

Resumo

O Homem nasce com uma inspiração e morre com uma expiração, curiosamente, um número significativo de seres humanos, passa a vida, procurando diferenciar-se dos demais utilizando várias técnicas. É neste contexto que o Luxo tem um papel a desempenhar.

O Luxo é sonho, é excelência, é diferenciador, envolve esforço e dedicação, é uma fonte de inspiração e auto estima, bem como sinónimo de exclusividade e expressão de amor, gratidão, afecto e felicidade.

O Luxo é um agregado de marcas de Luxo que transmitem notoriedade através do reconhecimento global.

O consumidor de hoje é complexo e ambivalente, é essencial ouvir, interagir e servi-lo.

As pessoas são factor crítico, a compra é feita por pessoas a pessoas, por isso são fulcrais no sucesso da transacção e materialização da decisão.

A qualidade no Luxo é obrigatoriamente excelente e o consumidor sente-se confortável com um legado de tradição reforçado pela escassez.

A paixão por Luxo reflecte e materializa a paixão pelo sucesso na vida e move o cliente a querer mais, por isso, a comunicação é fundamental.

O prazer é uma emoção constante ao consumir Luxo, assim alimentar o sonho e a fantasia fideliza o cliente.

O propósito é fundamental no Luxo já que o cliente necessita de uma fundamentação “séria” para justificar a si próprio a extravagância.

O preço é assumidamente elevado porque emocionalmente proporciona bem-estar e felicidade.

A organização do século XXI deve construir uma relação transparente com o cliente, pautada pelo serviço, respeito e confiança.

Palavras-chave: Luxo, Emoções, Pessoas, sucesso

2 Classificações *JEL (classification system)* : D e M

Abstract

All human beings are born and die in the same way, with an inhalation and an exhalation, but a significant number of them, live their lives using various techniques to differentiate themselves from the others. It is in this context that luxury has a major role to play.

Luxury is dream, excellency and differentiation; it involves effort and dedication, is stimulating and increases self esteem, inspires exclusivity and is an expression of love, gratitude, affection and happiness.

Luxury is a cluster of luxury brands recognized all over the planet. Today consumers contradict themselves, it is essential to listen, interact and serve the consumer.

People are a critical factor as the purchase is made by people to people and so they are central to the success of the transaction.

Quality in luxury must be excellent and the customer must feel comfortable with a legacy of tradition that inspires confidence, consistency, integrity and exacerbated by exclusivity.

The passion for luxury reflects and embodies the passion for success and moves the client to wanting more, so communication is the master key.

Pleasure is a constant thrill as consumers buy luxury. Feeding the dream and fantasy promotes customer loyalty.

The purpose is essential in luxury since the client needs a "serious" reason to justify the excessiveness and over-spending to him/her.

The price is acceptably high because it is associated with a set of emotions that provide welfare and happiness.

The twenty-first century organization should build a transparent relationship with the client, guided by the service, respect and trust.

INDICE

AGRADECIMENTOS	6
SUMÁRIO EXECUTIVO	8
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Enquadramento.....	11
1.2 Motivações	11
1.3 Objectivo	12
1.4 Metodologia	12
2 ALGUNS CONCEITOS	14
2.1 Sucesso	14
2.2 Competitividade	15
2.3 Portugal um país rico.....	16
3 O LUXO	18
3.1 Definição	18
3.2 Enquadramento histórico.....	18
3.3 A natureza do Luxo.....	22
3.3.1 A natureza mutável do Luxo	22
3.3.2 A natureza imutável do Luxo	23
3.4 Categorias	24
3.4.1 Luxo Inacessível.....	24
3.4.2 Luxo Intermédio.....	25
3.4.3 O novo Luxo.....	26
3.4.4 Luxo Inacessível <i>versus</i> Novo Luxo	27
3.5 O sector	27
3.6 Os grupos	30
3.6.1 Grupo LVMH.....	30
3.6.2 Grupo Richemont	34
3.6.3 Grupo Gucci	35
3.6.4 Outros Grupos	36
4 MARCAS DE LUXO	38

4.1	Identidade	38
4.2	Princípios para criar uma marca de Luxo	40
4.2.1	Categorias	40
4.2.2	Os eternos princípios	41
4.3	Panorama actual	43
5	O CONSUMIDOR	49
5.1	Relação do consumidor com o Luxo: atitudes complexas e ambivalentes	49
5.1.1	Estudo 1	50
5.1.1.1	Características do Luxo.....	50
5.1.1.2	Posturas identificadas	52
5.1.1.3	Conclusões preliminares	53
5.1.2	Estudo 2.....	54
5.1.2.1	Resultados.....	54
5.2	Outras abordagens	56
5.2.1	Altema (Le journal des tendances de la consommation)	56
5.2.2	O Centro francês de comunicação avançada	57
6	FACTORES DE SUCESSO E COMPETITIVIDADE DE MARCAS DE LUXO EM PORTUGAL	60
6.1	Pessoas	61
6.2	Produto	65
6.2.1	Qualidade	65
6.2.2	Legado.....	66
6.2.3	Integridade.....	68
6.2.4	Escassez.....	69
6.2.5	Superficialidade.....	70
6.2.6	Preço.....	70
6.3	Paixão	70
6.4	Prazer	73
6.5	Propósito	75
6.6	Preço	77
7	12 REGRAS PARA MARCAS E EMPRESAS DE LUXO DO SÉCULO XXI 81	
7.1	Afável e amável	82
7.2	O cliente ratifica a marca	82
7.3	Preço Premium: justificado e merecido	82

7.4	Inovação baseada no trabalho de equipa, teste e aprendizagem.....	82
7.5	Activo = Pessoas e relações	83
7.6	Economias de partilha com o cliente	83
7.7	Produtos em segmentos onde é especialista.....	83
7.8	O negócio adaptado ao cliente.....	83
7.9	Diálogo e avaliação	84
7.10	Experiência reconhecida.....	84
7.11	Universo do “boca a ouvido” e referências	84
7.12	Responsabilidade social	84
7.13	Avaliação.....	85
8	CONCLUSÕES.....	86
	BIBLIOGRAFIA	92
	ANEXOS	98

Agradecimentos

A dissertação apresentada é o fruto de um trabalho elaborado com alegria, aprazimento, dedicação e inspiração. De facto, a investigação realizada, a bibliografia encontrada e os contributos (directo ou indirecto) de pessoas sábias, generosas e agradáveis estão espelhados no trabalho apresentado, por isso é primordial que comece por agradecer o privilégio e a oportunidade da sua concretização.

Agradeço ao Professor Dr. José Azevedo Rodrigues por ter aceite orientar a minha dissertação de mestrado, pela generosidade com que partilhou o seu saber e pelas palavras de estímulo e excelentes conselhos, fundamentais ao longo da investigação e elaboração da dissertação.

Um carinhoso agradecimento aos meus pais.

Agradeço também às seguintes pessoas que colaboraram directa ou indirectamente no desenvolvimento do presente trabalho:

Entrevistados: António Moura, CEO da O. Moura; Gonçalo Arriaga, quadro do Entrepoto concessionário da Porsche; Manuela Saldanha, CEO da Lojas da Meias; Manuel Paula, Director de Marketing do El Corte Inglés; Jean Louis Queimado, Director da Vacheron Constantin Ibéria; Luís Pessanha, Administrador da Santogal (importador da Ferrari e Maserati); Hubert de Haro, Director da Torres Distribuição; Manuel Pereira da Silva, CEO da L’Oreal Luxe; António Ferreira de Almeida, CEO da Sephora Portugal; Tiago Queiroga, director da Sotheby’s Realty; Patrícia Diniz, DG da Parfums Christian Dior Portugal; Guilherme Costa, DG do Ritz Four Seasons; José Avillez, Chef e Director do restaurante Tavares; Paula Brito, directora da revista L+Arte; Francisco Fornozinho Sanchez, director da SIVA (importadores Bentley e Lamborghini); Filomena Bom, DG da Ferretti Portugal; Rosália Oliveira, Directora de Marketing da Swarovski Portugal; Ronald Brodheim, CEO do grupo Brodheim (importador e distribuidor da marca Burberry); Anna Saarinen, Vice President NetJets Europa; Tiago Galvão-Teles, Administrador Publicações MatchSore (revista Luxo & Vícios); Vasco Marques Corrêa, Partner na sociedade de advogados PLMJ.

António Beja Neves (Deloitte); António Koreska (Kores); Prof. Dr. Augusto Mateus; Bruno Lehman (Egon & Zender); Cláudia Xavier (Tobis); Eric Brodheim (Jason); Fátima Carioca (AESE); Fausto Gonzalez (Hachette Espanha); Filipa Leite de Castro

(Jason); Francisco Rebelo Santos (Sojormedia Capital); Gabriela Correia (Ipsos); Isabel Alandete (MPF); Isabel Cantista (AESE); João Ferreira (Motorpress); João Sacchetti (João Lagos Eventos); Jorge Carvalho da Silva (Silk); José Ramalho Fontes (AESE); Juan Caño (Hachette Espanha); Laurinda Alves (jornalista); Luís de Matos (ZON); Manuel Valério (Lojista); Manuela Vitorino (Plurivalor); Margarida Cardoso (Expresso); Maria do Rosário Horta e Costa (Sotheby's Leilões de Arte); Maria João Moura; Mário Cravidão; Miguel Saraiva (Silk); Octavia Sá (Banco Best); Pedro Mayenco (Hachette Espanha); Philippe Guillamet (Grupo Richemont Ibéria); Sandra Raposo (Montblanc Portugal); Sandra Rosas (David Rosas); Teresa Vera Magalhães (RBA).

Dedico a minha dissertação de mestrado ao meu marido Luís Miguel Peixoto com Amor e Gratidão pelo apoio e valiosas sugestões e conselhos.

Sumário Executivo

O Homem nasce com uma inspiração e morre com uma expiração, curiosamente, um número significativo de seres humanos, passa o período entre estes dois momentos, chamado vida, procurando diferenciar-se dos demais utilizando várias técnicas. É neste contexto que o Luxo tem um papel a desempenhar.

O crescente peso económico do sector do Luxo na economia mundial é inaudito, de facto, a globalização, o surgimento de economias emergentes e o respectivo acesso dos seus consumidores deixam antever para este sector um elevado potencial de crescimento futuro.

A metodologia utilizada é a apresentação da pesquisa bibliográfica efectuada e ilustrada com depoimentos recolhidos nas 21 entrevistas pessoais a responsáveis por marcas de Luxo em Portugal.

O Luxo é sonho, é excelência, é diferenciador, envolve esforço e dedicação, é uma fonte de inspiração e auto estima, bem como sinónimo de exclusividade e expressão de amor, gratidão e afecto.

O Luxo é um agregado de marcas de Luxo. Uma marca de Luxo adquire notoriedade através do reconhecimento global e internacionalização. A marca de Luxo é material e possui identidade, traduz um universo cultural e é o reflexo das afinidades e da relação intimista com o seu consumidor.

Os depoimentos recolhidos nas entrevistas realizadas enaltecessem o valor da marca de Luxo e o que ela representa: sonho, história, tradição, excelência, fiabilidade, elevada qualidade, promoção social, *lifestyle*, sofisticação, distinção, requinte, felicidade, auto estima, segurança, confiança, experiência inesquecível, excelência, único, original, intemporalidade, entre outros.

O consumidor de hoje contradiz-se e confunde os melhores estudos de mercado pois são cada vez mais pessoas complexas e ambivalentes nos seus actos de consumo. Os testemunhos recolhidos nas entrevistas, a propósito dos consumidores, revelam que as marcas Luxo possuem um conhecimento aprofundado dos dados sócio demográficos dos seus clientes pelo que é desejável e aconselhável que, desenvolvam registos das

atitudes comportamentais de proximidade com a marca, por forma a consolidar a fidelidade à mesma.

Os factores de sucesso e competitividade de marcas de Luxo são identificados com base na metodologia “Os 6 P’s do marketing do Luxo” enriquecida por restante bibliografia.

A abordagem unilateral do consumidor é coisa do passado, hoje a marca de Luxo tem de comunicar e estabelecer um vínculo sólido e duradouro com o seu cliente. É essencial ouvir, interagir e servir o consumidor, é este o foco e são estes os alicerces do sucesso e competitividade das marcas de Luxo.

As pessoas são o primeiro p e factor crítico. A compra é feita por pessoas a pessoas, por isso são fulcrais no sucesso da transacção e materialização da decisão. A cultura da marca tem de ser focada nas pessoas (comunicação clara, formação, boas condições de trabalho, liberdade, responsabilidade, etc.) desenvolvendo as melhores práticas e métodos para cimentar a fidelidade com os funcionários da organização e consequentemente com os consumidores.

Um bom exemplo é o lema do Ritz Four Season : *“No grupo Four Seasons temos a politica dos 3 P’s : “People, Products, Profit” e por esta ordem”* Guilherme Costa, Ritz Four Seasons, Lisboa, 27 de Maio 2009.

O segundo p é o produto. A qualidade de uma marca de Luxo é obrigatoriamente excelente tanto ao nível do processo criativo, como da elaboração como na apresentação. Também no que toca o produto, o consumidor sente-se confortável com um legado de tradição que lhe inspira confiança e consistência. Esta característica também comunica integridade e incorruptibilidade, tanto a nível estético, como a nível ético. A magia de um bem de Luxo é assente na superficialidade, extravagância e esplendor que é reforçada pela dificuldade do acesso e sentimento de escassez.

Na sociedade ocidental, a paixão por bens ou estilos de vida reflecte e materializa a paixão pelo sucesso nos negócios, na vida profissional e/ou pessoal. Esta paixão move o cliente a querer mais. Um cliente apaixonado torna-se um especialista e aliado da marca, comunicando as suas opiniões e cativando novos clientes. Assim, alimentar a paixão do consumidor passa por estar permanentemente em contacto e comunicação com ele.

A marca de Luxo é uma experiência e a experiência é a marca de Luxo, por isso, envolve propósitos emocionais e sensoriais muito além do atributo funcional do objecto da compra. Por isso o prazer é uma emoção constante no acto de consumir Luxo. A marca de Luxo fideliza o seu cliente concentrando-se a todo o momento em alimentar-lhe o sonho, o prazer e a fantasia.

O propósito é o quinto P identificado. De facto, embora o consumidor deseje superficialidade no Luxo, este também tem de apresentar um carácter utilitário e funcional. É uma das dicotomias detectadas no comportamento dos consumidores de Luxo, é como se o cliente necessitasse de uma fundamentação “séria” para justificar a si próprio a extravagância.

O preço é o último p e um dos factores de sucesso e competitividade identificados. O preço é assumidamente muito acima da média e aceite como tal porque é associado a uma qualidade superior, prestígio e escassez.

É essencial ter presente que mesmo os clientes muito ricos são muito criteriosos nos seus gastos e exigem às marcas de Luxo todos os p's acima referidos; (**p**essoas) serviço, (**p**roduto) qualidade, fiabilidade, integridade, exclusividade, sonho, **p**aixão, **p**razer, **p**ropósito. De facto, a confiança e a segurança que o consumidor desenvolve na sua relação com a marca de Luxo é essencial porque o dinheiro que está a gastar naquele momento não é canalizado para produzir mais riqueza.

As 12 regras para as marcas e empresas de Luxo do século XXI não são mais do que as ferramentas para maximizar os factores de sucesso e competitividade analisados anteriormente.

Hoje a organização deve construir uma relação transparente, pautada pelo respeito e confiança mútua entre a marca e o cliente. O foco da marca de Luxo é servir o seu cliente com base na verdade e respeito pelas necessidades e aspirações da empresa e dos consumidores. É uma relação imortal, é como um ser vivo, tem de ser alimentada a todo o instante e qualquer distração pode ser fatal.

1 Introdução

1.1 Enquadramento

O Homem nasce com uma inspiração e morre com uma expiração, curiosamente, um número significativo de seres humanos, passa o período entre estes dois momentos, chamado vida, procurando diferenciar-se dos demais utilizando várias técnicas. É neste contexto que o Luxo tem um papel a desempenhar.

Desde que o Homem existe o fascínio pelo brilho e a procura contemplativa do belo é uma realidade, é intrínseco à natureza humana, por isso, o tema Luxo é natural e familiar. Claramente tudo o que é belo é Luxo; tanto pode ser um arco-íris no céu como um Ferrari deslizando no asfalto, de facto, o conceito estético é comum a estes dois fenómenos que não poderiam ser mais distintos.

Passear nas ruínas da cidade de Ephesus na Turquia ou no palácio de Knossos na Grécia é muito interessante porque, embora seja apenas possível contemplar ruínas, o conceito estético e grandioso destes dois locais, datados de milhares de anos, mantêm-se intactos para quem “puder” ver. As colunas e estátuas da fachada da biblioteca de Ephesus são inesquecíveis e deslumbrantes e, no entanto, ao observar as centenas de turistas que ali passam, constata-se que muitos não estão a admirar tamanha grandiosidade ou sequer se sentem atraídos por ela.

O Luxo é uma fonte de prazer pessoal. A posse ou a mera contemplação de objectos de Luxo produz múltiplas emoções, cada apaixonado do Luxo experiênciava à sua maneira e em função das suas vivências e memórias pessoais. Para uns, o Luxo proporciona calma e segurança, para outros, exaltação e ousadia, mas existe um denominador comum, todos se abandonam ao Luxo para obter satisfação comparável ao sentimento de plenitude.

1.2 Motivações

Sempre me senti atraída por todo o tipo de fenómenos que proporcionem harmonia, excelência, perfeição, beleza e requinte, para mim são uma fonte de tranquilidade e bem-estar, pessoalmente o Luxo é um conceito estético, tanto físico como etéreo.

O peso económico crescente do sector do Luxo na economia mundial é inaudito, de facto, a globalização, o surgimento de economias emergentes e o respectivo acesso dos

seus consumidores deixam antever para este sector um elevado potencial de crescimento futuro.

A dinâmica do sector do Luxo, nos últimos anos, é espantosa. De facto, os movimentos de concentração de empresas e marcas foram significativos criando uma lógica económica e financeira nunca antes vista, assim, o actual sector do Luxo conseguiu levar a cabo com êxito a união de:

- Produtividade e rentabilidade com criatividade e excelência;
- Inovação com *savoir faire* e tradição.

As marcas de Luxo são uma constante na última década da minha vida profissional e as mudanças estruturais e profundas que se têm registado no mundo em geral e no sector do Luxo em particular levaram-me a decidir por centrar a minha pesquisa na identificação dos factores de sucesso e competitividade de marcas de Luxo em Portugal.

1.3 Objectivo

O Luxo é algo muito pessoal mas existem factores que determinam que uma quantidade significativa de pessoas atribua e classifique como Luxo determinadas situações e objectos.

O propósito deste trabalho é identificar factores de sucesso e competitividade de marcas de Luxo em Portugal numa óptica qualitativa.

1.4 Metodologia

A metodologia seguida foi a pesquisa bibliográfica sobre o tema, de forma a contribuir para a compreensão e conhecimento, através de livros, estudos, artigos, opiniões e novas tendências na área do sector do Luxo, no mundo e em Portugal.

A metodologia utilizada é a apresentação da pesquisa bibliográfica efectuada e ilustrada sempre que possível com depoimentos recolhidos nas entrevistas efectuadas.

Foram realizadas 21 entrevistas¹ pessoais a responsáveis por marcas de Luxo em Portugal, com um fio condutor comum mas abertas de forma a captar espontaneamente a maior quantidade de informação possível.

Assim, num primeiro ponto são apresentados os conceitos subjacentes ao tema da dissertação: factores de sucesso e competitividade de marcas de Luxo em Portugal.

No capítulo seguinte, o Luxo é explicitado, começando pelo fundamental enquadramento histórico que conduz à natureza e qualificação do Luxo terminando com uma caracterização do sector do Luxo e principais grupos que o compõem.

De seguida são apresentados os princípios fundamentais na criação de uma marca de Luxo e o panorama actual das marcas de Luxo.

O consumidor é um elemento fulcral e fundamental do consumo, em geral, e do consumo do Luxo em particular, o professor Bernard Dubois (& colegas) realizou, em 2001, uma investigação arrojada e muito inovadora no âmbito do estudo do consumidor do Luxo que é exposto no ponto seguinte.

No sexto capítulo são apresentados os factores de sucesso e competitividade de marcas de Luxo identificados ao longo da investigação.

O estudo conclui com a apresentação de 12 regras para as marcas e empresas de Luxo do século XXI.

¹ Anexo I

2 Alguns Conceitos

2.1 Sucesso

Muito foi dito e escrito sobre o conceito de sucesso, mas o que é sucesso? É vender muito? É vender pouco? É ganhar muito dinheiro? É ganhar pouco? É servir os outros? É inovar ou manter a tradição intacta? De facto, a imagem de sucesso não é a mesma para todos, mas o processo parece ser o mesmo; ser reconhecido como tal. Há muitas definições de sucesso, no entanto, há uma que particularmente traduz o conceito aplicado neste trabalho é a de Jonh C. Maxwell (101 sucesso (2008):5).

“O sucesso é ...

Conhecer o seu propósito na vida;

Crescer para alcançar o seu potencial máximo e

Semear para beneficiar os outros”.

O sucesso é uma jornada não é um destino. Assim, uma marca, um objecto ou experiência de Luxo nunca esgotará a sua capacidade de crescer rumo ao seu potencial se mantiver este foco.

Para facilitar o processo é importante materializar o foco, é neste contexto que surge o Sonho: se o Sr. Eugène Schuelle, um químico francês não tivesse o sonho de utilizar os seus conhecimentos científicos para desenvolver um novo método para pintar o cabelo de forma segura, a L’Auréale não seria fundada em 1909 (hoje L’Oreal) e provavelmente não estaria hoje a celebrar o centenário; se em 1963 o sr. Lamborghini não tivesse discutido com o sr. Enzo e daí tivesse surgido o sonho de criar um automóvel superior ao Ferrari hoje não conheceríamos a Lamborghini, e muitos mais exemplos existem.

O segredo do sucesso é numa primeira fase a definição do propósito passando seguidamente à acção. O resultado definirá o grau de sucesso de uma pessoa, marca, objecto ou experiência. É este o conceito subjacente à elaboração deste estudo e nada melhor do que o grupo LVMH para ilustrar (<http://www.lvmh.com/>, 2009):

“The mission of the LVMH group is to represent the most refined qualities of Western “Art de Vivre” around the world. LVMH must continue to be synonymous with both elegance and creativity. Our products, and the cultural values they embody, blend tradition and innovation, and kindle dream and fantasy.

In view of this mission, five priorities reflect the fundamental values shared by all Group stakeholders:

- *Be creative and innovative (...)*
- *Aim for product excellence (...)*
- *Bolster the image of our brands with passionate determination (...)*
- *Act as entrepreneurs (...)*
- *Strive to be the best in all we do (...)*

2.2 Competitividade

O WEF – World Economic² Fórum define competitividade como o conjunto de instituições, políticas e factores que determinam o nível de produtividade de um país. Por sua vez, o nível de produtividade, define o nível de sustentabilidade da prosperidade criada por uma economia, por isso, economias, empresas ou pessoas mais competitivas tendem a gerar mais riqueza.

Como refere Franziska Blunck (2006): *“For the company, competitiveness is the ability to provide products and services as or more effectively and efficiently than the relevant competitors”*

Assim, o conceito de competitividade é um *mix* de elementos estáticos e dinâmicos: a produtividade determina a capacidade da organização para criar valor que por sua vez determina a remuneração do capital investido e proporciona um nível de crescimento e expansão.

² Martin, X., Blanke, J., Hanouz, M., Geiger, T., Mia, I., Paua, F. (2008), “The global competitiveness report 2008-2009”, <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

Este é o conceito de competitividade aplicado ao longo do estudo, no entanto, é de referir que em Portugal não existe informação oficial disponível sobre o sector do Luxo e as empresas não mostraram qualquer disponibilidade em partilhar informação económica objectiva, assim, a abordagem será mais conceptual e subjectiva.

É interessante e vale a pena referir a abordagem que o grupo LVMH faz da competitividade no grupo (<http://www.lvmh.com/>, 2009):

“Act as entrepreneurs: the group’s organizational structure is decentralized, which fosters efficiency, productivity and creativity. This type of organization is highly motivating and dynamic. It encourages individual initiative and offers real responsibilities – sometimes early on in one’s career. It requires highly entrepreneurial executive teams in each company. This entrepreneurial spirit requires a healthy dose of common sense from managers, as well as hard work, pragmatism, efficiency, and the ability to motivate people in the pursuit of ambitious goals. One needs to share and enjoy this entrepreneurial spirit to – one day – manage a subsidiary or company of the LVMH group.”

2.3 Portugal um país rico³

O Portugal é um país rico! É uma afirmação surpreendente tendo presente o que se ouve, diz e escreve mas a principal razão para pensar o contrario é a ignorância em relação aos números do rendimento médio mundial. De facto, a pobreza de dois terços da humanidade é o maior problema com que a economia mundial se debate diariamente. Apesar do impressionante crescimento económico na China, na Índia e noutras economias emergentes, a verdade é que, segundo o Banco Mundial, existem cerca de mil milhões de pessoas a viverem em países de tal forma pobres que não existem perspectivas para a sua população nas próximas décadas.

Segundo a mesma fonte, em 2000, Portugal era o 49º país mais rico num total de 207 nações que compõem o nosso planeta.

Portugal é o típico país de rendimento médio, cujas infra-estruturas sociais e económicas reflectem o nível mediano do seu desenvolvimento. Nas últimas décadas, a economia portuguesa registou contínuos progressos e bastantes sucessos (UE, zona

³ Pereira, A.S. (2007), Os mitos da economia portuguesa, colecção Ferro e Fogo, editora Guerra & Paz

Euro). A rápida transformação da sociedade e economia portuguesa tornaram-na mais rica e as famílias portuguesas viram o seu poder de compra crescer.

Nos últimos anos, muitas empresas e marcas de Luxo abandonaram o modelo de representantes e instalaram-se directamente em Portugal, como por exemplo: Louis Vuitton, MontBlanc, Dior, Estée Lauder, Hugo Boss, Hermès, Mercedes, BMW entre outros. A confiança de marcas internacionais na economia portuguesa reforça a ideia de Portugal como um país rico.

“ A marca Dior é líder europeia há 3 anos consecutivos no segmento de perfumes, tratamento e maquilhagem, em Portugal até 2007 era apenas 5º por isso resolvemos instalar-nos directamente em Portugal já que identificámos que o potencial era enorme. Assim, em meados de 2007 a marca criou a empresa do grupo LVMH e fez um elevado investimento com vista ao aumento da quota de mercado num prazo de 5 anos. Os resultados não se fizeram esperar e 2008 foi um ano excelente, actualmente e apesar da conjuntura desfavorável continuamos crescer.” Patrícia Diniz, Parfums Christian Dior Portugal. Lisboa, 22 de Maio 2009.

3 O Luxo

3.1 Definição

A palavra Luxo⁴ deriva da palavra em latim, *luxus*, que tem a sua origem na agricultura, inicialmente queria dizer “crescer em excesso” para depois se tornar a palavra que descrevia o “excesso em geral” e a partir do século XVII passou a significar Luxo.

Todas as definições conhecidas de Luxo remetem para prazer, desejo, excepção, raridade e refinamento. O Luxo não tem nada de racional, de facto, o excesso, as emoções intensas e extraordinárias estão subjacentes ao retorno esperado por quem o consome.

Um estudo a nível internacional levado a cabo pela Confremca⁵ revelou que, qualquer que seja o país, a base do Luxo consiste em ser desejado, ser distante, ser merecido; tem uma aura imaterial que o torna excepcional e proporciona uma sensação de recompensa, reconhecimento e prémio. Ainda de acordo com este estudo qualitativo o Luxo é vivido como um encontro com a vitalidade, no seu estado mais primordial, é um prazer dos sentidos que proporciona uma emoção, uma sensação de conforto e harmonia. Muitos identificam como um regresso às origens, uma regeneração, o que propicia uma nova e mais rica relação consigo próprio e com os outros. Resumindo, o Luxo nasce no encontro entre o “objecto” e a intimidade mais profunda daquele que o reconhece como Luxo.

“O Luxo é algo que não precisamos mas do qual não podemos prescindir”, Jean Louis Queimado, Vacheron Constantin Ibéria, via e-mail em 18 de Maio 2009.

3.2 Enquadramento histórico

Os mecenas gregos e romanos esforçavam-se por superar os seus antecessores no esplendor dos presentes que proporcionavam ao povo.

Na Europa, do século IX ao século XVIII, as casas reais foram realizando sucessivamente consumos ruinosos com o intuito de revelar ao mundo o seu esplendor e supremacia.

⁴ Lipovestsky, G. e Roux, E. (2004), “El lujo eterno”, pagina 133

⁵ Lipovestsky, G. e Roux, E. (2004), “El lujo eterno”, pagina 153

O desenvolvimento industrial no século XIX e a produção em série, proporcionou a acessibilidade de mais produtos a um maior número de pessoas. Inicia-se nessa época uma necessidade de ostentação exacerbada de sinais exteriores de riqueza: *“una superfluidad más material, más personal [...] y se instala un nuevo orden: lo superfluo en lo ordinario y el triunfo de la manera burguesa de consumir”* (P.Perrot in Lipovestsky, G. e Roux, E. (2004):136).

A sociedade moderna com os seus valores individualistas converte então o Luxo em algo necessário para o bem-estar de uma vida material de sucesso mais prática e funcional. O Luxo torna-se um símbolo distintivo, um símbolo de acesso a uma categoria social. A teoria de T. Veblen⁶ refere que através do consumo ostensivo procura-se fazer alarde da própria riqueza, o consumo do objecto passa a ser acessório pois a sua função primordial é definir o *status* social do proprietário.

Curiosamente é com a criação das linhas de montagem que o artesanato (produção manual) se transforma num método de produção valioso, já que realça o carácter de singularidade, excelência, perfeição e preço elevado, conferindo um valor estético novo ao objecto. Assim, a arte manual é valorizada socialmente e compreensivamente cara, enquanto que a reprodução em série é desvalorizada.

É neste contexto que surgem os grandes artesões:

- Alta-costura

Charles Frederic Worth (1825-1895), Poiret (1874-1944)

- Perfumes

Guerlain (1828)

- Jóias

Cartier (1847), Boucheron (1858),

- Coudelaria e malas

⁶ T.Veblen “Theorie de la classe de loisir” citado em Lipovestsky, G. e Roux, E. (2004), “El lujo eterno”, pagina 136

Hermés (1837), Louis Vuitton (1854)

- Loiças

Saint-Louis (1767), Baccarat (1764), Giens (1821), Bernardaud (1863), Daum (1875)

- Champanhe

Ruinat (1729), Veuve Clicquot (1772), criação em 1882 do “Sindicato das grandes marcas de champanhe”

A I guerra mundial altera drasticamente o panorama social, de facto, a mulher passa a desempenhar um novo papel no seio da família e da sociedade. Passando dos corpetes aos uniformes e das festas ao trabalho, assim o estilo militar, as saias práticas, os chapéus pequenos e as calças são os melhores aliados da mulher desta época.

Os felizes e loucos anos 20 revitalizaram a alegria de viver e o desenvolvimento do consumo, o progresso tecnológico foi sensacional (rádio, telefone, cinema), o mundo começou a comunicar e as grandes marcas de automóveis foram criadas.

Coco Chanel encarna na perfeição esta nova mulher, a sua moda simples e um estilo único faz dela um ícone incontornável desta época e que perdura até hoje. A utilização de materiais inovadores para a época (*jersey, tweed*) é ainda hoje a imagem da marca. Foi primeira *Maison* a diversificar a sua actividade; começou pela criação de chapéus, depois moda (roupa, carteiras, acessórios), seguiu-se o lançamento do perfume *Nº5* e de uma linha de cosmética, pela primeira vez na história, Chanel estava a oferecer o que hoje é conhecido por *Total Look*.

No entanto, a crise de 29 foi devastadora e arrasou o espírito de confiança vivido até então, os anos 30 foram tranquilos mas surge uma nova convulsão com a II guerra mundial.

Curiosamente é durante os anos 40 e 50 que nascem mais relevantes *Maisons* de Alta-costura:

Balmain (1945); Dior (1947); Givenchy (1951); Guy Laroche (1957). É em 1954 que é criado, em Paris, pela iniciativa de Jean Jacques Guerlain, o famoso Comité Colbert,

organismo representativo do Luxo francês cuja missão era e é promover o Luxo francês no mundo, hoje representa cerca de 70 empresas do universo do Luxo francês.

A partir dos anos 50, começa a desenhar-se a sociedade de consumo tal e como a conhecemos hoje, a prosperidade americana da época desempenhou um papel primordial. É nesta década que surge o verdadeiro produto da cultura de massas - a televisão – e com ela o desenvolvimento da publicidade.

A segunda metade do século XX, apresenta uma dinâmica interessante, de facto numa primeira fase a lógica de ascensão social passava pelo consumo, facto compreensível tenho presente a situação de penúria generalizada do pós guerra e a abundância subsequente. Ultrapassada esta fase, a sociedade necessitava de mecanismos de diferenciação e materialização do êxito social, assim, o consumo de bens de Luxo passa a remeter para um sistema de diferenciação e distinção social. Assim, ocorre a democratização do Luxo⁷, nessa época a procura era muito superior à oferta e os consumidores não procuravam objectos e/ou experiências mas sim etiquetas sociais para exhibir (geração *yuppies*).

O excessivo consumo de marcas e símbolos dos anos 80 dão lugar a um período de consumo selectivo nos anos 90 e posteriormente um novo movimento expansivo no consumo de Luxo, que terminou com a queda de Maddoff & C^a.

Aparentemente parece ser uma repetição sistemática dos mesmos ciclos, mas não é assim, de facto, cada ciclo tende a expressar a afirmação social e a sensibilidade acerbada do momento. Neste último ciclo expansionista, a motivação para o consumo de bens de Luxo já não era o parecer rico do ciclo anterior (anos 80) mas o parecer jovem. O consumo de bens de Luxo já não materializava tanto os desejos de afirmação social mas a imagem; estar em forma, magra, saudável e jovem. A banalização da cirurgia estética permite substituir o corpo recebido pelo corpo construído e o consumo de cosméticos disparou.

O Luxo está neste momento num momento interessante pois as pessoas estão cada vez mais informadas e exigentes, valorizam coerência e autenticidade que lhes

⁷ Correia, G. (1999), “A democratização das marcas de Luxo”, http://centroalt.pt/edigest/edicoes99/ed_mar/ed53cap3.html

proporcionem emoções intensas, prazer excepcional mas acima de tudo um reconhecimento da sua identidade única.

3.3 A natureza do Luxo⁸

Deveremos ter presente que:

- O Luxo é o sonho de muitos apenas acessível a alguns
- O Luxo não é essencial;
- O Luxo é de difícil acesso: a acessibilidade é restringida pelos preços altos, pequenas quantidades e exclusividade;
- O Luxo é magnífico e exorta emoções de deslumbramento, fascinação, estupefacção, espanto, encanto, esplendor, surpresa entre outras;
- O Luxo é algo relativo, porque o que é Luxo para uma pessoa, poderá para outra pessoa ser o seu dia a dia. Por exemplo, para uma pessoa rica é normal viajar em classe executiva e é um Luxo viajar em primeira classe, no entanto para outra pessoa mais rica o corrente é viajar em primeira classe e o Luxo é alugar um jacto privado, etc.;
- O Luxo é algo em constante mutação, graças à tecnologia, inovação e concorrência global o “standard” está em permanente actualização. Por exemplo, há uns anos os vidros eléctricos nos automóveis eram um Luxo hoje fazem parte do seu equipamento corrente;

3.3.1 A natureza mutável do Luxo⁸

Hoje há mais categorias de Luxo do que nunca antes visto, de facto, com o fenómeno das economias emergentes temos vindo a observar um aumento significativo dos multimilionários, milionários, muito ricos, ricos e assim sucessivamente pelo que uma marca de Luxo tem de posicionar-se relativamente a uma ou várias gamas de Luxo. Por exemplo, várias marcas sentiram a necessidade de criar marcas de Luxo dentro da marca: Sony → Qualia; Nokia → Vertu; Toyota → Lexus; Mercedes → Maybach

⁸ Herman, D.(2009), “The eternal principles for creating luxury brands, www.themanager.org/marketng/eternal_principles_for_luxury_brands.htm

Actualmente alguns consumidores do Luxo optam por consumir Luxo para criar uma identidade, um estilo único e original. Por isso o Luxo evoluiu e tornou-se mais diversificado e criativo, hoje assiste-se ao crescimento da vocação mais criativa do Luxo em detrimento da vertente tradicional.

Uma tendência recente é também a mistura do Luxo com o “não Luxo”, os consumidores do Luxo assumem que não há uma obrigatoriedade em comprar sempre caro, que a oferta e qualidade das marcas correntes são cada vez mais elevadas o que também contribuem para esta opção cada vez mais alargada. Por exemplo, actualmente é normal ver uma mulher usar uma *t-shirt* branca da Zara ou H&M com umas calças Armani e uma carteira LV.

Outra tendência interessante e crescente é o consumo de experiência de Luxo. Por exemplo, viagens a locais longínquos (viagem a Belize, a viagem no comboio transiberiano), viagens de beleza e bem-estar (num *spa* na Tailândia), eventos sociais (um espectáculo de opera nas pirâmides de Gizé) experiências únicas (salto de pára-quedas).

Hoje o Luxo efémero é cada vez mais uma realidade; o sucesso surge num determinado momento fruto de um produto ou serviço específico e depois “morre” porque não têm capacidade para se tornar um clássico.

3.3.2 A natureza imutável do Luxo⁸

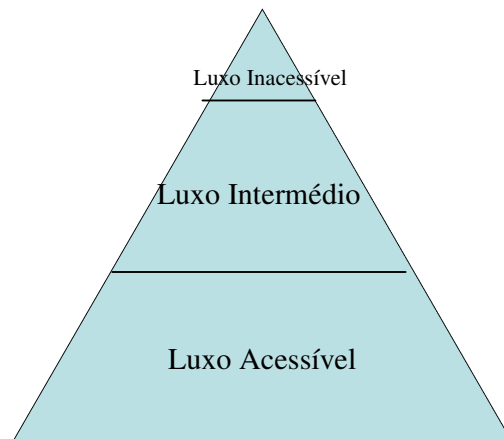
O dr. Dan Herman (2009) apresenta as seguintes emoções como promotores do consumo de Luxo:

- Sentir-se especial e diferente da multidão;
- Sentir-se privilegiado e superior;
- Sentir-se importante e valorizado;
- Exercer um acto de Liberdade (“eu tenho capacidade para ...”; “eu tenho possibilidades para...”);
- Auto recompensa por realizações e sacrifícios;
- Auto consolo por contratempos ou adversidades;

- Sinal exterior de status, poder e respeito;
- Demonstrativo de conhecimento, refinamento e/ou perfeccionismo;
- Experiência agradável de sensações e sentidos;
- Identificação com um grupo social ou estilo de vida;
- Sinal de afiliação ou pertença;
- Identificador da sua “real” identidade;
- Catalisador de esperança, motivação e energia;
- Materialização de auto protecção e auto estima; e
- Expressão de amor, gratidão, admiração e afecto.

3.4 Categorias

Danielle Allérès estabelece uma classificação em três categorias⁹:



3.4.1 Luxo Inacessível⁹

O Luxo Inacessível (LI) está no topo da pirâmide e funciona como o farol que ilumina as restantes categorias, é a elite para uma elite.

⁹ Alléres, Danielle (1997): “Luxe...stratégies marketing” citado por García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill (pagina 77).

Assim, o LI permite às categorias seguintes; Luxo intermédio e o Luxo acessível (que mantêm a criatividade e prestígio) a venderem e, conseqüentemente, alimentar a emoção subjacente ao Luxo Inacessível.

Por exemplo, a Alta-costura ajuda ao funcionamento das restantes actividades da moda como o *prêt-à-porter*, os acessórios e perfumes. A imagem do Luxo Inacessível tem um poder ilimitado porque, embora a maioria das pessoas não tenha acesso a este segmento (estima-se que existem 250 clientes de AC no mundo¹⁰), ao adquirirem um acessório ou perfume da marca sentem uma proximidade a esse mundo mágico e inalcançável. O mesmo se aplica às casas de dezenas milhões de euros vendidas pela Sotheby's ao comprar uma casa mais modesta na mesma imobiliária o cliente vive a emoção de partilhar um pouco desse mundo inatingível.

O LI pressupõe objectos ou experiências únicas, autênticas criações, o produto ou serviço é único e deve surpreender a quem se destina, a excelência é fundamental e a todos os níveis (matérias primas, processos de elaboração, acabamento, serviço), a inovação e a criatividade são também valores fundamentais desta categoria.

Exemplos são as já referidas casas de Alta-costura como; Chanel, Hermès, Christian Dior, Giorgio Armani, Valentino, Yves Saint Laurent entre outras mas também leiloeiras de arte como a Christies, Sotheby's também na versão imobiliária, jactos privados como a Lasertjet, os hotéis de super Luxo como o Burj Al Arab classificado com 7 estrelas no Dubai, alta gastronomia como o El Bulli, yachts de Luxo como Technema, automóveis como Rolls Royce e Ferrari entre outros.

3.4.2 Luxo Intermédio⁹

Habitualmente o Luxo Intermédio ou é uma declinação do LI em materiais menos nobres ou é a categoria mais alta do Luxo Acessível.

No caso da moda o *prêt-à-porter*, actividade que teve o seu início nos anos 60 quando os grandes criadores decidiram criar linhas mais acessíveis, é claramente o exemplo mais flagrante.

¹⁰ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill página 78.

Outras características desta categoria de Luxo é o facto de serem produzidas séries limitadas, elevada qualidade (matérias-primas, produção, acabamento e serviço), destina-se à classe alta e média alta, o preço é elevado, a distribuição é limitada, também corresponde a uma forte simbologia de diferenciação social e transmite códigos de status social.

O Dr. Ronald Brodheim CEO do grupo Brodheim (distribuidor de grandes marcas internacionais em Portugal) na apresentação¹¹ que levou a cabo na conferência do Diário Económico sob o tema “Negócios de Luxo” em 23 de Abril de 2008 deu como exemplos desta categoria as seguintes marcas de moda: Louis Vuitton, Gucci, Prada e Burberry.

3.4.3 O novo Luxo

O novo Luxo (NL), também conhecido por Luxo Acessível⁹, engloba toda uma panóplia de produtos que convidam um grande número de pessoas a entrar no universo do Luxo que de outra forma não teriam qualquer possibilidade, ou seja, é o fruto da democratização do Luxo.

NL pode ser independente ou a gama mais baixa do Luxo Intermédio, são produzidos em larga escala, são também conhecidos como “*masstigio*”¹² (prestígio de massas), a qualidade é elevada e controlada, a distribuição é selectiva, o preço é definido por uma dinâmica de concorrência, destina-se à classe média por isso são produtos ou serviços altamente aspirativas que devem responder a um desejo de diferenciação e de pertença a uma classe social mais elevada.

“A Ferrari detém um dos merchandising mais bens sucedidos, de facto, é a marca mais falsificada do mundo. O lançamento ocorreu há algum tempo e o sucesso foi instantâneo, estrondoso e inesperado (na intensidade). Actualmente a marca detém lojas próprias nas ruas mais caras do mundo e em aeroportos. Neste momento tem uma linha desportiva e outra linha mais sofisticada, os preços são muito elevados e, apesar

¹¹ Brodheim, R., (2008) “Negócios de Luxo em Portugal ”, Conferencia “Negócios de Luxo” Diário económico Abril 2008.

¹² Silverstein, M.J. e Fiske, N. (2006), La seducción del lujo. Ediciones Deusto: pagina 19.

de tudo, o sucesso mantém-se e é crescente, de facto, as vendas continuam a aumentar a um ritmo muito significativo.” Luís Pessanha, Santogal, Lisboa, 19 de Maio 2009

3.4.4 Luxo Inacessível versus Novo Luxo

Este trabalho centra-se no Luxo Intermédio e novo Luxo (ou acessível), por isso, é importante esclarecer as principais diferenças entre os dois extremos já que o Luxo Intermédio é um misto destas duas características sendo nalgumas gamas inexistente.

O LI baseia-se na exclusividade, no elitismo tanto em termos de público-alvo como, naturalmente, do preço, o seu processo de fabrico é manual e o bem é único.

O NL é alcançável mas de acessibilidade limitada, por isso o desafio é determinar o volume óptimo (disponibilidade limitada) para uma qualidade acima da média. Este equilíbrio é reflectido no preço, de facto, o cliente está disposto a pagar um preço mais elevado por uma disponibilidade limitada e uma qualidade superior.

A qualidade é um factor primordial e distintivo na categoria do novo Luxo, o processo de fabrico é mecanizado mas respeita características e incorpora elementos artesanais.

Por outro lado, a base social do novo Luxo é habitualmente alicerçada num conjunto de valores anunciados, enquanto que o Luxo Inacessível cultiva uma imagem social distante e elitista.

A inovação e criação de tendências é um dos pontos essenciais do novo Luxo, de facto, há uns anos um modelo da BMW permanecia durante 10 anos hoje nem 5 anos, no entanto, a marca Rolls Royce comercializa o mesmo modelo há várias décadas.

3.5 O sector

A primeira forma de organização do sector foi o já referido comité Colbert em França que foi criado com o objectivo de representar e promover o Luxo francês no mundo. Em 1954, ano da sua criação representava 15 *Maisons* de Alta-costura, hoje representa 70, entre outras podemos referir: Baccarat, Chanel, Guerlain, YSL, Château Lafite-Rotschild, Hermès, Dior, Céline, Givenchy, Lacoste, Lalique, Hotel Ritz, Lancôme, Remy Martin, Louis Vuitton, Perrier-Jouet, Van Cleef & Arpels, etc.

Não há unanimidade quanto ao valor do sector do Luxo no mundo mas são de referir algumas estimativas de diversos organismos:

- FIM - Fortis Investment Manager (2001)¹³ o mercado dos produtos de Luxo é aproximadamente 67.000 milhões de € (excluindo os perfumes);
- Merry Linch (2004)¹³ aponta para o número de 85.000 milhões €;
- Eurostaf (2002)¹³ estima um total de 90.000 milhões de € (excluindo hotelaria).
- Bain & Company¹⁴ estima em 170.000 milhões de € em 2007 e 2008 e a previsão para 2009 é de 153.000 milhões de €

Estas estimativas permitem ter uma ideia da grandeza deste mercado que alguns arriscam a dizer que representa 10% do consumo privado do planeta, no entanto, uma coisa é certa segundo a consultora Meryll Lynch (2004), a facturação neste sector triplicou nos últimos 15 anos.

Num estudo realizado pela consultora Deloitte “*Global powers of the consumer products industry: the Top 250*”¹⁵ e tendo por base o volume de negócios em 2007 (em US\$) que a primeira marca de Luxo é a Christian Dior SA e surge em 25º lugar (23.683 milhões UD\$) à frente de companhias como a L’Oréal, Coca-Cola Enterprises e a Nike Inc.

Em termos analíticos a Deloitte distribuiu as Top 250 empresas em 8 sectores:

- Produtos electrónicos
- Moda
- Comida, bebida e tabaco
- Mobiliário e equipamento
- Renovações
- Lazer

¹³García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill página 73

¹⁴ Friedman, V. (2009), “Luxury goods sector sees gold-plated shoots as hopes for consumer confidence return”, Financial Times, 18 de Junho 2009

¹⁵ Deloitte,(2009) “Evolve, survive and thrive, Global powers of the consumer products industry 2009”

- Produtos de higiene
- Pneus

O sector da moda é constituído por 17 empresas com um volume médio de negócios de 6.871 milhões US\$, apresentando um crescimento das vendas, relativamente a 2006, na ordem dos 7% e uma margem líquida de 10%. O Top 10 das empresas de moda é constituído pelas seguintes empresas:

NOME	RANKING	TOP 250	PAÍS	REGIÃO	VENDAS LIQUIDAS (Milhões US\$)
Christian Dior	1	25	França	Europa	23.638
Nike	2	36	EUA	América Norte	18.627
Adidas	3	53	Alemanha	Europa	14.117
Richemont	4	102	Suíça	Europa	7.514
VF	5	104	EUA	América Norte	7.141
Swatch	6	145	Suíça	Europa	4.710
Polo Ralph Lauren	7	149	EUA	América Norte	4.671
Liz Clairborne	8	152	EUA	América Norte	4.577
Hanesbrands	9	160	EUA	América Norte	4.475
Levi's Strauss	10	165	EUA	América Norte	4.266

Tabela 1 Top 10 Empresas sector Moda

De referir que, as primeiras 5 empresas, com a marca de Luxo Christian Dior a liderar a tabela, mantêm a posição registada de 2006.

Nas últimas décadas tem se assistido a uma dinâmica de concentração¹⁶ no mundo do Luxo, é uma estratégia que visa essencialmente a criação de sinergias (redução de custos e aumento de receitas) e controlo da concorrência.

A década de 90 foi rica em grandes concentrações que se mantêm até hoje, os grandes grupos começaram a tomar forma; o mercado passou de um conjunto de casas tradicionais e independentes para uma dinâmica de uns quantos grupos dominantes.

¹⁶ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill página 114

Em Portugal, não existem dados estatísticos ou absolutos sobre o sector do Luxo, e facto, existem apenas alguns sectores que fazem o agrupamento de dados, como por exemplo o número de automóveis de Luxo vendidos que é elaborado com base da informação das marcas.

“Até 2005, as empresas enviavam a “sell-in” para a associação (AIC- Associação Industriais de Cosmética) que compilava e devolvia o quadro completo às marcas. Infelizmente desde aí várias marcas deixaram de enviar e esse painel acabou” Patrícia Diniz, Parfums Christian Dior Portugal, e-mail 27 de Agosto 2009.

3.6 Os grupos

Os actores do Luxo são fundamentalmente europeus. Os grandes grupos como LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) e o seu rival PPR-Gucci (Pinault Printemps Redoute) assim como as casas tradicionais e independentes Chanel e Hermès, são francesas. Seguidos muito de perto pelos italianos com a Prada, Giorgio Armani, Bulgari e Versace. Mais recentemente, os americanos entraram também no sector tendo como porta-estandarte a prestigiada Tiffany, diga-se, em abono da verdade, que os americanos foram os percussores de um conceito de Luxo mais democrático com marcas como Ralph Lauren e Calvin Klein.

3.6.1 Grupo LVMH¹⁷

O líder dos grupos do sector do Luxo é LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), presidido por Bernard Arnault desde 1990 que, fruto de uma política de concentração muito ambiciosa, conta já com mais de 40 marcas no seu portfólio, são de referir as mais emblemáticas:

- Moda e acessórios: Louis Vuitton, Kenzo, Givenchy, Loewe, Dona Karen, Celine, etc
- Perfumes e cosmética: Christian Dior, Guerlain, Make up for ever, etc
- Relógios : Chaumet, Tag Heuer, Ebel, Zenith, Hublot, Dior, etc

¹⁷ Todos os dados referidos foram retirados do site do grupo <http://lvmh.com>

- Jóias e Diamantes: Chaumet, De Beers (50%)
- Vinhos e Bebidas Espirituosas: Dom Perignon, Moet Chandon, Ruinard, etc
- Distribuição selectiva: Sephora, DFS, Le Bom Marché e 390 pontos de venda exclusivos no mundo
- Comunicação social: grupo francês Les Echos

De referir¹⁶ que o grupo LVMH, com a compra de Sephora (distribuição selectiva) em 1997, inaugurou a era das integrações verticais no mundo do Luxo, de facto, até à data apenas eram levadas a cabo as chamadas alianças estratégicas (integrações horizontais).

Como se pode ler no site do grupo a sua missão e valores são os seguintes:

“The mission of the LVMH group is to represent the most refined qualities of Western “Art de Vivre” around the world. LVMH must continue to be synonymous with both elegance and creativity. Our products, and the cultural values they embody, blend tradition and innovation, and kindle dream and fantasy.

In view of this mission, five priorities reflect the fundamental values shared by all Group stakeholders:

- *Be creative and innovative (...)*
- *Aim for product excellence (...)*
- *Bolster the image of our brands with passionate determination (...)*
- *Act as entrepreneurs(...)*
- *Strive to be the best in all we do (...)*

Como grupo responsável e moderno que é, LVMH declara a sua relação inequívoca relativamente à protecção e sustentabilidade ambiental que advoga e pratica:

“The relationship between LVMH and environmental protection is a long-standing one, both natural and sustainable. As in any human activity, we use air, water and land around us. These are universal assets but they are not unlimited. They form a capital that we are borrowing from future generations. For individuals and for businesses, this commitment implies certain duties. Protection, prudence, care are the principles that

must be applied if we are to reconcile economic development with the overall well-being of humanity.

Faced with these constant changes, rekindling dreams and pleasure does not absolve us of our responsibility, of our duty to think clearly. Indeed, the luxury industry, which is more synonymous with beauty than any other, must aim to be an example. We assume this responsibility. ... we have drawn up a global charter that defines environmental protection criteria and goals. As part of LVMH core management organization, an Environmental Affairs Department works every day to spread the special culture to the environmental impact assessment, coordinates actions and encourages all our subsidiaries to adopt the “best ecological practices” at all levels of production.

In fact, environmental protection is not merely an issue of generosity or philanthropy. It is critical to our future. For companies, it is a factor of progress and competitiveness while for society it represents a tangible proof of freedom and a new way of thinking. LVMH has already met this triple challenge. Tradition cannot be separated from innovation, nor nature from creation.....

LVMH environment chartes – a shared benchmark....

Thus LVMH implements the concept of sustainable development.

- *Aim for a high level of environmental performance...*
- *Foster a collective purpose...*
- *Control environmental hazard...*
- *Follow-through on product disposal...*
- *Make commitments outside the company ...”*

Esta preocupação pelo crescimento sustentado e preservação do planeta é estendido aos fornecedores: matérias-primas, design, embalagem, energia, etc., como foi definida em 1993 no *Life Cycle Analysis* (“the implementation of actions to reduce the products impacts throughout their life cycle implies to work closely with the supplies and subcontractors.”) da companhia Hennessy e depois aplicado em todas as empresas do grupo a partir de 2002.

O grupo também tem um papel preponderante como patrono no âmbito da Solidariedade Social e Artes: “... *through a civic act in favour of the greater good, its commitment to solidarity with culture, youth and the great humanitarian causes or public health issues. ...*”. No site do grupo podemos encontrar vários exemplos: renovação da *Villa Dior* (Grandville); Mecenas de exposições como “*Warhol’s wide world*” (2009) e “*Picasso and the master’s*” (2008); *LVMH young artist’s award*; financiamento de diversas pesquisas científicas e médicas: cancro, urologia, Parkinson, envelhecimento, entre outras.

O grupo tem neste momento 56.000 empregados e no seu site apresenta, em 2008, um volume de vendas de 17.193 milhões €, que traduz um aumento de 4 % face ao ano anterior e cuja distribuição é a seguinte:

- | | |
|---------------------------------|-----|
| • Moda e acessórios | 35% |
| • Retalho selectivo | 25% |
| • Vinhos e bebidas espirituosas | 18% |
| • Perfumes e cosmética | 16% |
| • Relógios e jóias | 5% |
| • Outros | 1% |

É clara a predominância da moda como contribuinte importante dos resultados do grupo, o resultado depois de impostos, em 2008, foi de 2.026 milhões €.

O primeiro semestre de 2009, traduz a conjuntura actual, apesar do volume de vendas subir ligeiramente (0,2%), o resultado a distribuir pelos accionistas cai 23%. Apesar de tudo o espírito é positivo como atesta a mensagem do Presidente:

“An unchanging vision, exceptional brands, exciting opportunities despite the crisis and strong medium-term potential support our continuing ambition to strengthen LVMH’s global leadership”.

Em Portugal o grupo LVMH está directamente presente com

- Moda e acessórios: lojas Louis Vuitton,

- Perfumes e cosmética: Dior, Guerlain
- Retalho selectivo: Sephora

e através de importadores distribuidores em todas as outras áreas de negócio, como por exemplo, Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Ruinart, entre outras.

3.6.2 Grupo Richemont¹⁸

O segundo grupo do sector do Luxo é o grupo Richemont, sediado em Genebra na Suíça é liderado por Johann Rupert, foi criado em 1988 fruto do *spin-off* dos activos detidos pelo grupo sul-africano Rembrandt e a pela Rothmans International. O grupo tem interesses em áreas muito diversificadas (tabaco, serviços financeiros, media, Luxo) e em 1993 cria um subgrupo para a área do Luxo denominado *Vendome Luxury Group*.

A estratégia do grupo é a seguinte:

“Richemont operates in five key areas: jewellery, watches, writing instruments, leather and accessories and clothing”.

The group is managed with the objective of growing value for shareholders over the long—term, recognising that the most important assets of the group – its Maisons – have almost all been in existence for over a century.

... Management, designers and craftsmen across the Group strive to keep this heritage and the traditional values of its Maisons alive through a continuous process of reinvention and innovation.

Recognizing this role as a member of the global community Richemont strives to act as a responsible corporate citizen.”

As marcas actualmente detidas pelo grupo são: Vacheron Constantin, Purdey, Baume & Mercier, Jaeger-LeCoultre, Lange & Sohne, Cartier, Officine Panerai, IWC, Piaget, Lancel, Alfred Dunhill, Van Cleef & Arpels, Montblanc, Montegrappa, Chloé, Alaia, Shangai Tang, Roger Dubuis, Ralph Laurent Watch and Jewelry.

O grupo opera com base numa lógica regional:

¹⁸ Todos os dados referidos foram retirados do site do grupo www.richemont.com

- Sede: Genebra – Suíça
- América do Norte: Nova Iorque – Estados Unidos da América
- Japão: Tóquio – Japão
- Ásia Pacífico: Hong Kong – China
- Europa: Genebra – Suíça

O volume de negócios no último ano fiscal (Abril 2008 a Março 2009) ascende a 5.418 milhões €, sendo o resultado líquido de 1.076 milhões €, o quadro de pessoal no mundo é cerca de 18.000 pessoas.

Em Portugal, tem presença directa com a recém criada Montblanc Portugal e nas restantes marcas através de importadores distribuidores.

3.6.3 Grupo Gucci¹⁹

O terceiro grupo do sector do Luxo integra o grupo francês PPR (Pinault, Printemps, Redoute) liderado por François Pinault que adquiriu em 2001 a marca italiana Gucci e criou o subgrupo para a área do Luxo denominada Gucci Group.

O presidente do grupo é o sr. Robert Polet que refere o seguinte:

“Gucci group, the third largest luxury group in the world, provides excitement and glamour that attracts a broad-base audience – thanks of course, to its young, creative and edgy designers. Its appeal is spread across ages, genders and nationalities.

... Our brands deserve their reputation for excellence not only because of their contributions to the world of fashion and luxury goods, but also because of their respect for sound business practices. To honor the strength and history of Gucci Group, it is critical that each of us acts with the utmost integrity, honesty and fairness in all we do. Only by acting consistently will we be able to protect the unique reputation which distinguishes our Group today. ...”

Tal como os outros grupos anteriormente referidos o crescimento do grupo Gucci tem sido levado a cabo na sequência de diversas aquisições. Neste momento o grupo integra

¹⁹ Todos os dados referidos foram retirados do site do grupo <http://www.guccigroup.com>

as seguintes marcas; na moda: Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Venetta, Stella McCartney, Alexander McQueen, Sérgio Rossi e na joalheria: Boucheron.

O volume de negócios em 2008 foi de 3.380 milhões € e o resultado operacional de 731 milhões €. O quadro de pessoal totaliza 11.484 colaboradores e é proprietário de 560 lojas no mundo.

Em Portugal o grupo Gucci não tem presença directa e todas as marcas são comercializadas por via de importadores distribuidores.

3.6.4 Outros Grupos

Giorgio Armani²⁰:

O grupo é presidido pelo sr. Giorgio Armani e detém as seguintes marcas: Giorgio Armani Privé, Giorgio Armani, Armani Collezioni, Emporio Armani, AJ | Armani Jeans, EA7, A/X Armani Exchange, Armani Junior, Armani Baby and Armani Casa.

O grupo tem uma rede global de distribuição exclusiva composta por: 75 boutiques Giorgio Armani, 19 lojas Armani Collezioni, 166 lojas Emporio Armani, 165 lojas A/X Armani Exchange, 17 lojas AJ | Armani Jeans, 8 lojas Armani Junior, 10 Giorgio Armani Accessori e 2 Emporio Armani Accessori, 14 Emporio Armani Caffès, 27 lojas Armani Casa e 13 fábricas em 46 países.

O volume de vendas em 2008 foi de 2.518 milhões € (incluindo licenças) e o EBITDA foi de 303 milhões €.

Em Portugal tem uma loja Empório Armani em Lisboa.

²⁰ Todos os dados referidos foram retirados do site do grupo <http://giorgioarmani.com>

Maison Hermès²¹ :

O grupo é presidido pelos senhores Bertrand Puech (representante de Émile Hermès) et Patrick Thomas. Para além da marca Hermès (100%) detém as seguintes participações: Perrin & Fils (39,5 %), Jean Paul Gaultier (45 %), H.W. (49 %) e Vaucher Manufacture Fleurier (21 %).

O grupo Hermès controla 33 unidades de produção: 22 em França, 1 em Itália, 1 na Suíça, 1 nos Estados Unidos e 1 na Grã-bretanha e 323 lojas no mundo.

O volume de vendas em 2008 foi de 1.765 milhões € e o resultado líquido ascendeu a 290 milhões €.

Em Portugal tem uma loja em Lisboa e outra em Vilamoura.

Ralph Lauren²² :

Este grupo norte-americano começou há 40 anos com a apresentação da primeira colecção de Ralph Lauren que é hoje presidente e CEO do grupo.

As marcas comercializadas são: Ralph Lauren, Ralph Lauren Purple Label, Ralph Lauren Black Label, Polo Ralph Lauren, Lauren, Ralph by Ralph Lauren, Ralph Lauren Collection, Lauren Jeans Co., Club Mónaco, Ruby, etc.

Este grupo está muito estabelecido nos Estados Unidos e Canadá, de facto, 70% do volume de negócios é gerado nestes dois países sendo a contribuição da Europa de 20%, o volume de negócios total de Abril 2008 a Março 2009 foi de 3.861 milhões €. O resultado líquido no mesmo período foi de 458 milhões €.

Têm uma política de licenças muito ampla com empresas líderes de segmento como: L'Oreal, Luxottica, Peerless, entre outras.

Actualmente não tem presença directa em Portugal e a marca é comercializada por via de importadores distribuidores.

É de salientar que todas as cadeias de hotéis de 5 estrelas como Four Seasons, ou Ritz-Carlton ou marcas de automóveis como Ferrari ou Mercedes bem como leiloeiras e imobiliárias como a Sotheby's também são grupos influentes do sector.

²¹ Todos os dados referidos foram retirados do site do grupo <http://hermes.com>

²² Todos os dados referidos foram retirados do site do grupo <http://ralphlauren.com>

4 Marcas de Luxo

4.1 Identidade

As grandes marcas de Luxo começaram por ser uma “assinatura”, de facto, era o nome do seu autor que assinava a criação original como numa obra de arte.

A notoriedade²³ de uma marca passa pela sua internacionalização. Assim, o seu reconhecimento imediato em qualquer parte do mundo é um dos ingredientes essenciais para que uma marca tenha sucesso e êxito na aldeia global que é hoje o mundo.

A marca confere um estilo e uma competência reconhecida, por isso a marca é a unidade na análise do sector do Luxo.

Segundo Kapferer²⁴ a identidade de uma marca contém as seguintes características:

- Uma marca é material pois tem um conjunto de características objectivas e subjectivas;
- A marca possui entidade, serve uma função simbólica e/ou de auto expressão, podendo assumir diversos papeis;
- A marca é um universo cultural, engloba um sistema de valores que é a base da sua criatividade ou fonte de inspiração e na qual se baseiam princípios fundamentais. Este aspecto é particularmente relevante para as marcas do Luxo porque muitas delas têm as raízes nos seus criadores;
- Uma marca estabelece afinidades e expressa a comunicação com os outros em função dos códigos que determina;
- Uma marca é um reflexo, é a imagem do seu público-alvo, é um modelo de identificação;
- A marca transmite uma relação intimista pois ao comprar uma marca específica o consumidor está a alimentar uma relação consigo próprio.

²³ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill, página 125

²⁴ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill, página 192

Assim para Kapferer²⁵ a identidade da marca tem subjacente a transmissão de um conceito enquanto que a imagem de marca tem subjacente o conceito de interpretação pois é o que alguém vê e como descodifica os sinais provenientes da marca tais como: nome, símbolos visuais, produtos e publicidade, entre outros.

Um estudo realizado pelo Cerna²⁶, em 1994 e encomendado pelo Comité Colbert e o ministério da industria francês, conclui que o Luxo é o conjunto das marcas de Luxo, ou seja, a definição de Luxo passa por uma lista de marcas de Luxo. Por outro lado, especifica que uma marca de Luxo é a que é reconhecida como tal pelas outras marcas.

Nos Estados Unidos²⁷, em 2000, a Robb Report que se define como “a revista de estilo de vida luxuoso” lançou um inquérito aos seus leitores e aqui se apresentam alguns dos resultados publicados com sendo “*The Best of the Best*”:

- *Calças homem: Armani*
- *Náutica: Paul & Shark*
- *Ténis: Lacoste*
- *Óptica: Silhouette*
- *Canetas: Omas*
- *Calçado: Chanel*
- *Carteiras: Hermès*
- *Lingerie : La Perla*
- *Relógios: Patek Philippe*
- *Computadores portáteis: Toshiba*

²⁵ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill, página 193

²⁶ Sicard, M.C. (2007), Lujo, mentiras y marketing. GGModa, Editorial Gustavo Gili, SL, páginas125-126

²⁷ Sicard, M.C. (2007), Lujo, mentiras y marketing. GGModa, Editorial Gustavo Gili, SL, páginas126-127

- *Automóvel: Mercedes classe S*
- *Automóvel desportivo: Porsche*
- *Automóvel utilitário: Mercedes*
- *Agenda electrónica: Palm V*
- *Telemóvel: Nokia*

Embora este estudo tenha sido realizado nos Estados Unidos estes resultados não seriam muito diferentes na Europa ou na Ásia, de facto, estas marcas são globais e reconhecidas no mundo inteiro e têm a capacidade e autoridade para definir o Luxo em cada uma das categorias onde se inserem.

4.2 Princípios para criar uma marca de Luxo²⁸

As marcas de Luxo estão sob constante pressão das marcas correntes que procuram oferecer o mesmo por muito menos e isso cria uma tensão inovadora e criativa permanente nas marcas de Luxo. Por exemplo, há uns anos um modelo da Mercedes durava cerca de 10 anos hoje é lançado um novo modelo a cada 4 anos.

4.2.1 Categorias²⁸

Segundo o Dr. Dan Herman (2009), há cinco categorias alargadas de marcas de Luxo:

- Produtos sumptuosos: automóveis, barcos, aviões, jóias, relógios, moda, acessórios, cosmética, perfumes, comida, bebidas, mobiliário, revistas, electrónica, etc.
- Serviços exclusivos: bancos, seguros, serviços financeiros, clínicas, consultoras, companhias aéreas e de cruzeiros, agencias de viagens, etc.
- Retalho de Luxo: lojas, armazéns, centros comerciais, etc.
- Locais emblemáticos: hotéis, restaurantes, bares, resorts, etc

²⁸ Herman, D.(2009), “The eternal principles for creating luxury brands, www.themanager.org/marketng/eternal_principles_for_luxury_brands.htm

- Organizações prestigiantes: clubes e ordens privados, etc.

4.2.2 Os eternos princípios²⁸

Os dez eternos princípios para desenvolver e gerir uma marca de Luxo:

1. Uma marca de Luxo tem subjacente um produto ou serviço de altíssima qualidade e é recomendável que tenha qualidade superior à dos seus concorrentes, embora este aspecto não seja fundamental.
2. Uma marca de Luxo é líder, cria e define tendências, não segue modas, muito pelo contrário é excepcional, única, original, criativa, surpreendente e inovadora. Desafia os seus consumidores a avaliar e ajuizar sobre as propostas de refinamento, bom gosto, sofisticação e audácia que lhes propõe.

Por exemplo, há uns anos a *Prada* utilizou penas de pavão na sua colecção e criou uma tendência seguida por outras marcas.

3. A Mais-Valia de uma marca de Luxo está para além da funcionalidade do produto ou serviço.

Por exemplo, uma carteira *Louis Vuitton* de 30 x 60 cm tem exactamente a mesma funcionalidade que uma carteira da mesma dimensão da H&M e no entanto o valor percebido é oposto.

4. Uma marca de Luxo transmite e oferece originalidade, extravagancia, excesso, superficialidade e generosidade relativamente ao produto ou serviço subjacente;

Por exemplo, O *Piece Unique* é o telemóvel mais caro do mundo, segundo o *Guinness Book*. O aparelho custa 1 milhão de euros e está disponível em cinco modelos. Pesa cerca de 150 gramas de diamantes e ouro de 18 quilates e os modelos estão disponíveis nas cores rosa, amarelo e branco e o nome do comprador pode ser impresso no próprio telemóvel, no entanto, não necessita de nenhum destes atributos para receber e fazer chamadas.

5. Uma marca de Luxo expressa sempre a sua paixão pela qualidade, cultiva um sistema de elevadores padrões éticos e morais (produção, gestão, comunicação, meio ambiente, RH, etc. ...) praticando diariamente uma cultura de serviço, paixão pela vida e liberdade de expressão.

Na análise dos principais grupos do sector do Luxo confirmou-se que todos publicam e anunciam a sua missão, valores defendidos e aplicados, comprometendo-se publicamente.

6. As marcas de Luxo estarão sempre associadas ao “círculo de poder” e serão sempre símbolos de sucesso.

Não é por acaso que a 1ª Dama francesa Carla Bruni, uma das mulheres mais elegantes do mundo, veste Chanel, efectivamente esta marca de Luxo esteve, está e estará sempre relacionada com o poder e sucesso: Jackie Kennedy, Grace Kelly, Rania da Jordânia, etc.

7. Por trás de uma marca de Luxo estão com frequências lendas de génios excêntricos, processo de fabrico misteriosos, fórmulas secretas, etc. Estas histórias criam mistério.

Quem não recorda a senhora Estée Lauder²⁹, uma apaixonada pela beleza que inspirada pelo seu tio químico John Schotz começou o seu grupo de marcas de Luxo vendendo pessoalmente produtos de beleza em salões de beleza e hotéis.

8. Uma marca de Luxo é gerida com autoridade por um génio criador ou por um líder inspirado que demonstra uma forte paixão e vaidade pelo produto ou serviço.

Karl Lagerfeld é indissociável de Chanel, assim como Valentino e Giorgio Armani, nas respectivas marcas e esquecer Bernard Arnault Presidente do grupo LVMH.

9. Uma marca de Luxo tem de ser rara e de acesso limitado, é importante ter sempre presente que o sonho alimenta o desejo.

“O sr. Enzo Ferrari dizia que deveriam sempre produzir um automóvel a menos do que as pessoas desejavam. Assim, ainda hoje, as séries limitadas que são produzidas de 10 em 10 anos são de 399 automóveis pois o sr. Enzo considerava que o número desejado pelo mercado era 400. Na última série limitada houve exemplares a custarem mais de 1 milhão de euros.” Luís Pessanha, Santogal, Lisboa, 19 de Maio 2009.

²⁹ <http://www.esteelauder.com>

10. Os consumidores de marcas de Luxo esperam ser distinguidos e protegidos dos “outros”. Ao mesmo tempo, criam uma intimidade especial entre eles, a companhia e os seus dirigentes e esperam ser tratados com flexibilidade no que toca as regras que são aplicadas aos “outros”.

“Os clientes especiais da Burberry Portugal têm à sua disposição um serviço personalizado (personal shopper) de entrega em casa de peças solicitadas e/ou propostas, o cliente demora o tempo necessários à sua decisão, no dia combinado serão recolhidas as peças que não são alvo de interesse” Ronald Brodheim, grupo Brodheim/Burberry, Lisboa, 24 de Junho 2009.

4.3 Panorama actual

A multinacional Nielsen, especialista em estudos de mercado, realizou, em 2008, um inquérito on-line³⁰, questionando 25.000 consumidores em 48 países, sobre qual a marca que comprariam se o aspecto económico não fosse um problema.

Gucci lidera a tabela das marcas mais desejadas. Esta prestigiada marca integra o sector do Luxo no grupo PPR qual também fazem parte: YSL e Sergio Rossi entre outras. Esta marca global de Luxo tem vindo a registar sucessivos crescimentos no seu volume de vendas: 18% em 2005; 17% em 2006 e fechou 2007 com 11%. Inaugurou no primeiro trimestre de 2008, uma *megastore* no coração de Manhattan (*Trump Tower*) com 23.000 m² e lançou uma nova linha denominada “*Gucci Loves NY*” que foi, à semelhança da loja, um “mega sucesso”, esgotou o stock em 2 dias.

“Gucci manages to offer high fashion and very commercial items. That red and green stripe is some of the most iconic luxury branding ever created and people want a piece of it” Michael Macko, director de moda do prestigiado armazém Saks Fifth Avenue em Manhattan - NY³⁰.

A Chanel e a Calvin Klein aparecem ambas no 2º lugar. Curiosamente duas marcas que actuam em campos distintos, por um lado, a Chanel é imediatamente identificada com a

³⁰ Sherman, L., (2009), “World's Most Powerful Luxury Brands”, <http://www.forbes.com/2009/05/01/powerful-luxury-brands-lifestyle-style-luxury-brands.html>

categoria de Luxo Inacessível, enquanto que, a Calvin Klein é conotada com o Novo Luxo ou Acessível, aparentemente um paradoxo, na mesma posição, a elitista e a democrática. A lista termina com a Louis Vuitton e Christian Dior.

Outra abordagem interessante deste sector é a levada a cabo pelo Millward Brown Optimor³¹. Este instituto é um dos mais importantes do mundo na área de investigação de mercado nas áreas de publicidade, comunicação, media e valor de marca (*brand equity*), de referir que, tem 75 escritórios em 48 países e tem por objectivo ajudar os clientes a maximizar as suas marcas e investimentos. O estudo “*Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands*”³² identifica o valor das marcas combinando informação financeira com inquéritos a consumidores e utilizadores do estudo Brandz.

Este estudo foi elaborado de acordo com a seguinte definição: “*Brand contribution is the proportion of financial value driven purely by brand equity*”³³

A primeira conclusão deste estudo é que apesar da conjuntura desfavorável a maior parte das marcas mantêm o seu valor.

³¹ <http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Content/AboutUs/Default.aspx>

³² Millward Brown Optimor (2009), “Brandz top 100 most valuable global brands 2009”, Millward Brown <http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2009-Report.pdf>

³³ Millward Brown Optimor (2009), “Brandz top 100 most valuable global brands 2009”, Millward Brown <http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2009-Report.pdf>, pagina 23

Num contexto global podemos constatar a seguinte evolução no último ano e por sector:

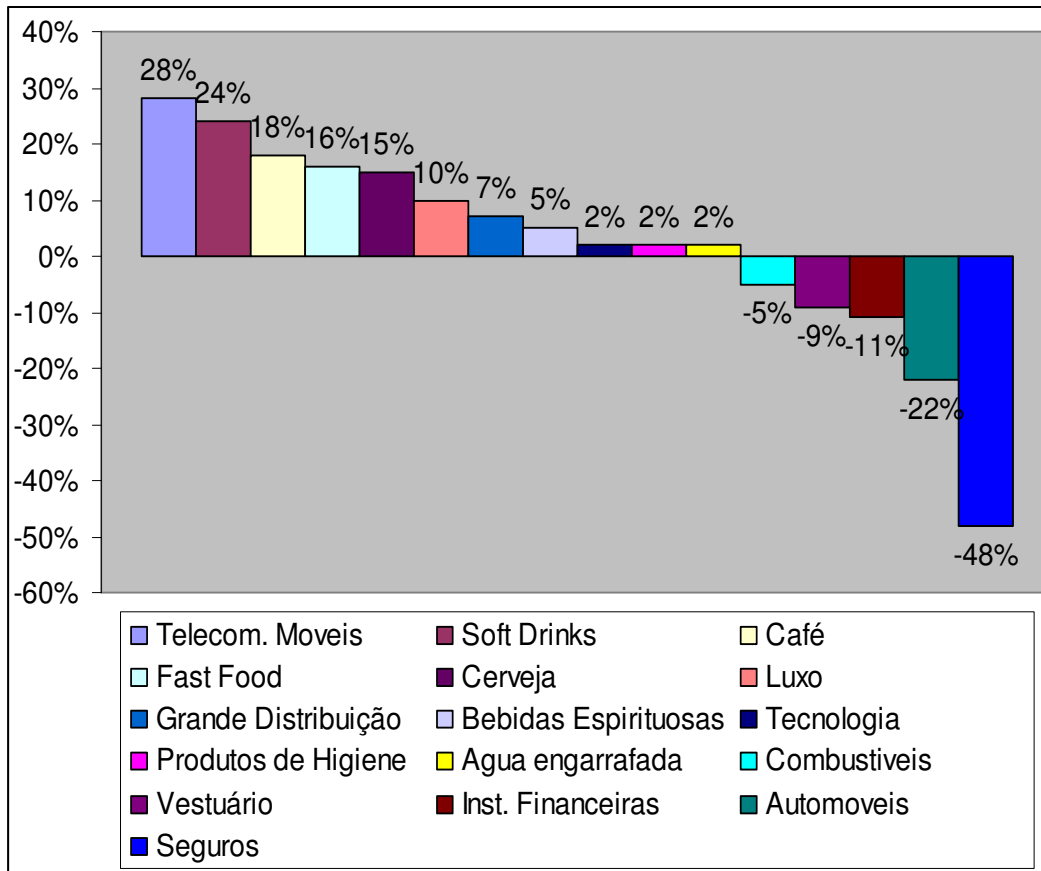


Tabela 2 Crescimento 2008/2009 por sector

Podemos também ler na página 51 deste relatório:

“... The luxury category has grown by 10 percent in brand value, driven mostly by demand in China and other developing markets. In addition, classic and timeless brands have done better job of resisting the recessing....”

No já referido “Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands 2009” mostra que a evolução do Top 15 das marcas é o seguinte:

#	Marca	Valor da marca (Milhões de US\$)	Contribuição da marca (1 (-) a 5 (+))
1	Moët & Chandon	4.847	5
2	Porsche	17.467	5
3	Hennessy	5.403	5
4	Douwe Edgers	732	5
5	Tide	7.512	5
6	Wrigley's	10.841	5
7	Gillette	22.919	5
8	Pampers	18.945	5
9	Skol	2.223	4
10	Chanel	6.219	4
11	Louis Vuitton	10.395	4
12	Armani	2.345	4
13	Mercedes	15.499	4
14	Hermès	7.862	4
15	Fendi	3.469	4

Fonte : Milward Brown Optimor (incluindo informação da BrandZ, Datamonitor and Bloomberg)

Tabela 3 Top 15 por Contribuição da Marca

Assim, constatar-se que algumas das **marcas de Luxo** mundialmente famosas representam mais de metade da lista. As elevadas pontuações alcançadas revelam que as marcas de Luxo criam uma ligação emocional profunda e duradoura que lhes permitem cobrar um valor Premium adicional.

Ainda seguindo este valioso estudo e de forma ainda mais detalhada a situação do valor das marcas de Luxo é a seguinte:

#	Marca	Valor da Marca (Milhões de US\$)	Contribuição da Marca	Momentum da Marca	Alteração Valor da Marca
1	Louis Vuitton	19.395	4	7	5%
2	Hermès	7.862	4	6	13%
3	Gucci	7.468	4	5	15%
4	Chanel	6.219	4	6	-3%
5	Rolex	5.532	4	5	35%
6	Hennessy	5.403	5	7	0%
7	Cartier	4.913	4	3	-12%
8	Moët & Chandon	4.847	5	7	-2%
9	Fendi	3.469	4	4	5%
10	Prada	2.704	4	5	0%

Fonte : Milward Brown Optimor (incluindo informação da BrandZ, Datamonitor and Bloomberg)

Tabela 4 Valor da Marca -sector Luxo

Três marcas – Hermès, Gucci e Rolex – apresentam um crescimento de 2 dígitos no valor da sua marca. Este feito é ainda mais notável tendo presente a conjuntura do momento, de facto, muitos consumidores não têm condições para adquirir produtos caros e os que mantêm as suas condições económicas retraem-se pelo clima de retracção existente.

Como apresentado anteriormente o sector do Luxo viu o seu valor de marca (*brand value*) crescer em 10%, essencialmente fruto da pujança do mercado chinês e de outros mercados emergentes, mas verifica-se que marcas tradicionais e intemporais apresentam melhores performances face à presente recessão.

As marcas de Luxo com elevadas *brand contribution* reflectem uma relação emocional profunda e fiel com os seus clientes, por isso é expectável que logo que a confiança regresse aos mercados a retoma do consumo seja uma realidade imediata.

Por outro lado, os especialistas que realizaram este estudo acreditam que a forte ligação emocional com estas marcas beneficia as em tempos recessivos, já que o valor percebido do Luxo torna-o um símbolo de recompensa e harmonia justificando por isso o esforço aplicado na sua aquisição.

De referir que, nesta classificação as marcas classificadas em 1º; 6º e 8º são marcas que integram o maior grupo deste sector denominado **LVMH** (Louis Vuitton Moët Hennessy) e já referido anteriormente.

Este ponto é concluído por depoimentos sobre marcas de Luxo recolhidos nas entrevistas realizadas:

“A Chaumet tem 220 anos de história que legitima o cariz de tradição subjacente, a excelência, savoir faire e fiabilidade indiscutíveis são os seus trunfos no mercado do Luxo. Transmitem os seus valores e procuram o equilíbrio entre a tradição e a inovação” António Moura, O.Moura, Lda, Lisboa, 4 de Maio 2009.

“A Porsche materializa o sonho de ter o melhor carro do mundo, quem gosta de automóveis e gosta de conduzir gosta do Porsche!” Gonçalo Arriaga, Entrepasto, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“O Ferrari tem 60 anos, é encarnado, é flashing, é show-off, não tem concorrência, é único, é a pureza da tecnologia automóvel por isso não é susceptível a modas, é dinâmico, é daqueles que arriscam tudo, Enzo Ferrarri dizia: “Há bons e maus condutores, o Ferrari é sempre Bom!”, conduzir um Ferrari é o sonho de qualquer piloto (mesmo que tenha de pagar para que isso aconteça), e Único, é uma marca de paixões, tem uma magia e um Fetiche, é uma marca de Sonho”Luís Pessanha, Santogal, Lisboa, 19 de Maio 2009.

“O sonho vendido é o que corresponde a cada um dos clientes: promoção social, sentir-se bem consigo próprio e com os outros, aumento da auto estima, alta qualidade. Cada um encontra na marca a resposta aos seus anseios.” Manuel Pereira da Silva, L’Oreal, Lisboa, 20 de Maio 2009.

“A marca Sotheby’s transmite um lifestyle; sofisticação, sonho, distinção e requinte, tendo presente que” In Luxury Marketing less is more!”Tiago Queiroga, Sotheby’s, Lisboa, 21 de Maio 2009.

“A Dior é o Luxo como promessa de Felicidade; satisfação pessoal, sentir-se bem, confiante, segura, aumenta a auto estima, é a venda da Beleza que apesar de ser um bem intangível é mensurável pelas emoções que transmite.” Patrícia Diniz, Dior, Lisboa, 22 de Maio 2009.

“A marca Four Seasons transmite experiências no segmento Premium, é reconhecida como especialista na hotelaria de Luxo. O nosso lema é: Criar Experiências Inesquecíveis”Guilherme Costa, Ritz Four Seasons, Lisboa, 27 de Maio 2009.

“O Tavares tem 225 anos de história e a refeição é uma viagem memorável de sabores, serviço num local magnífico” Chef José Avillez, restaurante Tavares, Lisboa, 28 de Maio 2009.

“A Yachts Ferreti transmite um estilo de vida exclusivo, luxuoso, único e original ligado ao mar” Filomena Bom, Yachts Ferreti, Lisboa, 4 de Junho 2009.

“A Swarovski foi fundada em 1895 e de lá para cá cria emoções materializando-as em cristal, é misteriosa, procura superar e surpreender a cada nova colecção” Rosália Oliveira, Swarovski, Lisboa, 8 de Junho 2009.

“A Burberry, através do inconfundível padrão xadrez com 153 anos, transmite tradição, intemporalidade e requinte”Ronald Brodheim, Lisboa, 24 de Junho 2009.

5 O Consumidor

O consumidor de hoje confunde os melhores estudos de mercado e contradiz-se com frequência. É usual ver a mesma pessoa combinar estilos diferentes: por exemplo a senhora que veste: sandália H&M, carteira Gucci, t-shirt Zara e calças de ganga Dolce Gabana e cinto: CK; ou a família que viaja em *low-cost* e fica alojada num *resort* de Luxo, ou seja, a mesma pessoa congrega vários estilos de vida.

Os consumidores de uma maneira geral demonstram atitudes complexas e ambivalentes nos seus actos de consumo, no entanto este aspecto é ainda mais vincado quando se analisa o consumo do Luxo.

Não é exagero afirmar que diariamente são realizados estudos e análises com o objectivo de segmentar o complexo mundo dos consumidores, em geral e, do Luxo em particular. Neste estudo apresenta-se de seguida algumas técnicas relevantes de segmentação de consumidores do Luxo.

5.1 Relação do consumidor com o Luxo: atitudes complexas e ambivalentes³⁴

Em 2001, o professor de marketing Bernard Dubois e os seus colegas Gilles Laurent e Sandor Czellar realizaram um estudo denominado “*Relação do consumidor com o Luxo: analisando atitudes complexas e ambivalentes*” propondo-se analisar e estudar as atitudes do consumidor relativamente ao Luxo.

Até há data tinham sido realizados vários estudos focando aspectos:

- Sócio-demográficos e culturais (Dubois and Laurente 1993);
- Objectivos de compra (Kapferer 1998);
- Valores (Sukhdial, Chakraborty and Steger 1995),

e técnicas de gestão de consumidores recorrentes de marcas de Luxo (Dubois 1992, Kapferer 1996, Stanley 1989).

³⁴ Dubois, B, Laurent, G., Czellar,S. (2001), « Consumer Rapport to Luxury : Analyzing complex and ambivalent attitudes, Cahier de Recherche n° 736 <http://www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/5ecca063454eb4ef8227d08506a8673b.pdf>

Estes investigadores sentiram necessidade de investigar com mais profundidade o ponto de vista do consumidor. Por um lado, qual era o seu conceito do Luxo, por outro focar a abordagem no comportamento do consumidor ocasional do Luxo que representava (e representa) a maior quota do mercado e cuja investigação era muito reduzida.

5.1.1 Estudo 1³⁴

Realizaram o primeiro estudo com o objectivo de identificar o maior número possível de atitudes comportamentais dos consumidores relativamente ao Luxo.

Com base em entrevistas pessoais³⁵, abertas a 16 pessoas, que tinham comprado pelo menos um bem de Luxo, as entrevistas foram efectuadas por um profissional experiente em casa dos entrevistados. Numa primeira fase, as pessoas eram convidadas a falar sobre a compra do bem de Luxo (como, quando, porquê, onde, etc.) depois eram desafiadas a utilizar a sua imaginação para descrever o seu comportamento caso a questão económica não fosse uma limitação. A entrevista terminava com a descrição da sua imagem do Luxo, em geral, e quais os produtos, serviços, marcas, etc, que associavam a Luxo.

5.1.1.1 Características do Luxo³⁴

Foram possíveis identificar 6 características do Luxo:

1. Excelente qualidade: o Luxo é sempre apercebido como sendo de excelente qualidade, tanto a nível dos materiais utilizados como de todo o processo (produção, distribuição, pós venda, etc.), revelando expertise e *savoir faire* especiais com vista à perfeição e refinamento. Esta característica é garante de confiança, segurança e durabilidade. É de referir que a maior parte dos entrevistados transfere estas qualidades para as pessoas que compram Luxo, incluindo elas próprias. Assim, o Luxo converte-se numa oportunidade para se sentirem diferentes dos outros e parte integrante de um mundo de excelência usufruindo de um sentimento de bem-estar e superioridade.
2. Preço muito elevado: é um dado intrínseco, lógico e tranquilamente aceite pelos inquiridos já que é consequência da elevada qualidade esperada. Curiosamente

³⁵ Anexo II – Amostra detalhada

esta justificação é também utilizada como fundamento para aquisição e uso do Luxo, como diz o ditado popular: “*o barato sai caro*”, por isso a sua utilização e compra proporciona um sentimento de inteligência, segurança e conforto. Há um outro conceito, para além do económico, e que diz respeito à limitação de acesso, é relevante que exista uma sensação de merecimento e esforço relativamente ao Luxo.

3. Escassez e originalidade: como referido acima a excelente qualidade e preço elevado revelam uma excepcionalidade, relativamente aos bens comuns, por isso é expectável que o Luxo não esteja disponível imediatamente. Assim, a distribuição é primordial, as lojas de Luxo são fontes de inspiração e mais-valia para os consumidores entrevistados e são parte integrante da experiência Luxo. Por último, os inquiridos referem que a sensação de consumir algo único e de difícil acesso, lhes transmite uma sensação de notoriedade e privilégio a que chamam o “verdadeiro Luxo”.
4. Estética e Exuberância: é expectável que um produto de Luxo, no limite, seja uma obra de arte, por isso a estética é crucial, pois estes bens abrem a porta para um mundo de beleza e sonho. Os inquiridos referem que o consumo do Luxo é uma experiência múltipla que desperta os sentidos: visão, tacto, cheiro, paladar e ouvido. O Luxo é uma fonte de prazer e permite a que a pessoa se sinta bonita, forte, poderosa e livre.
5. Herança ancestral ou história pessoal: a quinta vertente identificada neste estudo é que o Luxo está ancorado no passado. Na mente do consumidor, o Luxo tem de ser baseado numa longa história e tradição. O inquirido sente-se seguro pelas provas dadas ao longo do tempo que lhe permitem construir uma relação de confiança com o Luxo (marca, produto, etc.) pelo que estes bens são para ele símbolos imortais da criatividade e inteligência humana.
6. Superficialidade: o conceito de Luxo envolve um certo grau de superficialidade e inutilidade, de facto é assumidamente sentido como desnecessário para a sobrevivência. Assim, o Luxo não é identificado pelas suas propriedades funcionais mas antes pela sua capacidade de satisfazer um capricho, paixão ou sonho.

5.1.1.2 Posturas identificadas³⁴

De referir que, os consumidores ocasionais revelaram ser muito críticos relativamente ao conceito, significado e interpretação do Luxo, curiosamente (ou não) os consumidores habituais do Luxo são mais positivos.

Foram possíveis identificar 4 posturas:

1. Reservas mentais e excessiva formalidade: os elevados preços provocam uma rejeição moral do Luxo pois do ponto de vista dos entrevistados a sua aquisição é eticamente reprovável. Segundo esta amostra, os consumidores de Luxo procuram apenas impressionar e chamar à atenção dos outros o que revela superficialidade. De referir que, produtos identificados como de *nouveaux riches* são imediatamente desvalorizados. Mas quando falam das suas próprias experiências justificam a aquisição pelas qualidades intrínsecas do produto e não assumem qualquer postura de *show-off*. Outro aspecto interessante é a identificação do Luxo como *démodé* e formal, claramente em contradição com as qualidades anteriormente reconhecidas de tradição e fiabilidade.
2. Distância e desconforto: Alguns identificam-no como um mundo à parte, distante e inacessível para eles. No entanto, alguns continuam a sonhar em aceder a esse mundo distante e em relação ao qual sentem desconforto. Outros sentem-se desadequados e ignorantes relativamente ao Luxo, por isso têm receio de parecerem ridículos, incompetentes ou deselegantes. Estes aspectos são particularmente relevantes no contacto com lojas de Luxo, regra geral, estes consumidores sentem-se intimidados e desistem de entrar.
3. Envolvimento: neste contexto aparecem recorrentemente as palavras: interesse, prazer, valor, paixão, amor profundo, adoração, maravilhoso, esfuziante, fascinante, sonho, encantamento. O consumo destes produtos é um Prazer que desejavelmente deve ser recorrente, e pode até, eventualmente, tornar-se uma forma de vício. O Luxo é fortemente identificado com escassez e raridade e também com ocasiões excepcionais e festivas.
4. Valor: o Luxo revela muito sobre o seu consumidor, por isso algumas pessoas procuram usar bens de Luxo com vista a passar uma mensagem aos outros sobre eles próprios. Assim, os bens de Luxo têm um valor intrínseco que é

interpretado de forma variável, por isso o conteúdo simbólico do Luxo é muito poderoso para quem o consome e para os outros.

5.1.1.3 Conclusões preliminares³⁴

Na leitura dos dois pontos anteriores ficaram patentes várias contradições de pontos de vista e atitudes dos consumidores inquiridos, curiosamente e, com maior frequência do que se poderia esperar, ocorrem na mesma pessoa.

As atitudes relativamente ao Luxo não são unidimensionais, ou seja, há um grande número de facetas o que torna difícil a simplificação ou sistematização destas atitudes num pequeno conjunto de segmentos.

Por outro lado, congregam posturas positivas e negativas muitas vezes opostas. Por exemplo, a percepção estética do Luxo é positiva mas as reservas morais relacionadas com posturas de *show-off* é negativo, são aspectos totalmente independentes e que podem (ou não) estar presentes no mesmo consumidor.

As contradições e ambivalências estão organizadas sobre complexas estruturas comportamentais. No Luxo, podemos encontrar uma pessoa que conhece profundamente o bem, compra-o, usa-o e simultaneamente desenvolve sentimentos de culpa relativamente a essa atitude.

Alguns depoimentos de consumidores de Luxo:

“A meu ver o Luxo declina-se em três principais factores: exclusividade, qualidade e marca, por esta ordem de importância.

Consumo Luxo porque me dá prazer e porque, felizmente posso, até certos patamares e consoante a natureza dos bens, bem entendido.

As minhas marcas de Luxo preferidas são : Louis Vuitton, Loewe, Rolex, Bentley, Mercedes, Ferrari, Carolina Herrera, Hermegilzo Zegna, Salvatore Ferragamo, Tods.

As minhas últimas compras de marcas de Luxo foram: uns óculos Louis Vuitton, roupas Carolina Herrera, acessórios da Loewe. A razão foi proque me deu prazer comprar e oferecer algumas delas mas confesso que não precisava de nenhuma das peças.” Vasco Marques Corrêa, advogado PLMJ e consumidor de Luxo, 2 de Setembro 2009.

“Para mim o Luxo é a capacidade de usufruir de um objecto, circunstancia ou enquadramento que nos permita retirar mais valias, como por exemplo; prazer físico e/ou psicológico, harmonia, paz de espírito e, seguramente, segurança interior. Sendo de maior relevância a sensação que o Luxo nos traz do que propriamente o Luxo em si.

Hoje em dia consumo Luxo pelo prazer da aquisição e pela mais valia que reconheço ao produto ou serviço em causa.

As minhas marcas preferidas são aquelas que consumo, nomeadamente, Porsche, Roberto Caalli, Versace, Louis Vuitton, Hermès, S.T. Dupont, Dunhill, Cristal, Patek Philippe, Jaeger LeCoultre, Church’s e Jonh Lobb.

As razões porque escolhi estas marcas para consumo próprio fica a dever-se à sua exclusividade, qualidade, durabilidade e estética.” Tiago Galvão Teles, director da revista “Luxo & Vícios” e consumidor de Luxo, 7 de Setembro 2009

Face à complexidade do tema em questão os investigadores resolveram seguir em frente e realizar um estudo complementar.

5.1.2 Estudo 2³⁴

Este estudo teve por objectivo propor e demonstrar uma metodologia de segmentação de consumidores do Luxo, tendo subjacentes as suas atitudes relativamente ao mesmo. A primeira investigação providenciou as bases deste segundo estudo e exibiu a complexidade subjacente ao consumidor do Luxo.

Foi criado um inquérito fechado³⁶ elaborado e respondido em inglês, realizado em 20 países, numa amostra³⁷ de 1.848 estudantes de gestão (39,4% mulheres, idade média: 26,5 anos).

5.1.2.1 Resultados³⁴

Foram identificados três³⁸ tipos de consumidores:

³⁶ Anexo III : Inquérito

³⁷ Anexo IV: Amostra por países

³⁸ Anexo V: 3 tipos de postura face ao Luxo; Anexo VI: Atitudes e comportamento consumista

- **Elitista:** O Luxo é Bom. O Luxo só é acessível a algumas pessoas e assim deve ser. O Luxo é reservado a pessoas sofisticadas, grupo do qual eles fazem parte, e para apreciar verdadeiramente o Luxo é necessária educação e bom gosto. O Luxo permite a diferenciação entre as pessoas e é inevitavelmente caro. Bens de Luxo não podem ser produzidos em grandes quantidades e não podem estar disponíveis em supermercados.
- **Democrata:** O Luxo é acessível a um grande número de pessoas e assim deve ser. O Luxo não é reservado a pessoas sofisticadas e não é necessária educação especial para o apreciar. O Luxo não é sinónimo de bom gosto e não é visto como instrumento de diferenciação. Não é necessariamente caro. Este segmento tem uma postura muito positiva e abrangente relativamente ao Luxo por isso não se opõe a uma produção massiva nem à sua comercialização em supermercados.
- **Distante:** Não têm uma atitude marcadamente negativa relativamente ao Luxo, sentem que é outro mundo ao qual não pertencem, não se sentem pessoalmente atraídos pelo tema, não pensam no Luxo e não têm qualquer sonho que envolva Luxo, não sentem que pode contribuir para uma vida mais bonita e não vêm qualquer interesse em passar horas a falar do tema. Identificam com bens demasiado caros e inúteis e obviamente não são consumidores do Luxo. Sentem-se constrangidos pois sentem-se estranhos e distantes do Luxo. Por último, identificam o Luxo com *démodé* e atitudes *show-off*, descrevendo os consumidores do Luxo como “snobes”, “novos-ricos” e são apologistas de que o Luxo deve pagar mais impostos.

De referir que neste inquérito Portugal foi um dos países escolhidos³⁹ e participou com 138 entrevistas, por isso vale a pena comentar os resultados obtidos por países:

- Elitistas: França, Polónia e Hungria
- Democratas: Dinamarca, Nova Zelândia, Holanda e Noruega (países maioritariamente protestantes)
- Distantes: Portugal, Espanha, Itália (países maioritariamente católicos)

³⁹ Anexo VII : Posição dos 20 países

Os países com posição idêntica nos 3 perfis são: Alemanha, Suíça, Canada, Suécia e Austrália.

5.2 Outras abordagens

O universo do Luxo e os seus clientes têm vivido em permanente mudança, de facto, a democratização do Luxo deu entrada a inúmeros *new afluent*s cuja intervenção é cada vez mais predominante e preponderante. A família Coppola ou Madonna promovendo malas Louis Vuitton, Sienna Miller imagem da fragrância Boss ou a Linda Evangelista como rosto uma linha da L'Oreal é algo habitual mas inverosímil há (não muitas) décadas atrás.

5.2.1 Altema (*Le journal des tendances de la consommation*)⁴⁰

Propõe a seguinte segmentação para os clientes do Luxo :

- **Os de sempre** : é composto pelas Elites (classe alta ou *happy few*) e os “novos-ricos” (*happy money*) que se tornaram habituais consumidores de Luxo. As elites são consumidores habituais do Luxo Inacessível mas também compram as outras duas categorias de Luxo. Este grupo muito restrito é composto por metade americanos seguidos pelos asiáticos e depois europeus. O gosto e refinamento das elites é o que as diferencia e destaca dos “novos-ricos” cuja motivação (pelo menos inicial) é subir na pirâmide social. Esta categoria tem origens diversas; espectáculo, desporto, empresários, novas tecnologias, etc. Para estes últimos, o consumo do Luxo fundamenta e materializa o sucesso em termos profissionais ou económicos, enquanto que nas elites a motivação é a herança social. Os “novos-ricos” procuram essencialmente produtos que estão na moda e facilmente identificáveis seja qual for a gama de Luxo.
- **Os ausentes**: é composto por pessoas que não se identificam com o Luxo seja por motivos económicos ou pessoais. Nas sociedades ocidentais é um grupo muito restrito.
- **Os excursionistas**: é o grupo mais importante e é composto essencialmente pela classe média e média alta, são clientes ocasionais que compram essencialmente

⁴⁰ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill, página 279

Luxo Acessível. Há uns anos a esta parte as marcas passaram de uma lógica de vender muito a poucas pessoas para uma estratégia de vender pouco a muitos, tanto em termos de quantidades como em termos de diversificação de produtos, ou seja, deu-se a democratização do Luxo. Ainda dos autores acima referidos Dubois e Gilles realizaram um estudo “*Les excursionnistes du Luxe*”⁴¹ mais aprofundado sobre esta categoria de consumidores e concluíram que:

- O nível económico e educativo estimula a compra de marcas de Luxo
- Os jovens e os seniores consomem menos marcas de Luxo.

5.2.2 O Centro francês de comunicação avançada⁴²

Propõe a seguinte segmentação para os clientes do Luxo :

- **Os puristas:** esta categoria é composta por burgueses e conservadores, de meia-idade e que combinam o poder económico com um elevado desenvolvimento intelectual e cultural. São consumidores menos sensíveis à mediatização e às modas e coincidem com as elites acima descritas.
- **Os activistas empreendedores:** são pessoas muitas vezes de origem modesta mas com formação, investem no limite das suas possibilidades e agregam uma cultura intelectual e mediática.
- **Os egocêntricos:** composta por pessoas de origem popular, possuem rendimentos limitados e investem irracionalmente em Luxo pois são muito influenciados pela média.

Há uma nova categoria mais complexa e ainda pouco conhecida:

- **Os “neo-ricos”:** são “novos-ricos” mas a sua relação com o dinheiro é complexa e instável, de facto, sabem que hoje ganham muito dinheiro mas amanhã poderá ser todo perdido, há uma permanente instabilidade que os torna um grupo à parte dos novos-ricos. Esta instabilidade é fruto de uma certa rebeldia e gosto pelo risco (bolsa, fundos e negócios inovadores, etc.), Vestem-

⁴¹ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill, página 281

⁴² García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill, página 282

se de forma provocadora, agressiva e inclusivamente vulgar, não se regem por convencionalismos sociais mas sim de “tribo”, valorizam a diferença, improvisação, informalidade, prazer, a comunicação é de “boca a orelha” e são pouco influenciáveis pelos media. Amam o Luxo mas personalizado como um instrumento de diferenciação dos outros.

No que toca o cliente, nas entrevistas realizadas no âmbito deste estudo foram recolhidos os seguintes depoimentos:

“o nosso cliente são 80% homens com elevado poder de compra que vem concretizar um sonho , procura exclusividade, qualidade, prazer de condução”Gonçalo Arriaga, Porsche, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“80% das nossas clientes são mulheres, com elevado poder aquisitivo, têm ideias claras sobre o que procuram e são muito exigentes. A maioria encontra-se na faixa etária 35-60 anos são sofisticadas, urbanas e com uma cultura de moda elevada, também temos pedidos pontuais de jovens entre os 25 e 30 anos. As mulheres são mais impulsivas do que os homens no acto da compra. Procuram serviço de consultoria de moda por via das nossas personal shopper’s, e querem ser surpreendidas com novas soluções adaptadas aos seus gostos pessoais”Manuela Saldanha, Loja das Meias, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“A classe A são os principais clientes do Gourmet e marcas de moda, mas o “core business” é classe B e C1, o posicionamento da loja é aspiracional porque é uma marca de status, comparável com o cc Amoreiras” Manuel Paula, El Corte Inglés, Lisboa, 15 de Maio 2009.

“Ferrari: os nossos clientes são 100% homens, dos 35 aos 75 anos, amam automóveis, têm um poder aquisitivo muito elevado, têm um conhecimento muito profundo da marca e do automóvel. Maserati: mais aristocrático, gosta de automóveis italianos, confortáveis e com design, têm elevado poder aquisitivo e gosto refinado, adeptos de “la dolce vita”, também há empresas que compram para carros de serviço” Luís Pessanha, Santogal, 19 de Maio 2009

“Os nossos clientes são homens e mulheres das classe A, B e C1 que calculamos ser cerca de 20% da população portuguesa. Dividem-se em partes iguais entre cidadãos nacionais e estrangeiros mas no Algarve há uma natural predominância de clientes

estrangeiros que procuram residência permanente e/ou férias. Têm uma idade média de 47 anos, o agregado familiar é composto por 3,25 pessoas, 60% utilizam private banking, 56% decora a casa a cada três anos, 71% joga golfe e gasta cerca de 5.000 euros por pessoa por ano em viagens. Tiago Queiroga, Sotheby's, Lisboa, 21 de Maio 2009.

“A nossa cliente é uma mulher moderna, urbana, sofisticada, informada sobre moda e tendências, com espírito jovem, com gosto por uma certa irreverência. Galiano é um ícone da moda! É uma perscrutora, abre o caminho, é uma referência para as outras” Patrícia Diniz, Dior Portugal, Lisboa, 22 de Maio de 2009.

“O nosso cliente tem um poder aquisitivo elevado, é muito viajado, exigente, é uma elite mundial, uma parte importante é fiel à marca Four Seasons e reparte-se em negócios como em lazer” Guilherme Costa, Ritz Four Seasons, Lisboa, 27 de Maio 2009.

“Os nossos clientes são 50% nacionais e estrangeiros, procuram boa comida e uma experiência gastronómica excepcional, muitos vêm por indicação em guias e revistas internacionais” José Avillez, restaurante Tavares, Lisboa, 28 de Maio 2009.

“Bentley : é um cliente conhecedor profundo da marca, gosta de automóveis, privilegia a exclusividade e qualidade, tem mais de 45 anos (raras excepções são abaixo desta idade) e realiza um sonho. Langorghini : é mais novo (23 a 50 anos), gosta de dar nas vistas, de ostentar e tem poder aquisitivo.” Francisco Fornozinho Sanchez, Grupo SIVA, Lisboa, 3 de Junho 2009.

“Os nossos clientes são à volta de 50, têm um poder aquisitivo muitíssimo elevado, são muito exigentes, caprichosos, querem ser permanentemente surpreendidos, não querem ter trabalho, tudo tem de ser muito fácil. É um assunto de família e por isso é como a compra de um automóvel a última palavra é da mulher. 80% são portugueses e 20% são estrangeiros e normalmente o barco está no Algarve” Filomena Bom, Yachts Ferreti, Lisboa, 4 de Junho 2009.

“Os nossos clientes procuram serviço, garantias e segurança operacional. A Paz de espírito nos céus é fundamental” Anna Saarinen, NetJets Europa, 4 de Agosto de 2009

6 Factores de sucesso e competitividade de marcas de Luxo em Portugal⁴³

Como foi referido no capítulo anterior, no passado a análise do consumidor, em geral, e de artigos de Luxo, em particular, passava pelo levantamento exaustivo de factores de carácter demográfico, tais como: local de residência e férias, formação, estabelecimentos de ensino, ocupação, rendimentos, bens e tipo de investimentos.

O professor Bernard Dubois³⁴ (& colegas) demonstrou que os consumidores do Luxo são muito mais diversificados e complexos para que a sua caracterização seja concluída apenas com dados deste tipo e procurou construir o perfil possível, o mais completo e credível, por via de uma abordagem multi-dimensional.

Também o experiente consultor norte-americano Jeff Winsper⁴⁴ rejeita uma abordagem unilateral dos consumidores, de facto, ele acredita que as marcas de Luxo para manterem e conquistarem clientes necessitam de o fazer com uma abordagem especializada.

Uma marca de Luxo para ter sucesso deve comunicar e simultaneamente estabelecer um vínculo sólido e duradouro com o seu cliente. É com este objectivo que foi desenvolvida a metodologia intitulada “Os 6 P’s do marketing do Luxo”⁴⁵ que abarca todos os pontos de contacto entre as marcas de Luxo e os consumidores.

É essencial ouvir o consumidor, este requisito é claramente fundamental (sobretudo no Luxo intermédio e acessível) pois só assim é possível construir uma relação durável e sólida com o consumidor, que é a base primordial do sucesso de uma marca de Luxo.

⁴³ A análise é elaborada com base num método desenvolvido e registado pelo consultor americano Jeff Winsper (www.winsperinc.com) conhecido por “*The 6 P’s of Luxury Marketing – A new model for considering consumer’s buying behavior for luxury brands*”, <http://winsperinc.com/articles/the-6-ps-of-luxury-marketing>, e enriquecida pela leitura da bibliografia (livros, estudos e artigos) indicada no texto.

⁴⁴ <http://www.winsperinc.com>

⁴⁵ “*The 6 P’s of Luxury Marketing – A new model for considering consumer’s buying behavior for luxury brands*”, <http://winsperinc.com/articles/the-6-ps-of-luxury-marketing>

6.1 Pessoas⁴⁵

A compra é feita por pessoas a pessoas!

O diálogo permanente com as pessoas, no sector do Luxo, é elementar e fundamental, esta técnica é conhecida por *image through action*. Por um lado, a marca tem de contar a sua história e, por outro, tem de assegurar que a sua história é fielmente reproduzida por outros, de forma a criar uma relação tão próxima e consistente quanto possível com o seu cliente.

O valor “pessoas” no processo de compra é basilar para o sucesso da transacção e materialização da fidelidade à marca de Luxo.

As mais prestigiadas marcas de Luxo dedicam a máxima atenção à formação e treino dos seus funcionários são os embaixadores da marca junto dos clientes. Assim, encaram a formação e treino como um investimento e não poupam esforços e recursos para criar, alimentar e desenvolver permanentemente as melhores práticas e métodos para cimentar a fidelidade entre a marca e os seus consumidores (desde CEO até ao porteiro).

“As nossas conselheiras de beleza recebem permanente formação, por um lado:

- *Técnica: os produtos são explicados detalhadamente ao nível de componentes, resultados, aplicação, situações com melhores resultados, enfim tudo o que envolve o “mecanicismo” dos produtos;*

Por outro,

- *Serviço: o nosso sistema de formação a nível do serviço pela experimentação, eu explico, a primeira tarefa atribuída à uma conselheira de beleza é “vestir” a pele de uma consumidora de Luxo. São constituídas equipas de dois elementos com uma tarefa, por exemplo, comprar uma saia na loja da Empório Armani ou no Max Mara, um dos elementos da equipa efectuará a compra e o outro elemento observa o que acontece. No final, é efectuada em grupo, a análise e reflexão do que correu bem, do que correu menos bem e as conclusões a retirarem.*

É um método muito eficaz; por um lado, a futura conselheira vive a experiência da sua cliente e a aprendizagem resultante desta experiência fica gravada na sua memória de forma mais convincente, por outro, permite-nos identificar (praticamente sempre) as pessoas que têm perfil para serem conselheiras de beleza Dior. Obviamente já tivemos episódios que não correram bem, mas preferimos que tudo seja revelado nesta fase do que mais tarde.

Depois há toda a formação referente à, apresentação, postura, etc., tudo o que é necessário para servir as nossas clientes com elevados níveis de qualidade.

Actualmente, temos 23 conselheiras de Beleza, cada uma gere a sua carteira de clientes embora exista um sistema de rotação nos principais pontos de venda: C^a dos Perfumes, Sephora, Marionnaud, El Corte Inglés, ...

Os principais distribuidores têm pessoal próprio nas lojas mas no stand Dior procuramos sempre ter as nossas Conselheiras de Beleza para servirem a cliente pessoalmente com qualidade, simpatia e dedicação.” Excerto da entrevista com Patrícia Diniz, Parfums Christian Dior Portugal, Lisboa, 22 de Maio 2009.

“Hoje a escolha de um hotel é irracional porque a escolha faz-se ao nível da experiência que se viveu ou se quer viver.

A diferenciação é sempre feita a nível do serviço, sim porque as loiças, as roupas, as flores, etc., qualquer hotel pode ter, é só uma questão de económica, mas a experiência vivida pelo cliente essa sim pode ser proporcionada de forma única.

O serviço é o segredo e a cultura do grupo Four Seasons é baseada numa regra de ouro: “Tratar as pessoas como gostaria de ser tratado”.

No grupo FS temos a política dos 3P’s: People, Product & Profit e por esta ordem, é esta a base do nosso produto de Luxo baseado na diferenciação, tradição e consistência nos 84 hotéis localizados em 42 países.

Todos nós somos formados e treinados para adivinhar os desejos dos clientes, procuramos personalizar as experiências vividas pelos nossos clientes.

Conto-lhe um dos muitos episódios que temos para contar: Temos orquídeas nos quartos que são substituídas regularmente, um dia uma das nossas funcionárias ia no

corredor com uma orquídea de determinada cor e cruzou-se com um casal, a senhora, conversando com o marido, elogiou a cor da orquídea que passava. Quando regressou ao quarto a senhora tinha a orquídea da cor que tanto lhe tinha agradado horas antes. Este tipo de detalhes fideliza os nossos clientes porque sabem que tudo fazemos para lhes agradar desde os pontos mais globais aos mais pormenorizados.

O sucesso do nosso grupo são os Recursos Humanos, nós procuramos e treinamos os melhores profissionais. Começa no recrutamento com 4 a 5 entrevistas, onde são avaliadas as potencialidades de integração de determinado profissional à nossa cultura de serviço e exigência. Todas as pessoas são entrevistadas por mim antes de entrar, gosto de me apresentar e conhecer todos os funcionários. Eu sou o guardião da cultura do grupo e procuro filtrar potenciais desajustes e inaptações.

Todos os funcionários (incluindo eu próprio) partilham a porta de serviço e têm à sua disposição: refeitório com boa alimentação, balneários, ginásio. Também proporcionamos um plano de saúde e remunerações acima da média e todos partilhamos e convivemos sem privilégios seja director ou técnico, a nossa cultura visa o bem-estar de todos desde funcionários a clientes.

As pessoas são o “asset” principal do grupo FS: Boas contratações, muita formação interna obrigatória e voluntária (entra na avaliação). O comité directivo dá formação mas há também cursos internacionais on-line e em Harvard para os funcionários participarem ” Guilherme Costa, DG do Ritz Four Seasons, Lisboa, 27 de Maio 2009.

“O pessoal tem imensa formação internamente e no estrangeiro.

Para o pessoal de sala há formação formal mas procuramos desenvolver uma certa sensibilidade para que identifiquem o tipo de cliente com que estão a interagir para melhor adaptar a sua postura, há clientes que se sentem intimidados por muitos formalismos mas há outros que o exigem.

Para o pessoal da cozinha incentivamos os estágios tanto em restaurantes de chef's (amigos do Chef), tanto em Portugal como no estrangeiro, como também aceitamos estagiários de escolas, outros restaurantes e até de outras profissões.” José Avillez, Chef e Director do restaurante de Luxo Tavares, Lisboa, 28 de Maio 2009.

“Na Loja das Meias as nossas funcionárias são Personal Shopper’s para o efeito recebem contínua formação, cada uma gere uma carteira de clientes personalizada, exibem uma apresentação cuidada e que obedece a determinadas regras. Têm acesso a um conjunto de técnicas para conhecer profundamente as suas (ou seus) clientes de forma a poderem antecipar os seus desejos, surpreendê-las com soluções originais procurando sempre ir ao encontro do estilo pessoal de cada cliente.” Manuela Saldanha, CEO da Loja das Meias, Lisboa, 8 de Maio 2009.

Também a consciência social⁴⁵ é cada vez mais relevante na relação do cliente com a marca de Luxo, de facto, hoje em dia o consumidor reivindica uma responsabilidade social às empresas, em geral mas com maior grau de exigência para as marcas ligadas ao Luxo já que as identificam como “superiores”.

Como foi referido acima o maior grupo do sector do Luxo LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) inclui na sua missão e valores aspectos sociais e de sustentabilidade do planeta de forma responsável e empenhada.

“A tendência do consumidor é exigir uma postura de generosidade social, respeito pelo ambiente, pelos outros, etc. Exige cada vez mais uma postura de verdade, honestidade e essência por parte das empresas em geral e marcas de Luxo em particular. As pessoas procuram marcas de Luxo que lhes proporcionem qualidade de vida e respeitem a ecologia, sentem-se mal a consumir artigos que não respeitam o bem-estar do colectivo.” Manuel Pereira da Silva, L’Oreal, Lisboa, 20 de Maio 2009.

Esta responsabilidade social é também materializada por via em apoio à arte⁴⁶ e artistas.

A Chanel criou um museu itinerante com o seu nome que abriu portas em Hong Kong com um projecto denominado “Mobile Art”, totalmente financiado pela marca e que fará o seu périplo pelas principais capitais mundiais, reencarnando a atitude progressista que caracterizou a sua criadora Coco Chanel, sempre preocupada em confrontar a moda com a criação contemporânea apoiando artistas como Jean Cocteau, Picasso ou Stravinski.

⁴⁶ Manaia, T.(2008), “C’est Chic – quando o Luxo investe em arte”, revista L+Arte nº 62, Setembro 2008

A marca de Luxo Hermès criou a Fundação D'Entreprise Hermès, que pretende concentrar as suas actividades na arte e artesanato contemporâneo, educação e investigação ambiental.

Também a Prada optou pela criação de uma Fundação com o seu nome, que desde 1993, apoia diversos artistas por via de exposições e está a construir um museu de arte contemporânea onde exporá, as cerca de 500 obras adquiridas por Miucia Prada ao longo de 15 anos.

A fundação Cartier tem vindo a reunir uma importante colecção de arte com mais de mil obras de 300 artistas contemporâneos.

O Luxo cumpre assim um dos seus objectivos: ao investir em arte continua a alimentar Sonhos.

6.2 Produto

Naturalmente o produto⁴⁵ desempenha um papel importante na análise do Luxo. Como foi apresentado aquando da análise do consumidor, o Professor Bernard Dubois³⁴ e os seus colegas destacam 6 características essenciais:

6.2.1 Qualidade

Para o consumidor do Luxo a qualidade⁴⁵ é um aspecto fundamental e essencial, assim, a qualidade irrepreensível tem de ser perceptível e clara a vários níveis⁴⁷ :

1. O processo criativo baseado na novidade, o produto deve apresentar algo de novo e não limitar-se a reproduzir o que já existe, tem subjacente um projecto estético de qualidade
2. A superioridade nos materiais utilizados e a elevada técnica e/ou tecnologia na elaboração é primordial e fundamental, claramente implica longas horas de trabalho para um acabamento perfeito, revelando um determinado “*savoir faire*” inconfundível.
3. A apresentação do produto é um aspecto também importante, em muitos casos, é um factor diferenciador muito valioso por isso é alvo de muita atenção e critério,

⁴⁷ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill, pagina 180

aspectos como tipos de embalagem, material, impressão e cores são alvo de cuidada avaliação.

“A Loja das Meias (agrega três pontos de venda multi-marca) é uma loja de Luxo com tradição, vender Luxo é trabalhar ao nível das emoções, transmitir um conceito: localização, o melhor mix de produtos, atendimento personalizado e irrepreensível, pontos de venda esplêndidos, em síntese, é um espaço de Excelência com qualidade excepcional (controlada permanentemente). Só o melhor é aceitável para a nossa clientela! A nossa imagem transmite altíssima qualidade: desde as flores frescas nas lojas, à actualização semanal das montras passando pela criação de embalagens originais para ocasiões especiais (por exemplo no Natal) e a própria localização das lojas. Vendemos emoções e as nossas são de Qualidade Superior” Manuela Saldanha, Loja da Meias, 8 de Maio 2009.

“A Vacheron Constantin é Luxo porque transmite elevada Qualidade...” Jean Louis Queimado, Vacheron Constantin Ibéria, e-mail 18 de Maio 2009

“O elevado nível de Qualidade é comum a todas as nossas marcas”. Hubert Haro, Torres, Lisboa, 19 de Maio 2009.

“Ao proporcionarmos uma experiência gastronómica inesquecível é essencial que todos os ingredientes utilizados sejam de altíssima qualidade, somos intransigentes, a qualidade é fundamental” Chef José Avillez, restaurante Tavares, Lisboa, 28 de Maio 2009.

“Providenciamos o serviço mais requintado e seguro dos céus ... detemos o mais elevado certificado de segurança da indústria, o mesmo que companhias de carreira como a Lufthansa.” Anna Saarinen, Vice President NetJets Europa, em 4 de Agosto de 2009

6.2.2 Legado⁴⁵

O consumidor sente-se seguro e confiante com marcas que lhe transmitam tradição, história e imortalidade.

As marcas de Luxo de origem francesa⁴⁸ são exímias em comunicar a sua tradição e perpetuidade.

De facto, a tradição e o *savoir faire* prevalece no tempo e são conceitos essenciais de marcas de Luxo:

- Automóvel ? Rolls Royce!
- Quando se fala em carteiras? Naturalmente Louis Vuitton,
- Em relógios? A marca Rolex é incontornável e
- Na moda? Chanel é a rainha!

Todos os fundadores destas marcas já nos deixaram há muito mas o seu legado permanece com a marca.

O talento criativo é também aspecto relevante nas marcas de Luxo, nomes como Yves Saint Laurent Laurent , Enzo Ferrari ou Cartier são inesquecíveis, uma vez mais o seu talento prevalece no legado da marca.

A identidade⁴⁹ da marca é muitas vezes confundida com o seu criador e isso é algo muito valorizado pelo consumidor porque cria um sentimento de permanência e estabilidade muito confortável; apesar do Google Earth, da crise global, do desemprego, do BlackBerry ... *Chanel N°5* tem impregnado na sua fragrância memórias inesquecíveis de sofisticação, beleza e requinte que logo transportam, quem o usa, para um mundo reconhecido e aconchegante.

“A Loja das Meias é a Tradição em permanente renovação” Manuela Saldanha, Loja das Meias, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“A Vacheron Constantin respeita e passa o testemunho da Tradição” Jean Louis Queimado, Vacheron Constantin Ibéria, e-mail 18 de Maio 2009

“O Maserati transmite história e classe, é um automóvel aristocrático e elegante” Luís Pessanha, Santogal, Lisboa, 19 de Maio 2009.

⁴⁸ Lipovestsky, G. e Roux, E. (2004), El lujo eterno. Coleccion argumentos, Anagrama, pagina 164

⁴⁹ Lipovestsky, G. e Roux, E. (2004), El lujo eterno. Coleccion argumentos, Anagrama, pagina 170

“Os nossos relógios dividem-se por duas categorias: Tradição e Prestigio. As marcas que transmitem Tradição são: Audemars Piquet (audácia); Jaeger LeCoultre (movimento próprio); François-Paul Journe, Tag Heuer, Haultlence, Fortis.” Hubert de Haro, Torres, Lisboa, 19 de Maio 2009.

“... Qualquer marca tem necessidade de comunicar a sua história, tradição. Savoir faire, transmitir referencias...

Onde se joga a parte mais interessante de uma marca é na necessidade de inovação mantendo a o seu passado, a sua história.

O grupo L’Oreal tem sucesso e transmite a sua história; de um engenheiro químico que fazia tintas para o cabelo à noite que vendia aos cabeleiros de manhã.

Inovar e surpreender, respeitar e continuar a contar uma história.

Uma marca tem de fazer sonhar e para isso tem de contar uma história.” Manuel Pereira da Silva, L’Oreal, Lisboa, 20 de Maio 2009.

“Um dos factores de sucesso do Tavares é a Tradição com apontamentos contemporâneos” Chef José Avillez, restaurante Tavares, Lisboa, 28 de Maio 2009.

“As marcas de Luxo começaram há 100 anos em Paris com a Alta-costura” Ronald Brodheim, Grupo Brodheim, Lisboa, 24 de Junho 2009.

6.2.3 Integridade

A integridade⁴⁵ da marca no tempo é fundamental para o seu sucesso, de facto, assegurar a sua consistência estética, honrar métodos de produção tradicionais, realçar as suas raízes e história é fundamental para cimentar confiança e respeito junto do consumidor.

Outro aspecto indissociável é a ética⁵⁰ que está subjacente ao legado da marca de Luxo. No mundo de hoje o cliente ao adquirir Luxo procura também associar-se à sua visão do mundo com valores elevados que lhe transita prazer, beleza, refinamento e perfeição numa atmosfera de liberdade, igualdade e fraternidade respeitando o planeta. Parecem

⁵⁰ Lipovetsky, G. e Roux, E. (2004), El lujo eterno. Coleccion argumentos, Anagrama, pagina 173

muitas emoções para um simples acto de consumo mas quanto mais real for este sentimento mais fiel ele será à marca.

“O consumidor está cada vez mais bem informado e exigente a vários níveis, nomeadamente, na defesa do ambiente, na generosidade com os outros e consigo próprio, etc....”

Os relacionamentos hoje são o centro da vida porque são os que prevalecem. As pessoas procuram equilíbrio, são mais idealistas mas conseguem conjugar o realismo com a concretização do sonho...

As marcas têm de continuar a fazer sonhar integrando valores que são a base da movimentação das pessoas, do movimento sociológico.” Manuel Pereira da Silva, L’Oreal, Lisboa, 20 de Maio 2009.

6.2.4 Escassez

A escassez⁴⁵ é um dos factores de atribuição de valor a um produto ou serviço, efectivamente bens raros transmitem respeito e prestígio.

A limitação e escassez criam procura e desejo no consumidor.

A distribuição⁵¹ é um instrumento relevante neste ponto, regra geral, o Luxo recorre à distribuição exclusiva ou selectiva para distribuir os seus produtos, já que estas categorias de distribuição reforçam o sentimento de esforço no acesso.

A distribuição exclusiva é a estratégia mais prestigiante e utilizada pelo Luxo Inacessível e Intermédio, e a que proporciona mais escassez, pois o número de pontos de venda é muito limitado, são exemplos: Gucci, Louis Vuitton, Chanel.

Também há o recurso à distribuição selectiva mas aqui a criação de escassez é menor porque há a possibilidade de vários pontos de venda numa determinada área geográfica, por isso é muito usual em produtos de Luxo Acessível.

*“No mercado português a procura de Luxo é superior à oferta e esta é muito escassa”
António Moura, O. Moura, Lisboa, 4 de Maio 2009.*

⁵¹ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill, pagina 218

6.2.5 Superficialidade

O produto ser supérfluo⁴⁵ é a magia do Luxo, de facto, a extravagância e esplendor fazem parte das emoções procuradas pelos consumidores.

O Luxo é essencial em termos emocionais porque a emoção que proporciona justifica o esforço dispendido, seja ele pessoal ou económico.

As marcas de Luxo⁵² oferecem benefícios simbólicos e experimentais onde o sucesso se mede pela intensidade das emoções proporcionadas. Assim, a imagem da marca passa a ser um conjunto de emoções e associações armazenadas na memória do consumidor. O êxito da marca é alimentado pela exuberância e permanência dessas memórias.

“É uma marca muito emocional” Luís Pessanha, Santogal/Ferrari, Lisboa, 19 de Maio 2009.

“A relação do cliente com a marca é emocional...” Manuel Pereira da Silva, L’Oreal, Lisboa, 20 de Maio 2009.

6.2.6 Preço⁴⁵

Esta é a sexta característica do produto que será alvo de análise profunda no ponto 6.6 tanto do ponto de vista do produto bem como factor de sucesso e competitividade.

6.3 Paixão⁴⁵

Sendo o Luxo um meio para materializar e satisfazer emoções intensas é natural que seja impulsionado por Paixões. A paixão da descoberta, a paixão da satisfação, a paixão da realização, a paixão do desfrute, a paixão da ostentação, etc. Ou seja, é a natureza apaixonada do consumidor que o faz perseguir um estilo de vida onde o Luxo é um instrumento de auto expressão.

Na sociedade ocidental, a paixão por bens ou estilos de vida luxuosos reflecte, ou melhor dizendo, materializa habitualmente a paixão pelo sucesso nos negócios, na vida profissional e pessoal.

⁵² Lipovetsky, G. e Roux, E. (2004), El lujo eterno. Coleccion argumentos, Anagrama pagina 164

A paixão move o consumidor a querer saber mais, a querer saber tudo, a tornar-se um especialista, por isso consumidores apaixonados são os melhores conhecedores das marcas e a sua opinião é respeitada pelos outros.

Os coleccionadores são o exemplo tipo do cliente apaixonado. Eles dedicam toda a energia necessária a acumular objectos da sua paixão e isso proporciona-lhes um bem-estar indescritível e são capazes de dedicar tempo infinito à busca de um determinado objecto. Eles sabem tudo o que há para saber e as únicas pessoas que podem ensinar-lhes algo são, por um lado, outros coleccionadores e por outro, a marca.

Consumidores apaixonados raramente se isolam, sejam coleccionadores ou não, estes entusiastas, também conhecidos por *trend setters*, são pessoas cuja opinião é respeitada e ouvida pelos outros.

O mundo digital veio acelerar e facilitar o encontro entre pessoas, empresas, marcas e produtos. Muitos criaram os seus próprios espaços e partilham a informação de forma instantânea, inevitavelmente com vantagens e inconvenientes.

De facto, hoje a valorização (ou destruição) de uma marca está à distância de um *enter*, por isso é importante que a marca preserve sempre uma postura aberta, pautada pela honestidade *vis-à-vis* do consumidor. Criar ou alimentar clubes, fóruns, encontros, etc. são formas de manter a comunicação directa com o consumidor e alimentar a sua paixão pela marca.

“Há um clube Porsche mas é independente da marca. ...

O site é muito completo, permite criar o automóvel pretendido mas a compra tem de ser in loco. O cliente que utiliza a net tem vindo a crescer bastante.” Gonçalo Arriaga, Entrepasto, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“O site é apenas para show room, não é possível comprar, se começarmos a vender online serão produtos que não necessitam de experimentação ou adaptação. Enviamos uma newsletter electrónica e, desde 1988, editamos uma revista que é enviada para a nossa mailing list, também disponibilizamos cartões de fidelização com várias vantagens para as nossas clientes ” Manuela Saldanha, Loja das Meias, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“As vendas do supermercado começaram por ser possíveis via telefone, em 2004, passaram também a ser on-line, os restantes sectores são apenas informativos. Temos um cartão El Corte Inglés que nos permite ter uma base de dados muito vasta para envio de revistas periodicamente e comunicar campanhas. Temos o “Âmbito Cultural” onde desenvolvemos diversos cursos gratuitos, lançamentos de livros, etc. ” Manuel Paula, El Corte Inglés, Lisboa, 15 de Maio 2009.

“o site é uma excelente ferramenta de comunicação mas nunca para vender” Jean Louis Queimado, Vacheron Constantin Ibéria, e-mail 18 de Maio 2009

“É uma marca de paixões, tem uma magia, um fetiche! ...

os nossos clientes são verdadeiros experts, já trabalho há muitos anos com a Ferrari e surpreendo-me todos os dias com a quantidade de informação que os nossos clientes sabem, é fantástico! Eles sabem Tudo. ...

Organizamos eventos excepcionais como por exemplo um passeio ao sul de França: reunimos 30 Ferrari's, fomos Lisboa/Paris de avião, em Paris conduzimos até ao Sul de França, onde ficámos vários dias no castelo da Moet Chandon. De referir que este castelo não é aberto ao público mas apenas disponível pelo grupo LVMH para clientes e grupos muito especiais e exclusivos. Nos dias da estadia desfrutamos de um programa magnífico com a visita às caves, experiências gastronómicas divinas, etc. No regresso tivemos uma escolta policial para subir os Champs Elysées em Paris. É inesquecível para todos aqueles que participaram! ...

O Ferrari é um vício, normalmente o cliente compra os novos modelos e ainda as séries limitadas que são produzidas de 10 em 10 anos. Normalmente o cliente não vende um para comprar o novo, ficam com todos. ...

O site tem toda a informação disponível e o cliente acompanha o seu Ferrari quando está a ser produzido etapa por etapa” Luís Pessanha, Santogal, Lisboa, 19 de Maio 2009.

“É um canal de comunicação muito importante, nos Estados Unidos permite comprar mas em Portugal não há vendas, fazemos também campanhas de comunicação pontuais, é sobretudo de informação” Manuel Pereira da Silva, L'Oreal, Lisboa, 20 de Maio 2009.

“Em termos internacionais é o nosso principal ponto de venda mas em Portugal é apenas de consulta, estávamos a prever abrir as compras no site em 2011” António Ferreira de Almeida, Sephora, 20 de Maio 2009.

“Está aquém do seu potencial mas a mulher portuguesa tem um nível baixo de utilização da net, por exemplo em Espanha a utilização é muito mais elevada por isso temos tido outras prioridades. O site existente é o internacional que cada país traduz e adapta” Patrícia Diniz, Dior Portugal, Lisboa, 22 de Maio 2009.

“Temos um site internacional para reservas, muitos clientes consultam mas depois fazem a reserva via telefone pois gostam de ter a confirmação imediata. Regista-se um crescimento apreciável nos últimos anos e neste momento é cerca de 40% das reservas em Portugal” Guilherme Costa, Ritz Four Seasons, 27 de Maio 2009.

“Temos um clube de colecionadores, por uma quota simbólica anual a cliente tem à sua disposição peças exclusivas do clube, entrada grátis no museu na Áustria, oferta anual de uma peça exclusiva, uma revista trimestral, organizamos eventos e encontros em Portugal e no estrangeiro, o acesso ao clube é feito via o nosso website. No mundo existem 440 mil sócios e em Portugal mil. É um meio muito importante de contacto com as nossas clientes e uma fonte de informação preciosa. ...

O nosso site é internacional sem tradução em português, as vendas têm crescido e os clientes são principalmente homens” Rosália Oliveira, Swarovski, Lisboa, 8 de Junho 2009.

6.4 Prazer⁴⁵

O Luxo é acima de tudo uma experiência, uma vivência, por isso a marca de Luxo encerra propósitos emocionais e sensoriais a vários níveis: na escolha, na compra, no desfrutar, no coleccionar, etc., de facto, é irrelevante o seu atributo funcional.

Assim, quanto mais a experiência é surpreendente, arrebatadora, empolgante, misteriosa, entusiástica, excitante, exclusiva, única, mais ela é inesquecível. A marca de Luxo fideliza concentrando-se, a todo o momento e em todas as fases, nas experiências a proporcionar ao seu consumidor que lhe alimente o sonho, o prazer e a fantasia.

Transformar uma simples compra numa experiência inolvidável é o desafio numa loja de Luxo⁵³. Desde a localização, passando pela decoração e dimensão tudo é importante para proporcionar uma experiência única. No entanto, as pessoas são um vector fundamental, por isso, o profissional não é um vendedor mas sim um orientador, um consultor, deve aplicar o seu conhecimento técnico de forma discreta e útil, a apresentação é impecável e culturalmente actualizado, nunca apresenta uma postura subserviente ou altiva mas de respeito irrepreensível.

As marcas de Luxo utilizam diversos meios para proporcionar e alimentar uma ligação duradoura com os seus clientes, como por exemplo, venda de edições limitadas, inauguração de lojas extravagantes ou experiências irrepitíveis, tudo é um bom pretexto para distinguir o seu cliente de todos os outros fazendo-o sentir único e especial.

Em suma, a marca de Luxo é a experiência e a experiência é a marca de Luxo!

“No nosso serviço pós venda está incluído a recolha do Porsche em casa do cliente, um Porsche de substituição e tudo o que seja necessário para criar o mínimo de desconforto ao nosso cliente. ... Proporcionamos a clientes especiais ou potenciais clientes “test drives. ... No dia Porsche convidamos os clientes especiais a “correr” no autódromo do Estoril” Gonçalo Arriaga, Entrepосто, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“Procuramos a todo o momento mimar, surpreender e servir as nossas clientes individualmente, seja através das flores sempre frescas, a limpeza imaculada, a escolha criteriosamente elaborada e apresentada pessoalmente pela personal shopper, convites para eventos (inaugurações, troféus, etc.) aos quais nos associamos ou que criamos (passagem de modelos, sessões de maquilhagem, etc.)” Manuela Saldanha, Loja das Meias, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“O Ferrari é entregue na fábrica em Bolonha. A entrega segue todo um cerimonial: o cliente é acompanhado por um administrador. A viagem para Bolonha é de avião, na manhã seguinte o programa começa com a visita à fábrica e explicada casa uma das fases pela qual passa o Ferrari. De referir que a entrada na aldeia Ferrari é limitada a pessoas proprietárias de Ferrari’s e não está aberta ao publico em geral. Seguidamente

⁵³ Angelo, A.C. (2009) “O que faz o sucesso de uma loja de Luxo no Brasil”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/segmentos/servicos/servicos11.asp

entramos numa sala específica para o efeito onde o Ferrari está coberto por um pano com um grande laço (como um presente) que vai sendo destapado lentamente para finalmente ficar totalmente a descoberto. O brinde é realizado com uma garrafa de champanhe francês Ruinard. Eu já fiz centenas de entregas e cada uma é como se fosse a primeira é maravilhoso ver a felicidade do cliente ele está nas nuvens, em estado de ilusão total, é o culminar de um sonho, é o troféu de uma vida de sucesso e de grandes realizações, é o regresso à infância, ao deslumbramento, é um marco na vida, é um momento mágico. O Ferrari é fabricado por encomenda e sempre personalizado” Luís Pessanha, Santogal, Lisboa, 19 de Maio 2009.

“Organizamos viagens em grupo, por exemplo, a Itália, de 3 a 4 semanas, reunimos um conjunto de clientes que queiram participar, organizamos e coordenamos todo o programa, assim, as pessoas podem realizar uma viagem inesquecível que sozinhos seria muito complexo” Filomena Bom, Yachts Ferreti, Lisboa, 4 de Junho 2009.

6.5 Propósito⁴⁵

Como referido no estudo do professor Bernard Dubois (& colegas)³⁴ uma das características do Luxo é a superficialidade. Com frequência existe uma associação imediata entre Luxo, ostentação e superficialidade, no entanto, esta análise está incompleta porque os bens de Luxo têm (ou devem ter) carácter utilitário.

O binómio prazer versus propósito pode ser mais importante para uns do que para outros mas é desejável que exista sempre, porque o Luxo tem de ser excepcional, tanto na forma como na função. Ou seja, tanto os aspectos práticos como os lúdicos contribuem para a criação de valor do artigo de Luxo. No entanto, há que ter sempre presente que a proporção destes elementos varia de produto para produto de consumidor para consumidor.

Assim, a marca de Luxo deve divulgar sempre de forma clara e inequívocos os seus atributos práticos e lúdicos, quanto mais clara for essa percepção por parte do cliente mais sucesso tem a marca.

A diversificação⁵⁴ é uma das formas de aumentar o leque de abrangência de uma marca, aumentando o seu raio de acção e influência junto do consumidor, tanto pela via

⁵⁴ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill pagina 117

utilitária como superficial. Assim, a marca procura ir ao encontro dos anseios e necessidades dos seus clientes que buscam a qualidade e o prestígio da sua marca penetrando noutras categorias de produtos.

Para que a diversificação de uma marca de Luxo tenha êxito é essencial que a marca goze de:

- Uma forte notoriedade;
- Uma credibilidade estabelecida;

deve estar subjacente algo novo e valioso para o consumidor e é essencial comunicá-lo de forma clara e óbvia.

Um bom exemplo é Giorgio Armani, começou na moda e diversificou a sua gama de produtos para a decoração, hotelaria e restauração. Por outro lado, o grupo LVMH tem levado a cabo uma diversificação muito bem sucedida pela aquisição de marcas de prestígio. No entanto, há que encontrar um equilíbrio entre *expertise* e novos segmentos de forma a evitar diversificar erroneamente e obter resultados menos positivos.

“O modelo Cayenne é um carro familiar teve e tem um grande sucesso, foi um grande impulsionador das vendas. Antes só existia versão gasolina mas já foi lançado o modelo a gasóleo, este último, praticamente, “matou” o modelo menos potente a gasolina mas os outros dois continuam a vender-se bem” Gonçalo Arraiga, Entrepasto/Porsche, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“A L’Oreal comprou a marca Kiche’s em 2000. É uma marca americana criada em 1851 por um farmacêutico com grande divulgação e impacto. O fundador vendeu a empresa a um colega farmacêutico que ficou na família até à venda em 2000. A marca tem distribuição própria e corner’s nos melhores armazéns do mundo, em Portugal temos uma loja no Chiado, junto à Hermès e dois corner’s nas lojas de Luxo Fashion Clinic.” Manuel Pereira da Silva, L’Oreal, Lisboa 20 de Maio 2009.

“A Sephora está em Portugal desde 1998, pertence ao grupo mais luxuoso do mundo, LVHM e dedica-se à distribuição selectiva” António Ferreira de Almeida, Sephora, Lisboa, 20 de Maio 2009.

“A Leiloeira Sotheby’s foi fundada há mais de 200 anos, por exigência dos clientes começou a alargar a gama de produtos a leiloar e em 1976 é criada a marca “Sotheby’s International Realty” que se dedica exclusivamente à venda de imóveis, começou com 15 escritórios nas principais praças mundiais. Em 2004, surge um potencial de crescimento fantástico e é firmado um acordo estratégico de licenciamento da marca por um período de 100 anos com o grupo líder mundial no ramo da imobiliária chamado “Realogy Corporation” (detentores de marcas como Era, Century 21, etc.) Os critérios de utilização da marca são muito rigorosos, rígidos e exigentes a nível da imagem de marca e qualidade. Esta nova entidade faz localmente acordos de master franchising de Alta Gama, em 5 anos passou de 15 escritórios para 500 em 39 países, abrangendo todas as praças mundiais. Em Portugal, abriu o primeiro escritório no Estoril, em 2007, e este ano vão abrir mais 2 um em Lisboa e outro no Algarve” Tiago Queiroga, Sotheby’s International Realty, Lisboa, 21 de Maio 2009.

“Os primeiros produtos foram pedras soltas para outros produtos e para a moda, depois tornamo-nos também criadores, primeiro de peças para decoração e depois bijuteria (1993) de Luxo, banhado a ouro e ródio/platina, que representa 80 a 90% do volume de vendas. Cria a ilusão de uma jóia, o reflexo dá-lhe uma personalidade muito própria e atraente. Lançamos também uma linha e relógios” Rosália Oliveira, Swarovski, Lisboa, 8 de Junho 2009.

“O que vendemos é produtividade e tempo. Temos a capacidade de dar a empresários de topo e particulares a dádiva de dias com mais de 24 horas ao otimizar o seu tempo quer seja em férias ou em negócios”

6.6 Preço

O preço⁴⁵ de um produto de Luxo é assumidamente caro. Como referido na análise do professor Bernard Dubois³⁴ e dos seus colegas, o preço elevado é associado a uma qualidade excepcional, prestígio e restrição de acesso.

Por outro lado⁵⁵, o preço atribui o valor ao produto e, na maior parte das vezes, define e classifica a categoria onde se insere. Como referido anteriormente, a atribuição de valor,

⁵⁵ García, S.C. (2003), El universo del lujo. Instituto de empresa, McGrawHill, pagina 209

por parte do consumidor, tem a ver com elementos intangíveis e emocionais e a determinação do preço varia consoante a categoria onde se insere o produto.

Assim, no Luxo inacessível o preço não é determinante no acto da compra porque são produtos únicos, por isso a margem de exclusividade (valor da criação + valor da marca + benefícios psicológicos) no cálculo do preço é (quase) infinita.

No que toca o Luxo intermédio, o preço é elevado pois dirige-se à classe alta e a uma elite ampliada (“novos ricos”) por isso os factores irracionais mantêm um peso razoável na decisão de compra. Neste caso, a margem de selectividade (valor de diferenciação + valor da marca + benefícios psicológicos), na formação do preço, permanece flexível porque a marca permanece prioritária relativamente ao preço no acto da compra, é a chamada “loucura razoável”.

Como é expectável no novo Luxo (ou acessível) o preço é, na maior parte dos casos, determinante na decisão de compra, de facto, existem muitas alternativas e por isso a comparação é imediata, ou seja, os factores racionais sobrepõem-se aos factores irracionais, por isso o preço é definido pelo mercado, sendo a peso da margem de prestígio (benefícios psicológicos) bastante mais reduzida.

Assim, o sucesso do factor preço de uma marca depende da categoria de Luxo em que se insere e da sua elasticidade face à procura.

Também é essencial ter em conta que mesmo para os consumidores muito ricos o dinheiro custa a ganhar (ou a manter) e na maior parte dos casos são muito criteriosos nos seus gastos, pois o dinheiro que despendem em “brinquedos” não é utilizado para produzir mais riqueza. Assim, têm surgido novas formas de comercialização de bens de Luxo como a propriedade partilhada⁴⁵ (aviões, barcos, imóveis, etc.) e *Outlet's* especializados em marcas de Luxo.

“O preço é alto, é limitador portanto distingue do resto e acentua a exclusividade. O modelo Boxter custa 70 mil € e o modelo 911 custa 200 mil €”Gonçalo Arraiga, Entrepasto/Porsche, Lisboa, 8 de Maio 2009.

“É elevado e funciona como limitador do acesso, cria exclusividade e está aliado à elevada qualidade...”

Os outlet's são utilizados para escoar stocks, o excesso de oferta pode desvalorizar o produto, não estamos presentes em Outlet's" Manuela Saldanha, Loja das Meias, Lisboa, 8 de Maio 2009.

"Os preços são altamente concorrenciais nos produtos comparáveis, nomeadamente na alimentação e electrónica. Na loja de Gaia há mais sensibilidade ao preço do que em Lisboa. Na moda os preços são mais flexíveis, a compra é por impulso e sazonal, nos artigos únicos é mais fácil praticar margens mais elevadas, a comparação é mais difícil mas há preços psicológicos e a nossa preocupação é mantermo-nos nesses limites...

Antigamente tínhamos um outlet chamado "oportunidades" nos últimos 3 pisos, com a abertura do Dolce Vita Tejo abrimos uma loja de 4.000 m2 para escoar os stocks de confecção, casa e desporto, está a correr bem" Manuel Paula, El Corte Inglés, Lisboa, 15 de Maio 2009.

"O preço é excepcionalmente elevado o Ferrari a partir de 200 mil € e o Maserati a partir de 160 mil €" Luís Pessanha, Santogal, Lisboa 19 de Maio 2009.

"O preço não têm ligação directa com a exclusividade" Hubert de Haro, Torres, Lisboa, 19 de Maio 2009.

"Os preço não pode ser o elemento diferenciador primário tem de ser o elemento lógico consequente. Um produto caro não é sinónimo de bom, é uma referência como as outras. O preço é permanentemente posto em causa pelo consumidor, quando o preço não se ajusta ao produto o consumidor sente isso como uma traição. O preço justo é o conceito que irá prevalecer. O preço justo é o preço do prazer...

Estamos presentes em outlet's através dos nossos clientes (distribuidores) mas os critérios de selectividade mantêm-se, o preço é indicativo e aconselhamos a que não vendam abaixo de um determinado preço, não podem fazer saldos ou promoções com preços barrados" Manuel Pereira da Silva, L'Oreal, Lisboa, 20 de Maio 2009.

"O preço é determinante nesta área de negócio porque a concorrência é grande e existe fácil comparação de preços. Há uma preocupação em alinhar os preços pela concorrência, mas as marcas exclusivas permitem uma folga" António Ferreira de Almeida, Sephora, Lisboa, 20 de Maio 2009.

“Fazemos uma análise comparativa e sugerimos um preço ao cliente, há negociação e a elasticidade depende da necessidade do comprador ou vendedor” Tiago Queiroga, Sotheby's Imobiliária, Lisboa, 21 de Maio 2009.

“O preço posiciona os produtos, limita o acesso e o consumo, é um dos factores para que a cliente se sinta atraída, a exclusividade, o não ser acessível a todos, isto para além da elevada qualidade mas procuramos ser acessíveis...”

Há clientes que estão em Outlet's mas a marca não intervêm, os preços são 15 a 20% mais baixos mas não têm um volume significativo” Patrícia Diniz, Parfums Christian Dior Portugal, Lisboa, 22 de Maio 2009.

“O preço é sinónimo de exclusividade e serviço de elevada qualidade” Guilherme Costa, Ritz Four Seasons, Lisboa, 27 de Maio 2009.

“O preço reflecte a qualidade dos ingredientes, serviço e local” Chef José Avillez, restaurante Tavares, Lisboa, 28 de Maio 2009.

“O preço é muito elevado (de 400 mil a 10 milhões de €) é limitador e selecciona naturalmente o acesso ao produto” Filomena Bom, Yachts Ferreti, Lisboa, 4 de Junho 2009.

“O preço é médio e procuramos que seja justo, não é determinante na decisão de compra... relativamente a Outlet's há experiência em Espanha mas em Portugal não foi feita qualquer tentativa ” Rosália Oliveira, Swarovski, Lisboa, 8 de Junho 2009.

“O preço por si só é um factor desadequado para avaliar se uma marca é de Luxo ou não... Estamos presentes em Outlet's no mundo inteiro mas em Portugal vamos fechar a loja no FreePort” Ronald Brodheim, grupo Brodheim/Burberry, Lisboa, 24 de Junho 2009.

7 12 Regras para marcas e empresas de Luxo do século XXI⁵⁶

O mundo está a mudar, a reformulação do sistema financeiro, o desemprego, a pobreza, as alterações climáticas, a escassez de petróleo, a globalização, etc.

Neste momento (“olho do furacão”) resta constatar factos que, só dentro de muitos anos, serão analisados de maneira objectiva e no contexto de uma dinâmica de mudança nunca antes vivida. Assim, este ponto pretende apontar aspectos relevantes e actualmente identificáveis para o futuro do Luxo.

Na conferência “*Business of Luxury*”⁵⁷ que teve lugar em Junho 2009 no Mónaco, Bernard Arnault Presidente do principal grupo do sector do Luxo, LVHM, disse:

“The multiplication of the products at low prices will have the effect of actually strengthening the demand for products of higher quality and higher prices. We don’t buy our dreams at the supermarket. ... the sector will look very different in 2010, ... it would be wrong to say nothing will be like it used to be.”

O *Luxury Institute LLC*⁵⁸ de Nova Iorque, organismo de referência no sector do Luxo, levou a cabo, em 2009, uma investigação ambiciosa envolvendo

- Inquéritos a consumidores de Luxo,
- Análise de cerca de cinco anos de estudos sobre marcas de Luxo,
- Reuniões com executivos do sector do Luxo no mundo inteiro,
- Pesquisa de modelos de negócio e desenvolvimentos tecnológicos do sector.

Este estudo permitiu corroborar que os tempos actuais são complexos e requerem uma mudança profunda de mentalidades e paradigma. Quanto mais rapidamente ocorrer mais

⁵⁶ Luxury Institute (July 2009), “12 rules for the 21st century luxury enterprise”, <http://www.luxuryinstitute.com>

⁵⁷ Friedman, V. (2009), “Luxury goods sector sees gold-plated shoots as hopes for consumer confidence return”, Financial Times, 18 de Junho 2009

⁵⁸ Luxury Institute (2009), <http://www.luxuryinstitute.com>

probabilidade de sucesso terá, no entanto, é inevitável que alguns fiquem pelo caminho. O resultado deste trabalho apresenta doze sugestões para o sector do Luxo passar ser vitorioso no século XXI.

7.1 Afável e amável⁵⁶

As pessoas que trabalham no sector do Luxo sabem que são embaixadoras da marca, são afáveis, simpáticas, prestáveis, porque o seu objectivo é satisfazer os seus clientes, e estes confiam nelas, sabem que os seus desejos serão respeitados e os seus gostos adivinhados, estabelece-se uma relação de confiança mútua.

7.2 O cliente ratifica a marca⁵⁶

Hoje com o advento das novas tecnologia, Internet e comunidades virtuais, a comunicação é transparente e rápida. Uma marca é de Luxo porque uma comunidade lhe atribuiu esse atributo por razões específicas que claramente são expostas. Assim, a marca de Luxo tem de demonstrar à comunidade que efectivamente é Luxo e porquê; porque proporciona experiências inolvidáveis, qualidade irrepreensível, etc....

7.3 Preço Premium: justificado e merecido⁵⁶

O tsunami económico de 2008 obrigou muitas empresas a recorrer a descontos massivos para escoar os stocks deixados pelo início da crise isso veio revelar a pouca transparência na constituição do preço.

No passado, as marcas impunham o seu preço de acordo com o prestígio e reconhecimento obtido no mercado. Hoje, os consumidores são informados e exigem que o Premium pago pelo Luxo seja muito bem justificado, as marcas de Luxo são obrigadas a reinventar o design, a qualidade, a experiência, o serviço para que o consumidor esteja disponível a pagar por isso.

7.4 Inovação baseada no trabalho de equipa, teste e aprendizagem⁵⁶

A gestão no Luxo passa pela interactividade; todos os membros da equipa têm contributos válidos para a empresa e devem expressá-los, depois sucede-se a fase (rápida) de teste e aprendizagem junto dos consumidores. Assim, a organização otimiza o poder criativo da equipa com o feedback do cliente e cria uma marca de Luxo de elevado sucesso.

7.5 Activo = Pessoas e relações⁵⁶

O Luxo do século XX era remanescente da era industrial por isso muito centrado no produto. Hoje, o objectivo principal é criar ligações sólidas e de longo prazo com todos os *stakeholders*: accionistas, funcionários, clientes, fornecedores, estado, etc., ou seja, com a sociedade em geral. Valores como a honestidade, lealdade permitem encontrar soluções conjuntas e ultrapassar momentos difíceis e complexos para a organização mas isso só é possível se estiverem subjacentes relações muito sólidas.

7.6 Economias de partilha com o cliente⁵⁶

Ontem, a base da gestão era a economia de escala ou seja baseada na eficiência do processo e novamente no produto, reduzindo custos como forma de aumentar as margens.

No século XXI o foco é na eficácia da organização como um todo, procura-se criar relações sólidas por via da retenção do cliente, *cross-selling* e *up-selling*, de forma a rentabilizar o negócio por via da lealdade e do respeito mútuo.

7.7 Produtos em segmentos onde é especialista⁵⁶

No passado algumas marcas cometeram o erro de diversificar em segmentos que não tinham *expertise* o que provocou, nalguns casos, sérios danos na imagem da marca de Luxo.

Hoje é claro que a marca de Luxo deve centrar-se nos segmentos e categorias onde tem *known how*, assim os consumidores reconhecem os atributos da marca, não se sentem defraudados e estão disponíveis para pagar os preços Premium. Exemplos de marcas exímias neste ponto são: IWC, Chanel, Hermès, Graff, Zegna, Louis Vuitton, etc.

7.8 O negócio adaptado ao cliente⁵⁶

Para uma marca de Luxo a informação proveniente do consumidor é vital, de facto, toda a organização e procedimentos devem estar centrados na satisfação do consumidor, contrariamente ao que se passava no passado onde a empresa subjugava o mercado.

Hoje o contributo e a opinião do consumidor relativamente à marca de Luxo é essencial, assim toda a organização está vocacionada para recolher e aplicar a informação recolhida junto dos clientes.

7.9 Diálogo e avaliação⁵⁶

O permanente diálogo com o consumidor permite à organização identificar oportunidades e problemas e levar a cabo acções imediatas e tomar decisões assertivas e eficazes.

Assim é possível a segmentação do mercado elaborada com base não só em aspectos demográficos mas também tendo em conta os comportamentos dos consumidores. Desta forma, é exequível identificar a competitividade dos seus consumidores tanto individual como por segmento de maneira fiável e autêntica.

7.10 Experiência reconhecida⁵⁶

No passado a experiência de compra numa loja de uma marca de Luxo dependia muito da organização e profissionais locais. Hoje, a identificação da marca de Luxo global é um conjunto de atributos (entre os quais a experiência da compra), o consumidor exige um padrão de serviço idêntico. Assim, a mesma experiência com a marca tem de estar disponível em qualquer ponto do planeta, desde a decoração ao atendimento, a loja em Tokyo tem de ter igual à de Miami, sem o que o cliente se sente desiludido e decepcionado.

7.11 Universo do “boca a ouvido” e referências⁵⁶

Com o evento da Internet e do mundo digital, as empresas do século XXI, sabem que o seu maior amigo e aliado, são os seus clientes. O “boca a ouvido” ou informações/referências dos consumidores são a mais recente forma de marketing particularmente poderosa. Uma experiência agradável ou um produto magnífico é imediatamente fruto de publicidade gratuita junto de amigos e desconhecidos (forum’s e redes sociais).

Esta realidade obriga a empresa e a marca a estarem permanentemente atentas e vigilantes porque também as más notícias correm depressa.

7.12 Responsabilidade social⁵⁶

O consumidor do século XXI exige que as marcas de Luxo e suas organizações sejam eticamente irrepreensíveis e incontestavelmente integras.

Assim, as empresas têm de ser genuinamente generosas, demonstrando a sua magnanimidade de maneiras originais e realmente eficazes porque o cliente “exige” confirmar os resultados.

É exigida a uma marca de Luxo do século XXI uma elevada responsabilidade social a todos os níveis, desde uma clara política de sustentabilidade do planeta até à defesa dos Valores mais queridos e nobres da Humanidade.

7.13 Avaliação⁵⁶

Na conferência “*Luxury Interactive*” levada a cabo pela *Worldwide Business Research*, em Junho 2009, em Nova Iorque, o *Luxury Institute* desafiou executivos de marcas de Luxo a pronunciar-se sobre as regras acima referidas e os resultados foram os seguintes:

- Os executivos consideraram todas as regras descritas com fundamentais e críticas para o sucesso das marcas, empresas e sector do Luxo;
- As três regras mais importantes para os executivos interpelados foram:

Experiência reconhecida (19%)

Diálogo e avaliação (18%)

Activo = Pessoas e relações (15%)

- As três regras mais difíceis de implementar:

Experiência reconhecida (30%)

Diálogo e avaliação (17%)

Negócio adaptado ao cliente (15%)

Nas conversas levadas a cabo com os executivos, os responsáveis *do Luxury Institute* constataram que os profissionais do Luxo identificam as mudanças culturais, a formação e os recursos tecnológicos como as principais ferramentas a desenvolver para implementar estas 12 regras.

O sector do Luxo encontra-se num momento histórico e num ponto de viragem, de facto, durante séculos o sector impôs gostos e regras aos seus clientes. Hoje, pelas razões já apresentadas neste estudo, urge uma mudança de paradigma, sendo mesmo uma questão de sobrevivência. Assim, a implementação das 12 regras é um impulso fundamental, sendo irrelevante a ordem ou prioridade atribuída a cada uma delas, a era da marca e empresa do Luxo focada em verdadeiramente servir o seu cliente já começou.

8 Conclusões

O Luxo é uma qualidade atribuída de forma pessoal a um bem ou serviço.

É algo que é prescindível fisicamente mas emocionalmente imprescindível, pelo que se centra no mundo complexo das emoções.

O Luxo foi sempre uma realidade de “elites” até sua democratização que começou com transformação estrutural da sociedade ocidental após a segunda guerra mundial e o período de abundância que lhe seguiu.

O Luxo é sonho, é excelência, é diferenciador, envolve esforço e dedicação, é uma fonte de inspiração e auto estima, bem como sinónimo de exclusividade e expressão de amor, gratidão e afecto.

As três categorias de Luxo (inacessível, intermédio e novo/acessível) abrangem o sector do Luxo no seu todo. Os objectivos de cada grupo são complementares e procuram satisfazer as necessidades de um mercado muito diversificado com gostos pessoais e objectivos muito variados.

O sector do Luxo é de difícil quantificação mas é unanimemente considerado muito poderoso, registando, nos últimos anos, taxas de crescimento invejáveis, fruto das economias emergentes (nomeadamente China, Índia, Rússia) e o conseqüente aumento do poder de compra e do crescente número de pessoas ricas e abastadas no mundo.

Os grupos do sector do Luxo são fundamentalmente europeus e liderados pelo grupo LVMH (Louis Vuitton Moet Hennessy) com um volume de negócios, em 2008, de 17 mil milhões €, um resultado depois de impostos de 2 mil milhões € e 56 mil funcionários no mundo. Em Portugal, existem 2 lojas Louis Vuitton e as empresas Parfums Christian Dior Portugal e Guerlain Portugal.

O Luxo é um agregado de marcas de Luxo. Uma marca de Luxo adquire notoriedade através do reconhecimento global e internacionalização. A marca de Luxo é material e possui identidade, traduz um universo cultural e é o reflexo das afinidades e da relação intimista com o seu consumidor.

Uma qualidade excepcional é a principal característica de uma marca de Luxo. Também se espera que a marca de Luxo seja pioneira e defina tendências com originalidade, extravagância e generosidade tal como as lendas e histórias associadas. As marcas de

Luxo são relacionadas com o “círculo do poder” por isso exige-se-lhes que cultivem elevados padrões de transparência ética e moral.

Os consumidores exigem acesso restrito e procuram que as marcas de Luxo os distingam e protejam dos “outros”. A multinacional Nielsen³⁰ levou a cabo, em 2008, um inquérito on-line (25 mil consumidores de Luxo em 48 países) e a marca Gucci foi a mais citada seguida da Chanel e Calvin Klein, ambas em segundo lugar. Curiosamente em primeiro e segundo lugar duas marcas do chamado Luxo Inacessível, o sonho são predominantes na mente dos consumidores. De referir que a Calvin Klein, claramente, uma marca de Novo Luxo, ao atingir esta posição revela a crescente democratização do Luxo.

O estudo “*Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands*”³² elaborado pelo *Milward Brown Optimor* revela que, em termos de “*brand contribution*”, o sector do Luxo cresceu 10%, em 2008. Analisando agora as quinze marcas mais valiosas do mundo 9 são marcas de Luxo. A lista das marcas de Luxo é liderada pela Louis Vuitton mas a Hermès (+13%), Gucci (+15%) e Rolex (+35%) apresentam um crescimento anual na ordem dos dois dígitos.

Os depoimentos recolhidos nas entrevistas realizadas enaltecessem o valor da marca de Luxo e o que ela representa: sonho, história, tradição, excelência, fiabilidade, elevada qualidade, promoção social, *lifestyle*, sofisticação, distinção, requinte, felicidade, auto estima, segurança, confiança, experiência inesquecível, excelência, único, original, intemporalidade, entre outros.

O consumidor de hoje contradiz-se e confunde os melhores estudos de mercado pois são cada vez mais pessoas complexas e ambivalentes nos seus actos de consumo. O professor Bernard Dubois³⁴ (& colegas) realizou dois estudos para avaliar as atitudes complexas e ambivalentes dos consumidores do Luxo. No primeiro estudo, concluiu que são 6 as características do Luxo: excelente qualidade; preço muito elevado; escassez e originalidade; estética e exuberância; herança ancestral ou história pessoal e superficialidade. No segundo estudo, identificou três tipos de consumidores: os elitistas; os democratas e os distantes. Existem outras segmentações dos consumidores do Luxo mas são similares à efectuada em 2001 pelo professor Bernard Dubois.

De acordo com os testemunhos recolhidos nas entrevistas, a propósito dos consumidores, as marcas Luxo revelam ter um conhecimento aprofundado dos dados sócio demográficos dos seus clientes pelo que é desejável e aconselhável que, desenvolvam registos das atitudes comportamentais de proximidade com a marca, por forma a consolidar a fidelidade à mesma.

Os factores de sucesso e competitividade de marcas de Luxo são identificados com base na metodologia “Os 6 P’s do Marketing do Luxo”⁴⁵ enriquecida pela restante bibliografia.

Como já foi referido, a abordagem unilateral do consumidor é coisa do passado, hoje a marca de Luxo tem de comunicar e estabelecer um vínculo sólido e duradouro com o seu cliente. É essencial ouvir, interagir e servir o consumidor, é este o foco e são estes os alicerces do sucesso e competitividade das marcas de Luxo.

As pessoas são o primeiro **P** e factor crítico. A compra é feita por pessoas a pessoas, por isso são fulcrais no sucesso da transacção e materialização da decisão. A cultura da marca tem de ser focada nas pessoas (comunicação clara, formação, boas condições de trabalho, liberdade, responsabilidade, etc.) desenvolvendo as melhores práticas e métodos para cimentar a fidelidade com os funcionários da organização e consequentemente com os consumidores.

Um bom exemplo é o lema do Ritz Four Season : *“No grupo Four Seasons temos a politica dos 3 P’s: “People, Products, Profit” e por esta ordem”* Guilherme Costa, Ritz Four Seasons, Lisboa, 27 de Maio 2009.

As marcas de Luxo são associadas a uma elite por isso também lhes é exigida uma sólida e incontestável responsabilidade social, que desejavelmente é materializada por políticas de sustentabilidade do planeta, apoio a acções sociais e arte.

O segundo **P** é o produto. A qualidade de uma marca de Luxo é obrigatoriamente excelente tanto ao nível do processo criativo, como da elaboração como na apresentação. Também no que respeita ao produto, o consumidor sente-se confortável com um legado de tradição que lhe inspira confiança e consistência. Esta característica também comunica integridade e incorruptibilidade, tanto a nível estético, como a nível ético. A magia de um bem de Luxo é assente na superficialidade, extravagância e esplendor que é reforçada pela dificuldade do acesso e sentimento de escassez.

O Luxo é essencial em termos emocionais porque a emoção que proporciona justifica o esforço dispendido, seja ele pessoal ou económico.

Na sociedade ocidental, a paixão por bens ou estilos de vida reflecte e materializa a paixão pelo sucesso nos negócios, na vida profissional e/ou pessoal. Esta paixão move o cliente a querer mais. Um cliente apaixonado torna-se um especialista e aliado da marca, comunicando as suas opiniões e cativando novos clientes. Assim, alimentar a paixão do consumidor passa por estar permanentemente em contacto e comunicação com ele.

A marca de Luxo é uma experiência e a experiência é a marca de Luxo, por isso, envolve propósitos emocionais e sensoriais muito além do atributo funcional do objecto da compra. Por isso o prazer é uma emoção constante no acto de consumir Luxo. A marca de Luxo fideliza o seu cliente concentrando-se a todo o momento em alimentá-lo o sonho, o prazer e a fantasia.

O propósito é o quinto P identificado. De facto, na análise elaborada pelo professor Bernard Dubois, ficou claro que, embora o consumidor deseje superficialidade no Luxo, este também tem de apresentar um carácter utilitário e funcional. É uma das dicotomias detectadas no comportamento dos consumidores de Luxo, é como se o cliente necessitasse de uma fundamentação “séria” para justificar a si próprio a extravagância. Assim, a marca deve comunicar de forma clara e inequívoca os seus atributos práticos e lúdicos. Algumas marcas de Luxo recorrem à diversificação para aumentar o seu leque de abrangência e propósito.

O preço é o último P e um dos factores de sucesso e competitividade identificados. O Preço é assumidamente muito acima da média e aceite como tal porque é associado a uma qualidade superior, prestígio e escassez.

A formação do preço varia de acordo com a categoria de Luxo em que se insere o produto de Luxo. Assim, no Luxo inacessível a margem de exclusividade é praticamente infinita, no que toca o Luxo intermédio a margem de selectividade é flexível, mas já no que diz respeito ao novo Luxo o preço é determinado com base no mercado (concorrência) e a margem de prestígio é limitada.

É essencial ter presente que mesmo os clientes muito ricos são muito criteriosos nos seus gastos e exigem às marcas de Luxo todos os P's acima referidos; (pessoas) serviço,

(produto) qualidade, fiabilidade, integridade, exclusividade, sonho, **paixão**, **prazer**, **propósito**. De facto, a confiança e a segurança que o consumidor desenvolve na sua relação com a marca de Luxo é essencial porque o dinheiro que está a gastar naquele momento não é canalizado (aparentemente) para produzir mais riqueza.

As 12 regras para as marcas e empresas de Luxo do século XXI⁵⁶ não são mais do que as ferramentas para maximizar os factores de sucesso e competitividade analisados anteriormente.

Hoje a organização deve construir uma relação transparente, pautada pelo respeito e confiança mútua entre a marca e o cliente. O foco da marca de Luxo é servir o seu cliente com base na verdade e respeito pelas necessidades e aspirações da empresa e dos consumidores. É uma relação imortal, é como um ser vivo, tem de ser alimentada a todo o instante e qualquer distração pode ser fatal.

A marca é afável e simpática para com o seu cliente, ele é um familiar, um amigo, a relação comercial fica em segundo plano porque o verdadeiro objectivo é servir.

No passado, as marcas ditavam as regras a seguir ao mercado, hoje não é assim, o cliente é que ratifica a marca como Luxo e comunica a sua decisão ostensivamente.

A marca de Luxo tem de justificar claramente e consistentemente o preço premium apresentado e o sucesso depende da apreensão positiva do consumidor.

Valores elevados devem pautar a relação da marca de Luxo com a sociedade em geral: lealdade, ética, transparência, honestidade, sinceridade, serviço, dedicação. A organização tem de ser rentável de forma a provir a todos os *stakeholders* mas os princípios que a movem tem de ser íntegros e verdadeiros.

Assim, a responsabilidade social é um aspecto decorrente da postura de rectidão fundamental e deve ser desenvolvida num espírito de generosidade, bondade e partilha.

Por isso a eficácia da organização passa por conceber e alimentar relações sólidas e duradouras com todos os *stakeholders* e com os seus clientes em particular, criando economias de partilha com eles.

Em tudo aquilo que fazem, as marcas de Luxo tem de ser excelentes especialistas, por isso devem abandonar os segmentos onde não o são.

O diálogo com o consumidor deve ser permanente e a avaliação da marca também de forma a criar uma marca de Luxo adaptada ao cliente criando assim relação inabalável e frutuosa.

O consumidor exige o mesmo serviço onde quer que adquira a sua marca de Luxo, tanto faz que seja no hemisfério norte como no sul, ele exige um serviço de elevada qualidade e atenção criteriosa para além dos produtos que já lhe são familiares.

Hoje a informação é instantânea, qualquer evento por mais longínquo que seja “entra-nos pelos olhos dentro”, seja por via de telemóvel, Internet, TV, rádio, imprensa, enfim, um sem número de meios de comunicação. Assim, é fundamental manter o contacto permanente com o cliente. Redes sociais como *Twitter*, *Facebook*, *StarTracker*, etc., surgiram pela necessidade de comunicação das pessoas, fazem parte da nossa realidade ocidental por isso a comunicação e a informação são ambas críticas para o sucesso e competitividade da marca de Luxo.

BIBLIOGRAFIA

Monografias

- Caraça, João (2008), “Do saber ao fazer: porquê organizar a ciencia”, Gradiva
- Ceia, C. (1995), “Normas para apresentação de trabalhos científicos”, Editorial Presença
- Drucker, P.F. (2008), “O essencial de Drucker”, Actual Editora
- García, S.C. (2003), “El universo del lujo”, Instituto de empresa, McGrawHill
- Keegan, R. e O’Kelly, E. (2006), “Aplicar o Benchmarking para a competitividade”, IAPMEI Instituto da empresa
- Lipovestsky, G. e Roux, E. (2004), “El lujo eterno”, Coleccion argumentos, Anagrama
- Maxwell, J.C. (2008), “sucesso 101”, Smartbook,
- Pereira, A. E Poupá, C. (2006), “Como escrever uma Tese”, Edições Sílabo
- Pereira, A.S. (2007), “Os mitos da economia portuguesa”, coleção Ferro e Fogo, editora Guerra & Paz
- Sicard, M.C. (2007), “Lujo, mentiras y marketing”, GGModa, Editorial Gustavo Gili, SL
- Silverstein, M.J. e Fiske, N. (2006), “La seducción del lujo”, Ediciones Deusto

Imprensa

- Andrade, V.(2009), “Habitações de Luxo – Chineses, árabes e angolanos às compras”, semanário “Expresso” 20 de Abril 2009
- Bonald, V.e Friedeman, V. (2009), “Versace chief to leave afther clash over strategy”, Financial Times may 27th 2009
- Cardoso, M., (2009), “O brilho do Luxo”, semanário Expresso, 1 de Maio 2009
- Conceição, M. e Canas, T (2009), “Compre bens de Luxo gaste menos”, Diário

económico 8 de Junho 2009

Daneshkhu, S.(2009), “L’Oreal’s centenary offers ideal moment for re-invention”, Financial Times, July 5th 2009

Edgar, R.(2009), “Burberry targets the Facebook generation with social network”, Financial Times, 17 de Setembro 2009

Friedman, V. (2009), “Luxury goods sector sees gold-plated shoots as hopes for consumer confidence return”, Financial Times, 18 de Junho 2009

Manaia, T.(2008), “C’est Chic – quando o Luxo investe em arte”, revista L+Arte nº 62, Setembro 2008

Oliveira, R. (2009), “Imóveis de Luxo por 4,2 milhões”, Diário económico 28 Abril 2009

Sakoui, A. e Bullock, N. (2009), “Syndicated loan sector shows fresh signs of life”, Financial Times, 17 de Setembro 2009

Schafer, D. (2009), “Luxury carmakers bullish on Sales”, Financial Times, 17 de Setembro 2009

Silva, C.S.(2009), “O Luxo na avenida”, semanário Expresso revista Única, 25 de Abril 2009

White,L.(2009),“Nadja Swarovski, a herdeira do kitsch”,revista sábado 29 Abril 2009

Referencias retiradas da Internet

Ângelo, A.C. (2009) “Luxo e Internet combinam?”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/gestao/gestao12.asp

Ângelo, A.C. (2009) “O que faz o sucesso de uma loja de Luxo no Brasil”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/segmentos/servicos/servicos11.asp

Ângelo, A.C. (2009), “Além do que se vê”, MBA Gestão do Luxo,

http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/segmentos/moda/moda19.asp

Ângelo, A.C. (2009), “O papel da comunicação no mercado de Luxo”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/segmentos/estilo/estilo04.asp

Ângelo, A.C. (2009), “Vendendo mais aos mesmos – o desafio das marcas de Luxo : como explorar ao máximo o potencial económico de um grupo de consumidores relativamente pequeno?”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/segmentos/moda/moda14.asp

Ângelo, A.C. (2009), “Verdadeiro ou Falso”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/comportamento/comportamento12.asp

Armani Group (2009), <http://giorgioarmani.com>

Blunck, F.(2006), “What is Competitiveness?”, publishing in 26/06/2006 <http://www.competitiveness.org/article/veiw/774>

Correia, G. (1999) , “A democratização das marcas de Luxo”, http://centroalt.pt/edigest/edicoes99/ed_mar/ed53cap3.html

Dior, (2008) “Message from the chairman”, www.dior.com

Elliot, H. (2009), “Luxury cars of the future”, <http://www.forbes.com/2009/03/20/luxury-cars-future-lifestyle-vehicles-luxury-cars.html>

Elliot, H.(2009), “Ten reasons to buy a luxury car”, http://www.forbes.com/2009/02/27/luxury-expensive-cars-lifestyle-vehicles_luxury_cars.html

FIM – Fortis Investment Manager (2001),“Les fondements à long terme demeurent bons pour l’industrie des articles de luxe”, www.echonet.be/analyse/sec_220620011.html

Gaspar, P (2009), “Como Valentino pretende dobrar as vendas em 5 anos”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/gestao/gestao20.asp

Gaspar, P. (2009), “A aposta das empresas nos mercados emergentes”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/gestao/gestao16.asp

Gaspar, P. (2009), “Marcas que matem o ritmo em tempos de crise”, MBA Gestão do Luxo,

http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/gestao/gestao22.asp

Gaspar, P. (2009), “O polémico plano estratégico da Tiffany”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/segmentos/joias/joias01.asp

Gaspar, P. (2009), “Os planos de crescimento do Grupo Richemont”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/gestao/gestao01.asp

Gaspar, P. (2009), “Os planos de La Perla para se tornar uma marca global”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/gestao/gestao21.asp

Gaspar, P. (2009), “Pesquisa revela que os consumidores de Luxo também gostam de preços baixos”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/comportamento/comportamento07.asp

Gaspar, P.(2009), “Cai o mito da fidelidade masculina às marcas”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/segmentos/moda/moda15.asp

Group Richemont, (2009), www.richemont.com

Gucci Group, (2009), www.guccigroup.com

Herman, D.(2009), “The eternal principles for creating luxury brands, www.themanager.org/marketng/eternal_principles_for_luxury_brands.htm

Hermès Group (2009), <http://finance.hermes.com>

Junqueira, M. (2009), “Luxo, o sonho eterno”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/segmentos/estilo/estilo06.asp

Lot, M. (2009), “Excelência de serviços nos negócios do Luxo”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/segmentos/servicos/servicos06.asp

Luxury Institute (2009), “12 rules for the 21st century luxury enterprise”, www.luxuryinstitute.com

LVH group (2009), <http://lvmh.com>

Marchesini, E. (2009), “Como sobreviver à crise”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/gestao/gestao17.asp

Martin, X., Blanke, J., Hanouz, M., Geiger, T., Mia, I., Pua, F. (2008), “The global competitiveness report 2008-2009”,

<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

Passarelli, S.(2006), “Luxo para todos”, MBA Gestão do Luxo, <http://www.gestaodoLuxo.com.br/editorial/editorial.htm>

Pinto, A.O. (2009), “Inclusão pela cultura: a impressão do valor intangível no varejo de Luxo”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/comportamento/comportamento14.asp

Portugal, P. (2009), “Criando produtos refinados e únicos, a empresa MySpecialBook.com chega ao Brasil ”, MBA Gestão do Luxo, http://www.gestaodoLuxo.com.br/gestao_Luxo_novo/comportamento/comportamento04.asp

Ralph Lauren (2009), <http://ralphlauren.com>

Salzman, M.(2009),”Luxury : corrected, connected” ,

http://www.forbes.com/2009/03/02/luxury-brands-fashion-leadership-cmo-network_luxury.html

Sherman, L. (2009), “Ten surprising sale items”, http://www.forbes.com/2009/03/03/discount-luxury-shopping-lifestyle_sales.html

Sherman, L.(2009), “Luxury brands holding on”, www.theage.com.au/articles/2009/05/07/1241289284941.html

Sherman, L., (2009), “How the luxury consumer will spend in 2009”, http://www.forbes.com/2009/01/13/luxury-spending-rules-forbeslife-cx_ls_0113style.html

Sherman, L., (2009), “World's Most Powerful Luxury Brands”, <http://www.forbes.com/2009/05/01/powerful-luxury-brands-lifestyle-style-luxury-brands.html>

Winsper, J. (2009), “the 6 P’s of Luxury Marketing”, Winsper Luxury, <http://winsperinc.com/articles/the-6-ps-of-luxury-marketing>

Outros Estudos

Deloitte,(2006) “Luxury Retailing – steady growth expected to continue”

Deloitte,(2009) “Evolve, survive and thrive, Global powers of the consumer products industry 2009”

Dubois, B, Laurent, G., Czellar,S. (2001), « Consumer Rapport to Luxury : Analyzing complex and ambivalent attitudes, Cahiers de Recherche n° 736

<http://www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/5ecca063454eb4ef8227d08506a8673b.pdf>

Martin, X.S., Blanke, J., Hanouz, M.D., Geiger, T., Mia, I. e Paua, F., (2008), The Global Competitiveness Report 2008-2009, World Economic Forum.

Millward Brown Optimor (2009), “Brandz top 100 most valuable global brands 2009”, Millward Brown
<http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2009-Report.pdf>

Outros

Apresentação da Sotheby's international realty

Brodheim, R., (2008) “Negócios de Luxo em Portugal ”, Conferencia “Negócios de Luxo” Diário económico Abril 2008

Judice, M., (2008) “Marcas internacionais”, Conferencia “Negócios de Luxo” Diário económico Abril 2008

Société Generale, (2008) “A industria de Luxo e as oportunidades de um sector em crescimento”, Conferencia “Negócios de Luxo” Diário económico Abril 2008

Termote,V.L., (2008) “Nespresso : creating the ultimate coffee experience”, Conferencia “Negócios de Luxo” Diário económico Abril 2008

Anexos

ANEXO I

LISTAGEM DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

- António Moura, CEO da O. Moura em Lisboa no dia 4 de Maio 2009;
- Gonçalo Arriaga, quadro do Entrepósito concessionário da Porsche em Lisboa dia 8 de Maio 2009;
- Manuela Saldanha, CEO da Lojas da Meias em Lisboa, 8 de Maio 2009;
- Manuel Paula, Director de Marketing do El Corte Inglês em Lisboa, 15 de Maio 2009;
- Jean Louis Queimado, Director da Vacheron Constantin Ibéria por e-mail em 18 de Maio 2009;
- Luís Pessanha, Administrador da Santogal (importador da Ferrari e Maserati) em Lisboa, 19 de Maio 2009;
- Hubert de Haro, Director da Torres Distribuição em Lisboa, 19 de Maio 2009;
- Manuel Pereira da Silva, CEO da L’Oreal Luxe em Miraflores, 20 de Maio 2009;
- António Ferreira de Almeida, CEO da Sephora Portugal em Lisboa, 20 de Maio 2009;
- Tiago Queiroga, director geral da Sotheby’s Realty em Lisboa, 21 de Maio 2009;
- Patrícia Diniz, DG da Parfums Christian Dior Portugal, em Lisboa, 22 de Maio 2009;
- Guilherme Costa, DG do Ritz Four Seasons, Lisboa em 27 de Maio 2009;
- José Avillez, Chef e Director do restaurante Tavares em Lisboa, 28 de Maio 2009;
- Paula Brito, directora da revista L+Arte em Lisboa, 28 de Maio 2009;
- Francisco Fornozinho Sanchez, director da SIVA (importadores Bentley e Lamborghini) em Lisboa, 3 de Junho 2009;

- Filomena Bom, DG da Ferretti Portugal em Lisboa, 4 de Junho 2009;
- Rosália Oliveira, Directora de Marketing da Swarovski Portugal em Lisboa, 8 de Junho 2009;
- Ronald Brodheim, CEO do grupo Brodheim (importador e distribuidor da marca Burberry) em Lisboa, 24 de Junho 2009;
- Anna Saarinen, Vice President NetJets Europa, em 4 de Agosto de 2009;
- Tiago Galvão-Teles, Administrador Publicações MatchSore (revista Luxo & Vícios), consumidor de Luxo, em 2 de Setembro 2009;
- Vasco Marques Corrêa, Partner na sociedade de advogados PLMJ, consumidor de Luxo, em 2 de Setembro 2009.

ANEXO II

PERFIL DA AMOSTRA - Estudo 1³⁴

1. Mulher, 46 anos, gestora de projectos numa empresa de metalomecânica, casada, 2 filhos
2. Homem, 50 anos, Director administrativo de um clube exclusivo para homens, casado com uma engenheira, 2 filhos
3. Homem, 63 anos, proprietário de um restaurante e *marchant*, casado com gestora de fábrica, 3 filhos
4. Mulher, 70 anos, casada com um alto cargo na função pública, 2 filhos
5. Mulher, 53 anos, funcionária pública no ministério da cultura
6. Mulher, 29 anos, professora de música, vive em união de facto com um professor de economia, 1 filho
7. Mulher, 26 anos, professora primária, desempregada, viveu em diversos países por causa da profissão do pai
8. Homem e Mulher, cerca de 55 anos, relações públicas de uma empresa industrial, a mulher trabalha em casa, sem filhos
9. Mulher, 17 anos, 12º ano, os pais são directoras de empresas
10. Homem, 53 anos, famoso jornalista estrangeiro, divorciado, 2 filhos, viveu em Paris durante 4 anos
11. Mulher, 25 anos, estudante de arquitectura; Homem, 27 anos, director de publicidade, filho de um banqueiro parisiense, 2 filhos
12. Homem, 49 anos, cientista informático, casado com uma professora de línguas estrangeira, 2 filhos
13. Homem, 45 anos, reparador de máquinas de escrever e vendedor de mobiliário de escritório, casado com uma quadro médio, 2 filhos
14. Mulher, 39 anos, vendedora de livros (especialista em livros antigos), vive com um designer de jóias, sem filhos

ANEXO III³⁴

INQUÉRITO FECHADO EM INGLÊS - Estudo 2

TABLE 1

Items used in the international study
(All items were asked using a 5 point agree-disagree Likert format)

Extreme quality

In general, luxury products are better quality products.

A fine replica of a luxury brand is just as good.

High price

Luxury products inevitably are very expensive.

In my opinion, luxury is too expensive for what it is.

Scarcity

Few people own a truly luxury product.

Today, everyone should have access to luxury goods.

Truly luxury goods cannot be mass produced.

A luxury product cannot be sold in supermarkets.

Aesthetics

In my opinion, luxury is pleasant.

Luxury makes me dream.

Luxury products make life more beautiful.

One buys luxury goods primarily for one's pleasure.

Personal history/competence

Some education is needed for appreciating luxury products.

I almost never buy luxury products.

I could talk about luxury for hours.

I don't know much about the luxury world.

Superfluity/Plenty

In my opinion, luxury is really useless.

A product must be somewhat useless to be a luxury product.

Mental reservations/Conspicuousness

In my opinion, luxury is old fashioned.

In my opinion, luxury is flashy.

One needs to be a bit of a snob to buy luxury products.

People who buy those products seek to imitate the rich.

Personal distance and uneasiness

I would not feel at ease in a luxury shop.

When I wear a luxury item, I feel a bit like I'm disguising myself.

Involvement: Deep interest and pleasure

In my opinion, luxury is good taste.

All things considered, I rather like luxury.

I'm not interested in luxury.

Involvement: Sign value

The luxury products we buy reveal a little bit who we are.

People who buy those products try to differentiate themselves from others.

Those who buy luxury products are refined people.

Three specific items

Luxury items should be taxed more heavily.

For the most part, luxury goods are to be offered as gifts.

A real luxury brand does not advertise its products.

Discarded item

Real luxury is rather unobtrusive.

ANEXO IV³⁴

AMOSTRA DOS PAÍSES

TABLE 2

National samples

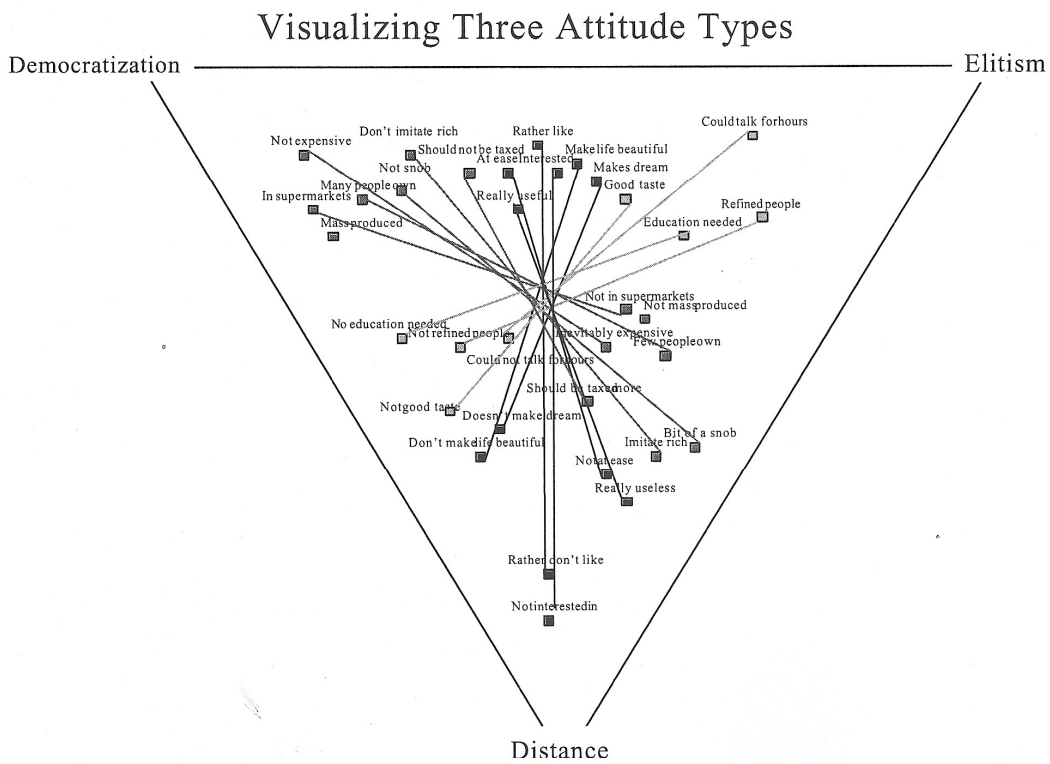
Country	Final sample
Australia	130
Austria	39
Belgium	84
Canada	120
Denmark	25
France	121
Germany	169
Hong Kong	100
Hungary	47
Italy	34
Netherlands	55
New Zealand	211
Norway	150
Poland	82
Portugal	138
Spain	66
Sweden	66
Switzerland	98
United Kingdom	29
USA	84
Total	1848

In each country, we excluded non-nationals from the statistical analysis, thus setting aside 12% of the initial respondents. The table above gives, for each country, the number of nationals in the final sample.

ANEXO V³⁴

3 TIPOS DE POSTURA

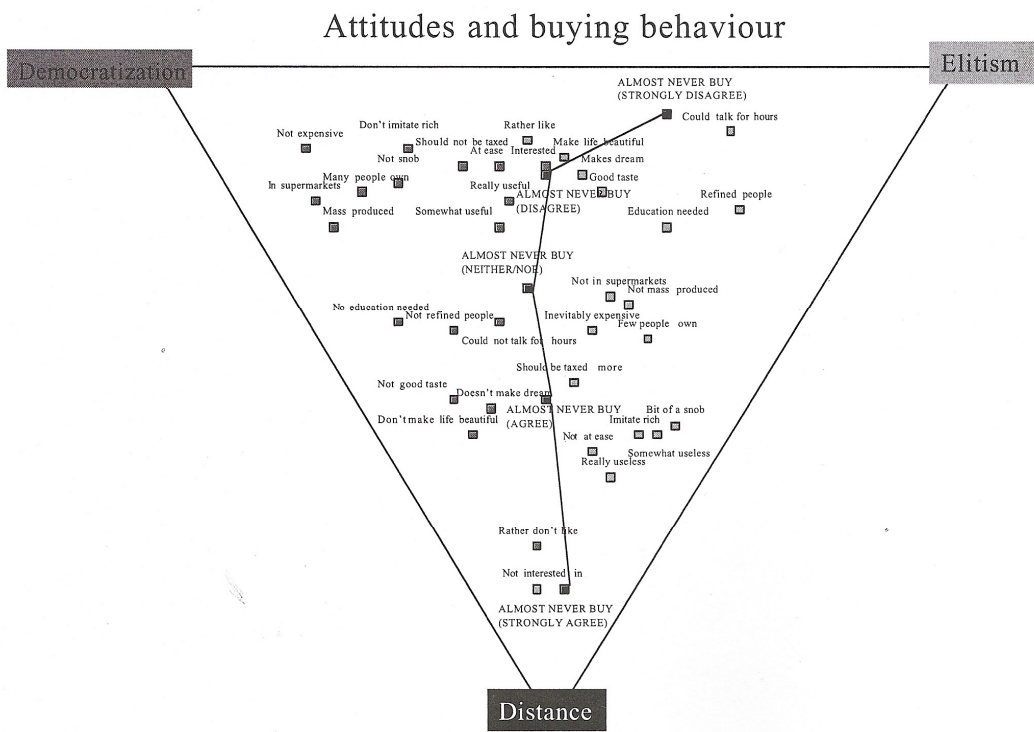
FIGURE 1



ANEXO VI³⁴

ATTITUDES E COMPORTAMENTOS

FIGURE 2



ANEXO VII³⁴

POSIÇÃO DOS 20 PAÍSES

FIGURE 3

