



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

Marketing de Moda

Perceção da marca H&M

Daniela Ramos Fernandes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica - Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Arminda do Paço

Covilhã, Outubro de 2016

*Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar para além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu
Mas nele é que espelhou o céu.*

(Fernando Pessoa, in Mensagem)

Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado aos meus pais, Maria Adelaide Fernandes e António Fernandes, e ao meu irmão Pedro Fernandes, pela incansável luta, apoio e vontade de me proporcionar um futuro melhor.

Neste longo caminho da vida já enfrentei algumas barreiras, ao olhar hoje para trás até parece que foi fácil, após a sua ultrapassagem, essas barreiras já não parecem tão difíceis, por não provocarem medo e os objetivos terem sido alcançados.

Aproveito então, enquanto restam alguns instantes para alcançar o fim de mais uma etapa na minha vida, para agradecer às pessoas que me ajudaram a alcançar este momento. Um dos momentos mais desafiante e importante da minha vida, alcanço esse momento com uma visão vasta e o quanto belo poderá ser o futuro.

Esta dissertação de mestrado é o encerramento desta etapa de estudo de anos de formação, desde a primária até ao mestrado, anexando conhecimentos, responsabilidades, trabalhos práticos e entregas dos mesmos, que parecia nunca terem fim.

Agradecimentos

Esta Dissertação de Mestrado só foi possível ser concretizada graças à delicadeza e disponibilidade de várias pessoas, às quais manifesto os meus sinceros e reconhecidos agradecimentos, em particular à Professora Doutora Arminda do Paço, a quem agradeço a orientação da mesma.

Agradeço também aos meus pais e irmão que sempre me ajudaram e incentivaram a seguir este caminho, com uma luta constante de me proporcionarem um futuro melhor. Agradeço também aos meus amigos que estiveram presentes em todo este percurso, por toda a força que me deram, pois nada se consegue só.

A todos um muito Obrigado!

Resumo

A presente dissertação apresenta inicialmente alguns conceitos básicos relacionados com marketing de moda e de seguida é feita uma análise a uma empresa de roupa e acessórios de moda, a H&M. Neste caso é apresentada a sua história, o seu percurso até à atualidade e quais as estratégias que a marca utilizou para se tornar um caso de sucesso e ser reconhecida internacionalmente.

O estudo da evolução do seu logótipo e a referência de campanhas mais conhecidas é também explorado. Este estudo baseia-se nas estratégias utilizadas por parte da empresa para se tornar num caso de êxito, pois é considerada como uma marca de prestígio e com presença já em quase todo o mundo.

A razão por detrás do interesse em estudar de uma forma mais profunda a H&M, que de facto chamou a atenção devido ao facto de ser uma marca tão conhecida, usada por grandes figuras públicas e ter uma expansão surpreendente, está relacionada com a curiosidade por desvendar as causas desse tão grande sucesso e como em tão pouco tempo se tornou numa marca de renome. Este estudo abordará alguns dos fatores críticos de sucesso da empresa, podendo-se concluir que a H&M é uma marca de respeito neste tipo de mercado de *fast fashion* (moda rápida) tendo uma expansão avassaladora e reconhecimento mundial.

Palavras-chave

Marketing de Moda, Comunicação, Marca, H&M, Consumidor, Cliente, Comportamento, Mercado, *Fast Fashion*.

Abstract

The present thesis initially shows some basic notions related to fashion marketing and afterwards an analysis of a clothing and accessories firm is made, in this particular case from the brand H&M. This history of the enterprise is studied as well as its path till the actual days.

The different strategies used by the brand to become a success case and internationally known will too be discussed along with the evolution of the brand's logo and the advertising campaigns developed by H&M.

As mentioned above, this study is essentially based in the strategies used by this enterprise to become a worldwide success, since this is considered to be a brand of great influence, with a strong presence in almost the entire world. The reason behind my interest in knowing this brand more deeply is because I wanted to discover the reason why so many celebrities decided to promote the brand, and to understand what else contributed to make this company have a strong presence in the fashion market in a short period of time.

This study will allow us to conclude that H&M is a well-known and respected brand in the fast fashion market, with a devastating expansion and world recognition.

Keywords

Fashion Marketing, Communication, Brand, H & M, Consumer, Customer, Behaviour, Market, Fast Fashion.

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Revisão da Literatura	3
1.1. Fast Fashion	3
1.2. Moda	5
1.3. Moda e a sua forma de Comunicar	7
1.4. Comportamento do Consumidor	9
1.5. Marketing de Moda	12
1.6. Ciclo de Vida do Produto	14
1.6.1. Ciclo de Vida do Produto de Moda	15
Capítulo II - Metodologia	18
Capítulo III - Estudo de Caso: H&M	19
3.1. História	19
3.2. Dados Corporativos	22
3.3. Evolução do Logótipo	23
3.4. Design da Marca	24
3.4.1. Design das Lojas	25
3.5. Estratégias de Marketing	27
3.6. Internacionalização	28
3.7. Campanhas	37
Capítulo IV	
4.1. Conclusão	37
4.2. Limitações Futuras	38
Referências Bibliográficas	40

Lista de Figuras

Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow	11
Figura 2. Ciclo de Vida do Produto	14
Figura 3. Logotipo da H&M	19
Figura 4. Great Place to Work	20
Figura 5. Evolução do logótipo	23
Figura 6. Modificações recentes do logótipo	24
Figura 7. Loja H&M em Las Vegas	25
Figura 8. Montra H&M em Viena	26
Figura 9. Campanhas Sustentável	32
Figura 10. Campanha 2013, Beyoncé	33
Figura 11. Campanha de Natal 2015	34
Figura 12. Campanha de 2016	35
Figura 13. Campanha Balmain 2016	36

Lista de Quadros

Quadro 1. Análise SWOT	21
Quadro 2. Presença da marca no Continente Africano	28
Quadro 3. Presença da marca no Continente Americano	29
Quadro 4. Presença da marca no Continente Asiático	29
Quadro 5. Presença da marca no Continente Europeu	30

Introdução

A principal motivação que levou à elaboração do presente trabalho, foi a tentativa de perceber o funcionamento de uma empresa como a H&M no mundo da moda em que se encontra envolvida, em relação à forma de comunicar e de praticar um marketing de proximidade com os clientes. Neste trabalho serão abordados os fatores estratégicos necessários para que uma marca de moda consiga alcançar sucesso no mercado, não esquecendo que neste setor da moda possui a vantagem de se adaptar às mudanças constantes do mercado e da sociedade, sem nunca deixar de corresponder aos desejos e necessidades por parte dos consumidores.

A realidade é que vivemos numa sociedade movida pelo consumismo e num mundo onde a oferta consegue superar a procura. Posta esta situação, surgiu a necessidade de se desenvolver o tão conhecido marketing. Onde o consumo consegue satisfazer a necessidade, reconhecimento e valorização por parte do consumidor. Para que este grau de satisfação se consiga manter, é necessário que o consumo de objetos se torne constante e em maiores quantidades. Estas necessidades que surgem no consumidor são despertadas por estratégias de marketing e de comunicação provenientes das marcas.

A constante mudança de tendências faz com que a moda mude, haja um excesso de publicidade, valorização dos desfiles, das revistas de moda e da forma de “bem vestir”. Todos estes aspetos atingem uma grande parte da nossa sociedade, que acaba por consumir muito mais do que aquilo que propriamente necessita. O ato de vestir, ou a forma de como nos vestimos é de tal forma valorizado pela sociedade que a roupa deixou de ter apenas a função de proteger. Nos dias de hoje a roupa significa muito mais que isso, através desta é possível definir quem somos e o que queremos ser, identifica um estilo próprio à medida de cada pessoa. “A moda tornou-se ao longo dos séculos um fenómeno social capaz de refletir motivações da sociedade e padrões de vida” (Caetano et al., 2011; p.19).

A relação entre marca e consumidor deve ser cuidada e estudada detalhadamente para se conseguir conquistar um mercado substancial e assim ambas as partes atingirem os seus principais objetivos. Posto isto, a missão do marketing é criar estratégias que consigam manter uma ligação forte entre o cliente e a oferta que a marca proporciona, evitando que este procure a concorrência. O que move fundamentalmente o marketing de moda é conhecer os seus consumidores. “Compreender as suas motivações, as influências psicológicas, as emoções decisivas no momento da compra, é agora tão importante como o *design* e a qualidade do produto. Identificados os estímulos, são os utensílios privilegiados do marketing e comunicação no direcionamento do desejo do consumidor” (Caetano et al., 2011; p.8).

Para uma melhor percepção daquilo que foi referido anteriormente, foi escolhida uma marca como base de estudo, a H&M, em que toda a sua atividade gira em torno do *fast fashion*. Trata-se de uma marca considerada como umas das maiores do mercado e reconhecidas internacionalmente, chegando mesmo a convidar e trabalhar com grandes nomes da moda e da vida artística.

A marca escolhida para o estudo foi fundada em 1947, e hoje em dia é uma empresa que está em grande parte do globo, tendo presentemente no mercado 4 000 lojas espalhadas por mais de 62 países; foi criada na Suécia, e o objetivo do fundador era criar uma marca de roupa feminina com preços acessíveis. A marca não teve grandes dificuldades em se tornar um caso de êxito visto que a sua expansão de lojas foi surpreendente e começou logo a apostar em novas linhas de produto (roupa de homem, roupa de criança, acessórios, entre outros). É vista como uma marca de *fast fashion*, ou seja de moda rápida, com produtos considerados de media qualidade, e com preços relativamente baixos.

Em termos gerais, o objetivo da realização deste trabalho de investigação é a compreensão do funcionamento da moda numa sociedade que vive marcada quer pelo excesso de oferta de produtos, quer pelo seu nível de exigência, que é cada vez mais visível na

atualidade. Ou seja perceber quais as estratégias que uma marca utiliza para se destacar no mercado e conseguir obter a “atenção” dos consumidores.

Sendo a H&M considerada, sem dúvida, uma empresa de sucesso no seio das cadeias de vestuário internacionais, e o conteúdo deste trabalho permite entender porquê da razão desse sucesso. Assim, o objetivo específico deste trabalho é explorar e analisar o funcionamento do mundo da moda, respetivamente à comunicação, ao marketing, ao comportamento dos consumidores e ao ciclo de vida dos produtos. Será usado um estudo de caso, em que serão analisadas as estratégias que conduziram a marca ao crescimento. Este trabalho pretende compreender o modo de adaptação às mudanças operadas no mercado da moda e na sociedade de consumo. No fundo, trata-se de analisar e compreender a situação da marca, estudar a sua história e compreender de certa forma os métodos e as estratégias utilizadas pela empresa estudada. Por outro lado, perceber o que a levou a tomar a decisão de querer investir na sua internacionalização e como conseguiu atingir os seus objetivos.

De forma a alcançar estes objetivos foi desenvolvida uma metodologia adequada. Assim, o método utilizado será o qualitativo, visto que se trata de um estudo de caso em que este é a ferramenta de investigação, analisando-se a gestão da empresa, recorrendo à sua informação disponível, à compreensão dos processos da tomada de decisão, implementação e as mudanças que a empresa sofreu.

A presente dissertação está organizada em quatro capítulos.

1º Capítulo - consiste no levantamento bibliográfico, para a realização de um enquadramento teórico no que diz respeito aos conceitos, métodos e práticas da moda, a influência que a sociedade tem em todo este processo e o que é o conceito de *fast fashion*.

2º Capítulo - composto pela metodologia utilizada na presente dissertação.

3º Capítulo - constituído pela compilação histórica e das estratégias que levaram a marca escolhida a tornar-se como uma das marcas líderes de mercado e um exemplo a seguir.

4º Capítulo - apresenta as principais conclusões, identificação das limitações da investigação e sugestões de linhas de investigação para pesquisas futuras.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

1.1. Fast Fashion

Fast-fashion, é traduzido como moda rápida, é o termo utilizado por marcas que possuem uma política de produção rápida e contínua das peças que produzem, alternando as coleções semanalmente, ou até diariamente, levando ao consumidor as últimas tendências da moda em tempo recorde e com preços acessíveis.

Fast-fashion, é traduzido como moda rápida, é o termo utilizado por marcas que possuem uma política de produção rápida e contínua das suas peças.

Fonte: Significado de *Fast fashion* Por RippedJeans (BA) em 05-01-2013, <http://www.dicionarioinformal.com.br/fast+fashion/>

O conceito de *fast fashion* surge em Paris, na década de 90, advém de uma expressão utilizada pelos meios de comunicação, que a utilizavam para destacar a mudança acelerada da moda. Nasce então, da necessidade que o consumidor tem em comprar produtos diferentes e únicos, já que as tendências estão em constante mudança. Este foi um conceito novo que conseguiu, e continua a conseguir, satisfazer desejos e completar necessidades do seu público-alvo, ao mesmo tempo que satisfaz, desperta também uma nova necessidade de consumo, pelo simples facto de não repetir modelos anteriores (quinzenalmente consegue renovar e oferecer uma nova gama de novidades para os consumidores e para o mercado). “O sistema *fast fashion* é bastante complexo de ser executado com sucesso. Organização, investimento e previsão são elementos chave para se fazer parte desse mercado”. (Santiago e Morelli, 2010, p. 5).

Não demorou muito para que as empresas de retalho começassem a perceber que precisavam de compreender o consumidor e diminuir o risco do produto não ser aceite no ponto de venda. Assim, redes de lojas, como a espanhola Zara e a sueca H&M, foram as empresas pioneiras na utilização deste conceito. Enrico Cietta, no seu livro “A Revolução do *fast-fashion*”, afirma que essas empresas começaram a adotar um modelo de negócio em que a velocidade entre a criação, confeção e distribuição encurtou bastante. “É uma nova geração de empresas que vai utilizar esse esquema de maneira diferenciada, com preço e qualidade mais altos, como já acontece com as marcas brasileiras Farm e Shoulder, que investem fortemente em *design* e diferenciação”, comenta Cietta. No entanto, para o autor Guillaume Erner, o conceito de *fast fashion* é denominado de circuito curto ou *Quick Response System*, este termo nasceu num bairro francês chamado de Sentier, tendo surgido através dos pequenos comerciantes do setor têxtil (Erner, 2005).

Com o advento da globalização, o processo de *fast fashion* surge como uma resposta que a indústria cria para conseguir satisfazer a procura crescente dos consumidores. Esta solução tem como objetivos a redução da perda de vendas, proporcionando ao consumidor a sensação de que os produtos são exclusivos, algo com que atualmente ele se preocupa bastante. “Graças à globalização, as fontes de fornecimento de baixo custo puderam ser encontradas (...) Esta mudança marcou o início de um novo modelo de negócios” (Cietta, 2010, p. 48). Contudo, o *fast fashion* é baseado numa análise ao mercado para se poder concluir onde se pode investir, para que se consiga produzir em grandes quantidades e haja uma grande adesão por parte do público. Quando os resultados não são os esperados e sobra uma maior quantidade de produtos do que seria suposto, a solução é enviar esses produtos para um outro hemisfério, dando entrada nas lojas como peças da nova coleção. Não existe reposição dos produtos de coleções anteriores em novas coleções, o objetivo é que tudo seja vendido, reenviado para outras zonas do mundo, ou liquidado durante uma estação de moda.

Segundo Cietta (2010), as empresas que acabam por adotar este modelo organizacional encontram-se em constante crescimento e ocupam cada vez mais espaço no mercado. É fundamental tentar perceber as razões pelas quais as empresas apostam no *fast fashion* e o porquê de se tornarem empresas inovadoras. De facto há 10 anos, algumas empresas italianas optaram por investir em métodos semelhantes aos do *fast fashion*, mas sem sucesso. Para Cietta (2010), o *fast fashion* no caso da Europa, consiste num modelo de negócio que acaba por representar uma tendência. A Bain & Company, uma empresa de consultoria geral de gestão, revelou um estudo em que se analisa o crescimento do sistema *fast fashion* e as características de cada mercado estudado. Espanha comanda o *ranking* com cerca de 20% do mercado, seguidamente a Inglaterra, que possui 12% do mercado. Na França, a percentagem é de 8%, e na Alemanha é de 5%. A Itália ostenta os 20% do mercado, pois a produção das empresas italianas está mais voltada para as multimarcas das cadeias internacionais (ex. Zara e H&M e as italianas Oviessa Industry, Motivi e o Grupo Miroglío). Segundo o mesmo autor, este tipo de procedimento resulta num caso de sucesso, que pela sua velocidade em responder às necessidades do consumidor, consegue produzir peças de roupa de uma forma bastante rápida, conseguindo desta forma lançar novas coleções em poucas semanas, enquanto as tendências se encontram no auge da sua procura. Um método totalmente diferente daquele que era utilizado anteriormente em que se confeccionavam as peças com uma antecipação de 24 meses e só depois eram lançadas no mercado.

O aumento da quantidade de nichos de mercado, a globalização da informação em relação ao mundo da moda, a procura de produtos personalizados, o desenvolvimento a nível tecnológico dos fabricantes e a aceleração da procura de produtos por parte do consumidor, são alguns dos fatores que fomentaram o surgimento do *fast fashion*, fazendo com que se dê esta situação: “*Fast-fashion* é a moda que dura pouco, principalmente na montra. A loja abastecesse de novidades semanalmente. Trabalham com um *stock* pequeno e muito diversificado de modelos, criando a sensação de que o consumidor precisa comprar a roupa imediatamente, porque ela vai acabar. E acaba mesmo!” Cietta (2010). O intuito desta metodologia é que os produtos consigam ser vendidos o mais rapidamente, para que não fiquem durante muito tempo nas lojas. O truque é criar mecanismos que permitam estudar e perceber as preferências e os desejos dos consumidores. Assim tira-se partido de situações como: as tendências estão relacionadas com os meios de comunicação, surgem pelo meio das celebridades, como cantores, atores, são eles que definem e lançam aquilo que se irá usar, chegando mesmo muitos deles a lançar os seus próprios produtos, perfumes, gamas de roupa, modelos de batons, entre outros produtos. Algumas empresas combinam as suas coleções com o nome de estilistas e artistas, criando assim coleções limitadas e acrescentando desta forma um maior valor à marca. No controlo das preferências do consumidor, para se saber aquilo que o consumidor procura, é essencial que haja um contato frequente e uma relação aproximada com o cliente. E na exposição nas redes sociais, o que chama a atenção dos consumidores é a novidade, a exclusividade, a personalização dos produtos, são estas as palavras-chave para as campanhas publicitárias.

Existem vantagens e desvantagens quando se investe na decisão de enveredar por um processo de *fast fashion*. De seguida serão expostas algumas das vantagens (Adaptado de Hoffmann, 2011, p. 7.):

- Diversidade: permite ao consumidor encontrar nas lojas novos produtos a cada semana, sendo possível para certas lojas a reposição ser feita de forma diária.
- Personalização: o consumidor pode adequar o produto a si próprio, ou seja, é permitido que este participe no *design* e na criação do produto. Permite também que o cliente tenha um produto personalizado que vá ao encontro com as suas necessidades específicas.
- *Stock* pequeno: é uma estratégia para que a empresa não tenha altos custos. O objetivo é vender o máximo de produtos que se encontram expostos na loja e os que não forem vendidos vão imediatamente para liquidação. Portanto, os produtos devem estar o menos tempo possível dentro das lojas, e serem vendidos o mais rapidamente possível.

- Resposta às mudanças: o *fast fashion* em comparação com os métodos tradicionais possui uma resposta muito mais rápida às mudanças e às novas tendências do mercado, possui um processo de produção muito mais rápido e preciso.
- Relativamente às desvantagens, podem enumerar-se as seguintes (Adaptado de Hoffmann, 2011, p. 7.):
- Satisfação baixa: não é possível satisfazer todos os consumidores, pois o foco do *fast fashion* é oferecer uma grande variedade de produtos e não tanto a qualidade.
- Fornecedor: *fast fashion* trabalha com baixas quantidades de mercadorias, o que faz com que seja difícil encontrar cadeias de fornecedores dispostas a cooperar com as empresas.
- Preço: segundo Cietta (2010) não faz parte deste modelo o preço acessível; para o autor este modelo é dominado pela participação do consumidor na elaboração do produto e não o preço baixo, portanto, o preço é definido pelo consumidor, como todos os outros processos do *design* do produto final.
- Termos legais: o *fast fashion* segue as grandes tendências da moda, o que em alguns casos poderá levar à reprodução de peças idênticas às das marcas de luxo. É por isso necessário um cuidado acrescido devidos às questões legais, de registo das peças, de marcas e de modelos.
- Criações: os críticos deste modelo declaram que os estilistas perdem a liberdade de criação das peças pelo facto de as tendências serem consideradas mais importantes e muitas marcas de *fast fashion* inspirarem-se nas grandes marcas como Chanel, a Prada e Gucci.

1.2. Moda

Moda

Substantivo feminino

1. Uso passageiro que regula, de acordo com o gosto do momento, a forma de viver, de se vestir, etc.
2. Maneira de vestir.
3. Modo, costume, vontade.

À moda de

- Segundo os costumes.

Loja de moda

- Aquela em que se vendem artigos de vestuário e de adorno.

Na moda

- Que é considerado modelo ou estilo a seguir (ex.: *o cabelo comprido está na moda*). = Em voga
- Que goza de grande popularidade (ex.: *na altura, eram músicas muito na moda*). = Em voga

Passar de moda

- Deixar de se usar.

Fonte: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, <http://www.priberam.pt/dlpo/moda>

Moda vem do latim *modus* e significa “modo”, “maneira” e “comportamento”.

Em francês: “mode” que tem como significado uso, hábito ou estilo.

Em inglês a origem da palavra “*fashion*” remete ao latim *factio*, que significa fazendo ou fabricando, com caráter industrial.

Fonte: <http://modahistorica.blogspot.pt/2013/05/o-que-e-moda.html>

Em termos históricos a utilização da palavra moda surge com o nascimento da burguesia na Europa, mais concretamente na França com a Rainha Maria Antonieta. Mas acaba por ser Luís XIV considerado o grande ícone de moda francesa, conhecido como o Rei Sol. No século XVII, devido à vanglória excessiva deste Rei, a França tornou-se o grande centro da moda. Nesta época eram os nobres que lançavam a moda e os alfaiates apenas produziam aquilo que lhes era ordenado. Mas já nesta altura a concorrência era visível e a burguesia que na sua maioria eram comerciantes, tiveram a iniciativa de copiar os tecidos, a forma de vestir e mesmo a forma comportamental da nobreza. Não aprovando esta atitude da burguesia, a nobreza resolve gerar códigos internos de vestir que modificavam apressadamente, antes que a burguesia tivesse tempo de plagiar. Posta esta forma de funcionamento nasceu assim a moda, que se modifica frequentemente e as tendências estão em constante mudança. (Fonte: <http://modahistorica.blogspot.pt/2013/05/o-que-e-moda.html>).

A moda é considerada como um hábito que está num estado de elevada popularidade numa determinada região, durante um certo período de tempo. Trata-se de uma tendência adotada por uma grande parte da sociedade, usualmente associada ao vestuário. É também considerada como um mecanismo que controla as escolhas e as preferências das pessoas, já que, vivemos numa sociedade que influencia aquilo que devemos consumir e usar, ou mesmo as nossas atitudes. A moda torna-se um hábito repetitivo que identifica um sujeito ou um grupo de indivíduos que usam o mesmo estilo. “A moda é uma palavra que pode significar muitas coisas diferentes. Para alguns significa as roupas que as modelos vestem nos desfiles de moda. Para outros, a moda significa os estilos de roupa que as pessoas usam diariamente. (...) significa uma maneira de se comportar ou fazer algo que é aceite e utilizado pela maioria de um grupo de pessoas num determinado espaço de tempo, independentemente do tamanho do grupo.” (Yurchisin e Johnson, 2010, p.1).

A moda também é visível através de comportamentos, como ouvir um determinado género de música, frequentar determinados sítios, viajar para determinados destinos, entre outros casos. Segundo a visão da sociedade, quem impõe uma moda são as figuras públicas. A moda costuma estar sempre associada à criação de roupa e acessórios. É bastante frequente a sociedade referir-se a esse setor como sendo a indústria da moda, mesmo que sejam poucos os estilistas e os criadores verdadeiramente capazes de lançar um estilo próprio. Assim, “A moda não existe apenas nos vestidos; a moda está no ar, é o vento que a traz, nós respiramo-la, pressentimo-la, ela está no céu e no chão, está ligada às ideias, aos costumes, aos acontecimentos.” - Coco Chanel (Charlesroux, 2007, p.11).

O facto de se adotar uma moda torna-se um ato espontâneo; as pessoas que preferem não seguir esses códigos acabam mesmo por ser um pouco excluídas da sociedade. Usar algo fora de moda também se torna mal visto e pode ser alvo de críticas. As expressões “andar na moda” ou “estar na moda” hoje em dia são levadas à letra, também pelo facto de se viver numa sociedade que dá bastante importância à imagem; vivemos numa sociedade “vaidosa” que gosta de se cuidar, e tanto mulheres como homens preocupam-se cada vez mais com a sua aparência. Como afirma Cidreira (2005, p.44) “o próprio da moda é impor uma regra de conjunto e, simultaneamente, deixar lugar para a manifestação de um gosto pessoal, aliar o conformismo de conjunto (...) à liberdade nas pequenas escolhas e pequenas variantes pessoais”.

Nos dias de hoje a moda nunca esteve tão livre e democrática. Não existem regras de rígidas e cada indivíduo pode usar o que deseja. O objetivo é ser original e possuir um estilo próprio, individualizado; isto é o que a sociedade mais valoriza. Esta necessidade que a moda tem em estar em constante atualização, acompanhar as grandes mudanças mundiais, faz com

que a moda seja efémera e os seus ciclos, outrora semestrais (ao fim de seis meses as tendências renovam, e as cores, as texturas e os estilos mudam), são cada vez mais curtos. No fundo, a moda é feita para passar de moda (“*Fashion is made to become unfashionable*”) (Tarrant e Jolles, 2012; p.21). A famosa estilista Coco Chanel, no século XX, deixa claro que a moda é um sistema ativo e dinâmico que tem o passar do tempo como aliado e como inimigo.

A moda é um negócio global, multicultural que se desenvolve e se divulga a nível mundial. A oferta da moda não se deve limitar apenas a corresponder a tendências e aos estilos nacionais, deve suportar o desafio do mercado internacional e, como tal, comunicar de forma global. Segundo Kotler (1992) e Solomon (1996), a moda é estilo aceite correntemente, ou popular em dado momento, passando por três estágios. No primeiro, conhecido como o estágio de introdução, alguns consumidores têm interesse em algo novo, o objetivo é serem diferentes dos outros indivíduos. No segundo estágio, estágio da aceitação, os outros consumidores têm interesse em imitar os líderes da moda e os industriais começam a produzir maiores quantidades, pelo que a moda torna-se extremamente popular. No terceiro, o estágio de regressão, os consumidores optam por outras modas, que lhes acabam por interessar mais.

Solomon (1996) ilustra bem a complexidade do mercado da moda, considerando que a “moda é um processo muito complexo que opera em vários níveis. Num extremo, está o macro, fenómeno social que afeta muitas pessoas simultaneamente. Do outro, ela exerce um efeito muito pessoal no comportamento individual. As decisões de compra do consumidor são frequentemente motivadas pelo desejo dele ou dela de estar na moda” (Solomon, 1996, p.563).

Por sua vez, Blumer (1969, p.280) ao analisar a moda, evoca seis condições essenciais para que se possa definir que ela de facto existe:

- Primeira, a área na qual a moda opera deve estar envolvida em constante mudança, com pessoas prontas a descartar ou renovar as práticas, crenças e conexões antigas, e adotar novas condutas sociais;
- Segunda, a área deve estar aberta para a apresentação de modelos ou propostas de novas formas sociais;
- Terceira, deve haver oportunidade de exercer liberdade de escolha entre os modelos;
- Quarta, moda não é guiada por considerações utilitárias ou racionais. Quando a escolha entre modelos rivais é feita em bases objetivas e testes efetivos, esse não é este o lugar da moda;
- Quinta, presença de figuras de prestígio que partilhem um ou outro modelo;
- Sexta, a área deve estar aberta para o surgimento de novos interesses e disposições em resposta ao impacto de eventos externos, a introdução de novos participantes na área e mudanças na própria interação social.

1.3. Moda e a sua forma de comunicar

A moda é considerada importante na construção de uma imagem, tanto para fins de comunicação, expressão individual, importância socioeconómica ou de estatuto, como na definição do papel social. É usada com frequência para indicar importância ou estatuto, e as próprias pessoas julgam-se umas às outras pela roupa que usam ou pelo estatuto que demonstram. É usada para indicar ou definir papéis sociais que as pessoas possuam. Este conceito de moda comunica ideias e significados. Ao trabalhar-se com o posicionamento de uma marca de roupa, lida-se com uma comunicação de ideias e significados, da imagem e da identidade da marca, existindo momentos em que o trabalho de marketing sobre a marca se confunde com as decisões de significado e comunicação da moda produzida pela empresa. A comunicação é de tal forma relevante para a moda que Castilho; Garcia (2001) chega a afirmar que a “moda é comunicação”, e são os meios de comunicação social que a expressam visualmente.

A moda, como meio de comunicação e como uma ferramenta de estrutura de uma identidade, serve tanto ao indivíduo como à comunidade a que pertence. A sua mensagem, só pode ser assimilada dentro de um contexto cultural. Para Garcia e Miranda (2005) consumir bens para adornar e recriar o próprio corpo significa fazer escolhas e afirmações que nos aproximam ou nos diferenciam dos outros. Considerando que o ato de comunicar é criar e manter relações, o estilo de um indivíduo pode ser compreendido como um sistema de comunicação capaz de estimular e fundamentar a cultura pela escolha de elementos diferenciados da filosofia de moda. A forma de vestir, como símbolo social vai alterando por influência das modificações da estrutura e do estado geral da sociedade. Este movimento de alterações no caso da moda é por consequência da cultura, limitadas pela época, e pela forma de pensar e de percepção da sociedade.

A comunicação é propositada, principalmente quando o principal objetivo é persuadir o público, a comunicação é uma espécie de transação, as mensagens são trocadas e dependentes do objetivo dos participantes na negociação, e esta troca é baseada na motivação de todos os participantes. A comunicação é simbólica, sendo criados sinais para evidenciar os seus significados, como confirmam Engel et al. (1991, p.64): “Toda comunicação tem lugar através de símbolos”.

O significado que o produto transmite ao consumidor pode influenciar a sua compra e o seu uso, principalmente se este é utilizado para expressar uma posição social e identidade. Se o produto se tratar de roupa, segundo Lurie (1997, p.31): “Quanto mais significativo para o indivíduo for um papel social, mais ele se vestirá para cumpri-lo”. A moda é considerada como uma forma de expressão de símbolos, vestígio para identidade social, socialização, cultura, estatuto, idade, ocupação ou papel social, personalidade, humor, e possivelmente, o estilo de comunicação (Gorden et. al., 1985). Mesmo quando as pessoas não acompanham a moda estão a dar a conhecer um pouco delas e comunicam isso mesmo, pode ser sinal da idade, acreditar em crenças antigas ou o simples facto de não aceitarem os padrões estabelecidos querendo ser diferentes.

O dito “estilo” de cada pessoa tem significados figurativos, sendo possível diferenciar as classes sociais e a notoriedade do indivíduo. Todos estes valores são comunicados de uma forma visual. Segundo, Cuvillier (2000, p. 55), “identificar os indivíduos para melhor diferenciá-los, esta é a tarefa dos marketeiros relacionais encarregados de aplicar um micro - marketing. Trata-se de considerar os consumidores como casos particulares “a trabalhar” não por ações - comando, mas por aproximações cúmplices para propor (e vender) produtos legítimos, traçar uma via nova para o consumidor sem culpabilizar”. Os produtos são ótimos veículos de comunicação para quem os usa, dando visibilidade, variabilidade no uso e personalização. Para que os produtos sejam associados a uma determinada personalidade, têm de ser consumidos de forma que estejam visíveis. A variabilidade no uso é também importante, porque, esta define a diferenciação entre cada indivíduo, com base em que o produto é usado. A personalização do produto indica a dimensão em que o uso do produto pode ser atribuído, contribuindo assim para uma imagem estereotipada de uso propagado. Um exemplo deste caso é o facto de ao escolher roupa, pode-se preferir diversas variabilidades (estilos), que acabam por comunicar diferentes mensagens, que são entendidas como manifestações da personalidade do próprio indivíduo, mas interpretadas de forma diferente por parte de outros indivíduos. A roupa é pois destinada a um ambiente público.

A moda e o vestuário são considerados como meios de produção cultural, com uma importância social e económica. Ambos são produtores da realidade cotidiana e integram modos não-verbais de comunicação, através dos quais é possível a criação de valor e de significados. Cabe às marcas de moda a criação de discursos, criação de histórias e comportamentos que levem o consumidor a acreditar que o investimento no produto ou no serviço irá valer a pena. O objetivo é a marca conseguir atingir o consumidor, com a maior variedade de meios de comunicação possíveis. As marcas precisam de ter em atenção o processo de envolvimento do consumidor na construção da identidade da marca (Barnard,2003).

1.4. Comportamento do Consumidor

Segundo Blackwell, Engel e Miniard (2005) o comportamento do consumidor é definido como “as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações”. Para conseguir corresponder de forma exata às necessidades e desejos dos consumidores é necessário estudar o comportamento do cliente em relação ao ato de consumo. Mesmo em casos relacionados com produtos de alta-custura ou produtos de níveis de distribuição e consumo elevados, as marcas devem ter sempre como base da sua estrutura a satisfação do cliente e a fidelização do mesmo como seu objetivo final. Portanto as premissas que uma marca deve cumprir religiosamente serão, manter o cliente satisfeito para que este não tenha a necessidade de ir consumir em outras marcas, tornando-se fiel e ir comprar sempre à mesma marca.

Nos outros mercados as previsões são mais fáceis de fazer. No mercado da moda tal nem sempre acontece, porque o ciclo de vida dos produtos é muito diferente e o consumidor normalmente está bem informado, como referem (Pedroso, Coutinho e Santi, 2011, p.219) - “O consumidor tem cada vez mais opções, mais controlo, mais informação para negociar e decidir. Tem cada vez mais poder”. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, impacientes, querem sempre mais, informam-se mais, comparam mais os produtos, têm a certeza daquilo que querem e do que procuram, o que torna mais difícil a fidelização dos clientes para as marcas. Assim, “as organizações modernas não se podem limitar apenas à divulgação dos seus produtos ou serviços. Necessitam de identificar-se perante um público consumidor cada vez mais exigente” (Kunsh, 2002, p.167). Posto isto a marca tem que se preocupar cada vez mais com a imagem que transmite ao consumidor, ou seja, se transmitir uma boa imagem isso irá acrescentar valor à marca, irá fazer com que o cliente se identifique e crie um pensamento positivo em relação à marca.

Shiffman e Kanuk (2005) defendem que o comportamento do consumidor é um processo composto por três fases: a de *input*, de processo e de *output*. A de *input* é caracterizada como a fase de entrada de dados. Estes dados são absorvidos pelo consumidor através de duas formas: dos métodos de marketing utilizados pela empresa e das influências sociológicas externas sobre o próprio consumidor. “O impacto acumulativo dos esforços de marketing de cada empresa, a influência da família, dos amigos e dos vizinhos, e o código de comportamento existente na sociedade são dados de entrada que provavelmente influenciam o que os consumidores compram e a maneira como utilizam o que compram”. (Shiffman e Kanuk, 2005, p.19). A fase de processo está relacionada com a forma como os consumidores tomam as suas decisões. É nesta fase que os comportamentos dos consumidores diferem, pela influência dos fatores psicológicos individuais que manifestam ações individuais, o que faz com que exista procura de informações em meios diferentes, reconhecimento de necessidades diferentes e avaliação de alternativas de formas diferentes. O consumidor ao estar a desenvolver avaliações alternadas vai adquirindo experiência. O *output*, a última fase do processo, demonstra as decisões de compra do consumidor. Este comportamento de pós-decisão é dividido em duas fases, a fase de compra e a fase de avaliação pós-compra. No período de experiência, se o produto for satisfatório para o consumidor, este irá repetir a compra mais facilmente, caso contrário, a situação terá consequências negativas para a empresa. Todo este processo, quer tenha resultados positivos ou negativos, será sempre usado como uma experiência para o consumidor.

Para o cliente a decisão de compra é um processo exigente. É preciso comparar as opções (produtos de marcas diferentes que estarão aptos para satisfazer os seus desejos e as suas necessidades de igual forma). Com tão grande informação e de tão fácil acesso, o consumidor procura, seleciona e avalia o produto, o serviço, a qualidade, o contato pessoal e a identificação. Todos estes fatores são essenciais para que o cliente compre ou escolha uma determinada marca. Ou seja integra um processo de compra, constituído por três fases: a pré-compra, a compra e a avaliação pós-compra. (Hoffman & Bateson, 2006)

“As apetências e necessidades do consumidor variam, [...] evoluem em sintonia com a sua idade, mas também com a variação de estatuto socioeconómico, ou seja, da sua capacidade aquisitiva e as suas aspirações de imagem perante si próprio e perante os outros” (Badía, 2008; p.232). Os consumidores dão mais valor aos aspetos emocionais e ao estatuto a que o produto pode dar a ilusão de ter, ou seja, produtos caros supostamente demonstram que o consumidor pertence a uma classe alta. Na atualidade para que as marcas sejam diferentes umas das outras, têm que oferecer produtos que para além dos benefícios racionais ofereçam uma personalidade, um estatuto (Monteiro, 1997).

A sociedade pós-moderna demonstra ser uma sociedade com altos níveis de consumismo, vive dependente do consumo e possui a necessidade de promover o consumismo como um estilo de vida, para demonstrar a sua capacidade económica, sendo que a moda é um exemplo de excelência neste processo. O mundo da moda está em constante procura do novo para manter um sistema de novidade que depende do desejo que existe em adquirir os novos modelos, as novas tendências, os novos produtos. A moda é um sistema considerado de constante renovação. Por outro lado, a necessidade que a sociedade possui em comunicar quem é, ou o que quer ser, transforma a forma de vestir num elemento de comunicação importante. O mercado está cada vez mais competitivo, as marcas de moda são obrigadas a adaptar-se e compreender o que vai na cabeça dos consumidores para conseguirem ter êxito. Para tal é necessário apreender a forma de pensar dos consumidores para ser possível conquistá-los, preservá-los e conceber um valor de marca mais apelativo e superior ao da concorrência. “[...] as empresas estão conscientes de que não podem satisfazer de forma rentável a todos os consumidores de um determinado mercado, ou pelo menos que não pode atender-los a todos da mesma maneira. Existem demasiados tipos de clientes com demasiados tipos de necessidades. Por isso, as empresas devem dividir a totalidade do mercado, escolher os melhores segmentos, e elaborar estratégias para atender os segmentos selecionados de uma forma rentável. Este processo consta de três fases, a segmentação do mercado, a seleção do mercado objetivo e do posicionamento no mercado” (Kotler, 2004, p.58).

A base de todo este processo gira em torno do consumidor e do funcionamento das necessidades do ser humano (os clientes não são todos iguais, têm gostos e níveis de exigência distintos). Para compreender de melhor forma todo este processo é usado como referência o pensamento de Abraham H. Maslow um psicólogo que foi pioneiro no estudo das necessidades e das motivações do ser humano. A teoria de Maslow (1943) é assenta no facto de que as necessidades do ser humano têm uma hierarquia particular e encontram-se divididas por escalões de importância, ou seja, o ser humano só sente a necessidade de algo da necessidade superior se as necessidades que se encontram anteriormente já estiverem satisfeitas. Esta teoria consubstancia-se numa Pirâmide das Necessidades desenhada pelo próprio autor:

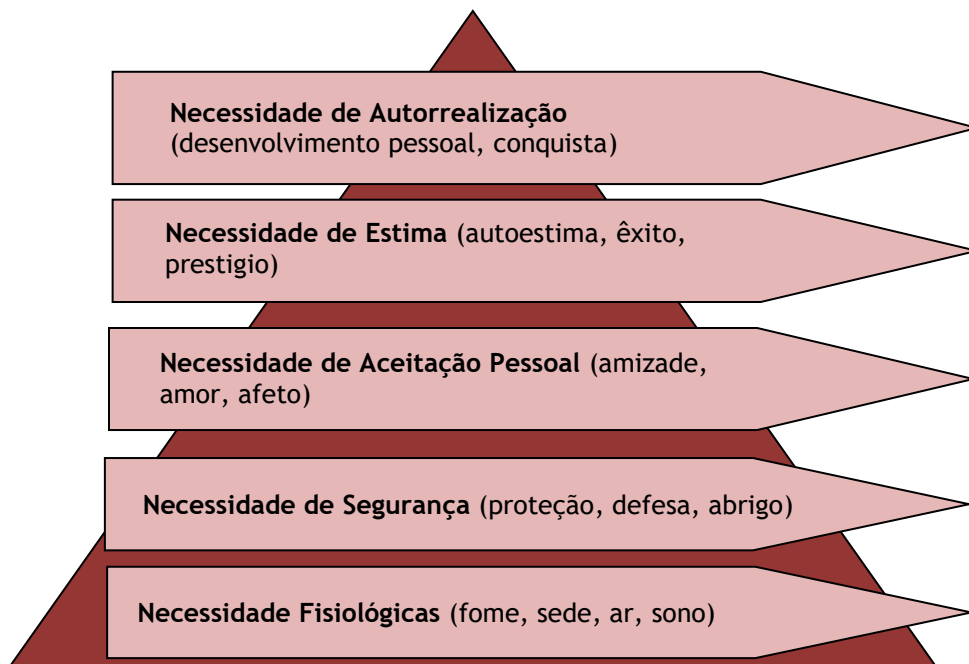


Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow (Baseado na Fonte: <http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>)

A pirâmide das necessidades encontra-se dividida em cinco níveis diferentes, hierarquizados por sucessão de grau de importância de cada uma para o ser humano. A primeira etapa é constituída pelas necessidades básicas, de natureza fisiológica, como a fome, a sede, o ar, o sono. Na segunda etapa encontra-se as necessidades de segurança, proteção, defesa, abrigo. Trata-se de uma etapa bastante importante e em parceria com a anterior forma-se um conjunto de necessidades primárias, devido à natureza primária das mesmas, os três níveis seguintes formam um conjunto de necessidades secundárias, pelo facto de que só se tem a tendência de seguir depois de as necessidades anteriores se encontrarem satisfeitas. O desejo pelo amor, pela amizade e pela aceitação social são as principais demonstrações da necessidade que o ser humano possui como aceitação pessoal. A quarta etapa é composta pelas necessidades de autoestima, estatuto, respeito e prestígio. Necessidade de admiração, valorização pessoal e superioridade. A última etapa, encontrando-se no topo da pirâmide, é onde se encontra as necessidades de autorrealização, realização pessoal. Esta etapa exige a realização de elevadas ambições do próprio indivíduo (Fonte: <http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>).

É importante realçar que na teoria de Maslow, as duas etapas de necessidades básicas que se encontram na base da pirâmide estão relacionadas com o “pessoal”; no entanto, as três etapas superiores pertencentes às necessidades secundárias são relacionadas com o “social”. Numa visão geral, as conclusões a que se chega, é que um indivíduo para alcançar um relacionamento social de sucesso, tem que ter as suas necessidades fisiológicas e de segurança num nível satisfatório. Muitas das vezes, depois de as necessidades anteriores se encontrarem satisfeitas, é normal que novas necessidades apareçam, isto porque já é da natureza do ser humano procurar e querer sempre mais e não conseguir sentir-se completamente satisfeito com o que já tem e alcançou. (Maslow, 1954: 35).

Este esclarecimento é o conceito base do marketing, uma vez que tem como principal objetivo satisfazer as necessidades do mercado. Logo, a aplicação da pirâmide de Maslow no marketing é tão influente. Caetano, Portugal, Cruz, Diniz e Matos (2011, p.68) referem que “uma necessidade humana corresponde a um estado de privação de alguma coisa nos domínios do físico, do social ou do psicológico, que um ser humano procura satisfazer,

apoiando-se para isso naquilo que conhece e que sabe poder contribuir para ultrapassar esse estado de carência. A confusão sobre necessidades e a influência do marketing tem a sua origem, para vários autores como Kotler e Lambin, nos exageros do consumismo, algo que é frequente no consumidor ocidental.”

A moda nos dias de hoje tornou-se também ela uma “espécie” de necessidade, uma prioridade para a sociedade. Esta sociedade moderna coloca mais importância na realização das suas necessidades de aceitação social e de autoestima do que nas necessidades fisiológicas, isto significa que muitos consumidores dão prioridade à compra de roupas e acessórios novos mais por uma questão de aceitação social do que por sentirem uma necessidade fisiológica (proteger do frio ou do calor). Ou seja, "...deixamos este aspeto físico de lado, preterindo-o em função de um bem-estar psicossocial quando nos sentimos felizes por estarmos na moda ou por ajudarmos a uma causa, tanto ou talvez mais felizes do que se tivéssemos nos alimentados e saciado a fome" (Gade, 1998, p.88).

1.5. Marketing de Moda

Antes de se apresentar uma definição do conceito de marketing de moda, terá que ser referido para que serve e porque é importante o marketing. Segundo os autores Camino e López-Rua, (2007, p.24) “[...] o marketing está presente em todas as ações sociais e económicas da nossa cultura. [...] Pela sua importância, o marketing é usado por qualquer profissão e por qualquer empresa”. Assim, marketing é um processo que serve para criar valor e satisfação ao consumidor, identificando, orientando, encaminhando e satisfazendo as suas necessidades e desejos, estimulando a procura e aquisição de bens e serviços, o objetivo principal do marketing é a criação de desejo para o consumidor, e tornar esse desejo numa necessidade para o próprio. “Um dos principais papéis do marketing é o de influenciar de forma positiva o comportamento de quem compra para que a proposta de valor que se apresenta ao mercado possa vir a merecer a preferência do público” (Caetano et. al., 2011, p.91).

Na moda, o marketing deve funcionar como um guia de ligação entre os diferentes processos de criação, produção, distribuição, comunicação, promoção, comercialização, planificação e controlo. Tendo sempre em conta que a moda é um setor bastante ativo e variado, as suas ferramentas e estratégias devem adaptar-se a cada mercado e a cada público específico. Como tal, “a principal responsabilidade do departamento de moda de uma empresa de moda é satisfazer as necessidades presentes e futuras do cliente, de maneira rentável mas assegurando-se que a personalidade do *designer* se transmite no produto e na identidade da marca” (Cardenal e Salcedo, 2005, p.81).

Marcas como Gap, Zara e H&M, exploram muito bem as tendências da moda, colaborações especiais e únicas com centenas de estilistas, circulam pelo mundo inteiro à procura de novos conceitos. Estes acabam por ser rapidamente transformados em produtos de grande consumo. Cada semana estas marcas introduzem nas suas lojas novas coleções limitadas, com o objetivo de propor aos seus clientes novidades constantes. “O carácter efêmero da moda, e dos estilos, conduz a uma necessidade constante de roupas, acessórios e até outros utensílios, como telemóveis, para manter a atualização necessária e não se incorrer no risco de ser *unfashionable*” (Barthes, 1990, p.14).

Partindo agora para o conceito de marketing de moda, este “... é a forma de entender e levar a cabo a relação de intercâmbio das empresas de moda com o seu mercado, mediante o desenho e a criação de novos modelos, a fixação de um preço adequado, a distribuição no sítio certo com as características apropriadas e a comunicação mais efetiva, para que se

superem as expectativas em constante mudança e imprevisíveis dos consumidores, enquanto as empresas obtêm benefícios e beneficiam a sociedade e todas as partes implicadas em a atividade que desenvolvem” (Caballero e Casco, 2006, p.66).

Como já foi referido anteriormente, a moda apresenta características muito particulares. O facto de ser uma atividade frequente, transitória, reativa, exibicionista e global, desafia o marketing e as suas atividades. O marketing de moda opera segundo um processo específico, tendo em consideração as ferramentas e estratégias similares àquelas utilizadas pelo marketing dos outros setores, segundo o ponto de vista do autor Arriaga (2005, p.20). O processo de criação dos produtos de moda e as decisões de marketing devem ter como base essencial os seus consumidores. As marcas devem responder adequadamente às necessidades, motivações e expectativas, sendo a única maneira de conseguir alcançar um estado de sucesso. Com uma sociedade exigente, tornou-se necessário que as marcas começassem a abordar o mercado de uma forma diferente, passando de uma estratégia de mera receção das necessidades dos consumidores para uma previsão das mesmas. Conseguir responder de forma satisfatória ao mercado tornou-se pois um desafio, devido ao excesso de oferta que existe, levando à crescente necessidade de planejar e desenvolver estratégias de marketing eficazes, que façam realçar as marcas de uma forma diferenciada.

Os objetivos do marketing de moda são, como seria expectável, satisfazer as necessidades, desejos e expectativas do seu consumidor. Como tal o plano de marketing de moda está concentrado em quatro conceitos essenciais: no desenvolvimento de produtos; na gestão de distribuição; na comunicação e no custo. Para implementar uma campanha de marketing de sucesso, o marketing *mix* deve ser centrado no consumidor e nos nichos de mercado. Deve ainda usar ativamente a Comunicação Integrada de Marketing (CIM), que segundo Kotler “é uma maneira de ver todo o processo de marketing do ponto de vista do recetor da comunicação” (Kotler, 2000, p.569).

Para se fazer marketing é necessário possuir uma certa sensibilidade para compreender o mercado e descobrir tendências, é preciso entender a sociologia da moda e o comportamento do consumidor para conceber coleções que agradem e fascinem os consumidores. Os produtos de moda são mais reconhecidos pelo seu aspeto intangível do que pelo tangível. A empresa de moda deve saber investir na marca e no preço, no caso em que este se mostrar relevante, sobretudo, em serviços que influenciem a decisão de compra do consumidor. Em termos da constituição do produto, a marca, a embalagem, o preço e o serviço ao cliente, todos estes elementos estão a cargo da análise da importância do marketing, que passa pela perceção da força da marca que esta consegue atingir. Na moda as marcas são tiranas, alguns exemplos poderosos e que acabaram mesmo por serem consideradas lendas no mundo da moda são: Chanel, Fiorucci, Ralph Lauren, Hugo Boss, Calvin Klein, Benneton, Giorgi Armani e Levi's. Em relação à distribuição, os mercados com maior potencial devem ser aqueles em que a empresa de moda aposte mais o seu tempo e os seus recursos para distribuir os produtos. Isto implica desenvolver uma rede própria ou de outrem para impulsionar as lojas para os locais mais adequados, e colocar as suas coleções no mercado, na altura mais adequada, pois a moda é bastante versátil. (Lendreve Lindon, Dionísio, Rodrigues, 1996).

Em relação à publicidade, é necessário apostar na combinação da imagem com a mensagem, ou seja, trabalhar tanto a parte da comunicação com a parte visual para chamar de forma correta atenção do consumidor. “Os anunciantes contemporâneos usam imagens muito mais do que os textos. Em parte, eles usam as imagens porque as cores e as formas atraem a nossa atenção, mas também porque pode ser uma maneira particularmente eficiente para comunicar informações. Nós percebemos as imagens mais rapidamente do que o texto e criaram capacidades tecnológicas que permitem a produção em massa de imagens sofisticadas em grande escala. Através de imagens, os anunciantes podem eficientemente sugerir certas associações que têm esperança de levar-nos a fazer conexões conceituais necessárias para tornar essas associações. Ele funciona se os anunciantes conhecerem o seu público-alvo” (Freedman, 2003, p. 98).

Para melhor compreensão por parte do público, os publicitários e os *marketeers* estão aptos a manusear adequadamente os seus símbolos para a criar a mensagem com imagens

apelativas para que seja possível a transmissão dos valores para atrair o consumidor, e por fim levar a comprar o produto. “As pessoas num determinado público, apresentam o mesmo fundo sociocultural, tendem a fazer as mesmas associações sobre certas coisas que eles consideram desejáveis, como a natureza, a juventude, e sexo. Os anunciantes esperam que sejam atraídos para as qualidades sedutoras do imaginário e transferência do sentimento de desejo do aspeto da imagem do produto” (Freedman, 2003, p. 99)

O marketing recorre às tecnologias digitais e visuais, e aos recursos oferecidos pelos vários canais de comunicação e distribuição, para potenciar o consumo, apostando sempre mais naqueles onde irá alcançar o maior número de visualizações. O marketing, como base de todo o processo comunicacional da moda, auxilia a parte da publicidade, participa na criação das estratégias das revistas, das páginas e das próprias publicações e da moda, tendo sempre como o seu principal objetivo as vendas. A publicidade é uma característica pertinente na comunicação da moda, pois é um meio favorecido usado pelas instituições para a exibição de uma mensagem ou um produto. A comunicação de moda utiliza a própria dinâmica desta última para a publicitar e vender através de toda um espírito de mudança e reconhecimento com um modelo de vida. Por exemplo que que respeita às revistas femininas “ (...) originalmente o seu objetivo era informacional, mas o que vemos hoje, tanto o jornalismo popular e a publicidade é a miragem de um modo de ser, e aquilo que não se envolver é apenas um processo relativamente simples de imitação direta, mas menos consciente de uma identificação” (Wilson, 1985, p. 157)

1.6. Ciclo de vida do Produto

Irigaray et al. (2006) considera que um produto pode ser algo tangível, ou seja um bem palpável, ou intangível, por exemplo, um serviço ou uma marca. Para Kotler (2006), qualquer artigo que tenha como objetivo satisfazer uma necessidade específica de um consumidor, seja ele algo tangível ou intangível, é considerado como um produto. Este permanecerá vivo dentro do mercado desde que continue a satisfazer as necessidades dos consumidores.

Faz sentido usar a expressão “ciclo de vida do produto” (CVP) pelo facto de o mercado se encontrar em constante mudança; como tal as estratégias de posicionamento e diferenciação são essenciais para que as empresas consigam garantir o seu sucesso pelo gerenciamento do volume do investimento de cada etapa do ciclo de vida. Kotler (2006) afirma que o produto possui mesmo um ciclo de vida, em que se pressupõe o seguinte: os produtos possuem uma vida limitada; a venda dos produtos é composta por estágios distintos (cada estágio apresenta desafios, oportunidades e problemas distintos para as empresas); os diferentes estágios do ciclo de vida do produto os lucros têm a tendência de subir e descer; cada estágio do ciclo de vida do produto necessita de distintas estratégias de produção, financeira, marketing, compras e recursos humanos.

As fases de vida deste ciclo são, segundo Kotler (2006), a introdução, crescimento, maturidade e declínio como pode ser visualizado na figura 2:

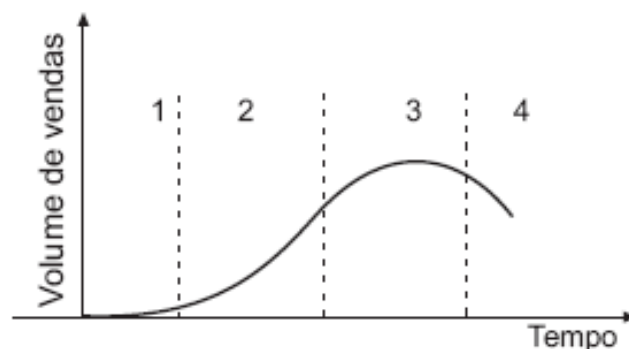


Figura 2. Ciclo de Vida do Produto
Kotler, P; Armstrong, G. Principios de Marketing (2007)

Primeira fase: Introdução ou Lançamento (1)

A fase é iniciada já com o produto na fase dos testes finais, ajustes na produção, planejamento do lançamento do produto no mercado, sistema de distribuição e abastecimento, posicionamento, entre outros pormenores. Período este de um crescimento lento nas vendas, devido ao lançamento do produto para o mercado. Em relação aos lucros nesta fase são negativos ou mesmo inexistentes, devido aos custos elevados depositados no lançamento. Mas todo este trabalho inicial de preparação do produto para o mercado terá como objetivos futuros gerar lucro.

Segunda fase: Crescimento (2)

Este estágio tem início quando a empresa começa a obter lucros operacionais. Nesta fase o aumento das vendas acontece muito rápido, pelo facto de os consumidores fazerem as primeiras compras e os consumidores pioneiros repetirem a compra do produto. A publicidade do produto e boca-a-boca por parte de outros clientes, incentiva os novos consumidores, ou aqueles que não tinham certezas sobre o produto, a efetuarem a compra e experimentem. O sucesso das empresas atrai sempre concorrentes, que tentarão entrar com preços mais baixos para atrair os consumidores.

O processo de difusão neste estágio tem como referências os inovadores e os adotantes iniciais, ou seja, os consumidores e as empresas que acabam por copiar os inovadores. No fim deste estágio começa-se a alcançar a maioria inicial, os consumidores e as empresas tentam evitar os riscos, tendem a fazer compras de forma mais cuidadosa e acabam por avaliar as experiências daqueles que já compraram o produto.

Terceira fase: Maturidade (3)

A maioria dos consumidores iniciais passam a consumir o produto que acaba por influenciar a maioria tardia, que são os consumidores que não gostam de correr riscos e são mais cautelosos, e que então acabam por comprar o produto quando o uso deste se torna comum. Posto isto, as vendas continuam a aumentar nesta fase inicial deste estágio, mas no futuro as vendas atingem um patamar que tende para a estagnação; a venda começa a diminuir à medida que a concorrência fica mais forte. As diferenças entre os produtos concorrentes diminuem à medida que os concorrentes descobrem as características promocionais, e de produto mais desejadas pelos consumidores. As campanhas publicitárias são utilizadas para enfatizar as diferenças dos produtos concorrentes. As empresas tendem então a aumentar as suas vendas e a participação de mercado à custa dos concorrentes. Nesta fase a utilização da comunicação serve apenas para que o produto fique na memória dos consumidores.

Quarta fase: Declínio (4)

Nesta fase final do ciclo de vida do produto, as mudanças nas preferências do consumidor dão origem a um declínio absoluto nas vendas. Um produto que se encontre nesta fase demonstra, de certa forma, que um novo produto lançado no mercado irá ter um crescimento. As vendas neste estágio caem, o lucro diminui ou acaba por se tornar negativo, força as empresas a reduzirem ainda mais os seus preços, tudo isto para que consiga suportar o declínio. Contudo, os fabricantes começam a retirar o produto das linhas de produção e procuram outras alternativas.

1.6.1. Ciclo de Vida dos Produtos de Moda

O ciclo de vida do produto tradicional deve ser diferenciado do ciclo de vida dos produtos de moda, pois as modas e os modismos influenciam muito as estratégias de mercado e de produção. As modas abrangem produtos populares que têm a tendência de seguir os

mesmos ciclos de vida. Enquanto os modismos, são passageiros e apresentam ciclos de vida curtos. A maioria destes usufrui de uma popularidade com curta duração, acabando por desaparecer do mercado muito rapidamente. Para Kledir Salgado (2014), *designer* de moda, o fator mais poderoso no sistema de moda é o tempo. Para o criador, a diferença entre os seus produtos e os de quaisquer outro criador é a velocidade a que o seu produto consegue chegar ao mercado. A moda tem obsolescência programada, ou seja, a decisão vem do produtor para desenvolver, fabricar e distribuir um produto para consumo para que se torne ultrapassado ou não funcional com o objetivo de forçar o consumidor a comprar a geração seguinte do produto.

Vincent-Ricard (1989, p.233) afirma que o produto da moda é composto por uma sequência de quatro estágios: análise, elaboração, criação e difusão.

Primeira fase: Análise - esta pode ser dividida em duas etapas: a análise cultural e a análise económica da sociedade. A análise sociocultural é, segundo Vincent-Ricard (1989, p.233) "um requisito indispensável à percepção e à análise das diversas correntes do mundo moderno. Capacita a empresa a formular os diversos ciclos do seu funcionamento, no que se refere à criação". No momento da criação do produto, o *designer*, determina qual será o ciclo de vida deste produto (curto, médio, longo), através da informação adquirida sobre as tendências de moda. Na análise socioeconómica, os artigos analisados são o preço, segmento de mercado, qual o público-alvo, renda *per capita*, concorrência, promoção, custos de desenvolvimento e lucros. São utilizados procedimentos estatísticos para detetar a influência de fatores reais que podem afetar as vendas. Baxter (2000) refere que "uma empresa considerada inovadora aposta em desenvolver novos produtos com base em algumas projeções como, por exemplo, o tempo de desenvolvimento deste produto; a oportunidade no mercado para certo produto; e o custo real de desenvolvimento do produto."

Segunda fase: Elaboração - o conceito de produto-ideia é modificado para um produto físico, portanto, a ideia de criar um produto é transformada num produto concreto e realizável em termos produtivos. Vincent-Ricard (1989) afirma que nesta fase são definidas as questões técnicas e de metodologia. Esta é uma fase onde se recolhe informação sobre as novas tecnologias de produtos e de produção, materiais e equipamentos que possam servir de auxílio para a fase que se avizinha.

Terceira fase: Criação - fase em que o profissional da moda define quais os constituintes ou materiais que serão utilizados para a transição do produto em estado de ideia para o produto em estado físico. Seguidamente após essa etapa superada passa-se para a montagem e confeção do produto até chegar à peça-piloto. Este estágio é constituído pelo desenvolvimento de um novo produto, que inicia com a geração de ideia para novos produtos. As ideias surgem através do contato com os clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. Kotler (1999, p.219) estabelece a diferença entre a ideia de produto e o conceito de produto físico da seguinte forma: "Ideia de produto é uma ideia para um possível produto que a empresa possa vir a oferecer ao mercado. Conceito de produto é uma versão detalhada da ideia, apresentada em termos significativos do consumidor. Imagem de produto é a forma como os consumidores percebem um produto real ou potencial".

Quarta fase: Difusão - o sucesso de um produto depende se consegue satisfazer as necessidades dos consumidores ou não. Esta fase envolve as áreas de comunicação e *merchandising*. Nos produtos de moda, o ciclo de vida é considerado curto e muitas vezes as empresas lançam os produtos sem serem realizados testes de marketing. "Os industriais sofrem a pressão de um movimento circular impiedoso e periódico, e por isso estão sempre inseguros", fundamentando que "o sistema da confeção caminha olhando para trás e faz as extrapolações possíveis a partir de artigos" que já fizeram sucesso em estações anteriores (Vincent-Ricard, 1989, p.37).

Para Passarelli (1999), o que distingue o sucesso do fracasso de um produto de moda no mercado global é a relação entre a capacidade do *designer*, se este compreendeu de forma correta os objetivos que a empresa apresenta, o estado da arte da tecnologia e dos materiais, se efetuou a intersecção cultural com os potenciais consumidores corretamente, no sentido de confirmar o caráter universal do produto, referente à forma, à função e, ao uso. Segundo Kotler (1999:225) ainda existem três ciclos de vida especiais, que se enquadram perfeitamente no ciclo de vida do produto de moda: Estilo, Moda e Modismo.

- **Estilo:** produtos de ciclos longos são considerados produtos de Estilo; estes encontram-se presentes no mercado durante várias gerações, permanecendo dentro e fora de moda, apresentam também períodos consecutivos de interesse por parte dos consumidores. Como exemplos deste caso surgem os produtos de moda com estilo clássico ou com estilo oriental (estes produtos apresentam um ciclo de vida longo).

- **Moda:** os produtos de Moda ostentam um ciclo de vida médio, apresentam uma curva de crescimento gradual, que de seguida estabiliza. Esta situação ocorre devido à aceitação ou à popularização do produto para os consumidores durante um período de tempo. Após a estabilização o que se segue é um decréscimo lento, isto acontece normalmente num espaço de tempo de uma estação climatérica. São considerados produtos com um desempenho de vendas progressivo e de um declínio gradual. "Por exemplo, as roupas 'certinhas' da década de 1970 foram substituídas pelas roupas soltas e largas da década seguinte, que por sua vez deram lugar às roupas menos conservadoras e mais bem-cortadas dos anos 90" (Kotler, 1999, p.225).

- **Modismo:** diz respeito aos ciclos curtos, sendo por isso os produtos apelidados de produtos de Modismo. É o processo de um produto que entra muito rapidamente no mercado, é adquirido em grandes quantidades, consegue alcançar o auge em pouco tempo e declina também por sua vez num curto período de tempo. "Entra rapidamente, é adotado com grande entusiasmo, atinge o seu auge em pouco tempo e declina também em pouco tempo. O modismo dura muito pouco e tende a atrair um número limitado de seguidores." (Kotler, 1999, p. 225)

Capítulo 2 - Metodologia

São utilizados métodos de investigação diversos para se fazer uma investigação empírica. Estes métodos apresentam as suas vantagens e claro como tudo também as suas limitações. Existindo dois tipos de métodos considerados essenciais de investigação, o quantitativo e o qualitativo. O que os distingue é a forma de produção de conhecimento e do processo de investigação utilizado. A escolha entre um destes métodos depende das características e da natureza da investigação efetuada, ou seja é necessário esclarecer aquilo que se pretende estudar para se adaptar ao método mais adequado.

Neste caso o método utilizado será o qualitativo, visto que se trata de um estudo de caso como ferramenta de investigação, analisando-se a gestão da empresa, tendo acesso à sua informação e dados essenciais, compreensão dos processos da tomada de decisão, implementação e as mudanças que a empresa sofreu.

Segundo o autor Ponte (2006:2) o estudo de caso “é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” Posto isto, julga-se que esta será a melhor forma de se alcançar os objetivos de estudo. Assim sendo, a vantagem em que se tem ao utilizar este método como base de metodologia é que a compreensão da informação se torne mais simples, facilitando a perceção da base do que se pretende estudar.

Benbasat, Goldstein & Mead (1987) e Pozzebon & Freitas (1998) referenciam que o estudo de caso é determinado como aquele que examina um fenómeno no seu ambiente natural, pela utilização de múltiplos métodos de recolha de dados, visando obter informações de uma ou mais entidades (pessoas, grupos, ou organizações). Seguindo este raciocínio destes autores concluiu-se que, para esta dissertação, a metodologia do estudo de caso é o melhor processo para se compreender a realidade da marca estudada. O objetivo do estudo de caso é entender todo o processo de investigação e de estudo e simultaneamente desenvolver teorias mais gerais a respeito do caso observado, para o autor Yin (1994) o objetivo é explorar, descrever ou explicar.

Um trabalho em que a sua metodologia é constituída por um estudo de caso, terá que depender vastas fontes de dados na construção do estudo pois, “permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno.” (Yin, 1994:92).

Os desfechos e as descobertas a que se alcança são que, desta forma, a utilização de diversas fontes na investigação torna mais convincente e apuradas as teorias, pois de uma certa forma tem-se como provar aquilo que se é referido, além do que, destas fontes fazem parte diversos pontos de vista sobre o mesmo assunto. A triangulação das fontes permite-nos nestas condições, diminuir potenciais problemas de validade e chegar a conclusões corretas e fidedignas. (Yin, 1994).

Capítulo 3 - Estudo de caso: H&M

3.1. História

A marca H&M¹ foi fundada no ano de 1947, na cidade de Västerås, na Suécia, por Erling Persson. Esta marca surgiu do desejo do seu fundador de vender moda a preços baixos. Sendo assim abriu uma pequena loja, apenas de roupas femininas de seu nome *Hennes*, que significa “delas”. Este negócio foi inspirado nas tradicionais lojas americanas da época, com as quais o fundador ficara fascinado durante uma viagem que fez a Nova Iorque.

A filosofia da empresa constava em brindar os consumidores com peças de qualidade a preços mais alcançáveis.

Em 1952 foi inaugurada a primeira loja na cidade de Estocolmo, enquanto que a primeira loja internacional foi inaugurada somente em 1964 na Noruega; três anos depois foi inaugurada uma nova loja na Dinamarca.

Em 1968 a empresa decide integrar uma pequena rede de lojas masculinas de roupas e acessórios para caça chamada de Mauritz Widforss. Posto isto, a marca acaba por se chamar oficialmente Hennes & Mauritz, ficando conhecida apenas pela sigla H&M.



Figura 3 - Logotipo da marca.

(Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2008/01/quem-gosta-de-design-e-moda-em-suas.html>)

Assim, esta cadeia começou não só a comercializar roupas para o público feminino como também para o masculino, e dois anos mais tarde começou a apostar numa linha de roupas direcionada para as crianças. Nos anos seguintes a marca inicia a sua expansão pelo norte da Europa.

Década de 1970 foi repleta de novidades para a marca: lançou uma linha de cosméticos em 1975, inaugurou a sua primeira loja no Reino Unido em 1976, lançou roupas e acessórios para adolescentes em 1976 e a introdução de uma linha de roupas para bebés em 1978.

A década seguinte foi assinalada por aberturas de lojas em grandes mercados europeus como na Alemanha no ano de 1980, e na Holanda em 1989. Nos anos de 1990, a empresa abriu um período de expansão, inaugurou as suas primeiras lojas na Bélgica em 1992, Áustria em 1994 e na França em 1998, fortalecendo a sua presença nos mercados em qual já tava inserida.

No ano de 1998 a cadeia lança-se no comércio eletrónico, disponibilizando a sua oferta em mais de 10 mercados mundiais.

¹ Fonte do historial da empresa:
<http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2008/01/quem-gosta-de-design-e-moda-em-suas.html>

No ano 2000, a marca entrou no mercado espanhol e americano, obtendo em ambos os mercados um enorme triunfo comercial. Em 2004 inaugurou a sua primeira loja no Canadá.

Em 2006, inaugurou a sua primeira loja no Oriente Médio em Dubai, e de seguida uma unidade no Kuwait, estreando assim o sistema de franquia, acelerando ainda mais o seu processo de expansão global.

Em 2007 a cadeia aposta numa linha de calçado, alargando ainda mais o seu negócio. Apesar da crise económica ter afetado o mercado mundial, no caso da H&M o efeito foi o oposto, nenhuma das grandes marcas de roupa ultrapassou de forma tão bem a crise como a H&M.

Em 2008, obteve o melhor resultado em toda a sua história, e inaugurou a primeira loja no Japão; a sua sede em termos de crescimento parecia não ter fronteiras.

Em 2009 a cadeia inaugurou 225 novas lojas pelo mundo, começou a venda de móveis, primitivamente unicamente através de catálogos na internet, em países como Suécia, Finlândia, Noruega, Dinamarca e Alemanha.

Após entrar em importantes mercados, como a Rússia e a China, em 2010, a H&M, transforma-se num exemplo de sucesso com as suas rápidas mudanças de coleção e cópias de peças de grandes nomes da moda, inaugurando também as suas primeiras lojas em Israel. E abre a primeira loja H&M *HOME* fora da Suécia, que oferece uma gama de objetos de decoração e móveis, lança uma linha de cosméticos orgânicos. Ainda em 2010, a cadeia inaugura a maior loja no mundo na cidade de Las Vegas, com 5.000 m² de área, dividida em três andares.

Em 2011, prova ser uma marca que tenta atingir e satisfazer todos os públicos com o lançamento da linha “*Big is Beautiful*”. Esta linha de roupas visa atender as mulheres mais curvilíneas. No ano seguinte a cadeia deu prosseguimento ao plano de expansão internacional, inaugurando uma loja no México, e em 2013, abre a sua primeira loja na América do Sul, no Chile, onde 2.500 pessoas ficaram mais de 12 horas na fila para a abertura da loja.

Em 2014, entra no mercado brasileiro. No mesmo ano a H&M foi eleita a “Empresa Mais Ética do Mundo”; o prémio foi entregue pelo Instituto Ethisphere, que é um grupo de pesquisa independente que promove as melhores práticas na ética empresarial e governamental.

Em 2015 o *Great Place to Work* incluiu a H&M na sua lista das dez melhores empresas europeias para trabalhar. O *Great Place to Work* é um instituto de formação, consultoria e pesquisa global que coopera com empresas para as ajudar a identificar, criar e suportar práticas de excelência no local de trabalho através do desenvolvimento de uma cultura empresarial com níveis de confiança elevados. Estas empresas são consideradas pelos seus colaboradores como empresas com excelentes práticas e políticas de apoio a uma cultura de confiança no local de trabalho. No caso da H&M, o que torna a cultura organizacional da marca especial, são fundamentalmente os seus colaboradores, onde existe ambiente de trabalho dinâmico, divertido e criativo, onde o trabalho de equipa é essencial e beneficia toda a empresa.



Figura 4- H&M na lista das dez melhores empresas europeias para trabalhar (Fonte: <http://www.greatplacetowork.in/best-companies>)

No decorrente ano de 2016 Caitlyn Jenner é eleito o novo embaixador da H&M Sports. A marca sueca une-se à cantora M.I.A. numa campanha mundial, *Recycle Week*. Uma campanha estava comprometida com o meio ambiente e com o objetivo de reciclar 1.000 toneladas de roupas.

Atualmente a H&M é constituída por 148.000 colaboradores em mais de 61 países, continuando em crescimento.

"Quando o meu avô, Erling Persson, fundou a H&M em 1947, ele aliou uma ideia de negócio forte com uma forma de trabalhar orientada por sólidos valores. Estes são os mesmos valores que nos ajudaram a construir a companhia de moda de dimensão global que somos hoje. A cada dia, os nossos valores são reforçados pelos colegas em todo o mundo." Karl-Johan Persson, CEO (Comentário referido: https://career.hm.com/content/hmcareer/pt_pt/workingathm/get-to-know-us/our-workplace.html)

É apresentada de seguida uma análise SWOT da marca:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Preocupação do consumidor voltada para a beleza e os preços dos produtos do que propriamente com a qualidade;	A crescente pressão sobre os recursos leva a que os consumidores se preocupem mais com o ambiente e o tipo de vida;
Procura de recursos renováveis devido à sua escassez;	Evolução tecnológica fará com que as roupas sejam mais sustentáveis;
Utilização de tecnologias para a diminuição de custos de produção e utilização de novas matérias-primas;	Os processos de produção com a evolução tornaram-se mais direcionados para aumentar a qualidade mas com preços mais baixos;
A falta de tempo por parte do consumidor proporciona um aumento nas compras via <i>online</i> ;	Novos tipos de mercado;
As redes sociais desempenham um papel importante para a divulgação de novas modas.	Os consumidores estarão mais exigentes em relação à qualidade do produto.

(cont.)

Oportunidades	Ameaças
Os consumidores compram apenas o que acham necessário;	Baixo poder de compra;
O preço interessa a quem consome;	Compras cada vez mais planeadas;
Durabilidade e a qualidade dos produtos deixa de ser importante para o consumidor;	Compra de peças com grande durabilidade;
Criação e inovação por parte dos consumidores, optam pelas peças básicas e criam os seus próprios modelos;	Aumento do valor para o consumidor o facto da sustentabilidade;
Poupança monetária.	Aumento da pressão sobre os recursos naturais.

Quadro1- Análise SWOT da marca (Baseada na teoria de Albert Humphrey)

3.2. Dados corporativos

- Origem: Suécia
- Fundação: 1947
- Fundador: Erling Persson
- Sede mundial: Estocolmo, Suécia
- Proprietário da marca: Hennes & Mauritz AB Company
- Capital aberto: Sim, origem em 1974
- Chairman: Stefan Persson
- CEO e Presidente: Karl-Johan Persson
- Diretora criativa: Margareta Van Den Bosch
- Facturamento: US\$ 19.1 bilhões (2013)
- Lucro: US\$ 2.55 bilhões (2013)
- Valor de mercado: US\$ 75 bilhões (julho/2014)
- Valor da marca: US\$ 18.168 bilhões (2013)
- Lojas: 4.000
- Presença global: 61 países
- Maiores mercados: Alemanha, Estados Unidos, Inglaterra, Suécia e França
- Funcionários: 148.000
- Segmento: Varejo
- Principais produtos: Roupas, acessórios, cosméticos e móveis
- Concorrentes diretos: Zara, Topshop, C&A, GAP e Forever 21
- Ícones: A tendência atual das suas roupas e acessórios
- Slogan: Fashion available for everybody.
- Website: www.hm.com

3.3 Evolução do Logotipo

O logotipo da marca sofreu algumas alterações ao longo dos anos; como é normal, a marca evolui e a sua imagem teve que acompanhar essa evolução.

Após assumir definitivamente o nome de H&M, tendo como principal objetivo a simplificação da percepção da marca no mercado global, a H&M adotou como de sua cor o vermelho.



Figura 5- Evolução do logotipo da marca. (Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2008/01/quem-gosta-de-design-e-moda-em-suas.html>)

Mais recentemente a marca alterou “levemente” o seu logótipo, em que as principais mudanças advieram na tipografia do ‘&’, que se tornou mais fino; foi também visível a alteração na letra H, que foi adelgada e esticada para acompanhar o M e por fim na letra M, cujas margens ficaram mais regulares.

Estas alterações surgem para permitir uma melhor visualização da sua imagem.

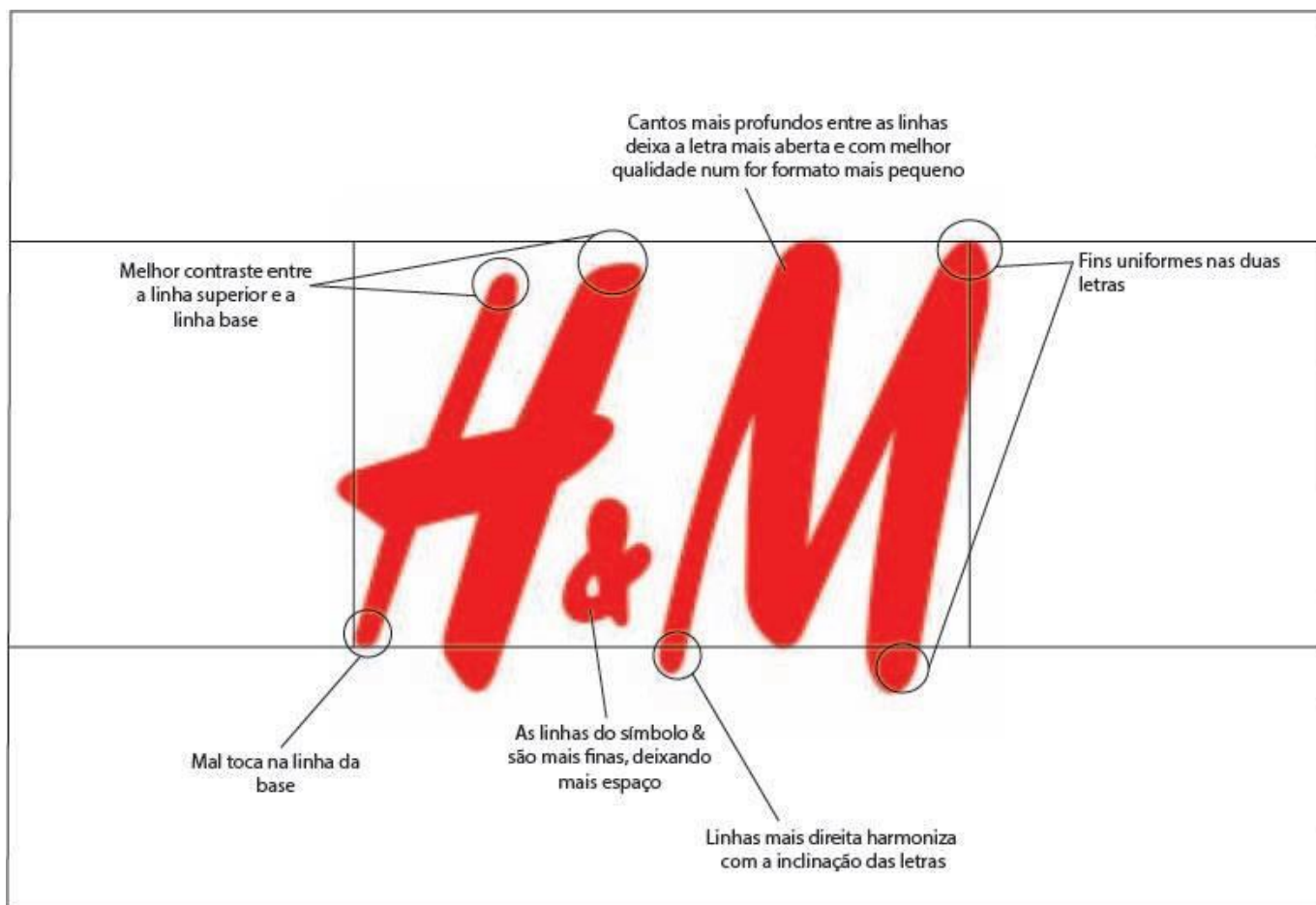


Figura 6- Modificações mais recentes no logotipo (Baseado: <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2008/01/quem-gosta-de-design-e-moda-em-suas.html>)

3.4. Design da marca

A marca possui uma vasta gama de produtos que se divide em coleções para mulher, homem, jovens, criança, cosméticos e decoração. Estas gamas são renovadas constantemente e são produzidas em mais de 900 fornecedores.

É no continente da Europa e da Ásia que se concentra 80% da sua fabricação de produtos, enquanto toda a conceção e desenho se encontra na sede da empresa em Estocolmo, local onde todas as coleções da marca são criadas por uma equipa constituída por 160 *designers*, que tentam transferir para as gamas de roupa, acessórios e de decoração, as tendências que estão na moda no momento. O departamento é gerido pela diretora criativa Margareta Van Den Bosch, um dos nomes mais associados ao grande sucesso da marca.

As coleções são pensadas ao pormenor com anterioridade, mas a capacidade de colocar produtos novos nas lojas é fascinante, não levando mais de vinte dias. Através das suas parcerias exclusivas e únicas, a H&M nestes últimos anos tem conseguido aproximar-se e criar parcerias com grandes personalidades e estilistas do mundo da moda, entre os quais estão Karl Lagerfeld em 2004, Stella McCartney em 2005, Viktor & Rolf em 2006, Roberto Cavalli em 2007, Jimmy Choo em 2009, Lanvin em 2010, Donatella Versace em 2011, Martin Margiela em 2012 e Isabel Marant em 2013. A projeção dessas coleções causam correrias e exaltações por parte do público feminino nas lojas, apenas para conseguirem comprar as peças assinadas por grandes nomes do mundo da moda. Mas a marca não fica por aqui, em 2007 a H&M lançou uma linha de roupa e de acessórios desenhados pela cantora Madonna com

participação de Margareta van den Bosch. Esta campanha tinha de seu nome “M by Madonna” e foi baseada no estilo intemporal, único e glamoroso da cantora, tendo a imagem da cantora sido usada para a campanha publicitária da coleção.

No ano de 2013 a marca lançou a primeira campanha de recolha de roupa, com o objetivo de que os clientes da H&M cedessem roupas e têxteis que não usassem mais, de qualquer marca e em quaisquer condições, numa loja H&M. Ao participar nesta campanha os clientes garantem que menos roupa acabe em aterros sanitários, e em troca recebem vouchers para usar nas lojas H&M. Esta campanha conseguiu angariar mais de 25.000 toneladas de roupa. E em 2014 a H&M lança um vestido ecológico, um facto importante para conseguir fechar o ciclo têxtil. Continuando nesta onda ecológica, em 2016, a H&M em parceria com a cantora M.I.A, na Semana Mundial da Reciclagem, apostou na realização de um novo videoclip e uma intervenção global de recolha de roupa.

“A campanha Fechar o Ciclo é um pilar central da iniciativa *Conscious Actions* da H&M para promover a sustentabilidade. Esta iniciativa visa criar um ciclo fechado para os têxteis, para que as roupas indesejadas possam ser reutilizadas e recicladas para criar novas fibras têxteis para novos produtos. O objetivo a longo prazo é evitar que a roupa acabe em aterros sanitários, bem como preservar os recursos naturais”, afirma Karl-Johan Persson, CEO da H&M, num comunicado divulgado pela marca a propósito da nova linha *Close the Loop Denim*.

Em 2016, a H&M aposta numa colaboração especial com a Balmain, uma casa de moda parisiense; trata-se de uma coleção de alta-costura e atitude. A marca Balmain possui um estilo único e de luxo, estando também envolvida no mundo do *show business* e da música, o que acrescenta tanta expectativa nesta coleção, uma vez que é uma parceria de moda de luxo a preços mais acessíveis.

3.4.1. Design das lojas

A marca H&M em termos de *design* das suas lojas pretende investir em espaços amplos, pensados e gerados num *design* muito minimalista e limpo. Limpo de obstáculos ou qualquer tipo de distração que possam influenciar a atenção dos consumidores dos seus produtos de consumo.



Figura 7- Loja H&M em Las Vegas. (Fonte: <http://www.hipersuper.pt>)

A localização das lojas também é um ponto crucial para o sucesso das mesmas, sendo tal facto considerado como uma estratégia de marketing.

Embora a H&M invista bastante em campanhas publicitárias, e muitas delas conseguem tornar-se marcantes junto do público, as lojas também são uma forma de marketing, são um meio de comunicação, por via das suas montras que representa um grande peso na sua publicidade.

“O Visual *Department* no nosso *Head Office* cria o ambiente de compras convidativo, inspirador e de sucesso comercial pelo qual a H&M é famosa. Garantimos que o nosso vestuário e produtos estão no seu melhor nas nossas lojas - através da realização de campanhas expressivas, da otimização da exposição em loja e pela criação de excitantes *set ups* de montras”, afirma Karl-Johan Persson, CEO da H&M (Afirmção retirada: <https://career.hm.com>).



Figura 8- Montra da H&M na cidade de Viena. (Fonte: <http://www.hipersuper.pt>)

As condições para a abertura de uma loja são: é necessário que a localidade tenha mais de 100.000 habitantes e que exista um local adequado para instituir a loja. Este local tem que ir encontra as exigências da marca, ou seja, no centro da cidade ou num centro comercial. A necessidade que a marca tem de se instalar em locais privilegiados em termos comerciais é de tal forma valorizada, que chega mesmo a preferir esperar anos até conseguir encontrar o sítio adequado para se implantar.

Toda a decoração interior e exterior das lojas é da inteira responsabilidade da marca, tendo sido criado um departamento próprio para trabalhar toda a estética da marca.

Existe uma equipa própria, de *design* de interiores responsáveis por unir a estética geral de todas as lojas. O *Interior Department* é o local onde várias lojas H&M são criadas todos os anos, tendo a empresa como sua meta de expansão cerca de 10 a 15% a cada ano. É neste departamento que o visual das lojas é definido, concebido e produzido.

“O *Interior Department* na nossa sede desenvolve, desenha e planeia todas as nossas lojas a nível mundial. Aqui vai encontrar Arquitetos, Designers e Projetistas de Loja, juntamente com responsáveis de compras e administrativos, todos a trabalhar conjuntamente para criar lojas H&M inspiradoras, comerciais e divertidas. O nosso desafio é adaptar e desenvolver as nossas ideias para criar as melhores lojas para cada localização específica ou cenário, do chão ao teto tudo é feito à medida pelo nosso departamento”, afirma Karl-Johan Persson, CEO da H&M (Afirmção retirada: <https://career.hm.com>).

O principal objetivo da marca é que os consumidores se sintam bem dentro das suas lojas, que passem um bom momento, que usufruam enquanto fazem compras. Esse espaço é desenhado a pensar no consumidor e para o consumidor, procurando despertara experimentação.

3.5. Estratégia de Marketing

A H&M é uma marca com um grande poder comercial. Esse sucesso é baseado num plano de marketing integrado que se apresenta de seguida.

Política de produto: roupas vanguardistas (trata-se de uma tendência de moda que é caracterizada por formas invulgares, utiliza acessórios imprevisíveis brilhantes), este tipo de moda inspirou criadores de alta-costura a preços baixos. A marca possui uma diversa gama de vestuário, calçado, acessórios e cosméticos para senhora, homem, jovem e criança.

Em termos de características dos seus produtos, apresenta artigos básicos e casuais até artigos mais extravagantes para usar em ocasiões consideradas mais especiais. Em relação ao seu *design*, este varia com o mercado onde se insere, ou seja, é dependente da cultura, do clima e das características físicas do local onde se encontra.

Política de Preço: Apresenta uma margem de 35% relação preço e qualidade. O objetivo da marca é produzir produtos de boa qualidade a preços baixos.

A H&M consegue disponibilizar os seus produtos de forma rápida e económica por:

- Ter poucos intermediários e não possuir fábricas próprias;
- Detém uma consistente experiência na indústria do vestuário;
- Possui um abundante conhecimento de quais os bens devem ser adquiridos em mercados distintos;
- Sistema de distribuição eficiente;
- Custos bem administrados em cada departamento.

Política de Distribuição: A H&M cria as suas coleções na cidade de Estocolmo e entrega a fabricação dos seus produtos às suas parcerias na Europa Oriental e 80% ao continente asiático; todo este processo de fabricação e de distribuição é realizado pela empresa, logo, a H&M utiliza um circuito de distribuição curto;

Tempo entre as criações e chegada destas às lojas dura entre 2 ou 3 meses;

Mais de 500 pessoas trabalham na criação da marca.

A marca realiza a distribuição e venda dos seus produtos, através de uma ampla rede de lojas próprias, onde vende diretamente ao consumidor final (comércio a retalho).

Política de comunicação: Aposta em celebridades e em grandes campanhas publicitárias.

“H&M vende peças com *design* original a preços irresistíveis e consegue transportar para as ruas o que é tendência nas passarelas. A marca é responsável por grandes histerias no mundo da moda através do lançamento de coleções em parcerias com grifes, estilistas e celebridades. Karl Lagerfeld declarou, na ocasião do lançamento da sua coleção para a H&M, que gosto não tem nada a ver com dinheiro, e que *design* não é uma questão de preço” (Thomas, 2008: 292).

A marca criou um *blog* chamado de H&M *Life*, dedicado a temas como moda, cultura e alimentação. São referenciados artigos de valor acrescentado, colaborações com personalidades de diversas áreas, de conteúdo exclusivo sobre o processo de criação e produção em relação à empresa.

A marca está presente numa vasta série de redes sociais, desde o *Facebook*, *Twitter*, *Google+* ou *Instagram*, passando também por plataformas chinesas como *Youku* e *Sina Weibo*, criando desta forma uma relação de proximidade e de confiança com os seus consumidores. Atualmente a marca possui mais de 26 milhões de *likes* na sua página de *Facebook*, conseguindo ultrapassar a sua principal marca concorrente, a ZARA. 7.5 Milhões de seguidores no *Twitter* e mais de 6 milhões de seguidores no *Google+*. A H&M aposta também em concursos, para atrair novos clientes.

Recentemente a marca criou a H&M *Conscious*, consiste em que os consumidores possam optar por comprar produtos dos quais se identifiquem e partilhem interesses e preocupações. A marca lança assim uma iniciativa dirigida à sustentabilidade, comprometendo-se a criar peças para os consumidores que prejudiquem menos o ambiente e sejam económicas. Além das peças de roupa a empresa partilha artigos e estudos sobre os materiais que devem ser utilizados para a sustentabilidade do mundo da moda ou quais as condições de trabalho nos países que produzem esses materiais.

Uma grande parte deste sucesso surge não só pelos fatores anteriormente mencionados, mas também, porque a marca explora uma estratégia de marketing, *fast fashion*, designada de moda rápida. Trata-se de uma estratégia de marketing que joga com a produção rápida e persistente de produtos de moda e com uma distribuição rápida e direta, pontos já antes referidos. Funcionando com um sistema bastante simples, roupa feita de forma mais rápida, para uma veloz digestão e de consumo rápido, levando a um ciclo obsessivo de produção e consumo em massa. A *fast fashion*, segundo Dickerson (1999) e Reinach (2005; p.44-56), aparece como uma consequência direta da globalização de tendências e da versatilidade e efemeridade, que a identidade em que a sociedade quer as coisas de forma rápida, descomplicada e de fácil acesso.

“Eu acho que a ideia da ‘Karl Lagerfeld para H&M’ é muito interessante em termos da história da moda. É moderno. Os dias em que *designers* podiam perder seus empregos por estarem ligados a uma coleção para uma marca de baixo custo acabaram. A H&M fez o não caro ser desejável. Hoje isto é moda”, (H&M, 2004a).

3.6. Internacionalização

A marca H&M é considerada como a segunda maior empresa de vestuário do mundo, encontrando-se em primeiro lugar apenas a marca espanhola Zara.

A H&M está presente em 61 países, com mais de 4.000 lojas. A Alemanha é o seu maior mercado, representando 25% das suas receitas anuais; em 2013 supera US\$ 19 bilhões. Mais de metade da sua faturação vem das lojas localizadas no exterior. Na Alemanha encontram-se localizadas mais de 390 lojas. Outro grande mercado da marca é os EUA com mais de 310 lojas, e seguidamente a Inglaterra, com 213 lojas. A cadeia também se encontra na internet e em catálogos, sendo estes dois grandes canais de vendas da marca. A empresa tem em processo de inauguração mais 200 novas lojas.

Os quadros 2, 3, 4 e 5 representam a forte presença global da H&M².

África

MERCADOS	AS VENDAS EM 2015 IVA INCL. (MILHÕES DE SEK)	NÚMERO DE LOJAS 11/30/2015	ANO DE ESTABELECIMENTO
Egipto *	4494 **	150 ***	2006
Marrocos *	4494 **	150 ***	2006
África do Sul	98	2	2015

Quadro 2- Situação da marca no continente africano. (Fonte: <http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/fashion-for-all/sales-markets/hm-worldwide.html>)

² * Lojas de *franchising*.

** Resultado das vendas totais das lojas franquiadas no ano de 2015.

*** Número total de lojas franqueadas.

Nos quadros também é visível o valor das vendas das lojas da marca em milhões de SEK (sigla para a moeda sueca).

No continente africano existem três países em que a marca H&M se encontra presente, em que dois destes países possuem basicamente os mesmos resultados (Egito e Marrocos). 150 Lojas franchisadas, 4494 milhões de euros em vendas no ano de 2015 e a primeira loja H&M foi aberta no ano de 2006.

América

MERCADOS	AS VENDAS EM 2015 IVA INCL. (MILHÕES DE SEK)	NÚMERO DE LOJAS 11/30/2015	ANO DE ESTABELECIMENTO
Canadá	3918	78	2004
Chile	573	4	2013
EU	25135	415	2000
México	1097	16	2012
Peru	261	2	2015

Quadro 3- Situação da marca no continente americano. (Fonte: <http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/fashion-for-all/sales-markets/hm-worldwide.html>)

A H&M está presente no continente americano em cinco países. Os EUA (EU) é o país onde estão mais lojas instaladas, cerca de 415. Estas lojas atingiram o valor de 25135 milhões de euros no ano de 2015. A primeira loja surgiu em 2000.

Ásia-Pacífico

MERCADOS	AS VENDAS EM 2015 IVA INCL. (MILHÕES DE SEK)	NÚMERO DE LOJAS 11/30/2015	ANO DE ESTABELECIMENTO
Austrália	1.133	10	2014
China	10.559	353	2007
Coreia do Sul	1277	31	2010
Filipinas	557	12	2014
Hong Kong	1870	25	2007
Indonésia *	4494 **	150 ***	2013
Índia	77	2	2015
Japão	3.754	57	2008
Macau	89	2	2015
Malásia	973	29	2012
Cingapura	970	12	2011
Taiwan	332	6	2015
Tailândia *	4494 **	150 ***	2012

Quadro 4- Situação da marca no continente asiático. (Fonte: <http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/fashion-for-all/sales-markets/hm-worldwide.html>)

Neste continente, a H&M marca a sua presença em 13 países, dois dos quais referentes a lojas franchisadas. As lojas com melhores resultados situam-se na China com 353 lojas, o valor de vendas obtido em 2015 foi de 10.559 milhões de euros. A primeira loja foi aberta no ano de 2007.

Europa

MERCADOS	AS VENDAS EM 2015 IVA INCL. (MILHÕES DE SEK)	NÚMERO DE LOJAS 11/30/2015	ANO DE ESTABELECIMENTO
Alemanha	36943	449	1980
Áustria	5361	78	1994
Bélgica	4215	85	1992
Bulgária	511	18	2012
Croácia	817	15	2011
Dinamarca	5413	103	1967
Eslováquia	579	18	2007
Eslovenia	529	12	2004
Espanha	7736	165	2000
Estônia	312	6	2013
Finlândia	2805	60	1997
França	13.579	222	1998
Grécia	1637	32	2007
Holanda	7521	139	1989
Hungria	1336	40	2005
Irlanda	1.026	23	2005
Itália	8644	150	2003
Látvia	309	6	2012
Lituânia	296	7	2013
Luxemburgo	433	10	1996
Noruega	5806	120	1964
Polónia	4356	154	2003
Portugal	1276	30	2003
Reino Unido	16.001	264	1976
Republica Checa	1207	44	2003
Romênia	1.796	42	2011
Rússia	3460	96	2009
Sérvia	318	6	2013
Suécia	9495	176	1947
Suíça	6844	96	1978
Turquia	2193	46	2010

Quadro 5- Situação da marca no continente europeu. (Fonte: <http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/fashion-for-all/sales-markets/hm-worldwide.html>)

A H&M marca presença em 31 países europeus. O país que possui melhores resultados é a Alemanha, com 449 lojas, o seu valor de vendas em 2015 foi de 36943 milhões de euros, a primeira loja abriu em 1980.

Na Suécia, o país de origem da marca, existem 176 lojas em que a primeira foi instalada em 1947, o valor obtido nas vendas de 2015 foi de 9495 milhões de euros.

No caso de Portugal, existem 30 lojas. A primeira surgiu no ano de 2003. O valor de vendas conquistado foi de 1276 milhões de euros.

3.7. Campanhas de sucesso

As campanhas de marketing da H&M tornaram-se famosas no ano de 1990, estando na origem dessa fama o facto de a marca ter como base das suas campanhas a imagem de atrizes e celebridades como Geena Davis, Bridget Fonda e modelos como Gisele Bündchen e Claudia Schiffer.

Em 2013 a imagem da marca foi a brasileira Isabeli Fontana que foi a estrela da coleção de inverno em 2013.

Em 2014 surge uma campanha com a modelo Miranda Kerr. Amber Valetta foi a inspiração da publicidade de uma coleção feita com materiais sustentáveis, e a francesa Laetitia Casta promoveu uma linha de *lingerie*.

“Como tantas outras indústrias hoje, a indústria da moda está demasiado dependente de recursos naturais e nós precisamos de mudar a forma como a moda é feita”, frisa o CEO da marca, Karl-Johan Persson, numa entrevista publicada no relatório da própria empresa, daí que faça todo o sentido a aposta numa campanha como a que está representada na figura 7.

Moda para sempre!

Todos os anos toneladas de têxteis acabam em aterros sanitários, mas 95% desses têxteis e roupas podem ser reutilizados. É por isso que agora estamos a recolher roupas nas nossas lojas. Roupas de qualquer marca, de qualquer qualidade e em qualquer estado.

Então, se tens algo usado, rasgado ou irremediavelmente fora de moda, não o deites fora ou o escondas no fundo do guarda-roupa. Traz essas peças até nós e ajuda a diminuir a quantidade de moda desperdiçada.

Traz as roupas que já não queres até uma das lojas da H&M. Por cada saco de roupa que entregares, receberás um voucher com um desconto para usares na tua próxima compra.

As tuas roupas serão depois enviadas juntamente com as nossas habituais entregas para a fábrica de processamento mais próxima. Aí, as roupas serão então classificadas e separadas à mão. Desperdício zero é a meta. Os itens que estiverem demasiado usados e rasgados para serem reutilizados serão reciclados e transformados em matéria-prima e em novos produtos.



Figura 9- Campanha sustentável da marca. (Fonte: <http://asvariassocesdagingja.blogspot.pt/2014/05/h-conscious-para-um-futuro-mais.html>)

As campanhas não são só inspiradas em modelos famosas. A cantora Madonna já protagonizou campanhas em 2006, a cantora australiana Kylie Minogue, também se tornou no rosto de uma campanha de praia, o jogador David Beckham em 2012 foi a cara da campanha de lançamento de uma linha própria de cuecas em que a H&M surge como parceria, a cantora Lana Del Rey foi imagem da marca em 2012, e a cantora de R&B Beyoncé em 2013 foi musa de uma campanha para a coleção de praia (figura 8).



Figura10- Campanha de 2013 com a cantora Beyoncé. (Fonte: <http://suggestionsforfashion.blogspot.pt/2013/05/beyonce-by-h.html>)

Para se perceber a abrangência e poder desta marca, em fevereiro de 2011, a primeira-dama americana Michelle Obama apareceu num programa de televisão com um vestido que causou imensa curiosidade e admiração quando a protagonista referiu que se tratava de uma peça da H&M. Mas também outras figuras públicas como a Beyoncé e Natalie Portman são fãs da marca, e já foram fotografadas com peças da H&M em eventos.

A campanha de Natal de 2015 da H&M foi protagonizada pela cantora Katy Perry (figura 9). A cantora surge com as peças da linha *Holiday*. Além disso, a marca lançou a 23 de novembro, um filme publicitário dirigido por Jonas Akerlund que reflete o espírito natalício, e que tinha como banda sonora a música “*Every Day Is A Holiday*” um original da cantora para a H&M.

Nesta época festiva, a H&M responsabilizou-se por apoiar as crianças de Myanmar, com cartões de oferta particularmente criados para a ocasião, em que cada cartão comprado a H&M *Conscious Foundation* doou 5% do preço à UNICEF.

“Foi maravilhoso e muito festivo gravar o anúncio com Jonas Akerlund e com todas as peças divertidas, sobretudo com a minha peça preferida, a camisola do Elfie Selfie. A H&M fez parte da evolução do meu estilo pessoal desde os meus 13 anos, quando comecei a acrescentar peças divertidas e acessíveis ao meu armário *vintage*. Estou ansiosa por ver estas peças natalícias e tão mágicas no vosso armário”, contou Katty Perry ao *site* Move notícias.



Figura 11- Campanha de Natal 2015 (Fonte: <http://mixme.com.br/novidades/katy-perry-ja-esta-toda-natalina-para-hm/>)

Uma das grandes campanhas publicitárias e uma das mais faladas que a H&M lançou foi a mais recente de 2016, em que é nas redes sociais que é anunciada a colaboração da Balmain com a H&M.

“Com a Balmain nunca existe um compromisso. A Balmain é um mundo de riqueza e *savoir faire*, com o *effortless chic* da nova geração. A equipa da H&M foi fantástica porque entenderam isto e apenas quiseram uma coleção que fosse puramente Balmain. Deram-me liberdade total para criá-la e levaram-se ao limite para produzir as peças que nos fazem tão orgulhosos.” Olivier Rousteing, diretor criativo da Balmain, entrevista na revista VOGUE.

Após esse anúncio especulou-se sobre a coleção, divulgaram-se campanhas, foram reveladas as modelos, o próprio Rousteing e as modelos Kendall Jenner e Jourdan Dunn desfilaram na *passerelle* da cerimónia da Billboard Music Awards, revelando as primeiras peças da coleção. Através das redes sociais a H&M e a casa Balmain lançaram o convite aos seus fãs para se juntarem ao próximo movimento de união em: #HMBalmaination.

“A Balmain é uma das marcas mais excitantes no mundo agora. Adoro a forma como o Olivier mistura as técnicas e mão-de-obra tradicionais com a atitude e energia dos jovens de hoje em dia. Ele criou uma assinatura bastante identificável e as pessoas de todo o mundo sonham em vestir as suas roupas. Temos muito em comum com o Olivier, particularmente o nosso amor pelo social *media* e também o de espalhar a nossa paixão pela Moda pelo mundo. É entusiasmante que ele queira usar a Moda como uma forma de expressar diversidade, individualidade e positivismo.” Ann-Sofie Johansson, Head of Design na H&M, entrevista na revista VOGUE.

A campanha intitulada de #HMBalmaination (figura 10), sendo o símbolo # bastante utilizado nas redes sociais como o Instagram.

“Olivier acredita na inclusividade e em aproximar as pessoas através da Moda. Ele quis arranjar uma forma de expressar isso mesmo com a colaboração com a H&M e o *hashtag* foi a solução perfeita. É sobre conectar os mundos da H&M e da Balmain e depois receber toda a gente que está feliz com esta colaboração e que partilha a mesma atitude para com a vida.” Ann-Sofie Johansson, Head of Design na H&M, entrevista na revista VOGUE.

“O Instagram é como se fosse o meu bebé, é o meu melhor amigo. Acordo com ele, durmo com ele, estou sempre a *‘checká-lo’*. É parte do meu mundo, é a minha maneira de me expressar e como comunico. Adoro ter uma conexão tão imediata e próxima com os meus

seguidores, que sonham em vestir as minhas roupas, e que a Moda se tenha tornado aberta a tantas pessoas pelo mundo fora. A nova geração quer algo que seja real, querem a verdade e querem estar ligados, e é por isso que penso que as redes sociais chegaram para ficar e estão a redefinir a Moda do século XXI. Percorrer a passadeira vermelha com as minhas amigas Kendall e Jourdan foi um momento tão especial, e o Instagram foi a forma perfeita de o capturar.” Olivier Rousteing, diretor criativo da Balmain, entrevista na revista VOGUE.

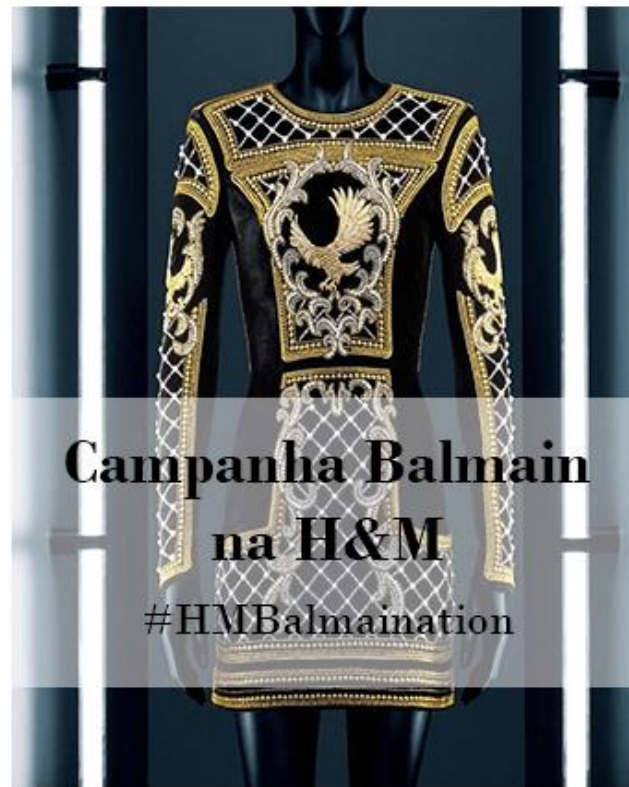


Figura 12- Imagem da Campanha de 2016 (Fonte: <https://fiquedivablog.wordpress.com/tag/balmain/>)

A expectativa e o entusiasmo desta coleção, em que se junta moda de luxo a preços mais acessíveis, era notória no Instagram, pela forte utilização do #H&MBalmaination. A coleção estava acessível em apenas 250 lojas em todo o mundo e na loja *online*, o que causou longas filas nas lojas (figura 11). O número de visitas à loja *online* da marca foi de tal forma excessivo que subcarregou o site que acabou mesmo por “ir abaixo”, e mesmo antes das 9 horas, hora em que a loja *online* lançou oficialmente as 110 peças da coleção. Em Paris, 1200 pessoas esperavam à porta da loja H&M pela abertura. A revista *Dazed Digital* lançou a informação que numa cidade da Coreia do Sul, a fila de consumidores ansiosos por uma peça desta parceria começou a formar-se uma semana antes do lançamento nas lojas. No *site* do eBay as peças da coleção estavam à venda quatro vezes acima do valor original das lojas da H&M.

“E ontem à noite foi assim. O *preview* da incrível coleção da Balmain para H&M. Foi um orgulho para mim ser embaixadora deste evento. Obrigada H&M pela confiança. Sou realmente uma apaixonada pela marca e fiquei muito feliz pela escolha. Claro que comprei muitaaa coisa!!! Vou-vos mostrando. Não se esqueçam que é amanhã, dia 5 de novembro o grande lançamento mundial! Corram para a H&M do Chiado, pode ser que nos cruzemos lá.”, escreveu a Rita Pereira no Facebook, (redação Lux com CSS em de Novembro de 2015).



Figura 13- Imagem da campanha 2016. (Fonte: <http://marthagraeff.co>)

Capítulo 4

4.1. Conclusão

Ao longo da construção desta dissertação as conclusões a que se foi chegando é que, a moda começa com o consumidor e termina com o próprio. A base de tudo é mesmo compreender o comportamento do consumidor em relação às suas preferências, para que seja possível corresponder às suas exigências e satisfazê-lo.

Para uma marca de moda, a teoria que a deve mover deve ser então satisfazer o consumidor, pois este é crucial para o sucesso da mesma. O objetivo é que o consumidor se identifique com a marca e crie uma relação positiva com a marca, para que este não tenha a tendência de consumir na concorrência.

Hoje em dia, torna-se cada vez mais difícil as marcas desenvolverem estratégias de marketing eficazes e competitivas devido à forte concorrência existente no mercado. Então é fundamental que a marca e os seus produtos consigam sobressair neste mercado da moda, que é um mercado considerado desleal e de com uma forte concorrência.

Por todos os motivos referidos é que um planeamento de marketing se torna fundamental neste processo, devido à necessidade de um maior controlo e uma melhor compreensão dos fatores que caracterizam o mercado, para que a marca perceba de forma garantida os recursos que são necessários à situação de instabilidade existente.

Este plano deve definir a forma como a marca irá abordar os meios a que tem acesso para alcançar todos os objetivos iniciais. Como por exemplo, questões relacionadas com a qualidade dos produtos, do *design*, as estratégias de comunicação, de distribuição, a questão dos preços para alcançar um grau de sucesso.

O elemento mais importante do plano de marketing são sem dúvida os consumidores, nem é tanto a marca ou o produto, porque todo o processo é feito para conseguir agradar ao mais alto nível ao consumidor.

A indústria da moda é totalmente dependente da procura da novidade, é necessário para as marcas realizarem estudos, para que seja possível analisar e avaliar o seu contexto, descobrindo assim as novas tendências, novos mercados, novos segmentos, novas tecnologias. Após a recolha de toda essa informação, o objetivo é que o mais rápido possível seja “transformada” em produtos capazes de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Os produtos não podem permanecer muito tempo dentro das lojas, o objetivo é que sejam vendidos o mais rapidamente possível, os que sobram, irão para liquidação, e mesmo assim se ainda algum não for vendido será transferido para outra loja de hemisfério oposto onde a coleção desse produto inicia.

A teoria do *fast fashion* é criar produtos rápido e vender rápido, sendo que a permanência máxima deles na loja é de seis meses, ao fim de seis meses a coleção é mudada, pelo facto de entrar uma nova estação. São produtos considerados de boa qualidade e com preços baixos, tudo fatores que levam o consumidor a comprar, pois aquilo que ele procura é realmente “bom e barato” e capaz de satisfazer as suas necessidades. Trata-se notoriamente de uma grande estratégia de marketing, que muitas empresas já estão a adotar e por ser uma estratégia “simples” capaz de satisfazer um vasto número de consumidores.

A marca estudada é a H&M, uma das consideradas como líder deste tipo de mercado. Esta desenvolve e adapta estratégias de marketing e explora ao máximo as tendências mais recentes e ideologias de moda, transformando-as o mais rapidamente possível e de forma continua, em produtos inovadores e de elevado consumo, mantendo um crescimento económico continuo. Ao longo do estudo sempre se verificou que os objetivos base de marketing da H&M, são conceber e comercializar produtos inovadores e diferentes das outras

marcas. Dos quais, considerados de alta qualidade com um preço baixo. A marca tem preferência em ir ao encontro dos estilos de vida dos consumidores, daquilo que eles procuram e realizar as suas necessidades e desejos. Tudo isto para que o nível de satisfação aumente, o volume de compras, se tornem fiéis à marca, em termos de imagem transmitir uma boa imagem aos consumidores.

Ao conhecer a história da marca é possível verificar o crescimento fulminante que esta realmente teve, encontra-se presente com lojas em todo a parte do globo, é considerada como uma das líderes deste tipo de mercado, *fast fashion*, tendo como sua principal concorrente a ZARA, que também aposta neste tipo de mercado e em produtos bastante semelhantes, a ZARA só não utiliza é campanhas publicitárias, do resto o funcionamento e estratégias são bastante idênticas.

O seu sucesso, todo ele se deve às grandes estratégias de marketing que a marca utiliza. Algumas que mais chamaram a atenção foi, a forma como a H&M cativa os seus consumidores, pois não é só pelos produtos que oferece, mas também pela forma que organiza as suas lojas, estrategicamente construídas, influenciadas pelo meio envolvente. A marca aposta em diversas gamas, não se limita apenas à roupa feminina. Encontra-se presente em roupa de criança, roupa para homem, acessórios, uma gama para a casa, consegue cativar diversos tipos de público e quem for aficionado pela marca, pode encontrar uma vasta gama de produtos direcionados para diversas características. As suas coleções também não são coleções consideradas “banais”, pelo facto que muitas delas são com participações especiais, ou seja, com estilistas conhecidos e com figuras públicas. As montras são apresentadas de forma apelativa, que chamam a atenção das pessoas que passam na rua, para que estas entrem e acabem sempre por comprar algo. As campanhas publicitárias, a H&M aposta numa publicidade que marque e fique na memória do consumidor, e utiliza figuras públicas. Mas não fica pelos meios “tradicionalistas”, aposta também em chegar ao público jovem e ao mais modernizado a nível tecnológico, com as redes sociais, acompanhando também as modas deste meio. Tenta também sensibilizar os consumidores com campanhas ecológicas e incentiva-los para tal.

É considerada como uma marca líder neste mercado de *fast fashion*, não tem receio em apostar nas novidades, embora seja uma marca que apresenta preços baixos, muitas celebridades já utilizaram as suas roupas, é reconhecida mundialmente e utilizada por um diferente tipo de consumidores, daí também o seu grande sucesso.

Em relação à parte metodológica, referente ao estudo de caso, foi estudado e investigado a situação da marca H&M, foram também pesquisadas as suas estratégias de marketing aplicadas nos consumidores de uma forma generalizada. Mas é perceptível ao longo do decorrer do estudo que as estratégias são diferentes em cada país em que a marca se encontra, e dependem mesmo do tipo de público, havendo estratégias adequadas e diferentes para cada um deles. A compreensão da perceção da marca é uma informação crucial para o desenvolvimento de estratégias de marketing bem organizadas, não se trata apenas de uma marca de roupa, pois é notório que existe um grande processo por detrás deste excito todo, sempre com o intuito de realizar o seu consumidor, tudo isto se deve ao próprio, pois é ele que “lança” e “mantém” a marca.

4.2 Limitações e Investigação Futura

Como qualquer estudo este também apresenta limitações, pelo facto de se tratar de um estudo caso e apenas ter sido investigada a parte teórica, bibliográfica do caso, não havendo uma parte prática, o que daria azo a um estudo mais completo e uma melhor perceção daquilo que os consumidores entendem da marca estudada. Posto que não teria logica a realização de inquéritos apenas em Portugal, não havendo um outro elemento de comparação, ficando apenas pela perceção que os portugueses têm da marca.

Em termos de recolha de informação sobre a marca, não se verificaram grandes dificuldades, visto que o *site* da H&M encontra-se bem estruturado, com bastante informação e com os dados essenciais.

Para uma linha de investigação futura, que tornaria este estudo relevante seria sem dúvida, uma componente empírica prática, em que seriam feitos inquéritos/entrevistas em Portugal e no país onde a marca foi criada, na Suécia e comparar deste modo o efeito da marca, as estratégias, a imagem da marca, recolher as respostas dos consumidores dos dois países e fazer uma comparação entre eles, averiguando se a mesma marca poderá ter ou não efeitos diferentes.

Poder-se-ia explorar também qualitativamente, através de entrevistas aos consumidores junto dos pontos de venda, aspetos como a notoriedade, qualidade percebida, lealdade, associações, questões do preço, as parcerias, questões de campanhas publicitárias, entre outros.

Referências Bibliográficas:

- Badía, Enrique. (2008). *Zara... y sus Hermanas*. Madrid: LID Editorial Empresarial
- Baudrillard, J. *Para uma crítica da economia política do signo*. São Paulo: Edições Gallimard; Lisboa: 6 edições 70, 1972
- Barnard, M, 2003. *Moda e Comunicação*. Traduzido por Lúcia Olinto. Rio de Janeiro: Editora Rocco.
- Barthes, Roland (1990) [1957]. *The Fashion System*. Traduzido por Matthew Ward e Richard Howard, Berkeley: University of California Press
- Bartex, Mike. *Projeto de Produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos*. São Paulo: Editora Edgar Blücher, 2000
- Blackwell, R, Miniard, P. e Engel J. (2002). *Comportamiento del consumidor*. 9ªEdição. Internacional Thomson Editores
- Benhasat, L, Glodstein, D. & Mead, M. (1987). *The Case Research Strategy in Studies of Information System*. *Mis Quarterly* (11:3), p.369-386
- Blumer, H. *Fashion: from class differentiation to collective selection*. *Sociological quartel*, vol.10 Summer 1969
- Caballero, Elsa Martinez. & Casco, Ana Isabel Vázquez. (2006). *Marketing de la Moda*. Madrid: Ediciones Pirámide/ ESIC Editorial
- Caetano, Joaquim; Portugal, Miguel; Cruz, Rui; Diniz, Rui & Matos, Pedro Lé de Matos. (2011). *Marketing e Comunicação em Moda- Uma nova realidade*. Lisboa: Escola Editora
- Camino, Jaime Rivera & López-Rua, Mencía de Garcillán. (2007). *Dirección de Marketing-Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial
- Cardeal, Mercedes & Salcedo, Elena. (2005). *Como Iniciar y Administrar una Empresa de Moda*. Colômbia: Grupo Editorial Norma
- Castilho, Kathia. *Do corpo presente à ausência do corpo: moda e marketing*. 2004. Tese (Doutoramento em Comunicação e Semiótica) PUCSP, São Paulo, 2004
- Cidreira, Renat Pitombo. (2005). *Os Sentidos da Moda: Vestuário, Comunicação e Cultura*. São Paulo: Annablume Editora
- Cietta, Enríco. *A Revolução do Fast-Fashion: Estratégias e Modelos organizativos para competir nas Indústrias Híbridas*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, (2010)
- Charles-Roux, Edmond. (2007). *A Era Chanel*. São Paulo: Cosac Naif
- Dickerson, K. G. (1999). *Textiles and Apparel in the Global Economy*. 3rd edicion. New Jersey: Prentice Hall
- Engel, J.F.; Warshaw, M.R; Kinnear, T.C. *Promotional Strategy: managing the marketing communications process*. USA: ed. The Irwin Series in marketing. 1991
- Erner, Guillaume. *Vítimas da Moda? Como a criamos, porque a seguimos*. São Paulo: Senac, 2005
- Feghali, M.; Shmid, E. *O Ciclo da Moda*. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2008

- Freedman, Kerry (2003). *Teaching Visual Culture- Curriculum, A esthetics and the Social life of Arts*. New York: Teachers College Press
- Gade, Christiane. *Psicologia do Consumidor e da Propaganda*. Ed. Rev. Ampl. São Paulo: E.P.U., 1998
- Garcia, Caro; Miranda, Ana Paula de. *Moda e Comunicação: Experiências, Memórias e Vínculos*. São Paulo: Anhembi/ Marumbi, 2005
- Gorden, W. I; Infante, D.A; Braun, A.A. *Communicator Style and Fashion innovativeness in The Psychology of fashion* Ed. Michael R. Solomon, USA: Lexington Books, 1985
- Guidi, Maria. C. Pontes. *Marca, Identidade e Comunicação na Moda*.
http://www.antennaweb.com.br/edicao1/artigos/artigo_carolina.htm (Acedido em Novembro de 2015)
- Hoffam, K. D. & Bateson, J. G. (2006). *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos*, 2ª Ed. São Paulo, Brasil: Thomson.
- Hoffman, Maria Gorete. *Fast Fashion: Risco ou Oportunidades? Relatório de Inteligência*.
http://api.ning.com/files/mc9Mhd81sMVkwmMJfXKfWlss*tv4Vtpoc2BpRy8hcIXGoJZ7jhJW*tJiKAmkmapWLBvY2cXbYw4DTBzu07BdxYctjsWvlsSC/FastFashionRiscoouoportunidadederelatorio_692.pdf
- Irigaray. H.A., Vianna. A., Nasser. J.E, et al., *Gestão de desenvolvimento de produtos e marcas*. 2ª ed, Rio de Janeiro, Ed FGV, 2006
- Kotler, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1991
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999
- Kotler, Philip. (2000). *Administração de Marketing- Edição Novo Milénio*. São Paulo: Prentice Hall
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Ibañez, Dionísio Câmara & Roche, Ignacio Cruz. (2004). *Marketing- 10º Ed*. Madrid: Persion Educati3n, S.A
- Kotler, Philip & Kelle, Kevin Lane. (2006) *Direcci3n de Marketing - 12º Edici3n*. M3xico: Pearson Educati3n, S.A
- Kunsch, M.M.K (2002). *Planejamento de Rela33es Publicas na Comunica33o Integrada*, S3o Paulo: Summus, 2º Edi33o
- Kledir Salgado, *Designer de moda com Mestrado em T3xtil e Moda pela USP- Publicado a 13 de Outubro de 2014 no site Audaces*.
<http://www.audaces.com/br/criacao/falando-de-criacao/2014/10/13/o-tempo-e-a-ciclo-de-vida-do-produto-de-moda> (Acedido em Agosto de 2016)
- Lendreve, J; Lindon, D; Dionísio, P e Rodrigues, V. *Mercador: Teoria e pr3tica do marketing*. 6ºed. Lisboa, Publica33es D. Quixote, 1996
- Levy, S.J. *Symbols For Sale*, Harvard Business Review, July- August 1959
- Lipovetsky, Gilles. (1989). *O Imperio do Ef3mero: A Moda e o seu Destino nas Sociedades Modernas*. Lisboa: Publica33es Dom Quixote
- Lurie, Alison. 1997. *A Linguagem das Roupas*, S3o Paulo, Rocco, 288p
- Maslow, A.H. *A Theory oh Human Motivation*. *Psychological Review*, 50:390-6, 1943

- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row
<http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-a-hierquia-de-necessidades-de-maslow>
- Monteiro, Gilson. (1997). *A Metalinguagem das Rupas*.
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/monteiro-gilson-roupas.pdf> (Acedido em Novembro de 2015)
- Passarelli, Silvio. Editorial. *Qualimetria*. São Paulo, ano XI, nº 90, p.15-16, Dezembro, 1999
- Pedroso, Dafne; Coutinho, Lúcia & Santi, Vilso Junior (2011). *Comunicação Mediática - Matrizes, Representações e Reconfigurações*. Porto Alegre: EDIPUCRS - Editora Universitária da PUCRS
- Pezzenbon, M. & Freitas; H.(1998). *Modelagem de Casos: Uma Nova Abordagem em Análise Qualitativa de Dados?*
<http://www.ea.ufrgs.br> (Acedido em Agosto de 2016)
- Ponte, J. (2006). *Estudos de Caso em Educação Matemática*. *Bolema (Boletim de Educação Matemática)* 25:105-132
- Reinach, S.S. (2005). *China and Italy: Fast Fashion Versus Prêt-a-porter. Towards a new Culture in Fashion*. In *Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture*. Berg, Oxford. Publishers, 9 (1), p.44-56
- Santiago, Claudia Elisa Rocha de; Morelli, Graziela. *Inovação do Varejo: Fast Fashion e pop up stories*. Artigo. Disponível em:
http://sites.unifebe.edu.br/~congressoits2010/artigos/artigos/062_-_INOVACAO_NO_VAREJO_FAST_FASHION_E_POP_UP_STORES.pdf. Acesso em Agosto de 2016
- Silva, José Manuel (1998). “ O cão que não sabia não comunicar.”
<http://www.bocc.ubi.pt> (Acedido em Novembro de 2015)
- Solomon, Michael R. *Consumer Behavior: buying, having and being*. Ed. 5. New Jersey: Prentice Hall, 1996
- Schiffman, L.G e Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. 8ª Edição. Prentice Hall
- Tarrant, Shira & Jolles, Marjorie. (2012). *Fashion Talks: Undressing the Power of Style*. New York: Suny Press
- Thomas, Dana. *Deluxe: Como o Luxo perdeu o Brilho: (os bastidores da atual industria da moda)*. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2008
- Vicent- Ricard, Françoise. *As Espirais da Moda*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989
- Watzlawick, Paul (2002). “Pragmática da Comunicação Humana: Um Estudo dos Padrões, Patologias e Paradoxos da Interação.”
<http://pt.scribd.com/doc/46560810/watzlawick-paul-pragmatica-da-comunicacao-humana> (Acedido em Novembro de 2015)
- Wilson, D. & Sperber; D. (1986) *Pragmatics and Modularity*. *Chicago Linguistic Society* 22, *Parasession on Pragmatics and Grammatical Theory*. 68-74. Reprinted in Davis (Ed.), 583-95
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks (2ª ed) CA: SAGE Publications
- Yurchisin, Jennifer & Johnson, kim. K.P (2010). *Fashion and the Consumer*, U.K: Berg

Web sites consultados:

Ann - Sofie Johansson, Head of Design na H&M, entrevista na revista VOGUE, Edição: 20 de Outubro de 2015. <http://www.vogue.pt> (Acedido em Maio de 2016)

Ann - Sofie Johansson, Head of Design da H&M, entrevista na revista Máxima, Edição: 24 de Agosto de 2015. <http://www.maxima.pt> (Acedido em Maio de 2016)

Karl - Johan Persson, CEO da H&M - Comunicado divulgado pela marca a propósito da nova linha Close the Loop Denim - Notícia no site Observador, publicado a 25 de Agosto de 2015 <http://www.observador.pt> (Acedido em Maio de 2016)

Karl -Johan Persson, CEO da H&M - Entrevista publicada no Relatório da própria empresa sobre as campanhas publicitárias. Notícia do site: Life&stylemoda (Público), publicado a 14 de Abril de 2016 <http://www.lifestyle.publico.pt> (Acedido em Maio de 2016)

Karl - Johan Persson, CEO da H&M - citação do site career.hm. <http://career.hm.com> (Acedido em Maio de 2016)

Katy Perry, Cantora - Notícia da Redação Lux com CSS em 4 de Novembro de 2015 <http://www.movenoticias.com> (Acedido em Maio de 2016)

Olivier Rousteing, Diretor criativo da Balmain, Entrevista na Revista VOGUE, Edição de 20 de Outubro de 2015 <http://www.vogue.pt> (Acedido em Junho de 2016)

Rita Pereira, Atriz - No Facebook, Notícia da Redação Lux com CSS em 4 de Novembro de 2015 <http://www.lux.iol.pt> (Acedido em Junho de 2016)

Roger, Silvia. Conheça por dentro uma das fábricas d Zara na Espanha. <http://vogue.globo.com/moda/news/conheca-por-dentro-uma-das-fabricas-da-zara-na-espanha> (Acedido em Março de 2016)

- “As várias faces da ginja”

<http://asvariasfacesdaginja.blogspot.pt/2014/05/h-conscious-para-um-futuro-mais.html> (Acedido em Junho de 2016)

- “About H&M”

<http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/about-hm/expansion-strategy.html> (Acedido em Abril de 2016)

<http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/fashion-for-all/sales-markets/hm-worldwide.html> (quadros dos dados da internacionalização da marca) - (Acedido em Maio de 2016)

- “Blogs Gestion”

<http://blogs.gestion.pe/modainc/2015/05/que-es-hm.html> (Acedido em Fevereiro de 2016)

- “Blog Trocaria”

<http://blog.trocaria.com.br/fast-fashion-a-moda-descartavel/> (Acedido em Março de 2016)

- “Career”

<https://career.hm.com> (Acedido em Fevereiro de 2016)

- “E-commerce News”

<http://ecommerce-news.es/tag/hm/#> (Acedido em Janeiro de 2016)

- “Entre Mulheres”

<http://entremulheres.pt/artigos/lojas-fast-fashion-mais-populares-mundo> (Acedido em Junho de 2016)

- “H&M Case de Study de Content Marketing” - Andreia Dias

<http://comteudo.webtexto.pt/hm-um-case-study-de-content-marketing/> (Acedido em Maio de 2016)

- “Hipersuper”

<http://www.hipersuper.pt> (Acedido em Abril de 2016)

- “Jornal de Negócios”

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/hm_esta_a_trabalhar_na_criacao_de_um_novo_conceito_e_quem_sabe_ate_uma_nova_marca.html Edição: 26 de Junho de 2015 (Acedido em Maio de 2016)

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/vendas_da_hm_em_portugal_subiram_15_no_ultimo_exercicio.html Edição: 28 Janeiro 2016 (Acedido em Maio de 2016)

- “Life Style- Público”

<http://lifestyle.publico.pt> (Acedido em Junho de 2016)

http://lifestyle.publico.pt/noticias/360168_relatorio-diz-que-hm-esta-mais-amiga-do-ambiente (Acedido em Junho de 2016)

- “Lux”

<http://www.lux.iol.pt> (Acedido em Junho de 2016)

- “Magnetica”

<http://www.magneticabcn.com/como-llega-a-peru-hm/> (Acedido a Maio de 2016)

- “Máxima”

<http://www.maxima.pt> (Acedido em Maio de 2015)

- “Mini-Saia”

<http://mini-saia.blogs.sapo.pt> (Acedido em Junho de 2016)

- “Moda e Beleza”

<http://modaebeleza.com.pt> (Acedido em Julho de 2016)

- “Move Noticias”

<http://www.movenoticias.com> (Acedido em Maio de 2016)

- “Mundo das Marcas

<http://mundodasmarcas.blogspot.pt> (Acedido em Dezembro de 2015)

- “Observador”

<http://observador.pt/2015/08/25/roupa-reciclada-a-nova-grande-aposta-da-hm/> (Acedido em Março de 2016)

- “Trashedia”

<http://trashedia.com/hm-x-m-i-a-semana-mundial-da-reciclagem/> (Acedido em Junho de 2016)

- “Vogue”

<http://www.vogue.xl.pt> (Acedido em Maio de 2016)