



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -  
UNB FACULDADE DE  
COMUNICAÇÃO - FAC**

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

ANDRESSA DE ALMEIDA CASTRO KAMMOUN

**TENDÊNCIAS DE CONSUMO DE MODA SUSTENTÁVEL  
PÓS-ISOLAMENTO SOCIAL:  
análise comparativa das campanhas publicitárias da Reserva e da Osklen**

Brasília - DF

2022

ANDRESSA DE ALMEIDA CASTRO KAMMOUN

**TENDÊNCIAS DE CONSUMO DE MODA SUSTENTÁVEL  
PÓS-ISOLAMENTO SOCIAL:  
análise comparativa das campanhas publicitárias da Reserva e da Osklen**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Orientador (a): Profa. Dra. Katia Maria Belisário

Brasília - DF

2022

ANDRESSA DE ALMEIDA CASTRO KAMMOUN

**TENDÊNCIAS DE CONSUMO DE MODA SUSTENTÁVEL**

**PÓS-ISOLAMENTO SOCIAL:**

**análise comparativa das campanhas publicitárias da Reserva e da Osklen**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Aprovado pela Banca Examinadora em Setembro de 2022.

---

Profa. Dra. Katia Maria Belisário

Orientador (a) - FAC/UnB

---

Profa. Dra. Délcia M. M. Vidal

Membro Efetivo FAC/UnB

---

Profa. Dra. Gisele Pimenta de Oliveira

Membro Efetivo FAC/UnB

---

Prof. Dra. Elen Geraldês

Membro Suplente FAC/UnB

## TENDÊNCIAS DE CONSUMO DE MODA SUSTENTÁVEL

### PÓS-ISOLAMENTO SOCIAL:

#### **análise comparativa das campanhas publicitárias da Reserva e da Osklen**

#### **Resumo**

O avanço da internet tem resultado em um maior descrédito da publicidade tradicional, no crescimento das redes sociais e na circulação da informação prioritariamente nos meios digitais. Destaca-se ainda, a evolução de tecnologias de informação, a massificação da comunicação e a mudança no comportamento do consumidor. O mercado de moda tem acompanhado essas transformações. Pesquisa feita para McKinsey & Company, por Hoefel e Tripoli (2020), aponta que a pandemia trouxe muitas transformações tais como: uma maior consciência do novo consumidor, a busca pela saúde, qualidade de vida e sustentabilidade, a presença do comércio digital e a exigência de um propósito das organizações. Esta monografia tem como objetivo geral analisar as tendências contemporâneas no cenário do consumo de moda com proposta sustentável após a crise sanitária. Com o estudo, pretende-se responder às seguintes perguntas de pesquisa: 1) Quais tendências de consumo de moda se estabeleceram no período inicial da pandemia da Covid-19 e se estenderam ao pós-isolamento social? 2) De que maneira elas impactaram na comunicação das marcas sustentáveis, Reserva e Osklen, com seu público? O percurso metodológico desta monografia inclui pesquisa bibliográfica sobre moda, marketing, marca, branding e sustentabilidade, assim como uma análise comparativa das campanhas e estratégias utilizadas pelas duas marcas de roupa selecionadas para sobreviverem em tempos de crise do Coronavírus. A análise mostra que as duas tiveram estratégias diferentes para os mesmos assuntos e, por consequência, resultados proporcionais a suas ações. Apesar de ambas concordarem na importância das ações em prol de questões socioambientais, o impacto das estratégias também se divergem, assim como a imagem da marca perante os olhos dos consumidores, como consequência.

Palavras-Chave:

Moda Sustentável; Comportamento do Consumidor; Pandemia; Reserva; Osklen.

#### **Abstract**

The advancement of the internet has resulted in a greater discrediting of traditional advertising, the growth of social networks and the circulation of information primarily in digital media. Also noteworthy is the evolution of information technologies, the massification of communication and the change in consumer behavior. The fashion market has followed these changes. Research carried out for McKinsey & Company, by Hoefel and Tripoli (2020), points out that the pandemic has brought many changes such as: greater awareness of the new consumer, the search for health, quality of life and sustainability, the

presence of digital commerce and the requirement of an organization's purpose. This monograph has the general objective of analyzing contemporary trends in the scenario of fashion consumption with a sustainable proposal after the health crisis. With the study, it is intended to answer the following research questions: 1) Which fashion consumption trends were established in the initial period of the Covid-19 pandemic and extended to the post-social isolation? 2) How did they impact the communication of sustainable brands, Reserva and Osklen, with their audience? The methodological course of this monograph includes bibliographic research on fashion, marketing, branding, branding and sustainability, as well as a comparative analysis of the campaigns and strategies used by the two clothing brands selected to survive in times of crisis of the Coronavirus. The analysis shows that the two had different strategies for the same issues and, consequently, results proportional to their actions. Although both agree on the importance of actions in favor of socio-environmental issues, the impact of the strategies also differ, as well as the brand image in the eyes of consumers, as a consequence.

Key words:

Sustainable Fashion; Consumer Behavior; Pandemic; Reserva; Osklen.

## Lista de Figuras

Figura 1 – Logo Reserva	26
Figura 2 – Campanha contra Covid-19 da Reserva	31
Figura 3 – Campanha contra Covid-19 da Reserva	32
Figura 4 – Reserva: Máscara de proteção	33
Figura 5 – Hero: Dia das Mães 2020	34
Figura 6 – Dia das Mães 2021	35
Figuras 7/8 – Dia dos Namorados 2020	36
Figura 9 – Reserva: Dia dos Namorados 2021 - O amor é simples	37
Figura 10 – Dia dos Pais 2020	38
Figuras 11/12 – Campanhas de Natal Reserva 2020	41
Figuras 13/14 – Comentários dos Usuários	42
Figura 15 – Natal 2021: Enfim juntos	43
Figuras 16/17 – Comentários	43
Figura 18 – Logo da Osklen	45
Figura 19 – Osklen: Marcos importantes	46
Figura 20 – Osklen: iogue	49
Figura 21 – Osklen: Campanha doação	50
Figura 22 – Osklen: Crítica no Twitter	51
Figuras 23/24 – Osklen: Máscaras	52
Figura 25 – Osklen: Oportunidade x Oportunismo	53
Figura 26 – Dia das Mães 2021	54
Figura 27 – Just Love	55
Figura 28 – Free Love	56
Figura 29 - Dia dos Pais	57
Figura 31– Dia do Consumo Consciente	58
Figura 32 – Osklen: Natal	59
Figura 33 – Osklen: Cool Trips	60

## Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. METODOLOGIA	10
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
3.1 A moda como forma de expressão	11
3.2 O consumo de moda	13
3.3 Sustentabilidade e moda sustentável	14
3.4 Marketing, marca e branding	17
3.5 O comportamento do consumidor	19
4. A PANDEMIA E TENDÊNCIAS DE CONSUMO	21
5. O CASO DA MARCA RESERVA	26
5.1 História da marca Reserva	26
5.2 As campanhas da marca	30
5.2.1 Em tempos de pandemia	30
5.2.2 Datas Comemorativas	33
6. O CASO DA MARCA OSKLEN	44
6.1 História da marca Osklen	44
6.2.2. Datas comemorativas	51
7. ANÁLISE COMPARATIVA: RESERVA E OSKLEN	61
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
Referências Bibliográficas	69

## 1. INTRODUÇÃO

A natureza humana tem como característica a mutabilidade do ser e a moda é mais uma das complexas ferramentas utilizadas para esse fim. Portanto, como ressalta Pollini (2016), ditar a forma de se vestir é um processo de significância maior do que o seu fim, o vestir, é um recurso de transformação e auto expressão.

Na realidade, moda é um conceito abstrato e difícil de ser definido. De acordo com a mesma autora, ela se relaciona a diferentes esferas de criação, desenvolvimento e relações sociais, e que a roupa em si é apenas uma parte desse complexo sistema que está em constante processo de criação de significados simbólicos.

Lipovetsky (1989), afirma que a criação da moda muda o homem, a efemeridade da moda atinge a humanidade, e a inconstância da sua movimentação se torna regra, refletindo a sociedade como ela passa a se tornar. Ainda de acordo com o mesmo autor, a moda sofre influência de diversas áreas da sociedade na criação e na modificação de comportamentos sociais. Por essa razão, desde que foi inserida à cultura ocidental, ela está conectada à comunicação, sendo também usada como forma de estreitamento das relações interpessoais. Neste contexto, é necessário ressaltar a importância da indústria cultural como propulsora da relação entre a comunicação e a moda.

Com o avanço da internet, tem se observado um maior descrédito da publicidade tradicional, o crescimento das redes sociais e a circulação da informação, prioritariamente, nos meios digitais. Destaca-se ainda a grande evolução de tecnologias de informação, a massificação da comunicação e a mudança no comportamento do consumidor, sobretudo pós-isolamento social. O mercado de moda, naturalmente, tem acompanhado as transformações e no período da pandemia não foi diferente.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou pandemia da Covid-19 em março de 2020. A crise sanitária trouxe inúmeras transformações para o mercado global. Com a população mundial confinada em casa – medida estabelecida pela agência especializada em saúde para prevenção da



propagação do coronavírus –, desafios foram estabelecidos para marcas e mudanças dominaram o comportamento dos consumidores e surgiram novas tendências de consumo.

Pesquisa feita para empresa de consultoria McKinsey & Company, por Hoefel e Tripoli (2020), aponta que a pandemia trouxe as seguintes transformações: maior consciência do consumidor, busca pela saúde e qualidade de vida, redescoberta da sustentabilidade, presença marcante da compra digital e busca por um propósito das organizações. De acordo ainda com a mesma pesquisa, essas mudanças no comportamento do consumidor seriam duradouras, englobando o momento pós-pandemia.

A presente monografia tem como objetivo principal analisar as tendências contemporâneas no cenário do consumo de moda sustentável após a pandemia da Covid-19. Os objetivos específicos do estudo consistem em contextualizar o período de crise sanitária no Brasil; pesquisar e registrar o comportamento de compra e as novas tendências de consumo de moda e, por fim, analisar ações e campanhas de duas marcas de moda sustentável brasileiras (Reserva e Osklen) que se destacaram no período pandêmico.

Com este estudo, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Com o estudo, pretende-se responder às seguintes perguntas de pesquisa: 1) Quais tendências de consumo de moda se estabeleceram no período inicial da pandemia da Covid-19 e se estenderam ao pós-isolamento social? 2) De que maneira elas impactaram na comunicação das marcas sustentáveis, Reserva e Osklen, com seu público?

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa será exploratória, com o objetivo de gerar familiaridade acerca do assunto pandemia e tendências do mercado da moda. Neste contexto, realizada por meio de levantamento bibliográfico a respeito dos conceitos de comunicação, marketing, marca e branding, moda, comportamento do consumidor, tendência de mercado e pandemia. Segundo Gil (2002):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (Gil, 2002, p. 41)

O percurso metodológico da monografia inclui pesquisa bibliográfica que, de acordo com Gil (2002), "[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, com o objetivo de fundamentar as bases teóricas às quais este estudo se sustenta" (Gil, 2002, p. 44). Serão estudados os conceitos de moda, marketing, *branding* e comportamento do consumidor, com base em autores como Kotler & Keller (2012), Lipovetsky (1989), David Aaker (2014), Rowles (2019) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). Assim:

Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas. (Gil, 2002, p. 44)

Devido à atualidade do tema, pesquisas e artigos mais contemporâneos serão consultados, para estabelecer a relação das novas tendências e a pandemia da Covid-19.

Dados fornecidos pelo SEBRAE Digital (2022), configuram que o Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, *Black Friday* e Natal são cinco das oito datas mais lucrativas para o varejo. Com o objetivo de determinar os

impactos das campanhas de marketing e da experiência de compra dos consumidores na imagem das marcas, durante a pandemia, serão analisadas as ações de comunicação de duas marcas de moda sustentável: Reserva e Osklen.

O período selecionado para a análise será de abril de 2020 a dezembro de 2021, dentro dos temas das datas comemorativas citadas anteriormente, assim como campanhas relacionadas ao novo coronavírus. Para tanto, foi feita uma pesquisa documental que consiste em verificar materiais (sites, redes sociais, documentos etc.) que "não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa" (Gil, 2002, p.45).

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1 A moda como forma de expressão**

A busca por uma identidade visual tem sua importância na história do homem através de sua necessidade latente em se expressar e se diferenciar dos demais. Lipovetsky (1989) deixa claro que a moda não é só elemento de distinção, mas também de liberdade dos indivíduos. Ela sempre garantiu a ordem social, desde a Era dos Costumes, pois expunha para sociedade quem aquela pessoa era, por meio do que vestiam.

O tempo passou, mas a estrutura dessa organização continuou a mesma, porém expressa de outra forma. Roupas e marcas passam a diferenciar pessoas por suas classes, gostos, desejos e até ambições. Ainda de acordo com Lipovetsky (1989), a moda pode ser entendida como um fenômeno sociocultural que expressa hábitos, usos, costumes da sociedade em um determinado período de tempo.

O autor afirma ainda que o sistema de moda está diretamente ligado ao gosto pelas novidades de forma inconstante e irregular:

[...] não há sistema de moda senão quando o gosto pelas novidades se torna um princípio constante e regular, quando já não se identifica, precisamente, só com a curiosidade em relação às coisas exógenas, quando funciona como exigência cultural autônoma, relativamente independente das relações fortuitas com o exterior. Nessas condições, poderá organizar-se um sistema de frivolidades em

movimento perpétuo, uma lógica do excesso, jogos de inovações e de reações sem fim. (LIPOVETSKY, 1989, p.28)

Pode-se afirmar que, de acordo com o autor referenciado, a moda está presa, em conexão com a sociedade e ao contexto em que está inserida. Acompanha, diretamente, a dinâmica do capital, para suprir demandas e necessidades sociais. A estudiosa do tema, Carolina Morgado Pereira (2015), pontua que esse tipo de visão sobre a moda é influenciada pelo uso habitual e cotidiano, inserindo-a na dinâmica coletiva exercida nos meios sociais. Nessa linha de raciocínio, a moda tem a sua forma influenciada e medida pelo coletivo, mas não se exclui o desenvolvimento e sua aplicação na esfera individual. As autoras Mendes e Polly afirmam que a moda pode ser entendida em três perspectivas principais:

(i) a moda como um conceito, onde não existe um compromisso com reprodução e comercialização, (ii) a moda como objeto de desejo, não restrito somente a vestuário, e (iii) a moda em seu caráter mais produtivo e comercial. (MENDES; POLLY, 2014, p. 110)

A moda como conceito, condiciona-se mais particularmente à caracterização da criação e comportamento individual, pois não há apego à reprodução e comercialização, sendo fruto somente da expressão de entendimento individual. Já quando representada como desejo e com valor comercial, é mais atrelada ao coletivo, sendo influenciadora e influenciada diretamente ao consumo e à economia, que se caracterizam como valores sociais. Porém, os três aspectos são profundamente relacionados. As autoras explicam a relação entre eles ao compararem a influência direta dos desfiles de alta costura sobre as marcas de alto consumo com o caminho inverso – tendências da cultura de massa inspirando marcas de luxo.

Há outras formas de avaliar a relação entre os aspectos. O ser humano se espelha, exerce influência e é influenciado por outros, seja o motivo que for, status ou comparação. Como afirmam as pesquisadoras: “O homem seria naturalmente inclinado a comparar a si mesmo com indivíduos mais importantes” (MENDES; POLLY, 2014, p. 111). Esse fator contribui para um ciclo de criação e reprodução, furando a bolha da moda – como fator individual – e colaborando com a corrente que entrelaça a criação e o consumo.

### 3.2 O consumo de moda

Vivemos um período contemplado pelo título de sociedade de consumo. Essa denotação é acompanhada de uma construção histórica, onde a lógica é que quanto mais consumo, maior o poder financeiro e melhor se movimenta a economia. Sendo assim:

Entende-se por sociedade de consumo a era contemporânea do capitalismo em que o crescimento econômico e a geração de lucro e riqueza encontram-se predominantemente pautados no crescimento da atividade comercial e, conseqüentemente, do consumo. Para manter esse desenvolvimento, incentiva-se o consumo de várias maneiras, principalmente a fetichização das mercadorias e o crescimento dos meios publicitários. (SOARES; SOUZA, 2018)

Os autores citados afirmam que a responsabilidade do aumento do consumismo se deu pelo crescimento da atividade industrial, associado a vasta disseminação da publicidade – ao longo dos séculos XVIII, XIX e XX. A moda, por outro lado, de acordo com Pollini (2016), aparece antes, em seu modo mais primitivo, no século XVI, junto com a ascensão da burguesia e a necessidade de representar a sua diferenciação social com os demais. Assim, a autora também justifica a natureza mutável da moda, um reflexo do seu primeiro período de construção:

Um dos elementos apontados por pesquisadores da história da moda como causador destas mudanças é a competição social. Tal competição já estaria presente nesta sociedade do século XIV [...]. Ao redor da ideia de competição social, formou-se a teoria que afirma que o elemento gerador das constantes mudanças na moda é o desejo de imitação movido pela distinção social. (POLLINI, 2016, p. 27)

Ambos os estudos citados neste item, resultam na manifesta solução do pensamento que relaciona o consumismo da moda como reflexo singular do cenário econômico de incentivo ao extremo consumo, entrelaçado à ambientação social de competição – representada na moda desde o início de sua construção. Sendo assim, o cenário passa por uma lógica de consumo e extrema produção, visto a necessidade de renovação e diversificação para fins econômicos e a aceitabilidade social em contexto de competição. A caracterização desse desempenho resulta na institucionalização do desperdício, devido a falsa necessidade da produção em alta escala. De

acordo com Joana (2020), isso é resultado do contexto no qual não se pensava na escassez dos recursos e na massiva produção de resíduos.

Novos pensamentos, reflexos do panorama de escassez de recursos, má utilização de matérias-primas e produção de resíduos nocivos ao meio-ambiente, têm levado a extensos debates sobre a produção e a posição da moda, elevando-a novamente ao patamar de arte, visto como ambiente de discussão e reflexão. E mais uma vez as esferas sociais e individuais entram em uma dinâmica de influência por ambos os caminhos. A moda entrou em um novo período, o da consciência ambiental, cobrada por indivíduos que fazem moda e pensam em sustentabilidade.

### **3.3 Sustentabilidade e moda sustentável**

Segundo o site oficial da ONU Brasil (2020), o conceito de desenvolvimento sustentável foi abordado pela primeira vez em 1987, por Gro Harlem Brundtland, ex-Premiê da Noruega, presidindo uma comissão na Organização das Nações Unidas - ONU, onde abordou o tema inovador da sustentabilidade. Nesse discurso, ela definiu o desenvolvimento sustentável como “suprir as necessidades dos presentes sem afetar a possibilidade das gerações futuras suprirem as próprias necessidades”. Esse discurso foi uma abertura para o longo debate acerca da escassez dos recursos, levando em consideração o futuro da própria humanidade e a possibilidade da qualidade de vida gerada neste período.

Esse debate é intrinsecamente ambiental, mas também econômico e social. Quando a moda se relaciona ao debate da sustentabilidade, ela tem responsabilidade diante o equilíbrio desses três pilares, mas não é possível deixar de lado o viés industrial da moda, afinal, o objetivo do *slow fashion* não é se tornar filantropia, mas reestruturar o processo industrial da moda, apesar do viés altruísta em se pensar no futuro da humanidade e do planeta. Nessa perspectiva, a moda tem um grande desafio ao enfrentar o mercado, diante a própria concorrência dentro do setor e a reelaboração cultural, refletindo a responsabilidade sustentável, ainda mais, pensando em empresas e em uma das indústrias que mais geram renda e emprego em nível global.

O objetivo fundamental de qualquer organização é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para tanto, utiliza-se de ferramentas disponíveis para estar à frente dos concorrentes, obtendo maiores margens e fatias de mercado. No entanto, com as mudanças em sentido global, além dos fatores econômicos e estruturais, outros começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, que são as questões do meio ambiente natural e as questões sociais. Para que as organizações possam contribuir para a sustentabilidade devem modificar seus processos produtivos, quando for necessário, para se tornarem ecologicamente sustentáveis. Isto implica em construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e mesmo estejam contribuindo para a recuperação de áreas degradadas ou oferecendo produtos e serviços que contribuam para a melhoria da performance ambiental dos consumidores e clientes de uma indústria (CORAL, 2002 *apud* ARAÚJO *et. al*, 2006, p. 3).

Dessa forma, o tema sustentabilidade está em pauta, furando a bolha do debate e atingindo nichos de venda, sendo, inclusive, tema de promoção de venda e incentivo para valorização de marcas. Entretanto, atualmente, ainda não se vive a hegemonia dos pensamentos, onde há a sustentabilidade como prioridade em toda a indústria da moda, visto que o setor têxtil é o segundo mais poluente em escala mundial.

Marcas que vendem o *fast fashion*, proposta de consumo rápido, aproveitam o contexto de instabilidade econômica, exploram países economicamente frágeis e utilizam-se da mão-de-obra análoga à escravidão. A lógica dessas empresas é produzir pelo menor valor possível, lucrar ao máximo, estimular tendências, valorizar o consumo e vender rápido. Esses produtos estragam ou entram em desuso rápido, virando dejetos sem um fim agradável.

Segundo o documentário *The True Cost* (2015), um norte-americano joga fora, em média, 37 quilos só de tecido por ano. E para onde vão as coisas depois que as jogamos no lixo? A maior parte são despejadas em aterros sanitários ou incinerados. A grande parcela do lixo que desemboca nos aterros, não é biodegradável. O que significa que ficarão lá por uns 200 anos, emitirão gases nocivos na atmosfera e poluirão o solo. Quando o lixo é incinerado, a queima libera gases que aumentam o efeito estufa e também forma gases super tóxicos, como a dioxina. (JOANA, 2020, p.19)

Joana (2020) revela, ainda, que a reciclagem só promove uma solução parcial nesse caso, pois nem todos os resíduos têm a possibilidade da reciclagem. Em paralelo aos movimentos de *fast fashion*, existe o *slow fashion* que busca a dinâmica da produção consciente, em um movimento contracultural ao consumo exacerbado e sem proteção de danos. Carolino

(2019) afirma que o *slow fashion* contradiz todo o sistema acostumado à forma de consumo conservadora, com a gestão da produção com baixo impacto ambiental e respeito aos direitos humanos e direitos sociais.

Para essa possibilidade ser real, o *slow fashion* reformula todo o sistema de produção, inclusive o design, feito para ser atemporal, contrastando com o sistema de tendências –, valoriza os produtores (as costureiras e estilistas, por exemplo) e alcança um sistema de distribuição de renda mais justa; visto que é consciente em relação a situação de escravidão e semiescravidão imposta largamente no ramo têxtil. Reduz assim o impacto ambiental nas cadeias de produção, principalmente, na diminuição da liberação de resíduos durante a fabricação e descarte prematuro de peças. Observa-se que marcas conscientes e que compactuam com a ideologia sustentável, constantemente, utilizam produtos recicláveis ou feitos com materiais que proporcionam maior durabilidade.

A consciência *slow fashion* pode ser considerada, além de uso das marcas que utilizam essa terminologia, ações de pessoas que apoiam e a consideram uma causa, estimulando o comércio local, a contratação de costureiras e a compra em brechós, assim engajam a renda local e promovem ações beneficentes. Segundo o herdeiro da Chanel, David Wertheimer, em entrevista ao Estadão (2020), o Brasil é um campo fértil para o *slow fashion*, devido às práticas sustentáveis formuladas em solo brasileiro, como tecnologias desenvolvidas com cana-de-açúcar que substituem plástico e borracha. Afirma, também, que considera o mercado próspero e, inclusive, que "o novo luxo é ser sustentável". Para Wertheimer, sustentabilidade é a chave para todas as marcas que virão no futuro e essa é uma predição de peso, visto que vem de alguém com tanta influência não só na moda, mas em todo o setor vestuário.

Não é à toa tal afirmação de Wertheimer. Os consumidores estão, de fato, ficando cada vez mais exigentes devido à condição histórica em que vivemos. Assim sendo, o mercado da moda precisa se adaptar às mudanças sociais e climáticas que afetam diretamente o consumo. Alvarez (2022) ressalta que, segundo o Fórum Econômico Mundial, a produção de roupas nos últimos



vinte anos dobrou, sendo que 87% são incineradas. Pensando nessa estimativa, podemos acrescentar um dado surpreendente do Sebrae (2022) que mostra que a simples produção de uma camiseta de algodão utiliza 2.700 litros de água, o bastante para hidratar uma pessoa por 2,5 anos.

Fletcher e Grase (2012) afirmam que a cobrança para a sustentabilidade é a maior que o mundo da moda e a indústria têxtil já enfrentaram. Essa avaliação é dada pela complexidade que o fator incide em toda a cadeia de produção. Porém, o fato é que nunca antes as práticas sustentáveis haviam sido tão cobradas como são atualmente, isso reflete no investimento dos consumidores.

### **3.4 Marketing, marca e *branding***

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de "suprir necessidades gerando lucro" (KOTLER & KELLER, 2012, p. 3). Em complemento, *American Marketing Association* (2017) aponta que marketing é "a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral" (ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING, 2017, TRADUÇÃO LIVRE).

Ainda de acordo com a associação, marca é:

Um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017).

Segundo Kotler e Keller (2012), "um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa é sua marca, e compete ao marketing gerenciar adequadamente seu valor" (KOTLER & KELLER, 2012, p. 257). Assim:

(...) as interferências sobre uma marca devem ser cuidadosamente planejadas e executadas. (...) Hoje fica cada vez mais evidente que a marca é um ativo vivo, e vai muito além de um mero símbolo que estampa o topo da loja ou o canto superior esquerdo do site da

empresa. (...) A marca inclui todos esses valores, na maioria, intangíveis, que estão por trás desse símbolo. (HILLER, 2012, p. 83)

Rowles (2019) afirma que *branding*, apesar de antes girar em torno da identidade visual, engloba alguns outros fatores, como "pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes e outras características que se associam à marca" (Rowles, 2019, p.27). Kotler e Keller (2012) ressaltam, ainda, que, "*branding* significa dotar bens e serviços com o poder de uma marca" (Kotler & Keller, 2012, p. 259).

David Aaker (2014) complementa definindo *branding* como a construção e gestão da marca; no entanto, é um modelo de gestão empresarial, pois coloca a marca como ponto de partida para as tomadas de decisões, ações e diretrizes da empresa. Hiller (2012) acredita que "ações de branding bem ou mal sucedidas são automaticamente sentidas e refletidas na imagem que uma marca tem na mente do consumidor" (HILLER, 2012, p. 83).

[...] a marca é muito mais que uma promessa. Ela também é uma jornada, uma relação que evolui com base em percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca. As marcas são poderosas. Elas funcionam como um núcleo de um relacionamento com o cliente, de uma plataforma para opções estratégicas e de uma força que afeta aspectos financeiros, incluindo o retorno sobre as ações. (AAKER, 2014, p.1)

Para Rowles (2019), a digitalização do mundo e as mídias sociais permitem que, a partir de agora, os consumidores sejam capazes de interagir com as marcas, sem que "a conversa seja uma via de mão única" (ROWLES, 2019, p.28). Isto implica em oportunidade às marcas que souberem se aproveitar disto.

Democracia da marca é a ideia de que a sua marca não é o que você diz ser, mas, sim a soma de tudo o que dizem que ela é. Esse conceito tem enormes implicações, não só em como gerenciamos nossas marcas, mas também em como precisamos mudar a própria natureza das nossas organizações. (ROWLES, 2019, p.28)

Rowles (2019) afirma ainda que, com essa digitalização e atualização do mundo, o conceito de *branding* deve ser atualizado, simultaneamente, definindo-o como *digital branding*: "a personalidade da nossa organização, serviço ou produto, resultante da soma de todas as experiências que um

indivíduo tem como marca" (Rowles, 2019, p. 32). Isto não significa que não engloba mais a identidade visual, mas leva em consideração pontos mais relevantes e que se conectam mais com o consumidor final.

Gerar valor ao consumidor é mais que essencial. Para Kotler e Keller (2012):

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior. (KOTLER & KELLER, 2012, p.35)

A oportunidade de alinhar os objetivos da empresa com o do público alvo é facilitada pelo *digital branding*, pois, em concordância com Rowles (2019), ele "pode fechar lacunas entre os nossos objetivos de negócio e com aquilo que nossa audiência-alvo realmente quer engajar" (ROWLES, 2019, p. 36). O valor que sua marca exprime para o mundo é um dos pontos mais relevantes e influenciadores do comportamento do consumidor.

E a construção de uma marca para Kotler e Keller (2012):

Requer planejamento cuidadoso e profundo comprometimento de longo prazo, além de um marketing planejado e executado com criatividade. Marcas fortes geram intensa fidelidade do consumidor — e sua essência é um excelente produto. (KOTLER & KELLER, 2012, p.257)

### **3.5 O comportamento do consumidor**

Richers (1984) afirma que o comportamento do consumidor se manifesta por atividades mentais e emocionais realizadas durante a seleção, compra e consumo de produtos ou serviços, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos. Em concordância, Kotler & Keller (2012), completam que, para obter uma estratégia de marketing bem sucedida, profissionais da área devem compreender o comportamento do consumidor.

O comportamento do consumidor é o estudo de como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam

bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Os profissionais de marketing devem conhecer plenamente o comportamento de compra do consumidor tanto na teoria como na prática. (KOTLER & KELLER, 2012, página 162)

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que "com o aumento da mobilidade e da conectividade, os consumidores já dispõem de tempo limitado para examinar e avaliar marcas" (KOTLER, KARTAJAYA & SETIAWAN, 2012, p. 77), exigindo que estas acompanhem a mudança para que consigam, ainda sim, destacar-se na multidão e se conectar com o indivíduo.

Com a colocação dos autores, pode-se concluir que o caminho do consumidor até a compra deve ser estudado para definir quais pontos de conectividade com o indivíduo converteram-se em vendas, com o objetivo de otimizar a comunicação e os recursos destinados a ela.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) apontam que o caminho do consumidor pode ser categorizado dentro do modelo dos quatro: assimilação, atitude, ação e ação nova. Ao serem tratados como funil de consumo, percebe-se uma diminuição de consumidores em cada fase do processo de compra. Este modelo, na era da conectividade, sofre algumas alterações:

- 1) A atração inicial de uma marca é influenciada pela comunidade em torno do consumidor para determinar uma ação final – decisões sociais;
- 2) A fidelidade é, em última análise, definida como disposição para defender uma marca;
- 3) Os clientes agora se conectam ativamente entre si, a fim de pesquisar e defender a marca – podendo definir a ação final deste consumidor.

Assim, o modelo se modifica para: assimilação, atração, arguição, ação e apologia. Isto reafirma importância de uma estratégia de comunicação da marca como fator crucial na hora da conversão de um *lead* para venda, a fim de fidelizar o cliente – tornando-o um advogado da marca.

## 4. A PANDEMIA E TENDÊNCIAS DE CONSUMO

### 4.1 Histórico

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou pandemia no dia 11 de março de 2020, em decorrência da Covid-19 – doença causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2. Nessa mesma data, dados do Relatório de Situação - 51, da OMS, mostram que o vírus "já estava presente em 114 países/territórios/áreas, alcançando a marca de 118.319 casos e 4.292 óbitos pela doença" (SILVA et al., 2020, p. 2).

De fato, houve uma rápida disseminação da doença que se originou em Wuhan, na China, resultante da alta transmissibilidade viral. O uso de máscaras de proteção e o distanciamento social foram as primeiras medidas recomendadas pela OMS, a fim de reduzir a transmissão do coronavírus. Posteriormente, houve falta de vacinas e de tratamentos adequados para a doença, por isso, intervenções não farmacológicas foram usadas.

Silva et al. (2020) afirmam que "incluem-se nessas medidas o cancelamento de eventos em massa, fechamento temporário de escolas e locais de trabalho, bloqueio de fronteiras e a recomendação para a população ficar em casa" (SILVA et al., 2020, p.2). No Brasil, as recomendações foram imediatamente acatadas:

As primeiras medidas de distanciamento social implementadas no Brasil ocorreram no Distrito Federal, no dia 11 de março de 2020. Nas demais UF, a maioria das medidas foi implementada na segunda quinzena de março, no período de 13 a 28 de março de 2020. (SILVA et al., 2020, p.5).

Durante o período da pandemia (2020 - 2022), observou-se mudanças no comportamento da sociedade como um todo, incluindo fechamento do comércio, cancelamentos de aulas e eventos, uso de máscaras e trabalho remoto (*home-office*). Mas não foi só a vida social dos indivíduos que foi afetada: observou-se também uma grande procura por produtos e serviços no mundo virtual. Isto desencadeou uma série de transformações em todos os segmentos do mercado e impulsionou o surgimento de novas tendências de consumo online.

## 4.2 Tendências de consumo

Murtell (2022) afirma que, durante o momento de crises interconectadas, as marcas e os consumidores devem trabalhar em conjunto para identificar se estão contribuindo para os problemas ou participando da solução:

À medida que enfrentamos nossas atuais crises interconectadas (implicações do colapso climático, recessão econômica iminente, pandemia global, incerteza geopolítica e desigualdade humana generalizada), as marcas e suas partes interessadas precisam se perguntar se estamos contribuindo para o problema ou incorporando soluções. Os consumidores já estão fazendo essa pergunta, e marcas sem respostas, até mesmo líderes de categoria, correm o risco de perder sua relevância. (MURTELL, 2022, TRADUÇÃO LIVRE)

Ele aponta ainda, que as marcas não precisam optar entre propósito ou seu crescimento infinito, mas entender que um reflete diretamente no outro – pois "requer imaginação, uma compreensão aguçada do cenário futuro e uma nova abordagem à inovação" (MURTELL, 2022, TRADUÇÃO LIVRE).

A pesquisa realizada por Hoefel e Tripoli (2020) mostrou mudanças no comportamento social durante a pandemia que tendem a permanecer após a Covid-19. O estudo destaca que as empresas resilientes (em receita e custo) criariam vantagens duradouras perante o mercado, *Digital & Analytics* vão encabeçar as transformações e, mais do que antes, e as marcas devem ter clareza de suas promessas e propostas de valor (e agir de acordo com elas).

Em artigo para McKinsey & Company, os autores Sneader e Singhal (2021), afirmam que a mudança para o varejo online é uma realidade na pandemia e vai permanecer no período posterior a ela:

Em nove dos 13 maiores países pesquisados pela McKinsey, ao menos 2/3 dos consumidores declararam ter tentado novas formas de fazer compras. E em todos os 13 países, 65% ou mais afirmaram ter a intenção de continuar a fazê-lo. A implicação disso é que aquelas marcas que ainda não encontraram novas formas de chegar ao consumidor precisam correr ou ficarão para trás. Nos mercados emergentes, como Brasil e Índia, esperamos que a pandemia acelere as compras em meio digital – embora partindo de uma base de clientes menor. Os consumidores na Europa continental compraram mais online, mas não apresentam o mesmo entusiasmo de continuar fazendo isso como os da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos. (SNEADER; SINGHAL; 2021, p.4)

Os autores afirmam ainda que, apesar da busca do consumidor por produtos no meio digital, percebe-se uma falta de fidelidade às marcas entre estes compradores.

Ainda em artigo para McKinsey & Company, os autores Hagermann e Mayol (2020), identificaram cinco etapas que ajudariam as empresas a romperem a barreira do modo de sobrevivência mínima, a fim de construir uma organização do futuro – capaz de sobreviver e crescer mediante à crise. O primeiro passo seria a redefinição da estrutura e *footprint* organizacional que consiste em adotar um modelo mais horizontal e flexível, reduzir desperdícios, otimizar recursos e aumentar eficiência e resiliência frente a crises. O segundo consiste em adotar e escalar o modelo de trabalho ágil, com times multifuncionais capazes de trabalhar com união e objetivos, prazos e entregas bem definidos. A terceira estratégia seria gerar disrupção através do digital, dados e tecnologia, principalmente, quando se trata de gestão de produtividade da força tarefa. A penúltima etapa reforça a democratização do encontro de novos talentos – permitido pela "remotização" do trabalho – e a necessidade de investir na requalificação da mão de obra. A quinta e última etapa, trata-se de transformar cultura como ativo, na qual empresas deveriam fazer uma reavaliação, reforçando seus propósitos e cultura interna – sem esquecer de alinhar estes com os propósitos individuais de cada colaborador.

Em complemento, Sneader e Sternfels (2020), sugerem que "para voltarem mais fortes, as empresas terão de reinventar seu modelo de negócio à medida que vão voltando ao ritmo normal" (SEADER; STERNFELS; 2020, p.2). Para isso, afirmam que algumas medidas devem ser tomadas. Entre elas, as organizações devem ficar atentas em recuperar rapidamente a receita, com o objetivo de se posicionar a longo prazo e destacar-se perante a concorrência. Para que isto aconteça, deve-se instigar a mentalidade de startup – pesquisa e testagem, ao invés de análise –, repensar o modelo operacional com base em como as pessoas trabalham melhor, aperfeiçoar e expandir canais digitais, reforçar os propósitos da marca, aumentar a capacidade de adaptação do ecossistema.

As instituições devem, também, reconstruir suas operações, a fim de sustentar os novos níveis de visibilidade, agilidade, produtividade e conectividade com o consumidor, exigidos pelo "novo normal". Para isso, ampliar o leque de fornecedores, redesenhar operações e cadeias de suprimento, acelerar desenvolvimento de produtos, inovar a experiência do consumidor, customização em massa e preocupação com questões socioambientais, são algumas alterações que o modelo de negócio das empresas vai sofrer. Reforçam, ainda, que as empresas devem repensar algumas informações, como: quem elas são, como será o modo de operação após o fim do isolamento social e quais serão as estratégias tomadas para retomar o crescimento da organização. Por fim, sugerem que a reinvenção para o mundo pós-coronavírus será permitida pela implementação rápida de uma estratégia digital.

Devido ao decreto de *lockdown* e fechamento de lojas físicas, para empreendimentos considerados não essenciais – como lojas de roupa –, empresários tiveram que, então, renovar suas estratégias. A empresa especializada em segurança digital para compras na web, Compre&Confie (2020), aponta que o setor de E-commerce brasileiro teve um crescimento de 81% em seu faturamento no mês de abril de 2020, comparando com o mesmo período do ano anterior. Ainda de acordo com a companhia, 24,5 milhões de compras online foram realizadas, totalizando um aumento de 98% em relação a abril de 2019. Conclui-se, então, que o período de isolamento, resultado da Covid-19, foi determinante para o aumento do fluxo de compras online.

No segmento de moda e acessórios, observou-se, também, um aumento da busca por produtos no mundo virtual. De acordo com o relatório do E-commerce no Brasil (Abril 2021), realizado pela agência Conversion, o faturamento subiu cerca de 63,18% em vendas online neste segmento – dados comparativos do período de março de 2020 a março de 2021. Pode-se observar, sobretudo na última década, que a parceria entre mídia e consumo se fez mais presente na internet. Essa nova configuração tem dado origem a formatos e modelos inovadores de comunicação entre marcas e seu público, especialmente no contexto da cultura digital. O distanciamento social causado



pela pandemia da Covid-19, alavancou ainda mais essa parceria (mídia-consumo).

Dito isso, o espaço midiático tem ficado cada vez mais saturado de mensagens publicitárias dentro e fora de seus espaços tradicionais, o que levou os profissionais da área a se adaptarem e utilizarem da criatividade para oferecer conteúdo de valor e, claro, que gere vendas. Ao observar essas alterações, fez-se necessário uma pesquisa sobre as tendências do mercado de moda que surgiram no período pós-isolamento social, como consequência de novos comportamentos dos consumidores.

A autora Murtell (2022) identificou – principalmente entre os mais jovens – que o propósito da marca e seu valor social são, agora, pontos-chave de convencimento da marca para o consumidor:

Hoje, mais de 60% dos consumidores procuram marcas em que possam confiar antes de olhar para o preço. E sua definição de confiança mudou; eles esperam que as marcas tomem uma posição ativa sobre as questões que são importantes para elas, enquanto os produtos resolvem os problemas do dia a dia. (MURTELL, 2022, TRADUÇÃO LIVRE)

As ações da marca são valiosas para definir ou redefinir o seu papel no mercado:

O *storytelling* da marca mudou para o *brand-doing*, onde as ações falam mais alto que os slogans. Planos futuros e conversas futuras significam pouco para esses consumidores, que querem que as marcas ajam agora. Há uma enorme oportunidade para as marcas redefinirem seu papel, contribuindo para soluções maiores, atuando como defensores e agentes de mudança. Não há como contornar essa expectativa, principalmente com consumidores mais jovens: se uma marca não tem propósito e valor social, eles vão desmarcar. (MURTELL, 2022, TRADUÇÃO LIVRE)

Apresentados esses conceitos, neste estudo buscou-se analisar as campanhas de duas marcas sustentáveis no período de pandemia, Reserva e Osklen, com o objetivo de compreender as estratégias de comunicação de cada uma, durante o período inicial da pandemia, e o impacto de ações bem ou mal sucedidas para a imagem da marca, perante a visão do consumidor e da grande mídia.

## 5. O CASO DA MARCA RESERVA

### 5.1 História da marca Reserva

A marca Reserva foi criada em 2004, no Rio de Janeiro, a partir da ideia de dois amigos de infância: Rony Meisler e Fernando Sigal. No Blog Use Reserva (2020) é relatado que o *insight* de criação se deu quando "estavam numa academia e repararam que praticamente todos ali dentro usavam a mesma bermuda" (BLOG USE RESERVA, 2020). Eles decidiram criar a sua própria linha deste produto, estampada com o slogan "*Be yourself, but not Always same*" ("Seja você mesmo, mas não seja sempre o mesmo"), que se esgotaram em pouco tempo – mesmo que ainda não tivessem um ponto comercial e uma identidade definida.

Com o sucesso de seu primeiro produto, os sócios fundadores decidiram lançar uma nova coleção de roupas, que teve seus itens esgotados na própria festa de lançamento da marca – ainda sem um nome definido. Em 2006, já com sua identidade definida, a Reserva foi incluída na semana de moda do Rio de Janeiro, quando deu um passo importante para o crescimento e posicionamento da marca: a inclusão do símbolo do passarinho à logo.

De acordo com o portal Meu Sucesso (2016), o nome da marca faz referência e homenagem à uma praia muito frequentada pela dupla de amigos empreendedores. O portal afirma, ainda, que o símbolo da logomarca (Figura) – um tipo de pica-pau – teria sido resgatado do lixo, pois todas as outras opções apresentadas pela designer haviam sido rejeitadas.

Figura 1 – Logo Reserva



Fonte: Use Reserva<sup>1</sup>

Apesar de possuir história conturbada e com muitos altos e baixos – movida à períodos de falta de capital, construção e viabilização de uma marca,

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://bauru.usereserva.com/categoria/4350152.html>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

polêmicas após-sucesso e muita prosperidade –, o portal Meu Sucesso (2016) aponta a Reserva como uma das três marcas que souberam explorar a oportunidade de mercado. O sócio fundador, Rony Meisler, é colocado como peça chave na construção de narrativas poderosas para a marca, que tem seu sucesso comprovado por baixos investimentos em publicidade massiva.

Ainda de acordo com a matéria, o posicionamento movido à propósito e ações condizentes, foi um dos grandes responsáveis pelo sucesso da marca.

O empreendedor (Rony Meisler) define que sua estratégia de comunicação tem como base a verdade e que os produtos da marca, na realidade, sustentam a experiência que almeja proporcionar a seus clientes e não vice-versa. [...] Um dos desafios dessa orientação – da comunicação baseada na verdade – diz respeito aos limites dessa estratégia. Em que medida as ações baseadas em fatos reais, utilizadas na narrativa da marca, não podem ser encaradas como oportunistas e não legítimas? Rony afirma que o limite é sempre o propósito. Se a ação está alinhada com o propósito da companhia é preciso seguir adiante. O empreendedor cita a metáfora que o propósito é uma placa na bifurcação. É ele quem define o caminho que a empresa, representada pela atitude de todos seus colaboradores, deve seguir. (PORTAL MEU SUCESSO, 2016)

Os propósitos de uma marca e seu valor social impactam diretamente em seu crescimento. Agir de acordo com a cultura estabelecida para seu negócio é um dos pontos fundamentais para a sobrevivência de uma empresa, atualmente. De acordo com o site da marca Reserva (2022), sua cultura é definida por diretrizes de: pluralidade, individualidade e personalidade de cada ser, medidas inclusivas, diálogo com consumidores e fornecedores, e incentivo ao pensamento crítico. Suas campanhas publicitárias seguem a cultura da empresa e tem como foco principal temas de grande valor social; o portal Meu Sucesso (2016), observou que os personagens são, na verdade, "representados por pessoas da vida real, representando seus próprios papéis" (Meu Sucesso, 2016).

Mesmo estabelecendo esses padrões de comportamento e ação muitos anos antes da crise sanitária (2020), a preocupação com a realidade social do país e a inovação foram fatores culminantes na sobrevivência da Reserva e seu ecossistema. A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC – (2020) afirma que a Reserva é uma das marcas que mais possuem destaque no mercado do varejo de moda brasileira, durante a pandemia:

[...] Por seu espírito empreendedor, por sua capacidade de inovação, pelo marketing muito atento às necessidades e comportamentos dos clientes e pela atenção ao relacionamento com o consumidor. Nesta pandemia, a marca acrescentou uma nova dimensão ao seu sucesso e se mostrou uma referência na digitalização de seus negócios. (REDAÇÃO SBVC, 2020).

O Blog Use Reserva (2020) relata que uma das estratégias criadas para amenizar as consequências da Covid-19, foi a metodologia desenvolvida por Fernando Sigal, que consiste em "ter humildade para entender as necessidades para permitir a reinvenção; hackear o sistema, reinventando-o; empatia para entender a dor do cliente" (BLOG USE RESERVA, 2020).

De acordo com o site do grupo Arezzo&Co (2022) – o qual a marca Reserva pertence –, seus três pilares de sustentabilidade são:

1) Produção Responsável: Temos como premissa a produção responsável de produtos, visando rastreabilidade em toda a nossa cadeia, transparência na composição de nossos produtos e práticas de sustentabilidade em toda a nossa produção. Queremos gerar valor para a sociedade a partir do desenvolvimento de uma cadeia ética, responsável, segura e sustentável. 2) Meio Ambiente Saudável: Para nós, sustentabilidade é norma e desenvolvemos produtos considerando todo o seu ciclo de vida, sempre priorizando alternativas de menor impacto socioambiental. Nesse sentido, rastrear a origem de matérias-primas potencialmente geradoras de impacto negativo e promover sua substituição por matérias-primas alternativas ou certificadas são etapas fundamentais para, progressivamente, oferecer produtos mais sustentáveis. 3) Pessoas Empoderadas: Pessoas são a base do nosso negócio! Contamos com diversos públicos de relacionamento e prezamos por um ambiente inclusivo, seguro e próspero para todos. Acreditamos que diversidade e inclusão nos transformam em uma empresa plural, incentivando a troca de experiências e visão de mundo. Equipes plurais são mais inovadoras! (AREZZO, 2022)

Em 2018, a marca foi considerada a varejista brasileira mais disruptiva para o *ranking* Mais Valor Produzido (MVP) – Varejo, feito pela DOM Strategy Partners. O objetivo deste *ranking* é medir e avaliar a capacidade da marca em gerar valor para seus *stakeholders* – principalmente acionistas, clientes e colaboradores. Em nota à imprensa, o CEO da DOM Strategy Partners e coordenador geral da pesquisa MVP, Daniel Domeneghetti (2018), reiterou:

A Reserva foi lembrada, principalmente, por mesclar qualidade nos produtos que confecciona com bandeiras sociais, sem esquecer de aliar descontração em seus pontos de vendas. Tudo isso permitiu que seus stakeholders, formado por acionistas, clientes e funcionários, enxergassem valor disruptivo que não estão ligados somente ao campo financeiro da empresa (DOMENEGHETTI, 2018 Apud DCI São Paulo, 2018).

Desde 2020, a marca é uma Empresa B Certificada – selo de reconhecimento de negócios que colocam o interesse social acima do lucro: "as Empresas B são um novo tipo de negócio que equilibra propósito e lucro, considerando o impacto de suas decisões em seus trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente" (SISTEMA B BRASIL, 2022). Para Rony Meisler (2020), ingressar no Movimento B significa "a consolidação do propósito da marca – cuidar, emocionar e surpreender as pessoas todos os dias" (RONY MEISLER, BLOG USE RESERVA, 2020).

Para adquirir o selo, as empresas são avaliadas detalhadamente por suas ações e relações com colaboradores, consumidores, fornecedores, comunidades e meio ambiente. O Blog Use Reserva (2020) afirma que o grupo passou por análise durante um período de sete meses em todas as suas áreas e relações, com o objetivo de comprovar – com credibilidade – que suas promessas ao público estão sendo efetivamente cumpridas.

Desde 2016, a Reserva vem implementando a campanha 1P=5P, na qual cada peça adquirida por um consumidor, cinco pratos de comida são doados, com o objetivo de "construir um Brasil mais justo" (SITE USE RESERVA, 2022). A fim de garantir a transparência do projeto, a Reserva lança declarações de prestação de conta referente aos meses de doações em seu site.

A cada peça comprada na Reserva e na Reserva Mini (nas lojas físicas e nos sites), através da Associação Civil Banco de Alimentos e do Projeto Mesa Brasil/SESC, viabilizamos a entrega de 5 pratos de comida pra quem precisa. [...] A Reserva faz o repasse financeiro para a ONG Banco de Alimentos e para o Projeto Mesa Brasil. (USE RESERVA, 2022)

Qualquer produto vendido na Reserva e Reserva Mini (lojas físicas ou site) são revertidos em pratos doados. Mas, mesmo que a proporção de doação seja de um para cinco, a marca não se prende aos números. Em 2017,

por exemplo, durante a campanha de *Black Friday*, ao consolidar as vendas do mês de novembro, a Reserva dobrou o valor que seria doado neste período.

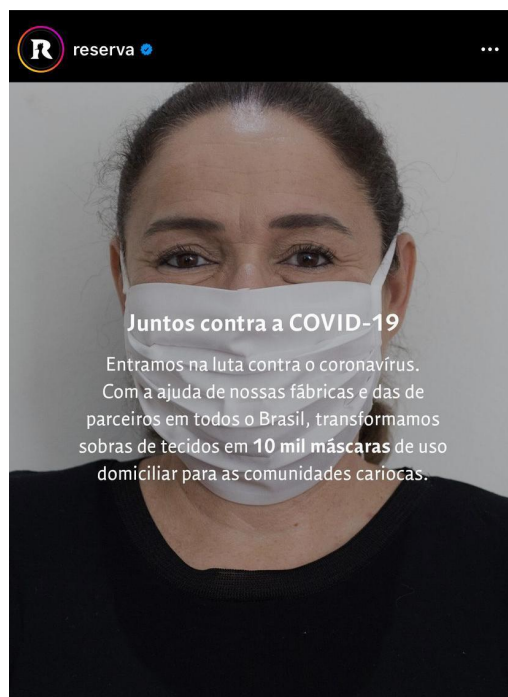
## **5.2 As campanhas da marca**

Em uma primeira análise, alguns padrões podem ser estabelecidos; inovação, conforto, tecnologia, versatilidade, praticidade e transparência são as palavras-chave mais utilizadas pela marca para caracterizar suas peças. A marca aposta em personagens representativos, inclusivos, linguagem despojada e *storytellings* bem construídos. Seu compromisso com as causas socioambientais – como o consumo sustentável e vulnerabilidade econômica de comunidades – não fica para trás.

### **5.2.1 Em tempos de pandemia**

A primeira campanha relevante encontrada para o estudo foi a "Bons de Briga", veiculada no dia 03 de abril de 2020, no Youtube. O vídeo se trata de um tutorial de como fazer máscaras, artesanalmente, em casa. O objetivo da campanha era tratar com otimismo o momento vivido e dar uma boa notícia aos seus clientes fiéis: a marca doaria 10 mil máscaras de uso pessoal para comunidades cariocas. Alguns dias depois, a mesma temática foi abordada no Instagram da Reserva, reforçando a ação proposta e os propósitos da marca – cuidar, emocionar e surpreender.

Figura 2 – Campanha contra Covid-19 da Reserva



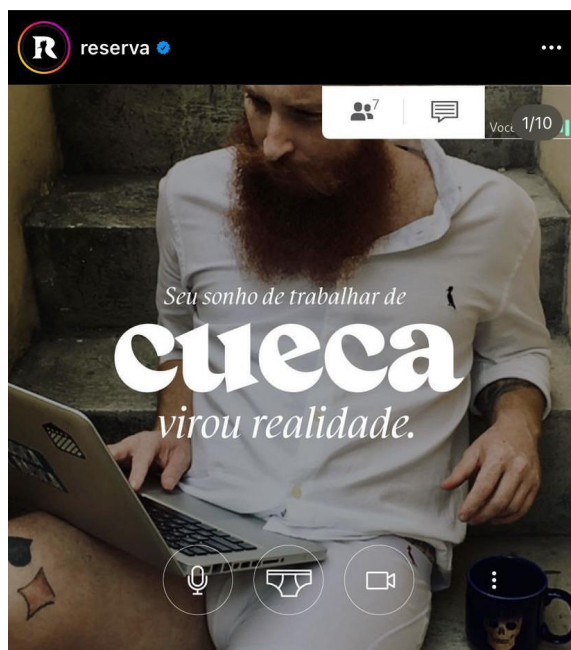
Fonte: Instagram Reserva<sup>2</sup>

A campanha realizada em parceria com as organizações Arremate, Cores Vibrantes, Suit Camisaria e EGM, foi positiva na visão dos internautas – que deixaram muitos elogios nos comentários da publicação. Nos dias seguintes do mesmo mês, a marca optou por fazer o que ela faz de melhor: dar um tom humorístico para a situação. Além de mensagens motivacionais e otimistas, os conteúdos do Instagram da marca variavam entre educativos sobre o novo coronavírus e engraçados sobre o "novo normal". Um bom exemplo disso foi o tema utilizado nas redes sociais, "Seu sonho de trabalhar de cueca virou realidade", retratado pela figura 3:

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/B-x4y2wnP00/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

Figura 3 – Campanha contra Covid-19 da Reserva



Fonte: Instagram Reserva<sup>3</sup>

Reforçando a importância do conforto e comodidade gerado pela peça, ao mesmo tempo que brinca com a realidade do momento – composto pelo *lockdown* –, a Reserva une o útil ao agradável: vender uma de suas peças ao criar conexão com o público, por meio de um tema relacionável e atual. Entretanto, o questionamento sobre a quem a publicação está sendo dirigida aparece. Quem pôde ficar em casa e trabalhar com suas roupas íntimas durante a crise sanitária, eram, em sua maioria, pessoas de classe média e alta. Muitos tiveram que se expor ao risco de contrair a doença, a fim de sobreviver, economicamente falando, durante o período pandêmico. Cabe dizer que houve uma romantização acerca do tema pandemia.

Em julho do mesmo ano, a Reserva fez o lançamento de sua primeira máscara no Instagram (figura 4), no valor de vinte e quatro reais. Apresentada como uma solução tecnológica, confortável, sustentável, biodegradável e higiênica, foi muito bem recebida pelo público, resultando em alta demanda. Com mais de 600 comentários, os internautas teceram elogios à iniciativa que

<sup>3</sup> Disponível em: <[https://www.instagram.com/p/B\\_TQL5THfVk/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>](https://www.instagram.com/p/B_TQL5THfVk/?igshid=YmMyMTA2M2Y=). Acesso em: 22 ago. 2022.



disponibilizava a opção de doação de unidades a partir de sua compra – em parceria com o Movimento União Rio.

Figura 4 – Reserva: Máscara de proteção



Fonte: Instagram Reserva<sup>4</sup>

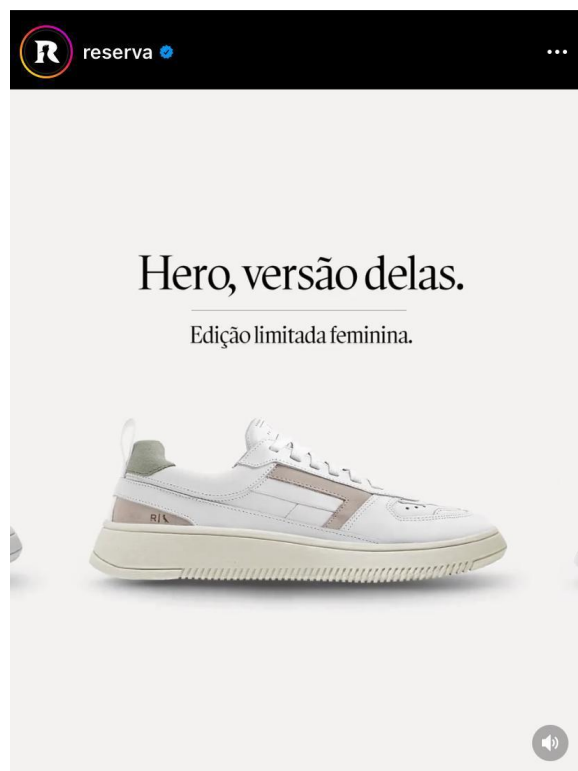
### 5.2.2 Datas Comemorativas

- Dia das Mães

No dia 09 de maio de 2020, um dia antes do feriado de Dia das Mães –, a marca, que até então era exclusivamente masculina, anunciou uma edição limitada da versão feminina de um de seus tênis clássicos, o *Hero*, representada pela figura 5. Com poucas semanas de lançamento, a pergunta sobre reposição de várias numerações e modelos que haviam esgotado, tomava conta dos comentários do *post* feito no Instagram, comprovando o sucesso da ação.

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CCcRMRNn9zZ/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

Figura 5 – Hero: Dia das Mães 2020



Fonte: Instagram Reserva<sup>5</sup>

Em paralelo, o portal Metrôpoles noticiou que a marca de calçados femininos, Schutz, juntou-se à Reserva no projeto 1P5P, no qual, a cada peça vendida no mês de maio, cinco pratos de comida seriam doados (ESTEVÃO, 2020).

Ao final do primeiro ano da pandemia, a Reserva Go – linha de calçados e acessórios da marca – lançou sua primeira coleção de tênis feminino, o "Simples". Em abril de 2021, a Reserva lança sua primeira campanha de Dia das Mães, com a promoção da novidade (figura 6). Estrelado pela apresentadora Regina Casé e sua família, o vídeo publicado no Youtube traz cenas em família que representam a beleza da maternidade, com a mensagem "o que a vida complica, o amor simplifica".

<sup>5</sup> Disponível em: <[https://www.instagram.com/p/B\\_-Rs2HHh4U/?igshid=YmMyMTA2M2Y=](https://www.instagram.com/p/B_-Rs2HHh4U/?igshid=YmMyMTA2M2Y=)>. Acesso em: 22 ago. 2022.

**Figura 6 – Dia das Mães 2021**



Fonte: Instagram Reserva<sup>6</sup>

- Dia dos Namorados

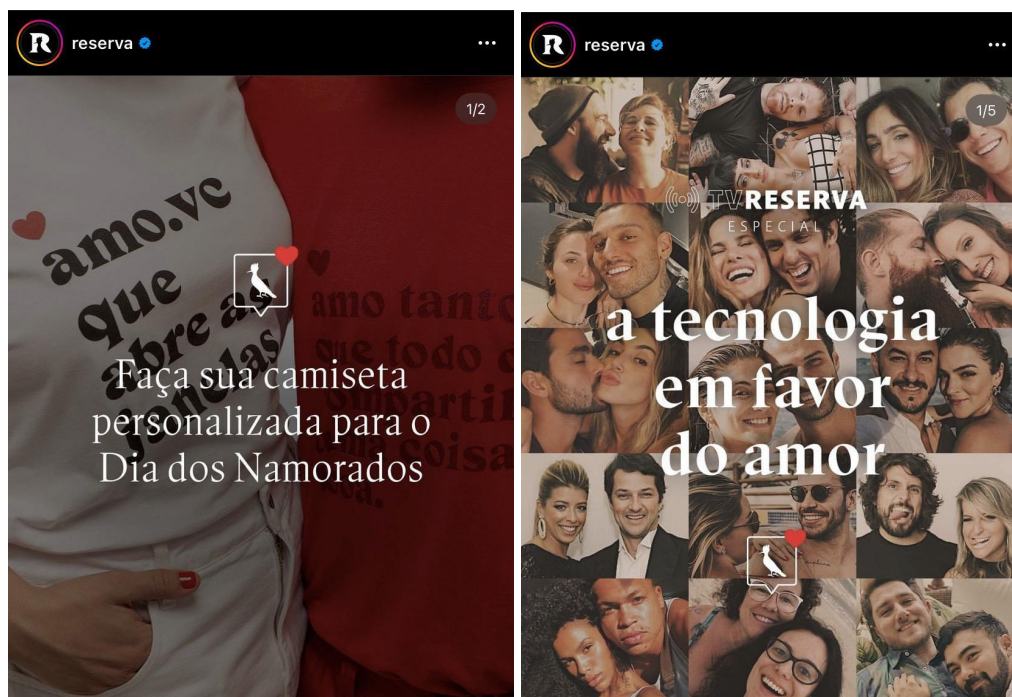
Para o Dia dos Namorados de 2020, a marca optou por chamar a atenção para produtos personalizados. A palavra-chave utilizada para definir campanha foi "conexão", tendo em vista que o isolamento social já estava instaurado, trazer a ideia de conectividade online como solução para a falta de conexão física, mostra a preocupação, sagacidade e rapidez da marca em atualizar seu vocabulário, em prol da mudança da realidade do seu consumidor.

---

<sup>6</sup> Disponível em:

<<https://muitainformacao.com.br/post/32386-reserva-go-lanca-campanha-com-regina-case-para-o-dia-das-maes>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

Figuras 7/8 – Dia dos Namorados 2020



Fonte: Instagram Reserva<sup>7</sup> <sup>8</sup>

A campanha do Dia dos Namorados de 2021, utilizou o mesmo conceito da linha de tênis, "simples", para a divulgação de sua nova assinatura de roupas básicas. Um vídeo da interpretação da música Alma Gêmea, de Fábio Jr., com muitas personalidades reconhecidas da mídia brasileira – como o Júnior, da dupla com a Sandy –, de diferentes sexualidades, cores, idades e corpos, emocionou a todos. Com o slogan "O Amor É Simples", a campanha se mostra extremamente inclusiva, calorosa, positiva e esperançosa; a resposta do público não poderia ter sido diferente: muitos elogios e comentários positivos no Instagram da marca.

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CAn6uh9HEz7/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

<sup>8</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CAIZBT2nYnJ/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

Figura 9 – Reserva: Dia dos Namorados 2021 - O amor é simples



Fonte: Youtube Reserva<sup>9</sup>

- Dia dos Pais

Com o slogan "Pai se faz presente", no dia 23 de julho de 2020, a Reserva publica no Youtube sua primeira campanha de Dia dos Pais na pandemia (figura 8). Representada pelo ex-técnico de vôlei da seleção brasileira, Bernardinho, foi gravada por meio de uma videochamada, em um momento delicado de reflexão sobre encontros presenciais. A temática principal gira em torno de reforçar a importância das demonstrações de carinho para as pessoas que são importantes – no caso, os pais –, mesmo com o distanciamento social. No vídeo, Bernardinho relembra histórias marcantes e emocionantes com seus filhos, e reitera a relevância de aproveitar os pequenos momentos com qualidade.

---

<sup>9</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=UBMb1WIAODw>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

Figura 10 – Dia dos Pais 2020



Fonte: Youtube Reserva<sup>10</sup>

Mas a campanha foi criada com um objetivo a mais do que "emocionar e surpreender". De acordo com o Blog Use Reserva (2020), ela foi criada com o intuito de alarmar a população sobre um problema exponencial do país, o abandono parental (BLOG USE RESERVA, 2020). Os dados apresentados pela matéria são alarmantes e chamam a atenção:

Nada menos do que 11,5 milhões de mulheres não contam com qualquer tipo de auxílio (ou presença) dos pais na criação dos filhos (entre 2005 e 2015, o número cresceu 10%), e mais de 5,5 milhões de brasileiros não têm o nome de seus pais em seus documentos. Este último dado é de 2013 – estima-se que tenha aumentado, já que apenas em Santa Catarina, na última década, mais de 1 milhão de crianças foram registradas sem o pai. (BLOG USE RESERVA, 2020)

Em julho de 2021, após repercussão positiva da campanha de Dia dos Namorados, a Reserva decidiu repetir a dose: lançaram um vídeo, protagonizado por Zeca Pagodinho e seus filhos, ao som de “Verdade” (grande sucesso do músico), com mensagem sobre união, alegria e musicalidade. Ainda em um momento de muitas incertezas e perdas, com a campanha, a marca abriu espaço em suas redes sociais para consumidores contarem suas

<sup>10</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=hh-GM6HrbeM>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

lembranças sobre seus pais. A campanha foi finalizada com uma live solidária de arrecadação para doação de alimentos, em parceria com o projeto 1P5P..

Figura 11 – Dia dos Pais 2021: Verdade



Dia dos Pais Reserva 2021

Fonte: Youtube Reserva<sup>11</sup>

- Comemorações de *BlackFriday*

Em novembro de 2020, a Reserva uniu datas importantes à sua campanha de *Black Friday* – que neste ano ocorreu no dia 27 deste mês; a fim de alarmar seus consumidores sobre os temas importantes tratados no Dia do Consumo Consciente (15 de outubro) e Dia da Consciência Negra (20 de novembro), a marca rebatizou sua famosa *Black Friday* para *Best Friday* ("Melhor Sexta-Feira", em tradução literal), pois, de acordo com a marca, o primeiro termo poderia ser ofensivo, ao associar preços baixos à palavra "negra" (BLOG USE RESERVA, 2020).

Em junho do mesmo ano, em matéria no Blog Use Reserva (2020), a marca afirma ter assinado "um compromisso antirracista junto ao Sistema B e ao Instituto Identidades do Brasil (ID\_BR)" (BLOG USE RESERVA, 2020), com

<sup>11</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=E-TQLDxM4Ik>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

o intuito de "desenhar um plano de ação para trabalhar o antirracismo nas várias frentes da empresa" (BLOG USE RESERVA, 2020). Além disso, a marca reafirma seu compromisso com o consumo consciente nesta data, ao repetir uma ação que teve em 2017: dobrar a quantidade de pratos de comida doados no projeto "1P5P".

Em um post único, a marca divulgou a promoção de *Black Friday* no dia 20 de novembro de 2021, de forma simples, apenas com exposição de produtos. O que mais chama atenção nessa campanha são os comentários negativos — quase unânimes —, quanto ao prazo de entrega e divergência nos valores anunciados. A experiência do usuário com as compras online estava deixando a desejar, refletindo na possível compra de outros clientes e na repercussão de outras campanhas.

Em um post no dia 26 do mesmo mês, a marca anunciou a campanha "*Best Freeday*" que consiste na soltura de 500 aves, em parceria com a ONG Asas e Amigos. Neste caso, a cada compra realizada, 10 reais seriam revertidos em doações para o resgate dos animais vítimas de tráfico e maus tratos. A ideia era ótima, mas, em decorrência da experiência ruim vivida em compras de campanhas anteriores, a predominância de comentários negativos na publicação foi impactante.

- Comemorações de Natal

Para finalizar o ano de 2020 com positividade, após um ano de muitas incertezas e perdas, a Reserva preparou uma campanha de Natal com mensagens de esperança e alegria. Com o slogan "Sorrisos de Natal Reserva", a marca reuniu, em um vídeo, colaboradores e amigos da marca para comemorar a vida, já que contraíram Covid-19 e se recuperaram (figura 9). Além disso, a Reserva lançou, em parceria com a marca colaborativa *Smiley*, uma coleção especial (figuras 11/12).



Figuras 11/12 – Campanhas de Natal Reserva 2020



Fonte: Instagram Reserva<sup>12/13</sup>

No site oficial da marca, um consultor virtual se encontrava disponível para atender os clientes, o que foi uma novidade para todos; com a ajuda deste, o cliente deveria apenas responder um formulário e, logo, seria respondido com sugestões de peças para a ocasião especial. A princípio, alguns comentários positivos foram deixados na publicação do Instagram, mas o atraso de entregas e a péssima experiência dos usuários com presentes errados, começaram a impactar negativamente a imagem da marca (figura 13 e 14).

<sup>12</sup> Disponível em: <[https://www.instagram.com/p/CIRP0hgn\\_4u/?igshid=YmMyMTA2M2Y=](https://www.instagram.com/p/CIRP0hgn_4u/?igshid=YmMyMTA2M2Y=)> Acesso em: 22 ago. 2022

<sup>13</sup> Disponível em: <[https://www.instagram.com/p/CIRP0hgn\\_4u/?igshid=YmMyMTA2M2Y=](https://www.instagram.com/p/CIRP0hgn_4u/?igshid=YmMyMTA2M2Y=)> Acesso em: 22 ago. 2022

### Figuras 13/14 – Comentários dos Usuários



Fonte: Instagram Reserva<sup>14 15</sup>

Na primeira campanha de Natal pós-isolamento, a Reserva optou por uma campanha otimista, que reúne colaboradores e amigos da marca que contraíram Covid-19 e conseguiram se recuperar, a fim de celebrar a vida. Intitulado "Enfim Juntos", o vídeo segue um padrão das produções do grupo: linguagem intimista, diversidade de atores e inclusão em seus personagens. Criar e manter um relacionamento próximo do cliente, sempre foi algo almejado e trabalhado pela Reserva (figura 15). Ao mostrar empatia pelos momentos difíceis vividos pelas famílias, principalmente no ano de 2020, e passar a sensação de esperança, a marca reforça um dos principais objetivos da marca.

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CIUCkWanDYq/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>> Acesso em: 22 ago. 2022

<sup>15</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CIUCkWanDYq/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>> Acesso em: 22 ago. 2022

Figura 15 – Natal 2021: Enfim juntos



Fonte: Instagram Reserva<sup>16</sup>

Entretanto, a repercussão foi controversa; enquanto muitos se alegraram com as bonitas palavras que foram ditas (figura 16), outros ainda tentavam resolver os problemas gerados pela má experiência de campanhas anteriores (figura 17).

Figuras 16/17 – Comentários



Fonte: Instagram Reserva<sup>17/18</sup>

<sup>16</sup> Disponível em:

<<https://grandesnomesdapropaganda.com.br/anunciantes/reserva-lanca-campanha-de-natal-2021-com-slogan-enfim-juntos/>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

<sup>17</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/tv/CW9GEpfVEe/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

<sup>18</sup> Disponível em: <[https://www.instagram.com/p/CWwPiz\\_vTkj/?igshid=YmMyMTA2M2Y=](https://www.instagram.com/p/CWwPiz_vTkj/?igshid=YmMyMTA2M2Y=)>. Acesso em: 22 ago. 2022.

## 6. O CASO DA MARCA OSKLEN

### 6.1 História da marca Osklen

Fundada em 1989 por Oskar Metsavath, médico, designer de moda e ativista ambiental, a grife Osklen teve sua origem de forma inusitada. Ainda nos anos 80, quando ainda atuava como médico-ortopedista, Oskar foi convidado a participar de uma expedição no monte Aconcágua. De acordo com a Farfetch (2021) – plataforma líder mundial no mercado online de moda de luxo –, enquanto planejava o que levaria em suas malas, Metsavath percebeu que o mercado de moda brasileiro não englobava roupas adequadas para o frio extremo. A partir deste momento, o ativista ambiental decidiu dar início a pesquisas para desenvolvimento de um novo tecido impermeável, posteriormente batizado de *Storm Tech System*. Artesanalmente, foram produzidos cerca de dez casacos com este material, utilizados durante a expedição por atletas e membros da equipe.

Apesar da popularidade adquirida pelo novo material após a expedição, foi apenas depois de uma viagem à Paris, onde debateu a ideia com designers e alpinistas franceses, que decidiu abrir sua primeira loja de roupas. Batizada por uma junção do nome de seu fundador (Oskar), seu irmão (Leonardo) e uma antiga namorada (Milene), em 1989, a Osklen recebe seu primeiro endereço: Búzios, no Rio de Janeiro. Ainda que hoje seja conhecida por seu *lifestyle* organicamente carioca com ar sofisticado, a marca foi desenhada para vender roupas de frio. A Farfetch (2021) afirma ainda que o sucesso inicial da marca se deu pela coincidência de que "os mesmos turistas que frequentavam a cidade praiana também visitavam países com clima frio" (FARFETCH, 2021). Este fator combinado com a busca por tendências, inovações tecnológicas e brasilidade, marcaram o início de uma longa história.

Apesar de ser conhecida no Brasil por seu *lifestyle* carioca despojado e sofisticado, em terras internacionais vem construindo sua imagem como uma grife de luxo, desde 2003. Uma das mudanças mais perceptíveis foi a modernização e sofisticação de sua logomarca, representada em um antes (lado esquerdo) e depois (lado direito), pela figura 18:

Figura 18 – Logo da Osklen



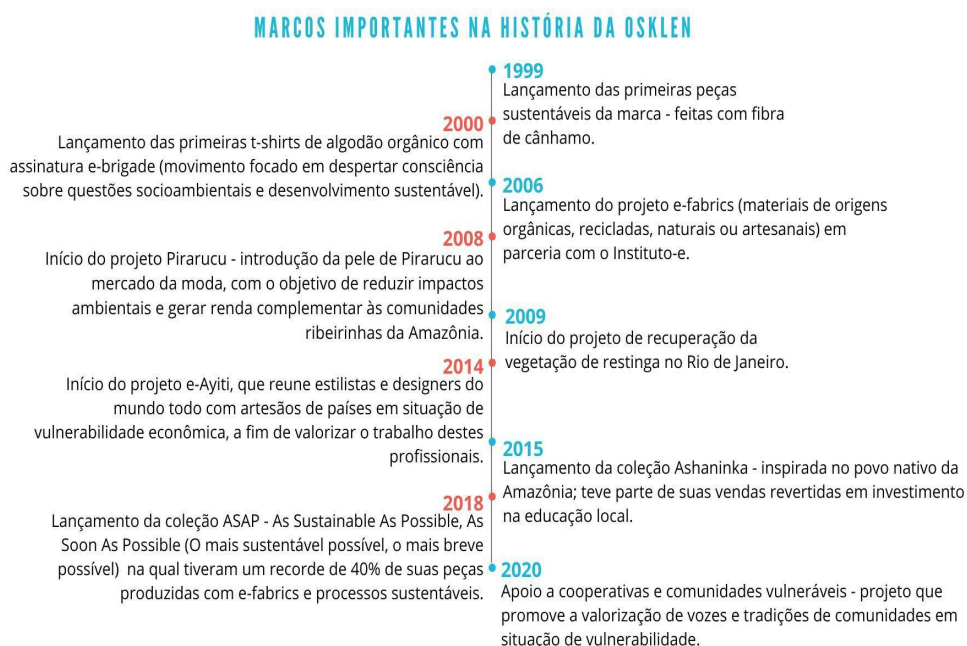
Fonte: Mundo marcas - Reserva<sup>19</sup>

Guiada pelo conceito de Novo Luxo – combinação de designs inovadores e valores de sustentabilidade (OSKLEN, 2019) –, suas peças são definidas como a soma da simplicidade com elegância, despojamento e sofisticação – sem esquecer os princípios sustentáveis. Reconhecida nacional e internacionalmente por sua responsabilidade socioambiental, a Osklen vem alcançando marcos importantes neste tópico desde 1998 – ano em que Oskar Metsavaht apresenta as estratégias e fundamentos do desenvolvimento sustentável para a Osklen, dando início aos projetos socioambientais na moda (OSKLEN, 2022). Em uma linha do tempo, a autora desta pesquisa selecionou nove feitos importantes para consolidação da marca nesse tema, representados pela figura 19:

---

<sup>19</sup> Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/osklen-brazilian-soul.html?m=0>. Acesso em: 22 ago. 2022.

**Figura 19 – Osklen: Marcos importantes**



Fonte: Elaborada pela autora

Um estudo realizado pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD-UFRJ) em parceria com o Instituto-e, em agosto de 2018, constatou que as práticas sustentáveis adotadas na fabricação das peças da marca tiveram impactos muito positivos. A busca por novas tecnologias e matérias primas foram fundamentais para adoção dessas medidas.

O uso de PET na composição de camisetas reaproveitou em apenas um ano cerca de duas toneladas de plástico. A malha de algodão reciclado reduz em 40 vezes a água consumida e região de plantio. Cada nove peças deste tipo economizam o equivalente a todo o consumo de água de um ser humano ao longo de um ano inteiro [...]. Uma contrapartida considerável para nosso planeta. Apenas no critério água, a marca economizou em um ano o consumo equivalente a 2 mil famílias brasileiras. (MARQUES; ARAGÃO; ESPINDOLA, 2018)

Com o aperfeiçoamento de técnicas, evoluções tecnológicas e avanços em suas pesquisas, em 2006 a Osklen formalizou o projeto "e-fabrics" – numa parceria com o Instituto-e, organização que "idealiza e implementa projetos socioambientais, com o objetivo de ajudar a promover o Brasil como o país do desenvolvimento humano sustentável" (OSKLEN, 2018). A partir deste momento, constata-se que as peças que levam esta assinatura são produzidas

a partir de materiais de origens recicladas, orgânicas, naturais e artesanais; A malha PET – proveniente da reciclagem de embalagens PET –, o reaproveitamento da pele de pirarucu e salmão para confecção de peças em couro, a seda e o algodão orgânicos, e o tricot reciclado – proveniente do reuso de sobras de tecido –, são exemplos de iniciativas tomadas pela empresa a fim de reduzir os danos ao meio ambiente e ajudar comunidades em situação de vulnerabilidade.

Em 2018, a Osklen lança a coleção *ASAP – As Sustainable As Possible, As Soon As Possible* (O mais sustentável possível, o mais breve possível – TRADUÇÃO LIVRE), com o intuito de reforçar os princípios pregados pela marca desde o início de sua existência: a urgência da adoção de um estilo de vida alinhado a práticas socioambientais (OSKLEN, 2018). Foi desenvolvida a partir da maior quantidade de processos e materiais que tendem a reduzir os impactos socioambientais, a fim de reforçar o compromisso da marca com o desenvolvimento sustentável.

## **6.2 Campanhas em tempos de pandemia**

Assim como a Reserva, a marca Osklen vem estabelecendo comportamentos sustentáveis e, por consequência, inovadores, muitos anos antes da pandemia – mais de três décadas, neste caso específico.

Viu-se, no entanto, a necessidade de reforçar os valores da marca, no segundo ano de pandemia, apresentando três bandeiras: *regenerate life*, *re-design waste* e *respect our people*; a primeira representa a busca por práticas sustentáveis, em prol da preservação de todas as formas de vida no planeta; a segunda se refere a criação de valor para resíduos que seriam descartados; já a terceira, é focada no empoderamento de comunidades.

Em contrapartida, de acordo com Garcia (2021), durante o primeiro momento da crise, a Osklen se enquadrava como um dos poucos casos de ações de marketing mal sucedidas:

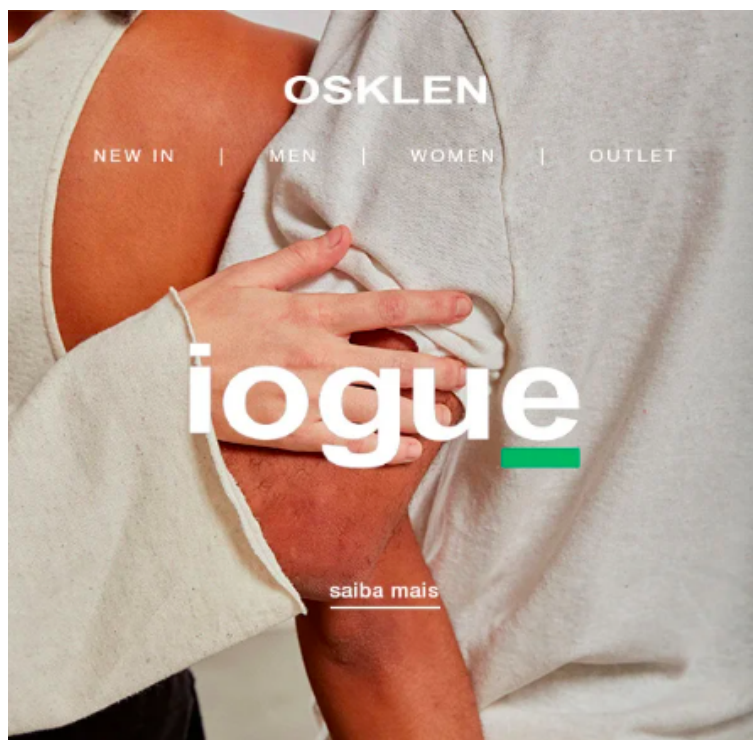
Nada se noticiou a respeito de empresas que se excederam na função marketing em detrimento da ajuda à sociedade na pandemia. Um dos poucos casos, foi a Osklen, marca de roupas de alto padrão, que durante a pandemia decidiu vender duas máscaras de pano, pela bagatela de R\$ 147,00 o par (GARCIA, 2021, p. 224).

Analisando rapidamente as campanhas e ações de marketing da Osklen, percebe-se algumas semelhanças e divergências quanto às propostas pela Reserva. As palavras-chaves se assemelham às da concorrência, quando têm suas peças definidas como versáteis, confortáveis e sustentáveis. Entretanto, a linguagem mais formal e sucinta, com usos de termos da língua inglesa em contraproposta à brasilidade da marca e a maior comemoração de feriados com temáticas sustentáveis em detrimento de festividades mais comuns para os brasileiros – já que tem os princípios de cuidados socioambientais como base fundamental na construção da marca –, foram diferenças que chamaram muita atenção em um primeiro momento.

Acompanhando o momento inicial da pandemia, no mês de março não houve publicações da marca no Instagram, desde o decreto de *lockdown*. Foi apenas nos primeiros dias de abril que a Osklen lançou a sua primeira campanha sobre o confinamento: a divulgação da sua linha "logue" – que promete proporcionar "conforto e liberdade de movimentos em peças básicas, sustentáveis, atemporais" (OSKLEN, 2020) – no *Youtube*, em conjunto com um disparo de e-mail para clientes, que reforça a importância de ficar isolado em casa, mas sem perder o conforto.



Figura 20 – Osklen: iogue



A nossa linha de básicos sustentáveis  
ideal para a prática de ioga e para ficar  
em casa com conforto e bem-estar

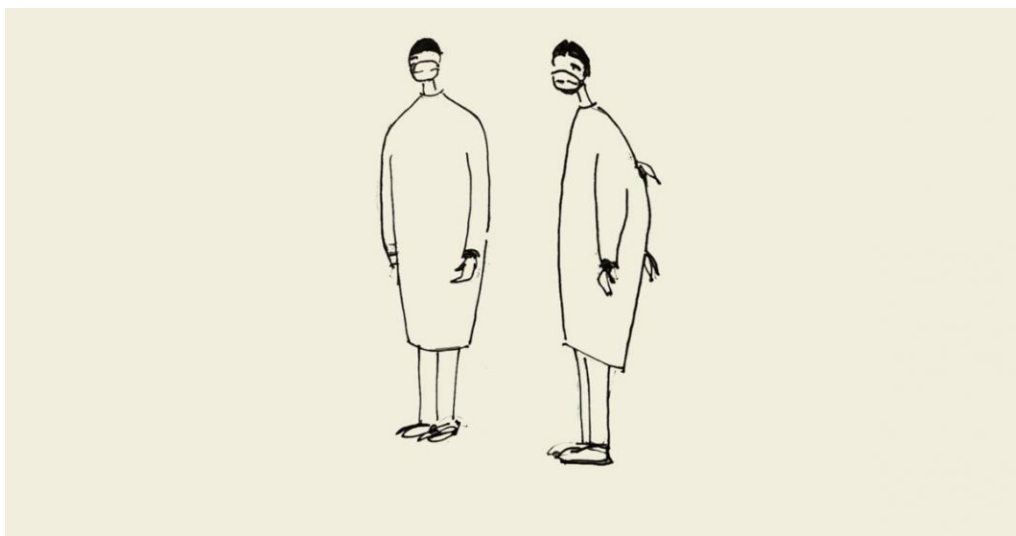
saiba mais

Fonte: Osklen by Milled<sup>20</sup>

Poucos dias depois, dia 7 de abril de 2020, a marca anunciou a doação de 50 mil máscaras de proteção e 9 mil jalecos aos profissionais da linha de frente de combate à Covid-19, no estado do Rio de Janeiro (figura 21). Também anunciaram que, brevemente, estariam vendendo máscaras ao público, feitas de sobras de tecidos. A princípio, a marca recebeu muitos elogios e parabenizações – o que perdurou por pouco menos de um mês.

---

<sup>20</sup> Disponível em: <<https://milled.com/osklen-1/stayhome-linha-iogue-7XQ2aFeIH-GqUAe8>>. Acesso em: 22 ago. 2022

**Figura 21 – Osklen: Campanha doação**

Fonte: Osklen by Razões para Acreditar<sup>21</sup>

Em meio aos diversos debates levantados durante a pandemia, a Osklen se envolveu em uma polêmica nas redes sociais. Em um momento em que reforçar a importância da ciência e da busca por fontes confiáveis – em combate à *fake news* – eram tópicos em alta, a marca foi flagrada anunciando seus produtos no portal Brasil Sem Medo (BSM), muito conhecido por espalhar notícias falsas durante a pandemia. O movimento de críticas a Osklen teve seu início por uma denúncia no Twitter pela página de combate à *fake news*, *Sleeping Giants Brasil*, e foi agravado pela falta de pronunciamento da marca (figura 22).

---

<sup>21</sup> Disponível em: <https://razoesparaacreditar.com/osklen-doacao-mascaras-jalecos-prof-saude/>. Acesso em: 22 ago. 2022

Figura 22 – Osklen: Crítica no Twitter



Fonte: Sleeping Giants Brasil no Twitter<sup>22</sup>

### 6.2.2. Datas comemorativas

- Dia das Mães

No final do mês de abril, ainda em 2020, duas campanhas estavam rodando paralelamente: a do Dia das Mães e a do lançamento da primeira linha de máscaras da marca. A primeira consistia em gravações e imagens capturadas durante o período de confinamento, com relatos de mães parceiras da Osklen. Esses conteúdos foram divulgados no Instagram, *Facebook* e *Youtube*, e foi uma das poucas campanhas de Dia das Mães encontradas nas redes sociais da marca.

Simultaneamente, a estreia das máscaras sustentáveis foi algo que desagradou o público (figura 23). Vendidas como um *pack* de duas unidades, os itens estavam custando 147 reais, levando o apelido de "item de luxo" por alguns internautas (figura 24). O impacto da segunda campanha foi tão grande

<sup>22</sup> Disponível em: <[https://twitter.com/slpng\\_giants\\_pt/status/1274054342807609345](https://twitter.com/slpng_giants_pt/status/1274054342807609345)>. Acesso em: 22 ago. 2022

que os comentários das publicações referentes ao Dia das Mães foram regados a muita revolta.

### Figuras 23/24 – Osklen: Máscaras

Lançamento da série de máscaras de proteção para uso cotidiano, produzidas bravamente por nossas costureiras no período de isolamento social.

Em material 100% algodão com estampas exclusivas da coleção.

Em parceria com o Instituto-E, a cada pack vendido até o final de Maio, a Osklen doará 1 cesta básica para a comunidade do Jacarezinho, zona norte do Rio de Janeiro, onde vivem 50 mil pessoas em situação de vulnerabilidade social.



**rafaelpinhomartins** Eu era apaixonado pelo marca, esse isolamento me fez repensar em tanto dinheiro que já gastei com as roupas de vcs...AGORA NUNCA MAIS, até vcs colocarem preços JUSTOS

21 h 1061 curtidas

**ellba.mello** É sério mesmo que vcs estão vendendo máscara por quase 150,00?

21 h 465 curtidas

**jemcastro** Quanto as costureiras receberam pelas máscaras?

20 h 399 curtidas

Fonte: Osklen por Metrôpoles<sup>23</sup>

Portais como Veja (2020), Metrôpoles (2020) e Fashionistando (2020) tratam a situação como "polêmica" e um exemplo a não ser seguido na pandemia – como foi o caso do último veículo de comunicação. A campanha denominada *Respect and Breath* (ou Respeite e Respire, em tradução livre) propunha a doação de cestas básicas – no valor de 70 reais – à comunidade de Jacarezinho, na Zona Norte do Rio de Janeiro, a cada pacote vendido.

Após a quantidade imensa de críticas recebidas, devido aos valores abusivos, a empresa decidiu se pronunciar, notificando que estava lucrando menos de 11 reais por *pack* vendido e detalhando o cálculo que fizeram para

<sup>23</sup> Disponível em:

<<https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/osklen-deixa-de-vender-mascaras-de-protacao-apos-criticas-sobre-o-preco>>. Acesso em: 22 ago. 2022

chegar ao valor final do produto – o que desagradou ainda mais os consumidores (figura 25).

Figura 25 – Osklen: Oportunidade x Oportunismo



Fonte: Marcelo Ferreira no LinkedIn<sup>24</sup>

Ao não abrir mão de seus lucros e embutir o valor de doação para pagamento do consumidor final, a marca causou revolta pela insensibilidade quanto às questões sociais retratadas pela pandemia, contradizendo os valores e propósitos propostos pela marca, inicialmente. A venda das máscaras foram paralisadas e todas as campanhas, assim como o *post* de posicionamento, foram tiradas do ar.

No ano seguinte, fizeram o lançamento da coleção Gaia, inspirada na mitologia grega – na qual Gaia significa "Mãe da Terra" ou origem de tudo –, que recebeu comentários positivos na publicação do Instagram sobre a estética das peças e iniciativa sustentável. A mesma serviu para contextualização da campanha de Dia das Mães, que girou em torno do mesmo conceito. A

<sup>24</sup> Disponível em: <  
<https://www.linkedin.com/pulse/oportunidade-x-oportunismo-erros-e-acertos-do-mercado-ferreira/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em: 22 ago. 2022

campanha divulgada dia 01 de maio de 2021, poucos dias antes do feriado, contou com a condição especial de que, nas compras acima de R\$600, um top ou camiseta de até R\$179 da escolha do cliente, seria brinde (figura 26). Assim como nas campanhas festivas anteriores, o tema "pandemia" não foi destrinchado pela marca.

**Figura 26 – Dia das Mães 2021**



Fonte: Instagram Osklen<sup>25</sup>

- Dia dos Namorados

Sem publicações no Instagram do dia 05 de maio a 01 de junho de 2020, a marca, discretamente, anuncia sua campanha do Dia dos Namorados via e-mail, com o título *Just Love* (figura 27), dia 22 de maio de 2020. A promoção conta com o incentivo de presentear a quem se ama, sem sair de casa, com compras de produtos no site e descontos de 15% mais frete grátis. A mensagem lembrando os clientes de não saírem de casa, para se protegerem da doença, foi transmitida, mas não reforçaram a mensagem de conexão com quem se ama, mesmo distante, como outras marcas fizeram (a Reserva, por exemplo).

<sup>25</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/COVTpd7rbFk/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>. Acesso em: 22 ago. 2022

Figura 27 – *Just Love*

Fonte: Osklen por Milled<sup>26</sup>

A campanha do Dia dos Namorados, iniciada em 08 de junho de 2021 (figura 28), a Osklen fez um conjunto de nove publicações no Instagram com a temática *Free Love*, ou Amor Livre, em tradução livre. Representadas por casais de diferentes sexualidades, cores e estilos, a campanha promove o desconto de 30% na compra de duas peças da marca. Apesar da certa diversidade apresentada na campanha, a falta de corpos fora do padrão e pessoas de diferentes idades é algo notório. Entretanto, os seguidores da marca na rede social em questão, parabenizaram a marca pela ação inclusiva da comunidade LGBTQIA+. As palavras-chave utilizadas na campanha foram: conexões, natureza, amor, afeto, empatia, intimidade, essência, sensibilidade, carinho, entre outras.

---

<sup>26</sup> Disponível em: <<https://milled.com/osklen-1/just-love-namorados-5RDz8AF19Wm-BXJg>>. Acesso em: 22 ago. 2022

**Figura 28 – Free Love**

Fonte: Instagram Osklen<sup>27</sup>

- Dia dos Pais

Na segunda quinzena de julho, o site da marca anuncia a campanha de Dia dos Pais (figura 29). Esta conta com mensagens de parceiros da marca – como o influenciador digital Leonardo Picon – descrevendo seus respectivos pais. A cada duas peças compradas no site, a segunda receberia 30% de desconto. Sem nenhuma divulgação nas redes sociais, exceto via e-mail, a campanha foi tão discreta quanto a do Dia dos Namorados. Ao contrário de sua concorrente, Reserva, não se tratou muito a temática no contexto da pandemia, sem mensagens de apoio aos que se encontravam distantes de seus pais – por causa do isolamento social.

---

<sup>27</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CP3QmtkLIKN/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>. Acesso em: 22 ago. 2022



Figura 29 - Dia dos Pais



Fonte: Osklen<sup>28</sup>

Ao contrário da campanha do Dia dos Pais de 2020, em 2021, encontrou-se apenas um registro dedicado ao Dia dos Pais (figura 30). Publicado dia 31 de julho de 2021, o vídeo destinado para a data festiva, intitulado de "Pais", foi trabalhado de forma minimalista, sem atores, apenas com a foto estática de uma de suas camisetas polo – enquanto a palavra "pais" muda de tipografia. A legenda complementa com uma oferta especial: a cada R\$800 gastos em lojas físicas ou online, o consumidor ganhava R\$200 de desconto.

Figura 30 - Dia dos Pais 2021



Fonte: Facebook da Osklen<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Disponível em: <[https://www.osklen.com.br/kits\\_pais](https://www.osklen.com.br/kits_pais)>. Acesso em: 22 ago. 2022

<sup>29</sup> Disponível em: <<https://www.facebook.com/watch/?v=147171174199045>>. Acesso em: 22 ago. 2022

- BlackFriday

Campanhas de Black Friday e de Natal do ano de 2020 não foram encontradas nas redes sociais da marca ou veículos de comunicação (Exame, Veja, Metrôpoles, G1 e Harper 's Bazaar). Entretanto, ações como a divulgação do WhatsApp como canal de atendimento ao cliente, aulas online de ioga e a série de vídeos nomeada "#VivendoEmCasa" – que conta experiências de parceiros durante o período de isolamento – são relevantes para serem documentadas na presente pesquisa.

Outra ação com intenção de impacto de consciência ambiental foi feita em novembro, onde nenhuma campanha de *Black Friday* foi encontrada, entretanto, no mês anterior, fizeram uma publicação no Instagram, alertando sobre a importância do consumo consciente – em decorrência do Dia do Consumo Consciente, comemorado dia 15 de outubro (figura 31). A empresa aproveitou a data para promover a linha *Green Edition*, desenvolvida por eles, que possibilita menos lavagens das peças – e, por consequência, gera economia de água.

Figura 31– Dia do Consumo Consciente



Fonte: Instagram Osklen<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CVEFDYfh9ja/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>.  
Acesso em: 22 ago. 2022

- Campanha de Natal e temporada de férias

Assim como o Dia dos Pais, o Natal de 2021 não recebeu uma campanha super produzida (figura 32). A Osklen disponibilizou um desconto de 200 reais para seus consumidores que decidissem comprar presentes em sua loja online ou lojas físicas selecionadas. Anunciada por e-mail, a promoção não conta com nenhuma mensagem afetiva ou de desejo de boas festas aos seus clientes.

**Figura 32 – Osklen: Natal**

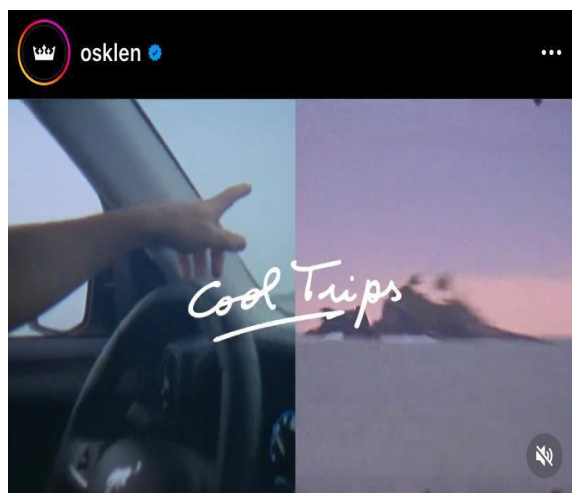


Fonte: Osklen por Milled<sup>31</sup>

Ainda próximo ao Natal, mas não dedicada a ele, a empresa firmou uma parceria com a marca de carros Ford para uma campanha de divulgação das peças da coleção-cápsula de verão da Osklen, intitulada de *Balance*, e do novo carro *Bronco Sport*. Com o slogan *Cool Trips*, o vídeo veiculado no Instagram da marca dia 13 de novembro de 2021, retrata dois casais de amigos, em uma viagem pelo litoral do Rio de Janeiro, praticando esportes radicais e em contato com a natureza (figura 33).

<sup>31</sup> Disponível em: [https://milled.com/osklen-1/special-gift-de-natal-ltimo-dia-m\\_lwl3jaDkwEAeSH](https://milled.com/osklen-1/special-gift-de-natal-ltimo-dia-m_lwl3jaDkwEAeSH). Acesso em: 22 ago. 2022

Figura 33 – Osklen: Cool Trips



Fonte: Instagram Osklen<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/tv/CWOqswTAouF/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>.  
Acesso em: 22 ago. 2022

## 7. ANÁLISE COMPARATIVA: RESERVA E OSKLEN

Embora ambas as marcas tenham a sustentabilidade e a responsabilidade social como seus pilares, suas ações e campanhas se divergem em vários momentos.

A linguagem de comunicação das marcas é um desses pontos; a Reserva preza, desde seu início, um linguajar mais despojado e descontraído, cheio de sentimento e com um *storytelling* impecável, que gera muita conexão com o público masculino – principalmente o mais jovem. Já a Osklen usa uma linguagem mais sucinta e que expressa menos sentimento perante questões tratadas e, conseqüentemente, conexão com o público – neste quesito em específico.

Em complemento, as narrativas criadas para as campanhas publicitárias da Reserva, ajudam a mascarar o real objetivo delas: vender produtos. Enquanto a Osklen foca muito em lançamento de coleções e linhas de produtos diversas em suas redes sociais, a primeira marca citada opta por fazer suas vendas de forma mais natural, conectando-se com o público, primeiramente. Observa-se, também, que, apesar de ambas serem marcas com compromissos socioambientais similares, a Reserva elabora mais suas campanhas de datas comemorativas, como o Dia dos Pais, Natal, Dia dos Namorados, Dia das Mães e *Black Friday*, divergindo mais uma vez, da estratégia de seu concorrente; este que dá mais ênfase nas redes sociais para datas, como: Dia Nacional da Árvore, Dia Internacional do Orgulho LGBTQIA+, Dia Internacional do Surf, Dia Internacional do Skate, entre outras.

Honrar com os compromissos socioambientais estabelecidos é claramente algo que ambas as marcas valorizam. Desde campanhas de doação de alimentos, muito famosas na Reserva, ao desenvolvimento de tecidos sustentáveis, como é especialidade da Osklen, as duas vêm provando aos consumidores que de fato se interessam em ser parte da solução de – alguns – problemas sociais da sociedade atual, desde suas criações. De acordo com Murtell (2022), no atual momento de crises sanitárias, econômicas

e políticas, esse engajamento com causas socioambientais são fatores-chave no momento da decisão de compra, por parte do consumidor.

Sendo assim, momentos como a pandemia servem para alertar os consumidores a ficarem mais atentos quanto às informações que são recebidas. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que o bombardeio de informações midiáticas em direção ao consumidor, acaba por incentivar a busca por dados que considerem mais confiáveis, advindos de pessoas que participem do seu ciclo social. Os autores concluem, ainda, que o ponto-chave de convencimento do consumidor parte da capacidade da marca em se destacar perante as informações com que compete e conectar-se com o público-alvo. As marcas funcionam como plataformas de relacionamento com o cliente, significando que todas as suas estratégias devem ser muito bem calculadas, pois refletem diretamente no retorno sobre as ações (DAVID AAKER, 2014).

Isto posto, fez-se necessário comparar a ação da marca Osklen de maior repercussão – negativa – midiática, durante a pandemia, com a semelhante feita por sua concorrente, Reserva. O lançamento das máscaras, de ambas as marcas, como produto, tiveram respostas diferentes por parte do público. Enquanto a Osklen foi detonada por seus preços abusivos, campanha mal elaborada e resposta ao público pior ainda, a Reserva foi bastante elogiada e parabenizada pela campanha proposta. Inclusive, internautas compararam as duas, exaltando a segunda e sugerindo que a primeira aprendesse com a ação. Enquanto a primeira mascarava o valor de doações que seriam feitas no preço do produto, obrigando o consumidor a pagar por uma doação que a empresa decidiu fazer, a segunda foi transparente no processo, dando a opção de doação — ou não — por parte do consumidor.

Ainda sobre a confiabilidade que o cliente deve sentir na marca, antes de fechar negócio, e a influência que o comportamento de outros consumidores têm no momento de decisão de compra, quando se trata de grandes veículos de comunicação – como os portais Metrôpoles e Exame – a marca Reserva é amplamente reconhecida pelos seus esforços inovadores e campanhas com *storytellings* impecáveis durante a crise sanitária. Diferentemente da Osklen, da

qual pouco se falou de ações inovadoras na pandemia e ficou marcada por uma campanha única e mal sucedida — a venda das máscaras a preços absurdos. Entretanto, analisando as redes sociais de ambas e os comentários dos consumidores, a Osklen se recupera da repercussão negativa em questão, em, aproximadamente, dois meses. E, apesar de muito exaltada pelos grandes meios de comunicação, o público geral se mostrou bastante insatisfeito e revoltado com a experiência ruim de compras online na Reserva e, sobretudo, com a falta de atendimento qualificado para resolução do problema. Ainda em comentários nas redes sociais, alguns internautas afirmaram ter desistido de comprar produtos na marca, visto a quantidade de reclamações de produtos não entregues, fator percebido nas publicações.

Apesar de ser muito criticada quando o assunto é pandemia, a Osklen não foi a única julgada pela mídia por suas ações. Relembrando casos antigos, o portal Metrôpoles, em matéria da autora Ilca Estevão (2022), apresenta a campanha "*Best Friday*" – apresentada pela Reserva em anos anteriores – como contraditória, devido a dois episódios (2016 e 2022) considerados racistas pela audiência. O primeiro, em 2016, tratou-se de dois manequins pretos pendurados de cabeça para baixo, pelos pés, na vitrine da loja localizada no Shopping Rio Sul, no Rio de Janeiro; imagens que, de acordo com os espectadores, tratavam-se de referências de períodos escravocratas e de tortura. Já em 2022, lançaram a ativação "Loucuras Pela Reserva" (manequim preto, com as mão atrás da cabeça, simulando a quebra da vitrine da loja), a fim de promover a liquidação da loja localizada no Shopping Barra. O caso mais recente gerou revolta dos internautas que classificaram o ato como absurdamente racista.

Embora haja controvérsias entre o que é tratado na grande mídia e o que os consumidores expressam nas redes sociais, os valores não enganam. De acordo com Schincariol (2020), em matéria para o portal Valor, as vendas da Reserva caíram, em abril de 2020, para 35% do volume do mesmo período no ano anterior, mas, em setembro do mesmo ano, recuperaram-se, superando as marcas de 2019. A autora Natividade (2021) afirma, em matéria ao Jornal Correio que, antes da pandemia, o e-commerce da marca representava 25% das vendas do grupo e, em julho de 2020, já alcançava a marca de 95% de

vendas online e offline total do ano anterior. Em entrevista ao portal, o CEO da marca, Rony Meisler, afirma compreender a mudança no comportamento do consumidor durante a pandemia e suas demandas por cuidado ao planeta, e o quanto isso afeta no momento de decisão de compra.

Conforme o portal G1 (2020), as vendas online da Osklen cresceram 190% no último trimestre de 2020, em comparação ao mesmo período do ano anterior. Todavia, Goulart (2021) afirma que, ao vender sua participação da Osklen, o grupo que a detinha, o Alpargatas, perdeu dinheiro com o negócio. No final do segundo ano de pandemia, a marca foi avaliada em R\$400 milhões, ou seja, o grupo receberia R\$240 milhões pelos 60% que detêm, valor menor do que o que foi pago pelo grupo na aquisição da marca em 2014 – 318,2 milhões de reais.

Ambos os resultados financeiros das marcas não dizem respeito, exclusivamente, sobre o sucesso ou não das campanhas da marca durante a pandemia. Entretanto, levantam o questionamento sobre o empenho das marcas em compreender o comportamento do seu consumidor final. Enquanto a Reserva se mostra empenhada em abrir diálogo com seu público, entender suas demandas e necessidades, e cativar cada vez mais seus clientes fiéis, a Osklen opta por uma estratégia digital mais discreta e com menos interação com os consumidores. Com pronunciamentos mal elaborados, campanhas que pouco dialogam com o público, que acabam sendo unilaterais – vale recordar que a comunicação deve ser uma via de mão dupla –, esta marca acaba por se desencontrar, às vezes, de seus propósitos e valores.



## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A moda exerce o seu potencial como ferramenta social refletindo os desejos e anseios de quem a produz, assim como, de quem a consome. Na Era da Comunicação, onde todos se conectam, o consumidor acompanha de perto as propostas elaboradas e assumidas por empresas que se alinham ideologicamente a eles. A presença se torna virtual e próxima, pois é possível acompanhar mídias exclusivas e constantes das marcas.

O consumidor é fiscalizador das ações das marcas, principalmente quando estas se responsabilizam por temáticas socioambientais. Essa conduta dos consumidores, de certo modo já estabelecida há alguns anos, é fundamental para o alinhamento do propósito das marcas junto aos seus consumidores.

Este estudo objetivou analisar as tendências contemporâneas de consumo de moda sustentável surgidas no período de isolamento e que podem perdurar no pós-pandemia. Com ele, buscou-se responder os seguintes questionamentos: 1) Quais tendências de consumo de moda se estabeleceram no período inicial da pandemia da Covid-19 e se estenderam ao pós-isolamento social? 2) De que maneira elas impactaram na comunicação das marcas sustentáveis, Reserva e Osklen, com seu público?

Por consequência do isolamento social e fechamento de comércios não essenciais, observou-se o aumento significativo das interações virtuais, sem excluir as marcas com seus consumidores. Esse período criou uma nova cultura no pensamento e na postura de quem compra, principalmente naqueles fidelizados, sendo assim, o consumidor acompanha as marcas de forma ativa, com o desejo de participar e se comunicar diretamente com quem produz, além do produto ou da compra em si, mesmo que isso influencie a compra e a venda, e essa relação resulta na prosperidade ou no declínio das marcas.

Ao comparar as campanhas da Reserva e da Osklen – marcas sustentáveis –, durante o período de abril de 2020 a dezembro de 2021, destaca-se a divergência na linguagem utilizada para comunicar com os consumidores finais. Percebe-se que a primeira foca na autenticidade e

irreverência para se conectar com o público-alvo, Cunha (2016) reforça, ainda, que:

[...] é importante destacar a irreverência da comunicação da Reserva. É possível perceber essa comunicação como algo informal, mais espontâneo e como um discurso menos preparado. Ao se evitar um padrão de formalidade exacerbado há uma chance maior que a comunicação seja mais próxima aos clientes e percebida como mais autêntica. (CUNHA, 2016)

A transparência e a inclusão social também são fatores de conexão com o consumidor utilizados pela Reserva. Ao contrário de sua concorrente, a Osklen utiliza a preocupação com questões socioambientais em suas campanhas para se conectar com seus clientes, sempre reafirmando seu *lifestyle* carioca. Entretanto, a marca falha ao abrir diálogo com sua audiência-alvo que, de acordo com Rowles (2019), é um ponto fundamental no alinhamento dos objetivos da marca com os de seus clientes – prejudicando suas ações de *digital branding*.

Ambas são engajadas com demandas sociais, bem como a questões relacionadas à causa LGBTQIA+, ao consumo consciente e à sustentabilidade, por exemplo. Entretanto, as duas já enfrentaram polêmicas e críticas relacionadas às ações de comunicação que vão contra os valores e propósitos apresentados pelas marcas – como a venda de máscaras a preços absurdos da Osklen e campanhas com cunho racista da Reserva. A experiência de outros consumidores é notada como fator decisivo no momento da compra dos clientes das duas marcas.

Em contraponto, as duas marcas conseguem construir a sua estratégia de vendas baseada na comunicação direta e empática com os consumidores. Desenvolvem uma relação de proximidade com os seus clientes, também, por pregarem valores sociais e de sustentabilidade. No entanto, principalmente em tempos de pandemia, o consumidor vem exigindo ações de grandes marcas perante seus propósitos. Ao pecar com campanhas infelizes, ambas as marcas são duramente criticadas por seus consumidores e pela mídia, entretanto, a Osklen tem sua imagem mais prejudicada durante a pandemia se comparada a Reserva quando analisamos publicações matérias nas grandes mídias – Veja,

Exame, Metr p les, por exemplo – e em comentários nas postagens das redes sociais – Instagram e Twitter.

De fato, como afirma Murtell (2022), constatou-se que o poder de convencimento no momento de decisão de compra aumenta quando questões socioambientais são expostas pelas marcas. Logo, empresas que possuem as características citadas – amplo diálogo com o público, habilidade de se conectar com a audiência, preocupa o com a sociedade e meio ambiente, etc –, conseguem se destacar mais perante as outras milhares existentes, alcançando relevância no mercado com o crescimento orgânico, gerado a partir de intera es, vendas e oportunidades pela lealdade com as próprias propostas e a execu o da comunica o eficiente.

Identificou-se, também, como tendência na pandemia, a acelera o da migra o para o digital, assim como, por consequência, a necessidade de altera o no modelo de negócios para um mais ágil, responsivo, sustentável, eficiente e resiliente, que fosse tecnológico e democrático, com propósitos e valores bem definidos e praticados.

Dito isto, com o mundo ainda mais digital – por consequência do distanciamento social –, os consumidores passaram a ser cada vez mais bombardeados de informa es nas redes sociais. Competindo com notícias – sobretudo a respeito da pandemia –, fotos e vídeos de usuários comuns e influenciadores digitais nas redes sociais, as marcas precisaram se reinventar para chamar a aten o do novo consumidor. Este que passou a buscar pelo propósito das marcas, fiscalizar suas a es, cobrar mais responsabilidade socioambiental e inova es tecnológicas, a fim de suprir suas necessidades.

A partir disso, empresas que tiveram a es de *branding* e marketing bem sucedidas durante a pandemia, destacaram-se positivamente, como foi o caso da marca Reserva. Outras, como a Osklen, tiveram que lidar por uma massa de comentários negativos – tanto do público geral, quanto da média –, por a es mal sucedidas. Ambas têm consequências para a imagem da marca perante o consumidor, por isso, mais do que nunca, observa-se a necessidade de colocar a marca e seus propósitos, missão, visão e valores,   frente do modelo de gestão do negócio, com objetivo de tornar empresas bem sucedidas

e aclamadas pelo público-alvo. Não se pode esquecer, também, de alinhar todos esses objetivos com os desejos dos clientes, caso se almeje obter bons resultados nas ações de marketing e *branding*.

## Referências Bibliográficas

ALVAREZ, L. **Marcas de slow fashion apostam em apelo sustentável para ganhar clientes.** Folha, 2022. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2022/07/marcas-de-slow-fashion-aposta-m-em-apelo-sustentavel-para-ganhar-cliente.shtml>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

**Aquecendo pra Best Friday.** Blog Use Reserva, 2020. Disponível em: <<https://blog.usereserva.com/sem-categoria/aquecendo-para-best-friday/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

ARAÚJO, G. C. Et al. **Sustentabilidade Empresarial: a contribuição da fumicultura e da Souza Cruz no desenvolvimento social e ambiental da Região Sul.** Campo Grande: UFMS, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/439\\_Sustentabilidade%20Empresarial.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/439_Sustentabilidade%20Empresarial.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

BERLIM, L. **Moda & Sustentabilidade, Design Para Mudança.** São Paulo: Editora Senac, 2011. Disponível em: <[http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistaiara/wp-content/uploads/2015/01/08\\_IARA\\_vol5\\_n2\\_Resenha.pdf](http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistaiara/wp-content/uploads/2015/01/08_IARA_vol5_n2_Resenha.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

CAROLINO, N.C. **Consumo e Moda Sustentável: A influência de critérios de sustentabilidade na decisão de compra do consumidor.** Brasília: UnB, 2019.

CORRÊA, V. B. **A influência do marketing de causa no processo de decisão de compra: um estudo de caso do posicionamento da marca Reserva.** Santa Catarina: UNISUL, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/16756/1/Artigo%20cientifico%20-%20Vitor%20Borges%20Corrêa.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

CUNHA, J. C. **Autenticidade e irreverência: ingredientes-chave da gestão da Reserva.** Meu sucesso, 2016. Disponível em:

<[https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/autenticidade-e-irreveren-  
cia-ingredientes-chave-da-gestao-da-reserva-1277/](https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/autenticidade-e-irreveren-<br/>cia-ingredientes-chave-da-gestao-da-reserva-1277/)>. Acesso em 05 set. 2022.

DCI São Paulo. **Magazine Luiza vê preço igual na loja física e virtual.** Abras, 2018. Disponível em: <[https://www.abras.com.br/clipping/tecnologia/63542/magazine-luiza-ve-preco-i-  
gual-na-loja-fisica-e-virtual](https://www.abras.com.br/clipping/tecnologia/63542/magazine-luiza-ve-preco-i-<br/>gual-na-loja-fisica-e-virtual)>. Acesso em: 05 set. 2022.

ESTADÃO CONTEÚDO. **Herdeiro da Chanel vê Brasil como celeiro de moda sustentável.** Exame, 2020. Disponível em: <[https://exame.com/negocios/herdeiro-da-chanel-ve-brasil-como-celeiro-de-mo-  
da-sustentavel/](https://exame.com/negocios/herdeiro-da-chanel-ve-brasil-como-celeiro-de-mo-<br/>da-sustentavel/)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

ESTEVAO, M. I. **Microplásticos de tecidos podem inibir recuperação das vias aéreas.** Metrópolis, 2022. Disponível em: <[https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/microplasticos-de-teci-  
dos-podem-inibir-recuperacao-das-vias-aereas](https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/microplasticos-de-teci-<br/>dos-podem-inibir-recuperacao-das-vias-aereas)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

ESTEVAO, M. **No Dia das Mães 2020, confira campanhas de moda de marcas brasileiras.** Metrópolis, 2020. Disponível em: <[https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/no-dia-das-maes-202-  
0-confira-campanhas-de-moda-de-marcas-brasileiras](https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/no-dia-das-maes-202-<br/>0-confira-campanhas-de-moda-de-marcas-brasileiras)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

ESTEVAO, M. I. **Reserva é acusada de racismo por usar manequim preto quebrando vidro.** Metrópolis, 2022. Disponível em: <[https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/reserva-e-acusada-de-  
-racismo-por-usar-manequim-preto-quebrando-vidro](https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/reserva-e-acusada-de-<br/>-racismo-por-usar-manequim-preto-quebrando-vidro)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

FARIAS, T. **As 10 mudanças no consumidor pós-crise.** Meio&Mensagem, 2020. Disponível em: <[https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/05/11/as-10-muda-  
ncas-no-consumidor-pos-crise.html](https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/05/11/as-10-muda-<br/>ncas-no-consumidor-pos-crise.html)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

GARCIA, S. **As marcas e o marketing divididos entre ajudar a sociedade e vender produtos.** In: Gestão 4.0: disrupção e pandemia São Paulo: Editora

Edgard Blücher Ltda, 2021. Disponível em: <<https://www2.cjf.jus.br/pergamumweb/vinculos/0000d1/0000d182.pdf>>.

Acesso em: 23 ago. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOFFMAN, E. **Introdução/Representações**. In: A Representação do Eu na Vida Cotidiana. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 11-75.

HAGERMANN, B; MAYOL, F. **A nova organização pós Covid-19 - Vencendo a recuperação**. Disponível em:

<[https://www.mckinsey.com.br/~media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/A%20Nova%20Organizacao%20Pos%20COVID/Artigo\\_A\\_Nova\\_Organizacao\\_Pos\\_Covid\\_PT.pdf](https://www.mckinsey.com.br/~media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/A%20Nova%20Organizacao%20Pos%20COVID/Artigo_A_Nova_Organizacao_Pos_Covid_PT.pdf)>. 23 ago. 2022.

HILLER, M. **Branding: a arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisian Editora Universitária, 2012.

HOEFEL, F.; TRIPOLI, M. **Winning the Recovery: O novo consumidor pós COVID**. McKinsey & Company, maio, 2020. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/186507977-Winning-the-recovery-o-novo-consumidor-pos-covid.html>>. Acessado em: 05 set. 2022.

JOANA, A. M. **Uma Reflexão sobre Consumismo através da Moda Sustentável**. Brasília: UnB, 2020. Disponível em: <[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/29197/1/2020\\_AmandaMartinsJoana\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/29197/1/2020_AmandaMartinsJoana_tcc.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

JOGADA DO MARKETING. **Bernardinho estreia campanha emocionante do Dia dos Pais da Reserva**. Abc da comunicação, 2020. Disponível em: <<https://www.abcdacomunicacao.com.br/bernardinho-estreia-campanha-emocionante-do-dia-dos-pais-da-reserva/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing. revisão técnica Edson Crescitelli**. 14. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIFESTYLE. **Por que evitar 'Black Friday'**. Blog Use Reserva, 2020. Disponível em: <<https://blog.usereserva.com/lifestyle/por-que-evitar-black-friday/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

LIFESTYLE. **Vidas negras têm que importar mais**. Blog Use Reserva, 2020. Disponível em: <<https://blog.usereserva.com/lifestyle/vidas-negras-tem-que-importar-mais/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia de Letras, 1989.

MARQUES, L.; ARAGÃO, S.; ESPINDOLA, M. **Osklen, Relatório Final. Rio de Janeiro: COPPEAD-UFRJ & INSTITUTO-e, 2018**. Disponível em: <[https://www.osklen.com.br/file/general/01\\_osklen\\_asap\\_relatorio\\_sustentabilidade\\_coppead\\_ufrj.pdf](https://www.osklen.com.br/file/general/01_osklen_asap_relatorio_sustentabilidade_coppead_ufrj.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

MENDES, C.; POLLY, V. **Moda e Arte, Desejo e Contemplação**. São Paulo: IARA, Revista de Moda, Cultura e Arte, 2014. Disponível em: <[http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistaiara/wp-content/uploads/2015/01/07\\_IARA\\_vol7\\_n1\\_Artigo.pdf](http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistaiara/wp-content/uploads/2015/01/07_IARA_vol7_n1_Artigo.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

MERCADO PAGO. **As datas para vender mais no e-commerce em 2022**. Empresas Mercado Pago, 2021. Disponível em: <<https://empresas.mercadopago.com.br/as-datas-para-vender-mais-no-e-commerce>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

meuSucesso.com. **O que é preciso para vender experiência? A marca de moda masculina Reserva te ensina!** Meu sucesso, 2016. Disponível em: <<https://meusuccesso.com/artigos/marketing/o-que-e-preciso-para-vender-experencia-a-marca-de-moda-masculina-reserva-te-ensina-1252/>>. Acesso em: 05 set. 2022.



MURTELL, J. **Does the World Really Need More Brands?** Disponível em: <<https://www.ama.org/marketing-news/does-the-world-really-need-more-brands/>> Acesso em: 22 ago. 2022.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **A ONU e o Meio Ambiente.** Brasil UN Org, 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/index.php/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>. Acesso em: 16 ago. 2022.

NATIVIDADE, P. **Como a Reserva aumentou as vendas online e chegou à fusão com a Arezzo.** Correio 24 horas, 2021. Disponível em: <<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/como-a-reserva-aumentou-as-vendas-online-e-chegou-a-fusao-com-a-arezzo/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

**NetZero.** Sistema B Brasil, 2020. Disponível em: <<https://www.sistemabbrasil.org/#:~:text=As%20Empresas%20B%20s%C3%A3o%20um,apenas%20as%20melhores%20DO%20mundo.>> Acesso em: 22 ago 2022.

OSKLEN e ASAP. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://www.osklen.com.br/osklen-asap>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

OSKLEN, **Sustentabilidade.** Disponível em: <<https://www.osklen.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

OSKLEN. **ASAP, as sustentable as possible as soon as possible.** GOA, 2019. Disponível em: <[https://www.osklen.com.br/file/general/02\\_osklen\\_asap\\_projetos.pdf](https://www.osklen.com.br/file/general/02_osklen_asap_projetos.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

OSKLEN. **ÉTICA & SUSTENTABILIDADE.** Disponível em: <<https://www.osklen.com.br/etica-e-sustentabilidade>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

OSKLEN. **Linha iogue.** Youtube, 2020. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=nZ\\_JePCnVE8](https://www.youtube.com/watch?v=nZ_JePCnVE8)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

**Pelo consumo consciente.** Blog Use Reserva, 2020. Disponível em: <<https://blog.usereserva.com/sem-categoria/pelo-consumo-consciente/>> Acesso em: 23 ago. 2022.

PEREIRA, C. M. **O Vestuário e a Moda: e suas principais correntes teóricas.** ModaPalavra e-periódico, vol. 8, núm. 15, janeiro-julho, 2015, pp. 202-221. Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5140/514051496010.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

POLLINI, D. **Breve História da Moda.** São Paulo: Claridade, 2016.

Relatório E-commerce no Brasil Abril/2021. Conversion, 2021. Disponível em: <[https://www.conversion.com.br/wp-content/uploads/2021/04/Abr\\_21-Mar-Relatório-E-commerce-no-Brasil-1.pdf](https://www.conversion.com.br/wp-content/uploads/2021/04/Abr_21-Mar-Relatório-E-commerce-no-Brasil-1.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

RESERVA. **Natal Reserva** - Enfim, juntos! Youtube, 2021. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=LhiDts4KZR8>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

RICHERS, R. **O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática.** In: Revista de Administração, v. 19, p. 46-56. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1984.

SCHINCARIOL, J. **Após impacto da crise, Reserva retoma crescimento.** Valor Globo, 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/10/05/apos-impacto-da-crise-reserva-retoma-crescimento.ghtml>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

SEBRAE. **8 datas comemorativas para vender mais. 2022.** Disponível em: <<https://digital.sebraers.com.br/blog/8-datas-comemorativas-para-vender-mais/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

SEBRAE. **Slow fashion: o que é e quais as suas vantagens?** Sebrae, 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/slow-fashion-o-que-e-e-quais-as-suas-vantagens,5858675f1ef6f710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 23 ago. 2022

SILVA, L.L. et al. **Medidas de distanciamento social para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil: caracterização e análise epidemiológica por estado.** São Paulo: Fiocruz, 2020. Disponível em: <<http://cadernos.ensp.fiocruz.br/static//arquivo/1678-4464-csp-36-09-e00185020.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

SNEADER, K; SINGHAL, S. **O novo normal chegou : tendências que definirão 2021 – e o futuro.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond/pt-BR>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

SENEADER, K; STERNFELS, B. **Da sobrevivência à prosperidade: reinventando o retorno pós-COVID-19.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/from-surviving-to-thriving-reimagining-the-post-covid-19-return/pt-BR>>. Acesso em: 05 set. 2022.

SOARES, J. S.; SOUZA, M. C. **Sociedade de consumo e o consumismo: implicações existenciais na dimensão da sustentabilidade.** Brasília: UNIPE, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unipe.br/index.php/direitoedesenvolvimento/article/view/815/590>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

AREZZO. **Somos a Arezzo & Co.** Arezzo, 2022. Disponível em: <<https://www.arezzo.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em: 05 set. 2022.

VALOR ONLINE. **Alpargatas suspende expansão internacional da Osklen por causa da pandemia.** G1 Globo, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2020/11/05/alpargatas-suspende-expansao-internacional-da-osklen-por-causa-da-pandemia.ghtml>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

Redação SBVC. **Reserva supera expectativas na Pandemia.** SBVC, 2020. Disponível em: <<https://sbvc.com.br/reserva-supera-expectativas-pandemia/>>. Acesso em: 05 set. 2022.

RESERVA. **Bons de Briga - Passo a passo como fazer a sua máscara?** Youtube, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=89PHIH1F7c>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

RESERVA. **Seu sonho de trabalhar de cueca virou realidade.** Youtube, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=gvwUilD2fQ0>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

RESERVA. **Sustentáveis.** Youtube, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=wxYgf2czLUM>>. Acesso em: 23 ago. 2022.