/the-north-face-gucci-pokemon-go-collab-teaser-info>
- Li, N. (2021, janeiro 4). *The North Face x Gucci Avatar Items Hit «Pokémon GO»*. Hypebeast. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2021/1/the-north-face-gucci-avatar-items-pokemon-go-release-pin-experience-launch-info>
- Li, N. (2022a, junho 2). *Jacquemus Teases Sneaker From its Nike Collab*. Hypebeast. Acedido a 23 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2022/6/jacquemus-le-papier-collection-nike-collaboration-announcement-info>
- Li, N. (2022b, junho 15). *Take an Official Look at the Jacquemus x Nike Air Humara*. Hypebeast. Acedido a 23 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2022/6/jacquemus-nike-air-humara-official-look-release-info>
- LVMH. (s.d.-a). *Christian Dior*. Acedido a 13 de julho, 2023, a partir de <https://www.lvmh.com/houses/fashion-leather-goods/christian-dior/>
- LVMH. (s.d.-b). *Rimowa*. Acedido a 27 de junho, 2023, a partir de <https://www.lvmh.com/houses/fashion-leather-goods/rimowa/>
- LVMH. (2019, novembro 5). *Dior x RIMOWA: exclusive collaboration celebrates innovation and travel*. Acedido a 14 de junho, 2023, a partir de <https://www.lvmh.com/news-documents/news/dior-x-rimowa-exclusive-collaboration-celebrates-innovation-and-travel/>
- Lyst. (2019, novembro). *Year in Fashion 2019*. Acedido a 13 de maio, 2023, a partir de <https://www.lyst.com/year-in-fashion-2019/>
- Lyst. (2020, novembro). *The Year in Fashion 2020*. Acedido a 13 de maio, 2023, a partir de <https://www.lyst.com/year-in-fashion-2020/>
- Lyst. (2021, novembro). *The Year in Fashion 2021*. Acedido a 13 de maio, 2023, a partir de <https://www.lyst.com/year-in-fashion-2021/>

- Lyst. (2022, novembro). *The Year in Fashion 2022*. Acedido a 13 de maio, 2023, a partir de <https://www.lyst.com/data/year-in-fashion-2022/>
- Lyst Insights. (2019). *The Lyst Index Q2 2019*. Lyst. Acedido a 18 de maio, 2023, a partir de <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q219/>
- Lyst Insights. (2020). *The Lyst Index: Q3 2020*. Lyst. Acedido a 13 de maio, 2023, a partir de <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q320/>
- Lyst Insights. (2022). *The Lyst Index - Fashion's Hottest Brands and Products Q4 2022*. Lyst. Acedido a 17 de maio, 2023, a partir de <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q422/>
- Lyst Insights. (2023). *The Lyst Index - Fashion's Hottest Brands and Products Q1 2023*. Lyst. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q123/>
- M. Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.
- Maguire, L. (2019, novembro 18). *Brand collaborations: What worked in 2019*. Vogue Business. Acedido a 13 de maio, 2023, a partir de, de <https://www.voguebusiness.com/companies/collaborations-2019-virgil-abloh-ikea-rick-owens-birkenstock-supreme-stone-island-sacai-nike>
- Maguire, L. (2022, novembro 29). *From Miu Miu to Birkenstock: The hottest brands and products of 2022*. Vogue Business. Acedido a 17 de maio, 2023, a partir de <https://www.voguebusiness.com/fashion/from-miu-miu-to-birkenstock-the-hottest-brands-and-products-of-2022>
- Malleveys, P. (2021, maio 11). *Are Luxury Brands Pushing Too Many Collaborations?* The Business of Fashion. Acedido a 3 de janeiro, 2023, a partir de <https://www.businessoffashion.com/opinions/finance/are-luxury-brands-pushing-too-many-collaborations/>
- Maoui, Z. (2020, dezembro 22). *Presenting your first look at The North Face x Gucci*. GQ Magazine. Acedido a 13 de junho, 2023, a partir de <https://www.gq-magazine.co.uk/fashion/article/gucci-the-north-face-collection>
- Marain, A., & Gleyse, N. (2020, dezembro 29). *Gucci x The North Face: the first images of the collaboration are here*. Vogue France. Acedido a 13 de junho, 2023, a partir de <https://www.vogue.fr/vogue-hommes-en/article/gucci-x-the-north-face-the-first-images-of-the-collaboration-are-here>
- Mason, H., Mattin, D., Luthy, M., & Dumitrescu, D. (2015). *Trend-Driven Innovation: Beat Accelerating Customer Expectations* (1.^a ed.). Wiley.
- Matthies, N. (2021a, janeiro 27). *The Best Pieces from The North Face x Gucci Collection*. StockX. Acedido a 13 de junho, 2023, a partir de <https://stockx.com/news/the-north-face-x-gucci/>
- Matthies, N. (2021b, agosto 16). *The Best Jackets on StockX*. StockX. Acedido a 14 de junho, 2023, a partir de <https://stockx.com/news/the-best-jackets-on-stockx/>

- Matthies, N. (2021c, novembro 19). *Gucci x The North Face Padded Jacket: StockX Pick of the Week*. StockX. Acedido a 14 de junho, 2023, a partir de <https://stockx.com/news/gucci-x-the-north-face-padded-jacket-pick-of-the-week/>
- Mau, D. (2019, outubro 3). *Reformation and New Balance collaborate on the sports brand's most sustainable sneakers yet*. Fashionista. Acedido a 13 de maio, 2023, a partir de <https://fashionista.com/2019/10/reformation-new-balance-collaboration-sustainable-sneakers>
- McDowell, C. (2015). *Fashion History*. The Business of Fashion. Acedido a 13 de dezembro, 2022, a partir de <https://www.businessoffashion.com/education/collection/fashion-history>
- McDowell, C. (2016). *Fashion History For Today* [Curso Online]. The Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/education/courses/fashion-history-for-today>
- Merced, M. J., Friedman, V., & Eddy, M. (2022, outubro 25). *Adidas Ends Partnership With Kanye West*. The New York Times. Obtido 25 de outubro de 2022, de <https://www.nytimes.com/2022/10/25/business/adidas-kanye-west.html>
- Miao, A. (2019, janeiro 11). *Gucci Celebrates Chinese New Year With Disney's «Three Little Pigs»*. Hypebeast. Acedido a 19 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2019/1/gucci-cny-year-of-the-pig-collection-lookbook>
- Mica. (2020, janeiro 16). *The Best Handbags Spotted at Milan Fashion Week*. StockX. Acedido a 23 de junho, 2023, a partir de <https://stockx.com/news/best-handbags-milan-fashion-week-mens/>
- Milnes, H. (2022, novembro 10). *Opening remarks @ Vogue Business And Google Summit 2022* [Sessão em Conferência]. Vogue Business.
- Morris, M. (2023, fevereiro 8). *Report: Beyoncé's Ivy Park Misses Adidas' Sales Targets*. The Business of Fashion. Acedido a 18 de junho, 2023, a partir de <https://www.businessoffashion.com/news/retail/ivy-park-adidas-beyonce/>
- Mrad, M., Farah, M. F., & Haddad, S. (2019). From Karl Lagerfeld to Erdem: a series of collaborations between designer luxury brands and fast-fashion brands. *Journal of Brand Management*, 26, 567–582. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-00146-2>
- Muratovski, G. (2016). *Research for Designers: A Guide to Methods and Practices*. Sage Publications Ltd.
- Muret, D. (2022a, maio 17). *Jacquemus unveils collaboration with Nike*. Fashion Network. Acedido a 14 de junho, 2023, a partir de <https://ww.fashionnetwork.com/news/Jacquemus-unveils-collaboration-with-nike,1406251.html>
- Muret, D. (2022b, junho 3). *Jacquemus to stage next show in Arles*. Fashion Network. Acedido a 14 de junho, 2023, a partir de <https://ww.fashionnetwork.com/news/Jacquemus-to-stage-next-show-in-arles,1411828.html>
- Muret, D. (2022c, novembro 3). *Jacquemus to return to Paris in December*. Fashion Network. Acedido a 14 de junho, 2023, a partir de <https://ww.fashionnetwork.com/news/Jacquemus-to-return-to-paris-in-december,1455254.html>

- Mystakidis, S. (2022). Metaverse. Em *Encyclopedia* (Vol. 2, pp. 486–497).
<https://doi.org/10.3390/encyclopedia2010031>
- Nash, B. (2019, novembro 6). *Reminder: The Virgil Abloh x IKEA Collection Drops Down Under Tomorrow*. GQ Australia. Acedido a 17 de maio, 2023, a partir de
<https://www.gq.com.au/lifestyle/art-design/a-pricing-list-for-the-virgil-abloh-x-ikea-collection-has-arrived/image-gallery/b6d459a8360c30d80a61b6ab05e1d519>
- New Balance. (s.d.-a). *New Balance - Our Heritage*. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de
<https://www.newbalance.com/responsible-leadership/who-we-are.html?id=oh#>
- New Balance. (s.d.-b). *New Balance - Our Purpose*. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de
<https://www.newbalance.com/our-purpose.html>
- New Balance. (s.d.-c). *New Balance - Who we are*. Jobs New Balance. Acedido a 16 de maio, 2023, a partir de <https://jobs.newbalance.com/global/en/WhoWeAre>
- New Balance. (2019, dezembro 4). *Reformation x New Balance*. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de
<https://newbalance.newsmarket.com/product-news/reformation-x-new-balance/s/316aad95-544f-4cf5-a03f-13b5066ddaab>
- Newcomb, T. (2022, fevereiro 22). *The North Face Continuing «Unexpected» Collaborations, Reaching New Consumers*. Forbes. Acedido a 29 de junho, 2023, a partir de
<https://www.forbes.com/sites/timnewcomb/2022/02/22/the-north-face-continuing-unexpected-collaborations-reaching-new-consumers/?sh=3332ee64494a>
- Newmeyer, C. E., Venkatesh, R., & Chatterjee, R. (2014). Cobranding arrangements and partner selection: a conceptual framework and managerial guidelines. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 103–118. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0343-8>
- Nike. (s.d.). *About Nike*. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de <https://about.nike.com/en>
- Nike. (2022, junho 14). *Nike and Jacquemus Fashion a New “Runway to Sport”*. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de, de <https://about.nike.com/en/newsroom/releases/nike-jacquemus-partnership>
- Northman, T. (2018a, maio 8). *The Mystery behind Diet Prada Revealed*. Hypebae. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de <https://hypebae.com/2018/5/diet-prada-fashion-instagram-account-identity>
- Northman, T. (2018b, maio 29). *Diet Prada calls out Virgil Abloh’s IKEA collaboration*. Hypebae. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de <https://hypebae.com/2018/5/diet-prada-virgil-abloh-ikea-collaboration>
- Northman, T. (2018c, junho 8). *A closer look at Virgil Abloh’s upcoming IKEA collection*. Hypebae. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de <https://hypebae.com/2018/6/virgil-abloh-ikea-collaboration-closer-look>
- Northman, T. (2019a, setembro 10). *Virgil Abloh and IKEA open exclusive «FITTING ROOMS» pop-up*. Hypebae. Acedido a 18 de maio, 2023, a partir de <https://hypebae.com/2019/9/virgil-abloh-x-ikea-open-exclusive-fitting-rooms-pop-up>

- Northman, T. (2019b, outubro 9). *Here's how to buy the VIRGIL ABLOH X IKEA collaboration in the UK*. Hypebae. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de <https://hypebae.com/2019/10/virgil-abloh-ikea-uk-release-where-to-buy>
- Oeppen, J., & Jamal, A. (2014). Collaborating for success: managerial perspectives on co-branding strategies in the fashion industry. *Journal of Marketing Management*, 30(9–10), 925–948. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934905>
- Off-White. (s.d.). «*Virgil is here*» Acedido a 11 de maio, 2023, a partir de <https://www.off-white.com/en-pt/collections-editorial/virgil-is-here>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). The Business Model Canvas. Em *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- O'Sullivan, M. (2022, agosto 10). *From Sacai to Jacquemus: 14 Nike Sneaker Collabs to Know and Shop*. Vogue. Acedido a 15 de junho, 2023, a partir de <https://www.vogue.com/article/14-nike-sneaker-collabs-to-know-and-shop>
- Palmieri, J. E. (2021, novembro 30). *EXCLUSIVE: Everything to Know About Beyoncé's Latest Ivy Park Drop*. WWD. Acedido a 18 de junho, 2023, a partir de <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/exclusive-beyonce-ivy-park-halls-of-ivy-park-individuality-1235004591/>
- Parisi, D. (2020, outubro 16). *From Supreme to Gucci: How North Face uses big-name collaborations to drive 'brand heat'*. Glossy. Acedido a 15 de junho, 2023, a partir de <https://www.glossy.co/fashion/from-supreme-to-gucci-how-north-face-is-using-big-name-collaborations-to-drive-brand-heat/>
- Passport. (2022). *Global Wealth and Luxury Report 2022*. Acedido a 16 de outubro, 2022, a partir de <https://www.euromonitor.com/global-wealth-and-luxury-report-2022/report>
- Pauly, A. (2019, outubro 31). *IKEA puts quotations around its logo to celebrate Virgil Abloh's collaboration*. Hypebae. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de <https://hypebae.com/2019/10/ikea-changes-logo-quotation-mark-virgil-abloh-makerad-collection>
- Paydas Turan, C. (2021). Success drivers of co-branding: A meta-analysis. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 911–936. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12682>
- Pinello, C., Picone, P. M., & Mocciaro Li Destri, A. (2022). Co-branding research: where we are and where we could go from here. *European Journal of Marketing*, 56(2), 584–621. <https://doi.org/10.1108/ejm-02-2021-0073>
- Raymond, M. (2010). *The Trend Forecaster's Handbook*. Laurence King Publishing Ltd.
- Rearick, L. (2019, outubro 3). *Reformation and New Balance Collaborated on Sustainable Sneakers*. Teen Vogue Acedido a 13 de maio, 2023, a partir de <https://www.teenvogue.com/story/reformation-new-balance-sustainable-shoes>
- Reddy-Best, K. L. (2020). *Dress, Appearance, and Diversity in U.S. Society*. Iowa State University Digital Press. <https://doi.org/10.31274/isudp.2020.9>

- Reed, H. (2022, novembro 2). *Here come the ZEOs: What happens when gen Z enters the C-suite? @ Web Summit 2022* [Sessão em Conferência]. Web Summit.
- Reformation. (s.d.). *Oh hi, we're Reformation*. Reformation. Acedido a 12 de maio, 2023, a partir de <https://www.thereformation.com/sustainability/oh-hi.html>
- Reuters API. (2019, dezembro 19). *Adidas and Beyoncé to launch gender-neutral collection*. Fashion Network. Acedido a 19 de maio, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/Adidas-and-beyonce-to-launch-gender-neutral-collection,1170042.html>
- Riley, F. D., Pina, J. M., & Bravo, R. (2013). Downscale extensions: Consumer evaluation and feedback effects. *Journal of Business Research*, 66(2), 196–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.013>
- Rimowa. (2019, outubro 15). *Dior and Rimowa: A Capsule Collection*. Acedido a 29 de maio, 2023, a partir de <https://www.rimowa.com/us/en/stories/article-dior.html>
- Rimowa. (2020, janeiro 15). *Savoir-faire behind the Dior and Rimowa collection*. Acedido a 29 de maio, 2023, a partir de <https://www.rimowa.com/ww/en/stories/article-dior-savoirFaire.html>
- Rodrigues, F., Leitão, J. C. C., & Souza, V. (2011). Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory Approach to «Nike + iPod Sport Kit» Cobranding. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4). <https://doi.org/10.1504/IJEV.2011.043387>
- Rollet, M., Hoffmann, J., Coste-Manière, I., & Panchout, K. (2013). The concept of creative collaboration applied to the fashion industry. *Journal of Global Fashion Marketing*, 4(1), 57–66. <https://doi.org/10.1080/20932685.2012.753337>
- Rose, A. (2021, janeiro 10). *You can still cop these fire The North Face collabs*. Highsnobiety. Acedido a 28 de junho, 2023, a partir de <https://www.highsnobiety.com/p/north-face-collaborations-buy-online/>
- Roshitsh, K. (2019, outubro 3). *Reformation, New Balance Partner for Sustainable Sneaker Collab*. WDD. Acedido a 14 de maio, 2023, a partir de <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/reformation-new-balance-sneaker-collab-1203334666/>
- Ruffenach, E. (2023, fevereiro 17). *Ivy Park, Fila, Stone Island drop sportswear collaborations with a new twist*. Fashion Network. Acedido a 19 de maio, 2023, a partir de <https://www.fashionnetwork.com/news/Ivy-park-fila-stone-island-drop-sportswear-collaborations-with-a-new-twist,1487851.html>
- Salessy, H. (2019, outubro 13). *These sustainable sneakers are sure to cause a buzz this fall*. Vogue France. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de <https://www.vogue.fr/fashion/article/new-balance-x-reformation-collab-this-falls-must-have-sustainable-sneakers>
- Salessy, H., & Martin, A. (2021, novembro 29). *Off-White: 26 collaborations that brought Virgil Abloh to the forefront of the fashion scene*. Vogue France. Acedido a 18 de maio, 2023, a partir de <https://www.vogue.fr/fashion/fashion-inspiration/story/off-white-the-18-collabs-that-cemented-virgil-ablohs-career/1635>

- Santiago, E. (2022a, junho 14). *Jacquemus Shares a Closer Look at Its First Nike Footwear Collaborations*. Hypebeast. Acedido a 27 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2022/6/jacquemus-nike-shoe-collaboration-release-date>
- Santiago, E. (2022b, setembro 6). *Supreme and Nike to Roll Out Another SB Blazer Mid Capsule in This Week's Best Footwear Drops*. Hypebeast. Acedido a 12 de maio, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2022/9/best-sneaker-releases-september-week-2-supreme-nike-sb-blazer-mid-air-jordan-3-fire-red>
- Sargent, M. (2019, outubro 22). *Reformation X New Balance Collaboration - More Than Your Average Dad Sneaker*. Identify LA. Acedido a 15 de maio, 2023, a partir de <https://www.identifyla.com/fashion-beauty-trends/reformation-x-new-balance-collaboration-more-than-your-average-dad-sneaker>
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer Experience and Experiential Marketing: A Critical Review. *Review of Marketing Research*, 10, 25–61.
- Schneider, B., & Lee, D. (2022, outubro 11). *Gen-Z and Fashion in the Age of Realism*. The Business of Fashion. Acedido a 10 de março, 2023, a partir de <https://www.businessoffashion.com/reports/retail/gen-z-fashion-in-the-age-of-realism-bof-insights-social-media-report/>
- Shen, B., Choi, T.-M., & Chow, P.-S. (2017). Brand loyalties in designer luxury and fast fashion co-branding alliances. *Journal of Business Research*, 81, 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.017>
- Shen, B., Jung, J., Chow, P.-S., & Wong, S. (2014). Co-branding in Fast Fashion: The Impact of Consumers' Need for Uniqueness on Purchase Perception. *Fashion Branding and Consumer Behaviors*, 101–112. 10.1007/978-1-4939-0277-4_7
- Sherman, L. (2019, outubro 17). *Rimowa Turned Luggage Into a Status Symbol. Can It Sell Fashion?* The Business of Fashion. Acedido a 29 de maio, 2023, a partir de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/rimowa-fashion-lvmh/>
- Shoib, M. (2022, maio 16). *Nike and Jacquemus to collab on "sensuous" womenswear*. Vogue Business. Acedido a 24 de junho, 2023, a partir de <https://www.voguebusiness.com/fashion/nike-and-jacquemus-to-collab-on-sensuous-womenswear>
- Silbert, J. (2020, janeiro 15). *Dior and RIMOWA Collection Finally Available for Purchase*. Hypebeast. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2020/1/dior-rimowa-bag-luggage-case-collaboration-shop-spring-2020>
- Silbert, J. (2021, janeiro 6). *Go Behind the Scenes of Gucci and The North Face's All-Star Collaboration*. Hypebeast. Acedido a 23 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2021/1/gucci-the-north-face-collaboration-documentary-campaign-video>
- Stanley, J. (2020, dezembro 22). *Gucci and The North Face Reveal '70s-Inspired Collection*. Hypebeast. Acedido a 26 de junho, 2023, a partir de <https://hypebeast.com/2020/12/gucci-the-north-face-collaboration-outerwear-equipment-footwear-details>

- StockX. (2021). *Big Facts 2021 Trends*. Acedido a 18 de junho, 2023, a partir de <https://stockx.com/about/sx-market-insights/big-facts-2021-trends/>
- The Business of Fashion. (s.d.). *Simon Porte Jacquemus - Biography*. Acedido a 11 de junho, 2023, a partir de <https://www.businessoffashion.com/community/people/simon-porte-jacquemus>
- The Chartered Institute of Marketing [CIM]. (2023, março 14). *What is Marketing?* Acedido a 4 de abril, 2023, a partir de <https://www.cim.co.uk/content-hub/quick-read/what-is-marketing/>
- The North Face. (s.d.-a). *About Us*. Acedido a 9 de junho, 2023, a partir de <https://www.thenorthface.pt/about-us.html>
- The North Face. (s.d.-b). *The North Face X Gucci*. The North Face. Acedido a 19 de maio, 2023, a partir de <https://www.thenorthface.pt/TNF-x-Gucci.html>
- The Walt Disney Company. (s.d.). *About The Walt Disney Company*. Acedido a 8 de junho, 2023, a partir de <https://thewaltdisneycompany.com/about/>
- Towey, H. (2022, janeiro 20). *21-year-old TikTok star who went viral for his wholesome excitement for trains was hired by Gucci and North Face for a new fashion partnership*. Business Insider. Acedido a 22 de junho, 2023, a partir de <https://www.businessinsider.com/tiktok-train-guy-francis-bourgeois-models-gucci-north-face-2022-1>
- Trends Observer. (2019). *Trends*. Acedido a 12 de maio, 2023, a partir de <https://web.archive.org/web/20190606114542/http://trendsobserver.com/trends/trends/>
- Varley, R., Roncha, A., Radclyffe-Thomas, N., & Gee, L. (2018). *Fashion Management: A Strategic Approach*. RED GLOBE PRESS.
- Vejlgaard, H. (2008a). An Unsolved Mystery. Investigating the Trend Process. Em *Anatomy of a Trend*. McGraw-Hill.
- Vejlgaard, H. (2008b). What's the Motive? Psychology at Work. Em *Anatomy of a Trend*. McGraw-Hill.
- Voss, K. E., & Mohan, M. (2016). Corporate brand effects in brand alliances. *Journal of Business Research*, 69(10), 4177–4184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.007>
- Wigley, S. M., & Provelengiou, A.-K. (2011). Market-facing strategic alliances in the fashion sector. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(2), 141–162. <https://doi.org/10.1108/13612021111132609>
- Williams, R. (2022, outubro 5). *Jacquemus: A Fashion Star's Business Vision*. The Business of Fashion. Acedido a 28 de junho, 2023, a partir de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/jacquemus-a-fashion-stars-business-vision/>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research: Design and methods* (6.^a ed.). Sage Publications.
- Yotka, S. (2019, junho 21). *Dior Men and Rimowa Unveil a Monogram Collaboration on the Spring 2020 Runway*. Vogue. Acedido a 22 de junho, 2023, a partir de <https://www.vogue.com/article/dior-men-and-rimowa-unveil-a-monogram-collaboration-on-the-spring-2020-runway>

- Yotka, S. (2022, maio 16). *Just Jouez! Jacquemus Links With Nike On Sensual Sportswear*. British Vogue. Acedido a 28 de junho, 2023, a partir de <https://www.vogue.co.uk/fashion/article/jacquemus-nike>
- Yu, Y., Rothenberg, L., & Moore, M. (2020). Exploring young consumer's decision-making for luxury co-branding combinations. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(3), 341–358. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2019-0399>

Apêndices

Apêndice A. Transcrição da Entrevista ao Professor Octávio Alcântara (P1)

C: Olá Professor, boa tarde. Muito prazer! Vou começar se calhar por me apresentar e solicitar a gravação da entrevista, o áudio apenas.

P1: Sim, sem problema.

C: Ok, obrigada. Então eu sou a Carolina, sou estudante do Mestrado em Design Management, no IADE, e estou atualmente a concluir a dissertação sobre a importância das colaborações no setor da moda, e no fundo o meu objetivo primordial é construir um modelo conceptual que ajude no processo de criação e/ou análise das parcerias no setor da moda e, portanto, que reúna os principais critérios que determinam o sucesso dessas mesmas parcerias. Portanto, neste sentido, eu procurei realizar um estudo de caso e tentei analisar algumas das parcerias invocadas pela Lyst como as “*hottest collaborations*” desde 2019 até 2022 e, no fundo, é isto. Obrigada pela participação do Professor, antes de mais e, portanto, **eu sei que o Professor é o Coordenador do Mestrado em Branding e Design de Moda e acho que podíamos começar por aí, se o Professor pudesse falar um bocadinho sobre o seu percurso e o que motivou o seu interesse pelo setor da moda.**

P1: Bom, eu estou ligado ao setor da moda há muitos anos, apesar de não ser a minha profissão principal. É uma situação que vem desde criança, vamos dizer assim, porque os meus pais estiveram ligados ao setor do têxtil, em Portugal, por mais do que uma altura, o que quer dizer que eu fui acompanhando também normalmente essa vivência, ainda mais porque, numa das experiências, vivi, durante 2 anos, dentro da instalação fabril.

C: Certo.

P1: Era uma situação que se punha na altura em algumas fábricas, especialmente quando havia ligações ao estrangeiro, existirem possibilidades de alguns dos responsáveis de departamento terem ou poderem habitar, devido à deslocalização dos seus locais de origem, poderem habitar nas instalações fabris. E foi exatamente isso que aconteceu, e daí começar muito cedo a estar ligado à parte da realidade da construção ou da fabricação, melhor dizendo...

C: Exato.

P1: ...da fabricação do que eram as marcas de moda, muitas delas para o setor de exportação, ou seja, vinham apenas ser feitas a feitiço em Portugal. E depois tinham o mercado europeu e o mercado mundial como destino.

C: Ok.

P1: E havia uma ligação muito grande, inicialmente, com o mercado alemão e depois com o mercado francês. Foi uma das primeiras experiências. É uma pena, o projeto terminou, não existe mais, mas depois os meus pais, mais tarde, tiveram eles próprios um pequeno atelier de *fashion*, e então, durante mais uma série de anos lá acompanhei o processo. Em termos profissionais, depois, acabo por ir completamente por outro lado, enveredei pela fotografia e, em 2019, se eu não erro,

fui convidado, já estando a trabalhar no IADE, para ser o Coordenador do Mestrado em Branding e Design de Moda, isto também porque tem uma ligação, o Mestrado, não sei se sabes, é em parceria com a Universidade da Beira Interior.

C: Sim, exatamente.

P1: E então, o Diretor de curso assim designado está na UBI, é a doutora Catarina Moura e, por parte do IADE, sou eu, desde essa altura, o responsável então pelo Mestrado. Pronto, ligação à moda vamos pôr as coisas assim, é esta. Dentro da fotografia, claro que passou diretamente por aí, mas já lá vão uns aninhos. E fica esta ligação.

C: Ok, obrigada Professor. **Então agora passando ao tema mesmo das colaborações, sei que existem vários tipos de colaborações (inter-indústrias, entre marcas dos mais variados setores, designers, celebridades, influencers), e gostava de saber se o Professor, no seu percurso profissional, esteve envolvido ou em contacto de alguma forma com alguma colaboração.**

P1: As colaborações tal qual elas são entendidas hoje, é um bocadinho diferente daquilo que se passava há uns anos atrás. Basta ver esta nova realidade da partilha, especialmente da extensão do Marketing e do Branding, através de influencers e aí temos alterações bastante grandes no mercado, e vamos continuar a ter, pelo menos é essa a indicação. Enquanto as novas gerações derem uma primazia, e cada vez parece mais importante a influência que é gerada pelas redes sociais, ao invés dos canais tradicionais, e esta diversificação de influencers acaba por ser global, não é? Nós temos portugueses a serem ou a seguirem influencers de outros países – o contrário também se vê mas não tanto -, mas claramente estas ligações vão ter tendência a ser cada vez mais, independentemente de aparecerem algumas situações aparentemente negativas, mas tem-se verificado apenas no mercado do *high fashion* e, especialmente, nas marcas de luxo, onde há poucos dias este problema veio a ser até analisado num artigo do Expresso, em que a jornalista teve o cuidado de analisar um pouco os números daquilo que são as grandes casas e os ‘novos ricos’, provavelmente, estão a fazer com que o negócio baixe, em relação àquilo que seria o target esperado por parte de grandes marcas como o universo da Louis Vuitton...

C: Certo, sim.

P1: ... e outras. Há aqui uma certa (...), também acho que será um ajustar à realidade, de alguma forma, não é? Houve um crescimento muito grande, então estes grupos têm crescimentos na casa quase dos dois dígitos, e de repente verem crescimentos abaixo dos dois dígitos é um susto, não é? Mas não podemos esquecer que a economia não pode continuar a crescer sempre indefinidamente na casa dos dois dígitos.

C: Certo.

P1: É sempre muito difícil perceber isso. Quanto aos modelos e, eu próprio, em termos de modelos de parcerias, eu diria que, no sentido que elas são utilizadas agora não, antigamente existia uma outra coisa que eram parcerias na mesma, só que não eram relatadas como tal...

C: Certo, sim.

P1: ... ou seja, muitas das vezes as marcas e os pequenos criadores portugueses, muitas das vezes, não havendo grande capacidade financeira, o que se fazia era, tentava-se a colaboração quer com as agências de modelos, quer com os fotógrafos; na altura não existia esta conjugação das produtoras de conteúdos, não é? E essas colaborações eram uma coisa mais natural, ou seja, a relação e a colaboração ia crescendo à medida que o negócio ia crescendo, não é? Hoje em dia, as coisas, algumas acontecem assim, mas a maior parte das vezes, e aquilo que tu estás propriamente a falar, há de ser não neste sentido, mas sim nas colaborações específicas de tentar servir dos novos canais de comunicação...

C: Exatamente.

P1: ... para, através destas parcerias ou destas colaborações, poderem funcionar. Existe um outro tipo de colaborações que está a funcionar hoje em dia, entre vários *players* do mercado, em que eles não visam diretamente a questão da comunicação, visam antes a colaboração entre áreas, e isso são quase colaborações industriais e são pensadas para a execução do negócio em si, e não apenas aquilo que é a fachada do que é apresentado ao consumidor final, não é?

C: Certo.

P1: São duas coisas diferentes, são dois tipos de colaborações diferentes; o que nós vemos mais hoje e aquilo que se verifica são aquelas colaborações mais pequenas, em que tu arranjas uma quantidade de influencers, seja por target muito específico, ou por volume de seguidores e ver como é que poderá servir os dois lados.

C: Certo.

P1: Isto acho que ainda vai (...), acho que ainda estamos numa altura de construção. Não podemos esquecer que os governos e especialmente a União Europeia, e neste caso também o governo português, estão a pensar seriamente como é que vão fazer, vão taxar estes negócios, e estas colaborações, não é? Como é que isto vai ser processado? Eu presumo que isto vá trazer alguma instabilidade inicial, e depois ainda uma maior apetência para haver colaborações mais estáveis. Esta selva em que agora os influencers são milhentos, são demasiados, eu diria, a determinado ponto; muitas das vezes não se consegue perceber, e esse é outro dos problemas para o estabelecimento das colaborações, no sentido futuro, que é o que é que efetivamente trazem de qualidade à marca...

C: Pois, sim.

P1: ... não interessa às marcas ter um influencer que trabalhe também a sua própria marca e as da concorrência. E estas ligações poderão ser complicadas também no futuro.

C: Sim.

P1: Mas acho que elas vão ter de continuar, não há outro tipo de solução porque os canais mudaram.

C: Pois, exatamente. Sim, o meu foco não é só colaborações com influencers, é também entre marcas, tanto do setor da moda como também abordei do setor da moda com outras indústrias e, neste sentido, **eu queria saber que benefícios e desvantagens é que o Professor consegue**

apontar (já apontou algumas) destas colaborações? Tanto para as marcas como para o consumidor.

P1: As desvantagens, a aparecerem, pode ser por existirem colaborações que se tornem como uma expressão do Direito, como protocolos leoninos, ou seja, só um dos lados é que ganha sempre. Isso não pode acontecer.

C: Certo, sim.

P1: Claro que para isso vai ter outras implicações, que é quando as empresas pensam nisto, elas vão ter de estabelecer muito bem os protocolos de trabalho e da própria colaboração. Eu presumo que quase todas as que estão a enveredar por estas parcerias estejam também elas a pensar nisto com algum cuidado, se querem que essas parcerias sejam frutíferas, na criação, sem ter que a própria empresa ou grupo de empresas ter de criar mais uma área de trabalho; é preferível, muitas das vezes, que isso esteja fora. Há outras que vão, provavelmente, aglutinar estas colaborações em ferramentas próprias e também vai ser interessante verificar nos próximos 5 a 10 anos como é que isso vai evoluir. É interessante quando nós procuramos alguma literatura, e deves ter reparado, isso não aparece muito, aparece muito sempre os primeiros casos a aparecer sempre em português do Brasil, nada contra, mas depois ficamos com uma sensação de que, tal como tu referiste, o estudo em relação ao mercado europeu vai ter ainda outras consequências. Quanto a mim, tem a ver com outro ponto que é esta tentativa por parte da Comunidade Europeia, da CEE, da União Europeia neste caso, de criar soluções cada vez menos dependentes da China; provavelmente isto vai criar algumas tensões e algumas deslocalizações. Se nós pensarmos no caso do tecido empresarial têxtil português, que está, de alguma forma, sedimentado, mas tem sempre como sempre teve, desde que eu me lembro, dificuldades conjunturais, e apesar de estar muito melhor alicerçado agora, quando pensamos nos grandes *players* do mercado, Inditex e outras, este afastamento do mercado, ou melhor, da produção na China para produções alternativas e uma maior responsabilização com o setor ecológico, isto vai ter de trazer alterações.

C: Certo.

P1: De que forma é que isso vai ser ultrapassado, eu não sei se as empresas já estarão a pensar a 10 anos, e pensar nesta forma de negócio. Eu acho que é um bocadinho cedo para se ver consequências completamente negativas. As positivas acho que são quase imediatas, não é?

C: Sim.

P1: Porque os canais estão disponíveis, aproveita-se para imediatamente quase que assim que começa uma parceria, mesmo antes de ter começado a parceria, já se está a publicitar a parceria e já se está a dizer que é fantástica a parceria e a colaboração, não é?

C: Sim.

P1: É quase por antecipação e depois resta ver como é que, em termos de comunicação constante, que é outro problema, a volatilidade da comunicação é tão grande que eu acho que o estreitar de laços, as colaborações entre áreas de produção e depois as colaborações na área da distribuição vão ser extremamente importantes. Quando eu falo na distribuição, refiro-me diretamente à distribuição

de conteúdos à comunicação e não propriamente ao resto. Eu acho que o teu estudo vai ser extremamente importante, e se for validado, o teu método poderá fazer muito boa gente pensar se deve ou não deve ir e arriscar uma parceria, e acho que isso é importante também, e é para isso que vocês estudam, é para isso que vocês também tentam desenvolver coisas novas, não é?

C: Sim!

P1: E poderá ser uma boa maneira de ajudar nesta grande dificuldade que eu hoje vejo que é os próprios influencers dedicarem-se a um tipo de setor e tornarem-se cada vez mais especializados e mais levados em conta, e especialmente se se quiser pensar na questão da internacionalização ou numa internacionalização mais a sério, vai ter de haver este tipo de parcerias.

C: Exato, ok. **Portanto, o Professor já mencionou vários desafios que estas parcerias podem enfrentar. Agora em termos de comportamento do consumidor, de que forma é que o Professor acha que as colaborações podem de facto impactar a sua intenção de compra e influenciar, ou moldar até, as suas preferências?**

P1: Acaba por ser também interessante verificar algumas coisas que são, às vezes até podemos utilizar a palavra ‘anacrónicas’. É assim, continua a ser extremamente difícil fazer estudos em que consigam demonstrar, por exemplo, utilizando um canal como o Instagram, que já se anunciou a sua morte, a sua ressurreição, e a sua morte outra vez, andamos nisto, Tiktok e outros, não interessa, Facebook a mesma coisa; o que é interessante é que as marcas continuam a querer ter presença no Facebook e especialmente porquê? Porque a população mundial e os clientes não têm apenas entre os 15 e os 30 anos.

C: Claro, sim.

P1: E, muitas das vezes, a maior fatia de poder económico ou poder de compra, está situada acima dessa faixa.

C: Sim.

P1: E nem todas as pessoas com 40 ou 50 anos têm Instagram ou têm Tiktok, ou têm outra que tu queiras. Quer dizer que há aqui um problema para as empresas jogarem e perceberem como é que as coisas vão funcionar também por aí. E à medida que a geração *Millennials*, *Z*, *Y* e por aí fora vai andando, como é que ela vai e se vai mudar. Basta pensar a questão do Twitter, que continua sem se pensar muito bem como é que vai ficar. A verdade é que, se não houver estes canais, as empresas não têm neste momento nem capacidade nem estão viradas para voltar aos canais tradicionais.

C: Sem dúvida.

P1: Pegas numa revista, seja ela de moda ou que toque na área da moda, as que estão instituídas, estão, mas já têm de ter as versões digitais...

C: Claro.

P1: ... a maior parte de vocês vê as digitais e quando quer uma coisa especial vai ver a de papel, não é?

C: Sim.

P1: Talvez pela constância do papel, que a revista de há 3 meses atrás ainda está lá em casa, e nós conseguimos consultá-la na mesma; a do ano passado a mesma coisa, e nós no digital já não vamos à procura das revistas do ano passado, já só queremos a deste mês e a do mês que vem de preferência. O que vai significar que as empresas vão ter de jogar muito bem como é que vão fazer este tipo de influência. Outra das coisas que eu estava a dizer, não há tantos estudos quanto isso que digam, claro que sabemos que o online vai continuar a subir as suas vendas, mas também temos a perceção de que as ferramentas que estão disponíveis no online ainda dão direito a muitas reclamações, não é?

C: Sim.

P1: E basta tu pensares, quando fazes compras online, até à vinda da tua compra, especialmente se a cor for uma cor que não é uma tradicional, ficas sempre na dúvida se aquilo que te chega a casa está ou não está de acordo com aquilo que tu viste. É uma das coisas que é tratada também em termos da comunicação e em termos da fotografia, que é também esta relação que acaba por ter do que é a visualização de um determinado produto: à exceção dos brancos, beges, pretos e alguns tipos de azul, são as cores de segurança de compra na Internet. E depois pensa no teu próprio caso ou no das tuas colegas, e as dificuldades e às vezes há de reparar ‘ah, mas aquilo não veio igual’, não é?

C: Muitas vezes.

P1: Há relativamente pouco tempo também, estava, penso que foi na RTP2, estava a dar um programa sobre Moda, que é interessante, porque quem é que liga à RTP2?

C: É um facto.

P1: Mas as coisas fundamentais aparecem lá. Eu apanhei também por acaso, eu tenho impressão que foi na RTP2, não foi na rádio, e estava um responsável pelo mercado português de têxtil, a perguntar-se “Como é que é possível que alguns modelos de negócio que hoje existem se possam manter?”. Ele deu o exemplo, sem problemas nenhuns, da SHEIN.

C: Sim.

P1: E ele fez as contas assim, os preços dos materiais, dos tecidos, são iguais basicamente para toda a gente, em virtude da quantidade utilizada, toda a gente mais ou menos sabe. Quando se pensa no preço do feitio, ou seja, no tecido, nos atavios, quer dizer, as linhas, os botões, os fechos, o que for, quando tu juntas isso tudo, o preço sem design, sem publicidade, sem transporte, é mais caro do que muitas das vezes ele está à venda ao consumidor final.

C: Claro.

P1: Pergunta que era feita logo diretamente “Isto só pode ser *dumping*”. Ou seja, tem de haver dinheiro por trás, para tentar com isto destruir a concorrência, fazer cair a concorrência, para depois poderem aumentar os preços, porque já dominam o mercado.

C: Sim.

P1: Ora, este é outro dos grandes problemas que não é o mercado, mas que a produção tem de resolver e a transformação tem de resolver, porque senão é completamente impossível, e a nós parece-nos muito bem um vestido custar 25€, 15€, 10€, e depois ainda vem para promoção para 70% para um preço que quase não existe.

C: Irrisório, sim.

P1: E depois, quando se vai a ver, não pagou nunca aquilo que ele custou. Ora, se não paga o que custa, estamos a trabalhar num engano, no fim de contas. Como é que, por exemplo, as empresas portuguesas, as empresas europeias vão tratar isto, é uma boa pergunta.

C: Pois, sim.

P1: ‘Ah, é o modelo de negócio’, pois, está bem, é o modelo de negócio, mas a Farfetch continua a ter prejuízo, ou seja, tem lucros de operação, mas tem prejuízos ainda acumulados muito grandes de trabalho. E é uma das maiores em termos mundiais. Como é que isto vai ser no futuro? Temos de ver, porque se as coisas apareceram também muito rapidamente, significa também que muito rapidamente elas podem desaparecer.

C: Podem mudar, exatamente sim. **Portanto em termos de comportamento do consumidor são vários os impactos.**

P1: Eu acho que o consumidor vai sempre ter, vai continuar a crescer, ou seja, a compra online por parte do consumidor vai continuar a crescer, nem que seja por uma questão de comodidade.

C: Sim, e com a pandemia também se notou esse crescimento.

P1: Veio evoluir, veio aumentar quase exponencialmente essa tendência. Outra das coisas que se nota é que o consumidor está, neste momento, a encomendar e, em vez de a encomenda ir para casa, não, vai para o local de trabalho.

C: Sim.

P1: Por uma questão de segurança. Muitas das vezes, verifica-se isto. Eu vejo isso em casa não é, há coisas que não vêm para aqui, não porque tenho a certeza de que lá há receção da encomenda, o que é outra parte interessante, que é se não houver esta ligação de alguma lealdade e transparência nas entregas, isto pode ser uma entropia ao desenvolvimento do online. E isso também vai ter de ser verificado, porque depois ninguém está com vontade de continuar com aquele método de ir à papelaria lá do sítio, que é o depósito das encomendas online, para ir buscar e depois esquece-se e passado uma semana ainda lá está. Acho que isso é outro dos problemas do modelo de negócio do online e que também, e esta outra parte onde já se verificam parcerias muito fortes, que algumas das empresas de distribuição e de entregas estarem e terem apresentado modelos aos parceiros de alguma confiança. Posso dizer, ontem chegou aqui a casa uma caneta da Apple, e chegou, eu pensei de manhã ‘Hm, isto não vai funcionar, eles vão se enganar, eu estou a viver no meio do campo’. Não, estavam certinhos, a meio da manhã cá estavam eles para entregar a encomenda. Mas também se percebe qual é o ritmo de trabalho, aquilo foram 15 segundos, não pode ser de outra maneira. Por isso, o consumidor vai continuar a comprar, ainda mais se e cada vez mais seguem alguns influencers, que também o vão levar a isso. Resta saber é como é que os próprios influencers vão

continuar a cativar os clientes ou os seguidores. Outro dos problemas que se verifica aqui, eu falei disso há dias numa outra entrevista é: nós estamos a (...), a maior parte dos influencers nacionais e especialmente do género feminino, e ligados ou à Beleza ou à Moda, estamos a falar que a maior parte tem na casa entre os 20 e os 30 anos, não é? Ora, quanto mais depressa se aproximarem da faixa dos 30 anos, e passarem a faixa dos 30 anos, será que vão ter seguidores na casa dos 20?

C: Sim é uma boa questão.

P1: Não é? Entre os 15, 17, 22, 24? Aí é que eu acho que vai haver um problema que é a rotatividade dos influencers. Será que se vão seguir os influencers ou porque andamos na mesma idade em termos de seguidores e andarem todos relativamente próximos? Porque se formos a reparar isto é um mercado todo novo. É um mercado que tem relativamente poucos anos, não é?

C: Sim.

P1: Como é que vai ser daqui por 10 anos? Os influencers estão a trabalhar sobre a mesma coisa ou vão ter de derivar a sua área de influência para outras e os seguidores vão atrás ou não? Eu acho que ainda ninguém pensou nisto. Ou seja, pensei eu, pensaram mais algumas pessoas, mas ainda ninguém, pelo menos de viva-voz, terá pensado o que é que será um influencer hoje, que segue as linhas, por exemplo, dos produtos de beleza e uma influência muito grande do que é o mercado oriental, não é? Como é que vai daqui por 10 anos, daqui por 5 anos? É uma boa pergunta, não é? É uma daquelas perguntas que vale muito? Provavelmente, essa será uma das questões que fica, que é 'Como pensar as parcerias a longo prazo?'

C: Sim, sem dúvida.

P1: E nesse modelo que tu estás a estudar, até que ponto é que se consegue parametrizar se o modelo que tu preconizas ou de teste, se avalia por um ano, por seis meses, por 2/3 anos, ou se vai ainda mais longe.

C: Sim, é uma ótima questão a ter em atenção. **O Professor também já falou sobre a comunicação das parcerias; quais é que são os contributos de comunicar duas marcas em simultâneo, por exemplo? Como é que funciona essa comunicação?**

P1: Eu acho que a grande vantagem, e não só a grande vantagem, é a notoriedade que pode ter nas duas áreas diferentes, ou seja, estamos a falar de Branding, Branding e Branding Visual, neste caso. Não faz muito tempo uma colega apresentou a sua defesa em prova pública, em que tinha exatamente uma questão de parceria, uma colaboração a ser assinalada e que ela propunha, e um dos problemas que se verificou foi logo como dar destaque em termos de igualdade às duas marcas.

C: Certo.

P1: Os logos são diferentes, como é que se estabelece isto deve ser feito de uma maneira inequívoca logo desde o início. Se é uma parceria entre duas marcas que são, voltava àquela questão dos contratos ou dos acordos leoninos, como se fala em Direito, se são duas marcas, como é que elas vão em parceria trabalhar? Porque não é uma questão apenas de patrocínio, não estamos a falar de patrocínio. Não estamos a falar de um CR7 ligado à Nike ou à Adidas, não é isso, são coisas diferentes, apesar de viverem as duas, neste momento, quase como se fosse uma colaboração

devido ao tempo que estão a trabalhar, mas como é que se consegue estabelecer este equilíbrio? Porque algumas das vezes o que acontece é que a parceria é estabelecida por uma empresa muito pequena com outra maior. Quer dizer que para as duas poderem sobreviver a esta parceria, o que vai ter de acontecer é criarem desde logo ou perceber-se desde logo como é que querem comunicar. Comunicam sempre ou comunicam (...), e aqui há vários modelos, esse é outro problema, que é cada empresa comunica sempre, em primeiro lugar, a sua marca, e depois a outra; as duas empresas, quando se trata desta área da parceria, comunicam sempre as duas marcas ao mesmo tempo? Porque depois vai sempre haver a tendência de definir mais uma ou definir mais a outra, e isso é um problema que deve ser resolvido de início, porque senão aquilo que vai acontecer, se as duas marcas não o fizerem porque querem aumentar a projeção da sua própria marca, se não fizerem isto bem feito, uma vai ter tendência a canibalizar a outra, e esse também é outro dos problemas que pode surgir. Pelo menos em termos da comunicação impressa ou visual, será sempre relativamente fácil chegarem a acordo, nem que seja uma questão alfabética, não é? Em termos gráficos, também poderão chegar a acordo e perceber quando é que as duas têm uma projeção igual, em termos de mancha e de visibilidade. E aí entra o trabalho, o vosso trabalho, o trabalho dos designers, por isso muitas das vezes estas parcerias são depois oportunidades para outras áreas, como as áreas do IADE entrarem e ajudarem na resolução destes ajustes, não são incompatibilidades, mas destes ajustes. E basta pensares, por exemplo, no caso da parceria entre o IADE e a UBI, a maneira como as duas universidades comunicam. Quando foi dado a reacreditação do curso, agora, a imprensa da Covilhã onde está a UBI, claro que deu primazia ‘UBI, e o Mestrado da UBI’ e só mais abaixo no texto é que aparecia ‘o programa em associação com o IADE’. Quando nós verificamos do lado de cá, ‘a reacreditação e o programa entre o IADE, em parceria com a UBI’, percebes? Quer dizer que estas coisas devem de alguma forma ser faladas antecipadamente, e preparadas antecipadamente, para não criar tensões que se possam tornar desagradáveis.

C: E disparidades, exatamente. **Relativamente a alguns exemplos de parcerias, tanto de sucesso como de insucesso, o Professor conseguiria apontar alguns exemplos? Entre marcas internacionais, etc.**

P1: Não tenho, nem queria inquinhar o processo por aí. Acho que as parcerias, algumas são expressas, é interessante que há outras parcerias que não são expressas, não são trabalhadas, ou seja, elas existem, mas existem muito como fruto quase de colaborações em termos de prestação de serviços e não diretamente na evidência do que está a ser feito. Penso que uma dessas tem sido exatamente as produtoras de conteúdos. Produtoras de conteúdos para influencers, *storytelling*, certo?

C: Sim.

P1: Onde é que tu vês publicidade a essas produtoras?

C: Não vejo.

P1: Não vês, não é? No entanto, muitas das vezes, a questão que está, elas estão a trabalhar em colaboração com o influencer, que por sua vez está a trabalhar em colaboração com marcas, e nós não vemos. Porque acabam por assumir, no fim de contas, o papel, apesar de ser em parcerias, algumas delas, acaba por assumir o papel tal como existia com as agências de comunicação e as

agências de publicidade. Estão fechadas no seu núcleo e não aparecem, fica outra vez só quem dá a cara, que é a influencer, muitas das vezes paga, outras das vezes não paga, não é, fica apenas para o portfólio. Por isso é que eu digo, eu não vou começar a dizer nomes, é melhor não, é preferível verificar os resultados e aí às vezes é mais difícil, são os resultados das próprias empresas que deveriam notar e mostrar isso nos seus próprios números, mas nós sabemos que algumas das empresas também apresentam os números, mas não têm de apresentar no Relatório e Contas, muitas das vezes, estas especificidades.

C: Sim, das parcerias quase nunca aparecem os resultados, é muito difícil encontrar, sim. Não há nada específico.

P1: Às vezes a única solução é, sabendo que existe essa parceria, mandar exatamente o mesmo formulário de perguntas, duas/três perguntas, aos dois e ver se pega, se alguém fala.

C: Pois, eu tentei contactar algumas, mas de facto foi muito difícil, tanto perceber o lado das marcas, porque não consegui ter mesmo um contacto direto com nenhuma, e mesmo do ponto de vista do consumidor, também não consigo, por exemplo parcerias com marcas internacionais, uma Jacquemus com uma Nike, não é possível chegar ao target que foi o target da colaboração, portanto analisar o comportamento do consumidor não é nada fácil.

P1: Eles não querem, por vários motivos. Para já porque como é tudo tão novo, o estabelecerem e o darem dados significa que estão a dar o modelo, em que pode ser feita engenharia inversa para perceber qual é o modelo que está a ser tratado e eles guardam isso muito bem a sete chaves, e por isso será ainda algo que só daqui mais à frente é que isso se poderá verificar.

C: Sim.

P1: Às vezes quase nas revistas de *gossip* é que aparecem algumas coisas para ajudar a perceber isto.

C: Sim, teve de ser muito por aí, por revistas de Moda (*The Business of Fashion, Vogue*) em que são apurados dados, mas sei perfeitamente que não são artigos científicos, não têm a validade científica que tem um artigo.

P1: Sim, mas às vezes também é a única maneira, porque até ao momento ainda não há estudos científicos que consigam fazer suporte disso.

C: Exatamente. Eu falei várias vezes com a minha orientadora, a Professora Filipa Fernandes, sobre isso porque era uma preocupação que eu tinha de citar fontes que não têm validade científica, e a Professora disse que só assim é que é possível avançar, porque não havendo, também não consigo citar algo que não exista, não é?

P1: Exatamente. Nem sei se neste momento, em termos de mercado nacional, se se conseguirá que, setorialmente, já existam números para isso. Eu duvido que existam números para isso. Talvez mais 2/3 anos e especialmente se (...) e aí sim vai haver números, se esta questão das redes sociais começar a ser taxada, pelo que me parece que está a ser preparado para isso, aí sim vai haver números. Porquê? Porque depois deixa de existir este secretismo em termos dos auferimentos. E se isso for feito vai significar que – não se quer dizer que as pessoas estejam a fugir aos impostos,

não é isso, porque podem passar um recibo de outra coisa qualquer –, mas se isto passar a ser taxado diretamente como está a ser pensado, então vai haver impostos. Se vai haver impostos, vai haver resultados para apresentar e, provavelmente, vai haver categorias próprias para entrarem, tal como os recibos verdes, existem aquelas categorias todas, e depois vai haver números anuais e perceber-se de alguma forma (...), a ponta, eu não diria que seria a ponta do iceberg, pelo menos vai-se começar a perceber qual é o dinheiro que está a ser gerado, porque as empresas depois provavelmente também vão ter de definir, nas suas próprias contas, que aquele dinheiro, ou aquele valor, ou aquele bem, ou seja o que for, saiu para aquilo.

C: Claro.

P1: E, neste momento, eu não sei como é que estará a ser feito e se serão apenas bens promocionais, amostras promocionais, amostras comerciais? Mas depois? Os influencers também não podem viver só de ter uma amostra e de tentar vender a amostra ao amigo, não é? Não pode ser. E as empresas quando começarem a ter de pagar, isto vai começar a ser diferente, e eu acho que o Estado vai por aí, porque se pensarmos que o online está a crescer, significa que o Governo, salvo seja, o Estado vai querer ir buscar uma parte desse dinheiro que neste momento não existe.

C: Como penúltima pergunta Professor, eu vou partilhar o ecrã para saber se o Professor conhece alguma das parcerias que eu estou a estudar, que são invocadas pela *Lyst Insights*, e se me poderia dar algum insight sobre alguma destas parcerias que conheça e se quer dizer algo sobre alguma destas 16 colaborações.

P1: Quero. Ok, tu tens aqui a Balenciaga com a Gucci, tens a Dior e a Rimowa, e onde é que eu ouvi qualquer coisa sobre a Jacquemus e a Nike? Primeira coisa que eu gostava que tu fizesses para perceberes isto (...), todas estas que aparecem aqui relacionadas com a Gucci, tenta confirmar se não pertencem quase todas ao mesmo grupo.

C: Sim, a Balenciaga e a Gucci pertencem; a Dior e a Rimowa também são do mesmo grupo.

P1: Pronto, o que é que eu ia fazer. Eu provavelmente vou enviar-te e se calhar tu lendo, se bem que não seja (...) deixa ver se eu tenho aqui guardado (...). Eu vou enviar-te por e-mail o link, é da Catarina Nunes, que escreve sobre os resultados financeiros dos grupos de luxo. (...) Vou partilhar o ecrã. Aquilo que é interessante para mim do que está, é porque ela aqui mais abaixo fala no grupo LVMH e, depois, a determinada altura, mostra a Louis Vuitton, a Christian Dior, a Celine, a Loewe e a Marc Jacobs, e depois fala um pouco mais abaixo em outros, e mostra bem o que é que são alguns dos grupos e o que vão detendo; a Kering também, e se tu reparares há aqui algumas parcerias interessantes, mesmo na revelação de como é que elas estão a funcionar entre elas. Por exemplo, a Balenciaga que pertence à Kering, a maneira como apresenta e a maneira como andaram a trabalhar as marcas e a segmentá-las ainda mais para poderem levantar os preços, devido à exclusividade. Por isso, acho que vale a pena tu leres, mesmo que seja atravessado, e tentares ver a partir daqui como é que também trabalham. O grupo Tod's também, pronto há aqui algumas coisas pequenas e umas que foram compradas a outras, anda-se nisto, e o que tem potenciado algumas parcerias. Mesmo a Prada, repara, sobe muito e voltamos à história dos 17%, dos 21%, e que todos andam a pensar o que é que será, que isto não pode continuar assim. Se continuar assim é muito complicado, mas fala-te aqui em algumas das coisas (...) acho que vale a pena leres só para

perceberes como é que os grupos andam, especialmente os grandes grupos, a trabalhar e este tipo de tendência. Realmente esta questão do ‘luxo silencioso’ acaba por mostrar um pouco isto. (...)

C: Então, para terminar Professor, quais é que são os critérios que, na sua opinião, determinam então o sucesso de uma parceria entre marcas no setor da moda e como é que será no futuro? O Professor já falou no início um pouco sobre isso, mas para terminarmos...

P1: Eu acho que um dos critérios principais tem que ver com a confiança que se estabelece entre as duas marcas e as equipas. Esse acho que é talvez o maior trunfo, porque essa confiança e estabilidade inicial é que vão permitir que a parceria possa desenvolver-se, especialmente quando são duas organizações completamente diferentes, há sempre atritos e há sempre diferenças e metodologias e métodos diferentes de resolver as coisas. Arranjar um equilíbrio aí acho que vai ser a parte mais importante. Outro dos critérios que tem de estar logo à partida é a definição do *win-win* – os dois têm de ganhar. Não estou a falar em termos de volume monetário, isso pode ser importante, mas os dois têm de ganhar e ser capazes de ganhar com essa parceria: notoriedade de marca, desenvolvimento, demonstração de capacidade e *know-how* e confiança ao mercado, especialmente em grupos maiores, confiança ao mercado que são capazes de trabalhar em situações diferentes, e isso vai também ser importante. Talvez um outro critério que também se torne importante entre os dois, parece quase uma coisa normal, a confiança é uma coisa que é normal, mas nós sabemos que infelizmente depois disso nem sempre resulta assim. Um outro critério que poderá também ser importante é ter a certeza de que a parceria está a ser pensada com o objetivo bem definido – o que é que se pretende com a parceria, não é uma questão de oportunismo, que isso é outra coisa, e como é que esses objetivos vão ser alcançados, e perceber que dependendo da diferença de peso dos vários elementos da parceria, se há estrutura ou não para aguentar essa parceria. Porque uma parceria com um influencer pode ser uma coisa relativamente pacífica, mas o influencer se não tiver alguém que esteja com ele a ajudar, a estabelecer também o trajeto dessa parceria, ele pode também ficar assoberbado e a parceria acaba rapidamente. Isto tem de ser pensado, daí talvez a questão de as parcerias mais estruturadas poder vir a funcionar melhor no futuro, existindo claro sempre espaço para aqueles nichos que muitas marcas têm, que são nichos específicos, em que o objetivo é atingir dentro desse nicho e o que interessa é a notoriedade da marca nesse nicho que compra e, mesmo marcas internacionais, e provavelmente até os melhores do mundo, têm algumas dificuldades em tornar visível, em termos gerais, e mais notada ainda a marca. Vou-te dar um exemplo da área da fotografia, que é já para não haver problemas dentro destas áreas – pensar em algumas das marcas mais valiosas de câmaras fotográficas, não em termos de volume de vendas, porque isso estamos a falar de outras marcas, mas as marcas tanto das mais conhecidas e estamos a falar das marcas quase de luxo dentro daquilo que é a fotografia (...) são do melhor que há em termos tecnológicos dentro do segmento em questão, estamos a falar de equipamentos que rondam facilmente os 50.000 a 60.000€ por uma câmara fotográfica, e se formos ver por exemplo em termos de Instagram, o número de gostos e seguidores que têm, qualquer uma destas marcas, é bastante pequeno. Outra, talvez das melhores marcas de iluminação do mundo, aqueles *flashes* e lâmpadas para fotografia, que é a Broncolor, é uma marca suíça e o que acontece (...), há pouco tempo eles fizeram uma parceria com vários fotógrafos e eles também se associaram de alguma maneira a outra marca muito importante de máquinas fotográficas e, eu vi aquilo passado dois dias, atenção e estamos a falar da melhor marca mundial provavelmente, estavam 180 gostos

apenas, em que, se pensarmos no equipamento, o equipamento já de topo para fazer fotografia em termos de luxo, poderá começar nos 10.000€ e dependendo dos acessórios, ir um pouco mais para cima. São coisas diferentes, é evidente que é um mercado completamente diferente, não estão à espera de vender 100.000, nem têm capacidade de produção para isso, mas quer dizer que as próprias marcas ao entrarem nas parcerias, o seu universo de influência também deve ser revisto.

C: Para terminar, não falámos no futuro, em termos de AI, Metaverse, qual é que será o impacto que o Professor acha que vão ter nas parcerias neste setor?

P1: Em termos de Metaverso já está a meter. Estas parcerias já estão a ter impacto em termos de Metaverso. Existe no IADE o Professor Rui Patrício, se não me engano, ele está mais ligado a essa área; já conversámos duas ou três vezes para verificar como é que podemos juntar algumas das coisas e falar sobre isto nos dois cursos, e o Metaverso ainda é um nicho...

C: Sim, sem dúvida.

P1: ... terá tendência a crescer, terá tendência a ser trabalhado, já há empresas a trabalharem num misto entre Metaverso e a definição online do que é a existência ou a experiência de compra completamente diferente, mais numa área do serviço de alfaiataria, que apresenta algumas dificuldades, mas aparentemente é para andar para a frente e o futuro vai mostrar, acho eu, cada vez mais parcerias. Aquilo que vai acontecer também acho que se vai continuar a distanciar daquilo que são os grandes grupos financeiros que estão por trás e que já estão estabelecidos por trás de algumas das marcas, e depois aquilo que são as marcas mais pequenas que continuarão também, sem pensar em atingir os topos, mas a tentarem sempre estabelecer uma base de trabalho, que é o caso das áreas criativas, quer seja na joalharia, na moda, nas artes plásticas, eu acho que vai continuar a haver um campo para eles mas que nunca terá a notoriedade e a força que depois estas grandes marcas têm. Claro que também sabemos que pode acontecer uma reviravolta, já não é a primeira vez e as coisas podem tornar-se bastante mais complicadas, mas aquilo que se nota é que o mercado, e especialmente o mercado do luxo, está bem e recomenda-se de alguma forma. Os outros vão ter de continuar a seguir este tipo de modelos, mas à sua escala.

C: Ok, acho que está Professor, muito obrigada pelo seu tempo.

P1: De nada, alguma coisa depois diz, está bem?

C: Ok muito obrigada, vai ser muito útil!

Apêndice B. Transcrição da Entrevista à Professora Ana Marta M. Flores (P2)

C: Olá Professora! Muito prazer e muito obrigada pela sua disponibilidade. Posso pedir-lhe para gravar o áudio da nossa conversa? Para poder transcrever mais tarde?

P2: Sim. Eu posso até gravar, fico com a cópia aqui e depois mando-te por e-mail. (...)

C: Perfeito, pode ser! Antes de mais, se calhar começo por apresentar-me novamente. Sou a Carolina, sou estudante do Mestrado em Design Management, no IADE, e estou atualmente a concluir a minha dissertação neste Mestrado, que incide sobre as colaborações no setor da moda e, portanto, eu resolvi fazer um estudo de caso com base nas parcerias que são indicadas pela *Lyst Insights* como as “*hottest collaborations*”, nos seus relatórios anuais, compreendidas entre 2019 e 2022. No fundo, o meu grande objetivo é, no final, construir um modelo conceptual com aplicabilidade no setor da moda, mais especificamente, para apoio ao processo de criação e/ou análise destas parcerias, que reúna os principais critérios que determinam o sucesso de uma parceria. No fundo é este o meu objetivo. **Portanto, eu sei que a Professora é jornalista de Moda, e é atualmente investigadora de tendências no Laboratório da Universidade de Lisboa, portanto o meu intuito com esta entrevista seria perceber um pouco o ponto de vista e a perspetiva da Professora acerca destas parcerias, estabelecidas entre marcas nesta indústria, e o impacto que as tendências têm no seu estabelecimento. Eu tenho uma pequena apresentação para nos guiarmos, vou partilhar. Portanto, dando então início à nossa entrevista, gostaria de saber se a Professora poderia falar um bocadinho sobre o seu percurso e o interesse por este setor da moda.**

P2: Bom, eu sempre gostei da área da Cultura em geral, cinema, teatro, enfim, desse role de atividades que está relacionado com a Cultura. E sempre gostei também de moda, mas de uma maneira muito do ponto de vista do consumo – de gostar, de conhecer ou de achar interessante, não só o produto, se a gente for pensar a moda no sentido das roupas; a moda também, nos seus sentidos, pode ser muita coisa – eu achava interessante essa disposição, da criatividade, de pensar uma coleção, sempre achei o processo criativo muito interessante. E durante o curso de Jornalismo, a licenciatura, acabei encontrando uma professora que também estudava a moda e a moda é, principalmente no ambiente do Jornalismo, que é uma área da comunicação bastante tradicional, e até rígida algumas vezes, embora não pareça do lado de fora, ela discrimina muito a moda, e não entende muito a moda. Então, eu cheguei a ouvir de um professor uma vez que “então, mas você é tão boa, porque é que você vai estudar Moda?”, do tipo “vai estudar uma coisa a sério”. E aí eu falei “justamente por isso professor, acho que a área merece atenção e merece cuidado”, eu acho que tem muitas coisas que inclusive são conceitos que eu acho interessantes de tratar, que eu explorei já em alguns trabalhos académicos, que é o Jornalismo de Moda e o Jornalismo sobre Moda – o Jornalismo sobre Moda são os movimentos que acontecem na moda (por exemplo, a semana da Moda Lisboa, algum escândalo envolvendo algum estilista ou alguma marca, questões de ética, tudo isso que envolve (...) quando a moda é tema, é um Jornalismo sobre Moda, inclusive o Jornalismo chamado de Imprensa Marron ou Cor de Rosa – dependendo do país há uma cor –, e que mistura muito o mundo das celebridades, dos influencers e isso acaba contribuindo para uma visão deturpada do que é o Jornalismo de Moda, que trata muito mais do que esses movimentos

aparentes. Então, o interesse surgiu daí, de também pensar que a Moda merecia um estudo sério, não que o meu seja o único obviamente, mas uma pequena contribuição sobre como se faz Jornalismo, e também era uma curiosidade minha de entender de onde veio isso, então eu acho que me interessa muito mais do ponto de vista criativo do que os movimentos económicos da moda. É uma indústria que gera muitíssimo dinheiro, mas também tem muitos problemas, como todos os outros setores têm – exploração, precaridade, até questões sustentáveis, da emergência climática e o quanto contribuem. Então acho que é um setor que me interessa, embora a parte criativa seja o que me toca mais. Acho que seria um resumo assim.

C: Ok, muito obrigada Professora! **Passando agora para o tema mesmo da nossa conversa, as colaborações. Existem vários tipos de colaborações, desde colaborações com designers, celebridades, influencers, inter-indústrias com marcas dos mais variados segmentos. Eu gostava de saber se, no percurso profissional da Professora, teve contacto ou esteve envolvida em alguma colaboração deste tipo?**

P2: Na moda não, porque eu nunca trabalhei diretamente na moda. O mais próximo que eu trabalhei na moda foi na parte de comunicação de uma empresa brasileira, que é muito tradicional na fabricação de camisas sociais, que é a Dudalina, uma empresa que foi até comprada já, que era de uma família e já tinha uns 60 anos de empresa, na altura, que foi o mais próximo do setor mesmo da moda. Então, a gente ia para feiras, para tentar entender tecidos e materiais, tecnologia – principalmente tecnologia, porque a camisa tradicional de trabalho social é um coringa, um tipo de peça que é muito utilizada, então a tecnologia no sentido de facilitar a vida das pessoas, desde um tecido que não amasse, um tecido que não fica mancha e nódoas em geral –, então era mais nesse ponto que eu cheguei próximo do setor da moda. E depois na cobertura das semanas da Moda, mas aí é a ponta final, porque já está o produto pronto, já é hora de mostrar, então não tem muito mais. O que eu poderia comentar em relação a essas colaborações do setor da moda, como você mesmo mencionou no início, os estudos de tendências, (...) chega a ser também a própria colaboração uma tendência, porque a partir do momento em que eu quero imprimir uma identidade, talvez um pouco diferente do que a marca costuma ter, a gente vê exemplos como a própria Louis Vuitton, que é consagrada. Então as parcerias que foram acontecendo ao longo do tempo, para digamos reformular ou atualizar ou tornar mais jovem – normalmente parece um pouco isso, parece que por vezes, ‘olha não são só as senhoras de 50 anos que vão consumir esse produto, então a gente tem também uma linguagem mais jovem; eu trago um *rapper* para fazer uma ilustração’ e aí também fica um pouco, esse tipo (...) a vantagem me parece que sempre vai ser como é a própria ideia da inovação – é um teste que eu faço sem comprometimento real de mudar a minha marca totalmente, não vou mudar a marca totalmente, mas eu vou fazer ali um experimento com um tipo de setor, ou de pessoas, ou de celebridades, ou designers, ou músicos, seja o que for, até entre marcas ou entre filmes, como a Barbie que está em todas as coisas agora.

C: Exatamente.

P2: Então eu acho que a grande vantagem é esse teste, inclusive para se pensar numa evolução da marca – será que a marca precisa, será que vale apostar nisso, ou por exemplo, isso deu certo ou isso vendeu muito, porque eu acho que (...) eu não sei exatamente o que é que é o fator de sucesso, mas sem dúvida o número de vendas é um valor indispensável.

C: Claro.

P2: Às vezes pode vender muito mais, mas aquilo cair na percepção de valor da marca, ou seja, a marca parece que está mais barata, a marca parece que está acessível demais, quando nós tratamos principalmente as marcas de luxo. Eu lembro também de um caso de uma loja popular, uma loja de departamentos brasileira que fez uma colaboração com Karl Lagerfeld, quando ele ainda era vivo, e então era um pouco isso – qualquer pessoa teria acesso a uma bolsa Karl Lagerfeld, mas feita pela loja de departamentos. Então também depende muito disso, se a marca está disposta a isso ou não. Desvantagens eu, sinceramente, não sei se teria, e desafios são todos, porque desde pensar com quem valeria a pena fazer, será que só com uma parte de acessórios, será que com a coleção inteira, no caso das marcas que têm tudo, não é, que têm roupa, sapatos e acessórios. Então acho que as colaborações são como se fossem uma lufada de ar fresco e para fazer pequenos testes também, e aí mostrar que a marca não está parada no tempo. Enfim, toda a gente sabe que o novo é um dos princípios da moda, estar sempre em busca de alguma coisa nova.

C: Claro, ok. **Portanto a Professora já se adiantou nas vantagens, desvantagens e desafios. Eu ia fazer essas perguntas individualmente.**

P2: É, como eu fui lendo a sua cábula, já fui completando.

C: Sim, perfeito! Acho que resumiu muito bem os pontos que eu também fui percebendo ao longo desta investigação. **Portanto, em termos de comportamento do consumidor, de que forma é que a Professora acha que estas colaborações podem impactar o seu comportamento, e até influenciar ou moldar as suas preferências?**

P2: O consumidor é super múltiplo, são milhares de perfis, a gente tenta colocar as pessoas numa caixinha, mas nem sempre é assim. O que é que eu acho que (...) no comportamento eu acho que o que pode ser interessante é o facto de se uma marca que é tradicional (...) estou pensando nesse exemplo, mas enfim se quiser trazer outro, mas no exemplo de uma marca tradicional que faz uma colaboração com coisas até que a gente pensa “hm, isso aqui não sei” – tem algumas colaborações que a gente fica um pouco questionando –, o que eu acho que é interessante, porque o consumidor pode-se sentir motivado a querer atualizar algo que é clássico, por exemplo: ter a última sapatilha que foi feita, que é horrível mas que está lá, cheia de brilhos e plástico (aqueles sapatos horríveis, que chamam ‘ténis/sapatilhas de pai’, robustos e grandes). O facto de isso (...) eu acho que o comportamento do consumidor vai muito no sentido de “ok, quero apostar nisso que é novo”, mas eu acredito que isso só tem um sentido positivo se é algo que tem realmente uma ‘aderência’, porque apesar de parecer um pouco paradoxal, não é, por exemplo o luxo vem mesmo da escassez do produto, são poucas pessoas que têm acesso; agora se forem tão poucas pessoas, a ponto de isso não parecer cool, de isso não parecer interessante, as pessoas também não vão engajar nesse consumo específico. E isso também é interessante, porque quando a gente pensa não só nas coleções físicas, mas nas coleções digitais que têm sido criadas, as pessoas também compram, usam dinheiro de verdade para comprar um ícone ou um avatar. Então isso também é interessante justamente quando a gente entende que diluí um pouco da vida virtual e da vida real das pessoas. ‘Será que essa ‘role’ com essa colaboração valeria um post interessante, vale a pena colocar, isso agregaria valor ao meu *feed*?’ Então é um pouco disso também, não só o ‘ser’ como o ‘parecer’, e aí eu acho que tudo isso está envolvido no facto de eu tomar a decisão de facto de consumir algo

ou não. Claro, isso sem considerar questões económicas, de acesso, enfim todas essas questões, mas considerando que todo o mundo tem acesso a tudo, digamos assim, no que está nessa escolha eu acho que vai um pouco disso daí. Não pode ser tão pouco falado que é esquisito demais; as pessoas têm uma necessidade, pela moda, de se identificarem, ao mesmo tempo que também querem se diferenciar, então é como uma constante ida e vinda nesse processo. Então eu acho que quando a colaboração, por exemplo, sai em todas as revistas, numa capa, sei lá, a Ariana Grande ou a Miley Cyrus, sei lá quem usa, e aí aquilo aparece e pronto, aí foi a chancela de esgotar, está a valer, então as pessoas podem querer. Parece muito, muito superficial, e é, mas é um pouco como funciona essa questão da visibilidade que os produtos têm.

C: Exatamente. **Agora no que diz respeito às tendências, qual é que é o impacto das tendências socioculturais no sucesso de uma parceria neste setor? O que é que a Professora acha?**

P2: Pois o sucesso também acho que depende do que se considera que é o sucesso, agora se a gente considerar o sucesso padrão, do mercado capitalista e do mercado da moda, isso seria vendas e também uma prestação de valor no sentido de interessante, de positivo, de novidade, eu diria que as tendências, o papel delas nada mais é do que o seu pano de fundo, para guiar para que lado essas parcerias podem ser feitas. Por exemplo, a moda surgiu como sendo mesmo uma coisa da realeza, de pessoas muito ricas, enfim. A burguesia, que eram as pessoas, digamos os ‘novos-ricos’, que não tinham o sangue real e não tinham família nem história, não tinham pedigree, mas eram pessoas que tinham dinheiro então elas copiavam as roupas da nobreza e aí esse processo de copiar as roupas fez com que a moda tivesse essa ideia de lógica cíclica, portanto a realeza dizia “olha, essa gente toda aí sem sangue azul, está usando a mesma roupa que nós, precisamos de mudar”, e aí começa essa lógica. Então eu acho que é um pouco (...) a moda, ela veio de um sistema de cima para baixo, o ‘*drop-down*’ – a alta sociedade, os ricos, no caso de hoje seriam as celebridades ou os influencers -, se a gente for pensar que, já faz muito tempo, isso não é nada novo, mas que esse efeito contrário, que vem da apropriação das pessoas, de transformar roupa, de fazer uma customização de algo, ou misturar, fazer o *high-low* – a pessoa coloca uma jaqueta com fios de ouro e uma calça rasgada do Continente, misturando coisas de todos os lugares, e esse tipo de referência de entender a moda como algo vivo também é algo que é um comportamento sociocultural que faz sentido, então de repente pegar uma pessoa com uma visão mais periférica para um grupo de pessoas mais periférico, às vezes funciona muito bem. O facto de outras questões, por exemplo, outros corpos que vêm surgindo, outros géneros, outras identidades de género – isso é uma tendência sociocultural que existe –, então se eu conseguir aproximar, de repente eu trago a Pablo Vittar para fazer uma coleção para a minha marca porque eu acho que ela traz uma identidade única, específica de um público que eu acho que existe; ou então eu vou trazer uma pessoa deficiente física para fazer um tipo de colaboração. Isso teria a ver com o tipo de tendências que tem, ou seja, de representatividade, de as pessoas aparecerem, de ter espaço para todos, de a moda não ser tão corpo branco, magro e alto, eu consigo ter outros tipos de pessoa; então isso pode fazer algum sentido. Se a Carolina já observou, às vezes até as coleções das lojas, tipo a H&M ou qualquer uma dessas, como a Zara também, a gente tem visto outros tipos de corpos, e não é só a questão de tamanho, as pessoas com uma variedade completamente diferente, então a gente vê que aparece (...). No outro dia achei interessante a Primark, que colocou uma coleção de roupas comuns, não tinha nenhuma diferença naquela roupa, mas o modelo era uma pessoa de cadeira de

rodas, ou era uma menina com vitiligo (aquelas manchas na pele), então não sei. Pode parecer um pouco forçado também, parece uma coisa que “ah, agora tem de ser”, United Colors of Benetton, não é, as propagandas da Benetton sempre tinham uma criança branca, preta, ruiva, japonesa, enfim. Não só por isso, que pode parecer um pouco forçado, mas não interessa, é um movimento que as pessoas estão cobrando mais, então eu acho que esse tipo de comportamento influencia as escolhas nesse sentido das colaborações, penso que pode ser interessante nesse ponto.

C: Portanto, eu ia perguntar quais é que eram as principais tendências que se verificam atualmente sobre esta temática das colaborações, mas a Professora já enumerou vários exemplos, desde a inclusão, a diversidade, e, portanto, é tudo isso.

P2: Eu acho que isso funciona bem e também noutras questões que podem estar relacionadas, como por exemplo a importância que se dá, e cada vez maior, à origem dos produtos que são utilizados para fazer a roupa, comportamento ético dos empregados e das pessoas que trabalham, toda a cadeia de produção da marca, desde o algodão que é plantado até à costura que é feita, onde é feita, como é o sistema de entregas, se vai de avião, se não vai, se vai ter pegada de carbono. Esse tipo de contexto também faz muito com que as pessoas repensem ou deem valor ou não para um tipo de produto, inclusive as próprias marcas fazendo uma *second-hand* delas mesmas, reaproveitando produtos. Isso também são tendências socioculturais que estão em torno e que podem fazer com que muita coisa seja repensada a partir da perspectiva da colaboração.

C: Exato. Agora a Professora conseguia apontar alguns exemplos de colaborações bem-sucedidas e se calhar pensar quais as principais razões que podem ter causado e afetado esse sucesso. Impulsionado esse sucesso, melhor dizendo.

P2: ‘Ai’, não saberia dizer casos de sucesso ou insucesso porque eu não tenho nem os critérios não é, seria talvez assim “eu gostei, eu não gostei”, mas isso também não importa para ninguém. Mas eu acho que eu não consigo pensar um caso *fail* assim, não consigo pensar em nada muito específico. Eu estava lembrando era daquela campanha, eu acho que foi Dolce Gabbana que usou as crianças com as roupas meio como se fosse uma coisa meio fetichista, sexualizada, não sei se foi a Dolce Gabbana ou se foi a Balenciaga?

C: Tenho ideia, sim, de uma polémica recente.

P2: (...) Eu sei que tinha sido uma parceria com fotógrafos específicos, não foi uma parceria de produto, mas sim de produção de campanha. Algumas coisas podem assim também correr mal, mas eu acho que a maioria delas não fica disponível para o grande público, porque muita coisa é devolução do produto, ou digamos assim é o sapato que o salto estraga ou entorta ou mancha. São questões que o grande público não tem acesso e, obviamente, as marcas têm isso, o setor de comunicação, que é para deixar tudo bem escondido e ninguém ficar sabendo. O que eu acho que eu poderia colaborar seria esses critérios de sucesso, me parece que, de repente, digamos que tu fazes um levantamento do sucesso ou do insucesso, eu tenho a impressão, mas isso é só uma hipótese, de que as campanhas das colaborações que foram bem-sucedidas estão muito ligadas ao nosso espírito do tempo, ao *zeitgeist*, e também a essas tendências socioculturais, porque se elas estão alinhadas, as chances de que isso tenha uma maior repercussão do ponto de vista do sucesso são maiores. Então acho que, nesse sentido, a relação de tendências socioculturais e critérios para

o sucesso seria ter esse alinhamento, porque se eu proponho algo completamente deslocado dos nossos tempos, as chances são menores. Eu posso até encontrar uns *anti-innovators* ou umas pessoas que são mais (...) que podem ter (...), mas aí se o critério de sucesso for ter visibilidade, recepção e pessoas comprando e utilizando o produto, já me parece que aí não cumpre o seu objetivo. Então eu acho que relacionar com as tendências dá muito mais chances de isso funcionar melhor, penso eu.

C: Sim, eu precisava de facto dessa parte das tendências, porque eu fiz um apanhado dos critérios de sucesso, e estou a tentar estruturar já o modelo, desde o *brand awareness* que a colaboração cria, obviamente o aumento das vendas que passa sempre, habitualmente, por um critério de sucesso, e chegar a novos públicos, e esse tipo de fatores, mas sim de facto essa ligação com o espírito do tempo e com a adaptabilidade ao que se vive hoje em dia é sem dúvida um critério que faz todo o sentido, sim. **Agora, estas são as 16 parcerias que a Lyst Insights apontou ao longo dos anos e eu queria perguntar à Professora se conhece alguma destas parcerias e, na sua opinião, qual é que pode ter sido (...), lá está, o sucesso é muito subjetivo, mas apontar alguns critérios que podem ter de facto influenciado o sucesso destas parcerias ou o insucesso.**

P2: Eu conheço praticamente todas as que eu vi aqui. O que eu gosto de ver, tirando assim algumas do tipo Balenciaga e Gucci, ou Dior e Rimowa (...), tirando assim essas que é como se fossem vizinhas fazendo uma colaboração, algumas parece que é um *high-low*. Então é assim, eu vou pegar a Disney que é uma coisa que está no imaginário com a Gucci que é uma marca italiana, não tem nada a ver com a Disney – a ‘terra dos sonhos felizes’, onde é tudo maravilhoso e perfeito –, ou então, por exemplo, pego a Yeezy x GAP, em que os ténis são caríssimos, quer dizer não só os ténis, porque essa é a marca do Kanye West, não é?

C: Sim, exatamente.

P2: Com a GAP, que é basicamente a loja básica norte-americana, então é como se fosse um processo de (...), uma vez teve uma época, inclusive quando eu comecei mesmo Jornalismo de Moda, em que a Chanel começou a fazer os esmaltes, não sei se a Carolina se lembra, devia ser criança.

C: Sim, acho que sim.

P2: Era um esmalte verde, mas um verde muito feio, um verde meio menta, era um verde feio. Mas aquela cor era a cor que toda a gente estava usando naquela época, devia ser 2010-2012, por aí, e eu lembro que falavam muito como se fossem produtos de acesso – se calhar eu ou qualquer comum mortal não vai conseguir comprar uma bolsa de 120 mil euros, mas um esmalte de 99 consegue comprar, então são itens de acesso, como o lenço – são os produtos mais baratos, mas que ainda têm, digamos, a aura daquela marca. Então me parece que quando essas parcerias são de marcas de luxo com uma marca mais popular, isso faz algum sentido, porque talvez é como se eu quisesse pôr a minha marca comum lá em cima, e pôr a minha marca lá em cima com acesso para todos, então é como se fosse “uma mão lava a outra”, sabe?

C: Exato.

P2: Então não sei, me parece interessante pensar isso. A Off-White também com a IKEA – a IKEA é uma marca superacessível, e a Off-White não é inacessível, mas é outra ‘vibe’. A Rick Owens com a Birkenstock também e também a Proenza Schouler com a Birkenstock. Eu acho que tem muito essa questão de como elas podem colaborar entre si. Eu acho que antes de mais, uma colaboração é estratégia de negócio, e eu acho que tem a ver tanto com aquilo de testar novas coisas, de procurar ou de tocar novos públicos, e mostrar tanta acessibilidade, enfim, acho que elas são complementares. Com a exceção de algumas, por exemplo a Balenciaga e a Gucci me parece que elas são muito próximas do ponto de vista dos produtos, marca, tradição, e tudo mais, mas a maioria parece que são complementares. Então não sei, eu não teria condições de dizer “acho isso, isso e isso”, mas fazendo um comentário geral, me parece que (...). Seria interessante fazer um grupo focal, com pessoas que consomem essas marcas para ver as impressões delas, não é? Mas isso é para um doutorado.

C: Pois! Sim, a parte do comportamento do consumidor eu não consegui chegar a grandes conclusões e respostas porque é isso, estas parcerias são muito internacionais e eu não consigo chegar, de facto, ao target e às pessoas, pelo menos fora de Portugal fica difícil, e em Portugal não sei como é que conseguiria chegar a essas pessoas.

P2: Pois teria de ser através de e-mail de loja, mas tem questões de dados éticos.

C: Sim, eu cheguei a contactar algumas e não obtive respostas...

P2: Bom era ter uma marca portuguesa que tivesse feito uma colaboração. Estava tentando lembrar, não é a Alexandra Moura que estava fazendo algumas coisas, não lembro. É uma estilista portuguesa (...). Sabe a Joana Vasconcelos, aquela artista?

C: Sim! A Joana Vasconcelos sim!

P2: Acho que ela estava fazendo alguma coisa com alguém esses tempos. Posso estar misturando as coisas, que a gente vê tanta coisa.

C: Sim sim, a Joana Vasconcelos está a colaborar com a Dior.

P2: Sim, ela tem representantes em Portugal, de certeza que conseguiria ter algum contacto. Por isso é que eu pensei na Alexandra Moura, porque ela é estilista, não sei se já fez parcerias com outras coisas. Mas enfim, também acho que seria para outro momento, para este agora tem de focar.

C: Sim! Acho que fica para uma próxima investigação. **Portanto, agora para terminarmos Professora, estamos mesmo a chegar ao fim. A Professora enquanto Jornalista de Moda, de que forma é que as colaborações têm afetado o discurso e a narrativa desta indústria, na sua opinião, e como é que vê o papel das colaborações neste setor no futuro?**

P2: Eu acho que é algo que não tem para acabar, acho que fica, acho que, como eu falei no início, é uma maneira de dar esse ‘respiro’, esse ar mais fresco para uma marca; de mostrar também que às vezes a própria parceria é o que chama mais a atenção, do que os produtos. Então, eu vou chamar a Madonna para fazer não sei o quê, ou vou chamar, não sei, uma influencer de 10 anos de idade que vai fazer não sei o quê (...), também tem isso, não é? Para colaborar às vezes (...). E isso já não é de agora, porque muitas marcas faziam perfumes de celebridades, e às vezes lançavam perfumes

bem mais baratos – era uma água-de-colônia na verdade –, mas que tinham essa assinatura, de emprestar a voz, a cara e a imagem, por exemplo, da Shakira para um perfume, de emprestar isso da JLO, enfim. Isso é algo que sempre existiu e tem muito a ver com a construção de um arquétipo, de trazer algo, uma linguagem que aquela pessoa traz, ou que aquela outra marca traz, ou aquele criador, enfim. Às vezes pode trazer pessoas que normalmente não são pessoas do setor da moda e aí vem sempre aquele discurso “ah, então eu quis criar peças que eu gostaria de usar e não encontro”, toda a gente já falou isso.

C: Sim, muitas vezes!

P2: E marcas pequenas também acho que isso também de trazer “ah, nós vamos trazer artistas locais para estampar as nossas t-shirts; vamos investir também nos pequenos talentos ou talentos locais”, dependendo do lugar. É muito comum isso de ter algumas marcas que fazem essas colaborações com artistas de cada país. Eu acho que era a Nikon que estava fazendo alguma coisa assim também de pegar artistas locais – é uma marca japonesa, mas tem por todo o mundo, então era uma maneira de gerar uma identidade quando a marca é global. “Ah a marca é super global e tal” e o que é que eu vou fazer para poder dizer que eu também faço parte desse espaço e para as pessoas também se sentirem pertencentes. Então eu acho que a colaboração é algo que não vai acabar, inclusive porque muitas vezes o próprio trabalho do estilista nas grandes *Maisons* é algo que é uma colaboração. Ele está naquele momento à frente daquela marca, mas ele pode sair e pode depois ter uma marca própria, ou ir para outra, para a concorrente, enfim. Então acho que é um pouco a própria base da criação da moda ser algo colaborativo, e eu acho que essas colaborações cada vez vão se expandir no sentido de que muito da colaboração vai continuar a vir do público, então me parece que é um pouco isso. A própria customização vem daí, não é, vem dessa ideia de a pessoa cocriar ou coparticipar. Mas eu acho que, futuramente, é algo que deve continuar porque é um comportamento cultural, global, de as pessoas sentirem a necessidade de ter uma voz, uma participação em algo.

C: Sem dúvida.

P2: E como as coisas têm acontecido hoje, eu acho que basicamente o que move isso é um pouco, é um pouco não, é totalmente a questão estratégica e de negócios, mas também essa questão da percepção de valor e da necessidade de estar sempre mudando. Então se as outras marcas estão todas colaborando...

C: Por que não arriscar, não é?

P2: Exatamente. Começa a ter esse efeito, inclusive lojas muito populares, como a própria SHEIN, que faz coleções – bom, sei lá 50 coleções por hora, mais ou menos, mas que tem muita colaboração. Às vezes a colaboração pode ser só com a Disney ou assim, ou uma marca, ou um filme; a Warner com séries de TV; Netflix com os seus filmes e séries. Pode ser uma colaboração só assim pequenininha, ‘*pocket*’ digamos assim, mas também pode ser uma coisa maior então é algo que atravessa, me parece, até às lojinhas de bairro. Então me parece que tem um potencial para ser mesmo longitudinal.

C: Ok, perfeito Professora! Acho que o seu contributo vai ser mesmo muito útil!

P2: Boa! Por acaso até vou prestar mais atenção nas colaborações que vir por aí. (...) Até achei graça que passei aqui em Lisboa numa daquelas lojas Humana, de *second-hand*, mas achei engraçado porque estava escrito assim ‘Nova Coleção’. Eu fiquei “como assim?”, como é que pode ser nova? Aí eu fiquei confusa com o conceito e depois pensei “vou entrar ali e pedir para me explicarem o que quer dizer”. É nova coleção no sentido em que são roupas que foram (...), não sei, não faz sentido para mim. Eles estão só se apropriando da linguagem comum, não é, que se fala na moda, mas nada é novo ali, se é de segunda mão como é que pode ser novo?

C: Exato.

P2: Algo aí está dúbio. Mas enfim, era só um comentário que eu vi agora e se eu fosse comentar, sei lá, com o meu marido, ele não ia perceber e achei que tu irias perceber melhor do que ele. Valia a pena fazer esse comentário.

C: Sim!

P2: Então olha, a melhor das sortes para finalizar esse processo!

C: Muito obrigada Professora.

P2: Bom trabalho!

C: Obrigada!

Apêndice C. Moodboard Off-White x IKEA



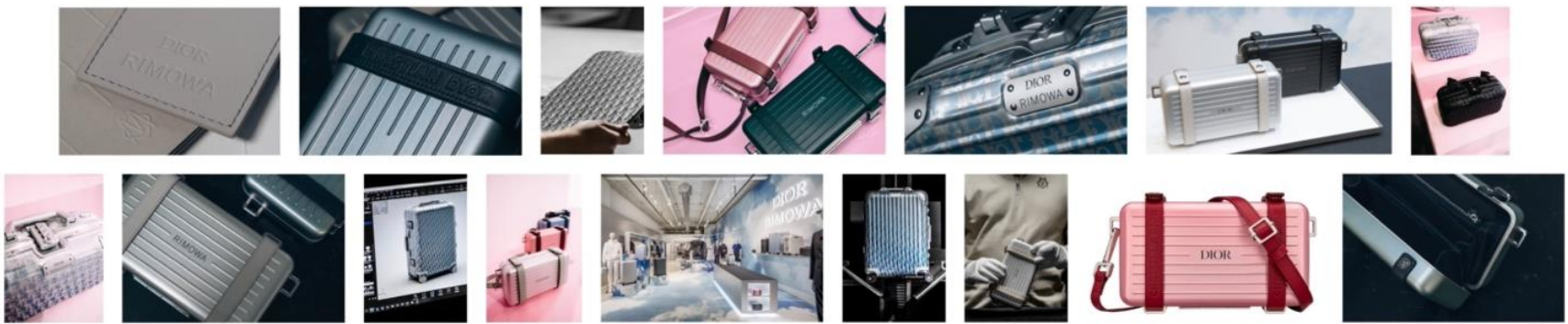
Apêndice D. Moodboard Reformation x New Balance



Apêndice E. Moodboard Disney x Gucci



Apêndice F. Moodboard Dior x Rimowa



Apêndice G. Moodboard Ivy Park x Adidas



Apêndice H. *Moodboard* The North Face x Gucci



Apêndice I. Moodboard Jacquemus x Nike

