



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Internacionalização de marcas de luxo para o mercado chinês

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

João Carlos de Martins Magalhães

sob orientação de
Dr.^a Joana César Machado

Faculdade de Economia e Gestão
Maio de 2013

Agradecimentos

À professora Dr.^a Joana César Machado por todo o apoio prestado durante a realização deste trabalho final de mestrado.

À professora Dr.^a Susana Costa e Silva pela motivação e pela verdade em momentos que se mostraram decisivos.

À Menina Design Group, Lda. e a toda a sua equipa pelas competências adquiridas durante o estágio. Em especial agradeço aos meus colegas Rui Amaral e Francisco Lé pelo debate constante das mais diversas ideias.

A todos aqueles que foram importantes no meu percurso académico e pessoal nestes últimos anos e me ajudaram a atingir o fim de mais uma etapa. Refiro-me a pessoas amigas, colegas e professores, como a Dr.^a Elisa, o João Castro, a Ana Mendes, a Mafalda Andrade, o Luís Ranito, a Diana Cruz e a Ana Leal.

Por último, por acreditarem sempre em mim, não posso deixar de referir aqueles que sempre mostraram ser o pilar mais importante de todos. Refiro-me à minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão. O meu especial obrigado.

Sumário

Com o objetivo de continuar o processo de internacionalização das suas marcas e, detendo no seu portfólio uma marca denominada de luxo, foi-nos proposto para a investigação por parte da Menina Design Group, Lda. o seguinte tema: “Internacionalização de marcas de luxo para o mercado chinês”. O principal objetivo é obter respostas relativamente às duas questões de investigação: «É a Boca do Lobo uma marca de luxo?» e «Quais as diretrizes de internacionalização para o mercado chinês?». O *action research* é o método utilizado neste trabalho complementado por uma revisão da literatura atual.

Os resultados do estudo indicam diferenças significativas entre as características apresentadas pelas marcas de luxo, os seus produtos e a sua gestão quando comparadas com a marca Boca do Lobo. Por outro lado, o mercado de luxo chinês está a crescer de forma acentuada nos últimos anos, revelando ser um mercado de presença obrigatória para marcas de luxo que desejem ter sucesso a nível global.

Para uma marca como a Boca do Lobo, integrada numa organização com características de uma pequena e média empresa, o modo de entrada apropriado na China continental será através de exportação indireta, traduzindo-se na procura de um poderoso distribuidor local que desenvolva o negócio e construa notoriedade localmente nas duas principais cidades de consumo de luxo, Pequim e Xangai. Da mesma forma, um conhecimento de mercado mais aprofundado sobre o consumidor e uma adaptação dos seus produtos interagindo com designers chineses será uma mais-valia para a marca. Por fim, não verificando as características de uma marca de luxo, a Boca do Lobo terá que redefinir o seu posicionamento de modo a preservar o valor da marca e assegurar de forma coesa a sua entrada neste mercado.

Palavras-chave: Boca do Lobo, Luxo, Marcas de Luxo, China, Internacionalização

Abstract

With the goal of maintaining the internationalization process of their brands and having in their portfolio a luxury brand, it was proposed by the Menina Design Group, Lda. the following investigation line: “Luxury brand internationalization to the Chinese market”. The main goal is to obtain answers to these questions: “Is *Boca do Lobo* a luxury brand?” and “Which are the internationalization guidelines to enter the Chinese market?”. The method used in this dissertation is the action research, being added an actualized literature review.

The results of the study show that there are clear differences between the typical luxury brands and *Boca do Lobo*. These differences are related to their products and the way brands are managed. On the other hand, the Chinese luxury market is expanding, where the presence of a company targeting global success is mandatory.

For *Boca do Lobo*, a part of a Small Medium enterprise, the appropriated way to enter continental China is through indirect export, where the company has to find a powerful local distributor. This Chinese operator needs to develop the business and to create a recognizable image in the main Chinese markets that are Beijing and Shanghai. This relation between the Chinese enterprise and *Boca do Lobo* will provide the later one a deeper knowledge about the Chinese consumers, adapting the products to the people’s values and beliefs and a better interaction with Chinese designers. As it was previously mentioned, *Boca do Lobo* does not possess the same characteristics of a typical luxury brand. So the company must define their position in the market in order to guarantee a solid entry in the Chinese market.

Keywords: *Boca do Lobo*, Luxury, Luxury Brands, China, Internationalization

Índice

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.2. Estrutura	1
CAPÍTULO II	3
2. ANÁLISE DA EMPRESA	3
2.1. Análise do grupo	3
2.1.1. Menina Design Group, Lda.	3
2.1.2. Cadeia de Valor	5
2.2. Boca do Lobo	7
2.2.1. Análise da Marca	7
2.2.2. Marketing-mix.....	10
2.2.3. Estratégia de internacionalização	15
CAPÍTULO III	18
3. ESTÁGIO	18
3.1. Funções desempenhadas	18
3.1.1. Clientes	20
3.1.2. Outras tarefas	20
CAPÍTULO IV	22
4. REVISÃO DA LITERATURA	22
4.1. Marcas de Luxo	22
4.1.1. Conceitos	22
4.2. Marca de luxo	26
4.2.1. Características do produto e marcas de luxo	26
4.3. Democratização do luxo	35
4.3.1. A diferença entre marcas de luxo e <i>premium</i>	37
4.4. Especificidades na gestão de marcas de luxo	39
4.4.1. Posicionamento e identidade da marca.....	40
4.4.2. Clientes	40
4.4.3. Marketing-mix.....	42
4.5. Internacionalização da marca	47
4.5.1. Conceitos de internacionalização.....	47

4.5.2. Dimensões da internacionalização	48
4.5.3. Motivações para a internacionalização.....	49
4.5.4. Modos de entrada nos mercados internacionais	49
4.5.5. Internacionalização da marca.....	52
4.6. O mercado chinês	53
4.6.1. Fatores de crescimento do luxo na China	54
4.6.2. Confronto entre os valores sociais chineses	58
4.6.3. Significado de luxo.....	60
4.6.4. Características das marcas de luxo para os chineses	61
4.6.5. Segmentos de consumidor de luxo	62
4.6.6. A conquista do mercado de luxo chinês.....	64
4.6.7. Modos de entrada para marcas de luxo	66
4.6.8. O caso de estudo da Bisazza	68
CAPÍTULO V.....	70
5. Metodologia	70
CAPÍTULO VI	73
6. DISCUSSÃO.....	73
6.1. Comparação das características do produto de luxo com a Boca do Lobo..	73
6.1.1. Preço.....	74
6.1.2. Qualidade.....	74
6.1.3. Estética	79
6.1.4 Raridade.....	80
6.1.5. O extraordinário	81
6.1.6. Simbolismo	82
6.2. Especificidades na gestão de marcas de luxo.....	84
6.2.1. O Posicionamento e identidade da marca.....	84
6.2.2. Clientes	85
6.2.3. O marketing-mix das marcas de luxo	86
6.3. Diretrizes de internacionalização para o mercado chinês.....	90
CAPÍTULO VII.....	93
7. Conclusão	93
7.1. Limitações e futuras investigações	95
Bibliografia	96

Apêndices	100
Anexos	102

Índice de Figuras

FIGURA 1 - Logótipo da Menina Design Group, Lda.....	3
FIGURA 2 - Organigrama da Menina Design Group, Lda. (Fonte: sistematização própria)	4
FIGURA 3 - Logótipo da marca Boca do Lobo	8
FIGURA 4 - Valores da Boca do Lobo (Fonte: sistematização própria)	9
FIGURA 5 - Coleção <i>Soho</i>	11
FIGURA 6 - Coleção <i>Coolors</i>	12
FIGURA 7 - Aparador <i>Diamond</i>	13
FIGURA 8- Confusão entre produtos de luxo e <i>premium</i> (Fonte: Kapferer e Bastien, 2009a)	38
FIGURA 9 - O triângulo da marca e o modelo de negócio no mercado do luxo (Fonte: Kapferer, 2008)	39
FIGURA 10 - As dimensões de internacionalização (Fonte: Lorga,2003)	48
FIGURA 11 - Principais modos de entrada (Fonte: Lorga, 2003).....	50
FIGURA 12 - Ranking por país no consumo de bens de luxo pessoais (Fonte: Bain&Company,2012).....	54
FIGURA 13 - Consumo mundial de bens de luxo (Fonte: McKinsey, 2012)	55
FIGURA 14 - Crescimento do consumo de luxo nas cidades mais pequenas (Fonte: McKinsey, 2011)	57
FIGURA 15 - Despesa total em luxo pela China continental (Fonte: Bain&Company,2012).....	58
FIGURA 16 - 7 passos para implementação da marca num mercado.....	103

FIGURA 17 - Modelo de *action research* de Elliot (Fonte: Koshy et al., 2010) .104

Índice de Quadros

QUADRO 1 - Cadeia de Valor da Menina Design Group, Lda. (Fonte: sistematização própria)	5
QUADRO 2 - Preço (Fonte: sistematização própria)	74
QUADRO 3 - Qualidade (Fonte: sistematização própria).....	75
QUADRO 4 - Estética (Fonte: sistematização própria).....	79
QUADRO 5 - Raridade (Fonte: sistematização própria)	80
QUADRO 6 - O extraordinário (Fonte: sistematização própria).....	81
QUADRO 7 - Simbolismo (Fonte: sistematização própria)	82
QUADRO 8 - Características dos produtos de luxo (Fonte: sistematização própria).....	101
QUADRO 9 - Vendas de 2011	102
QUADRO 10 - Vendas de 2012	102
QUADRO 11 - 10 principais destinos de vendas de 2012	102

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1- Volume de vendas 2012 da marca Boca do Lobo (Fonte: sistematização própria)	17
--	----

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho final de mestrado resulta de um estágio curricular realizado na Menina Design Group, Lda.

Estando a empresa a apostar na internacionalização, e tendo no seu portfólio uma marca denominada de luxo, foi-nos proposto para investigação o seguinte tema: “Internacionalização de marcas de luxo para o mercado chinês”. A marca do grupo alvo da investigação neste trabalho será a Boca do Lobo, caracterizada como uma marca emocional de mobiliário de luxo exclusivo. Tendo a cidade de Hong Kong ocupado, no ano de 2012, o terceiro lugar no volume de vendas da Boca do Lobo, aliado ao facto de a China registar um acentuado crescimento no consumo de luxo, pensamos ser uma mais-valia para a empresa aprofundar o conhecimento do mercado de luxo chinês a fim de estudar as melhores formas de o abordar.

Neste trabalho, debruçar-nos-emos sobre duas questões de investigação. A primeira questão de investigação «É a Boca do Lobo uma marca de luxo?» tem como objetivo esclarecer as fronteiras e a definição das características de uma marca de luxo. A segunda questão de investigação «Quais as diretrizes de internacionalização para o mercado chinês?» pretende identificar possíveis estratégias de internacionalização da marca Boca do Lobo para a China continental.

1.2. Estrutura

No sentido de se obter respostas às duas questões enunciadas procedemos, no capítulo 2, a uma análise interna da Menina Design Group, Lda. e da marca Boca do Lobo para um melhor conhecimento do meio empresarial do grupo. De seguida, realizar-se-á uma breve descrição das funções desempenhadas durante o estágio. No capítulo 4, apresentamos uma revisão da literatura dividida em três campos teóricos. No primeiro, serão

apresentados conceitos de diversos autores relacionados com o universo do luxo e das marcas de luxo e serão apuradas as características e a especificidade de gestão deste tipo de marcas. O segundo campo teórico, a internacionalização da marca, permitirá perceber os modos de entrada existentes e a importância da internacionalização no sector do luxo. Por último, o terceiro campo da literatura terá como referência o mercado chinês. No capítulo 5, é explicada a metodologia utilizada neste trabalho final de mestrado: *action research*. Koshy et al. (2010) definem *action research* como uma abordagem empregue pelos investigadores com vista à melhoria das práticas, enquanto integrantes no processo de mudança. É um processo de aprendizagem contínua e participativa entre o conhecimento gerado pelos pesquisadores e os que dela beneficiam. No capítulo 6, são discutidos os resultados provenientes da revisão da literatura e da análise da marca Boca do Lobo. Por fim, serão apresentadas as principais conclusões deste relatório de estágio, assim como as limitações do estudo e pistas para futuras investigações.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISE DA EMPRESA

2.1. Análise do grupo

2.1.1. Menina Design Group, Lda.



FIGURA 1 - Logótipo da Menina Design Group, Lda.

Da necessidade de obtenção de uma maior independência financeira e de uma unidade de produção para os seus projetos de interiores, Amândio Pereira e Ricardo Magalhães criam em 2003, a Menina Design Group, Lda. (ver Figura 1). Atualmente, este grupo empresarial português, caracterizado como uma PME¹, emprega cerca de 50 trabalhadores. Atua no sector do mobiliário e interiores, onde o design é a sua fonte de vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, um fator estratégico e diferenciador para o desenvolvimento dos seus negócios. É constituída por um portfólio de 12 marcas com propostas de valor na área dos produtos, serviços, informação *online* e de âmbito social.

A missão da Menina Design Group, Lda. é elevar o design português à escala mundial. Tem como visão impulsionar o design através de uma dinâmica empresarial que permita desenvolver e promover os processos de inovação que criem uma rede de comunicação entre designers, *marketeers* e

¹ Pequena e média empresa

indústria. Possui como valores o design e criatividade, inovação e corporativismo, Portugal e competitividade (Menina Design Group, 2012).

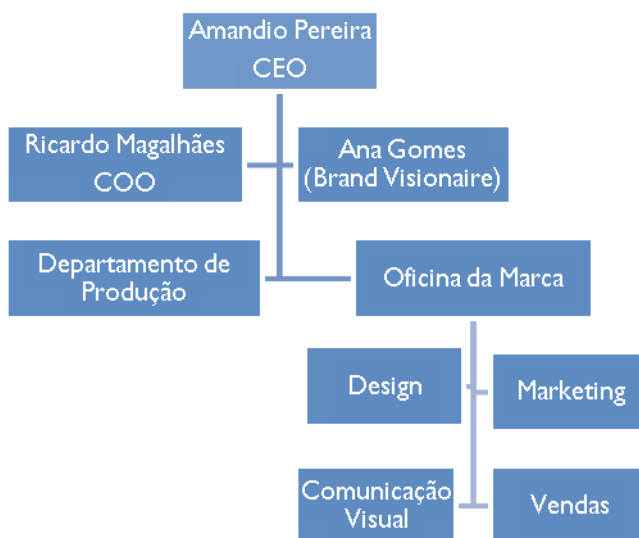


FIGURA 2 - Organograma da Menina Design Group, Lda. (Fonte: sistematização própria)

O presente organograma (ver Figura 2) permite-nos analisar a dinâmica do funcionamento do grupo e a sua hierarquia. Verifica-se que a empresa possui quatro níveis hierárquicos. É uma estrutura funcional orgânica, dividida por departamentos e funções.

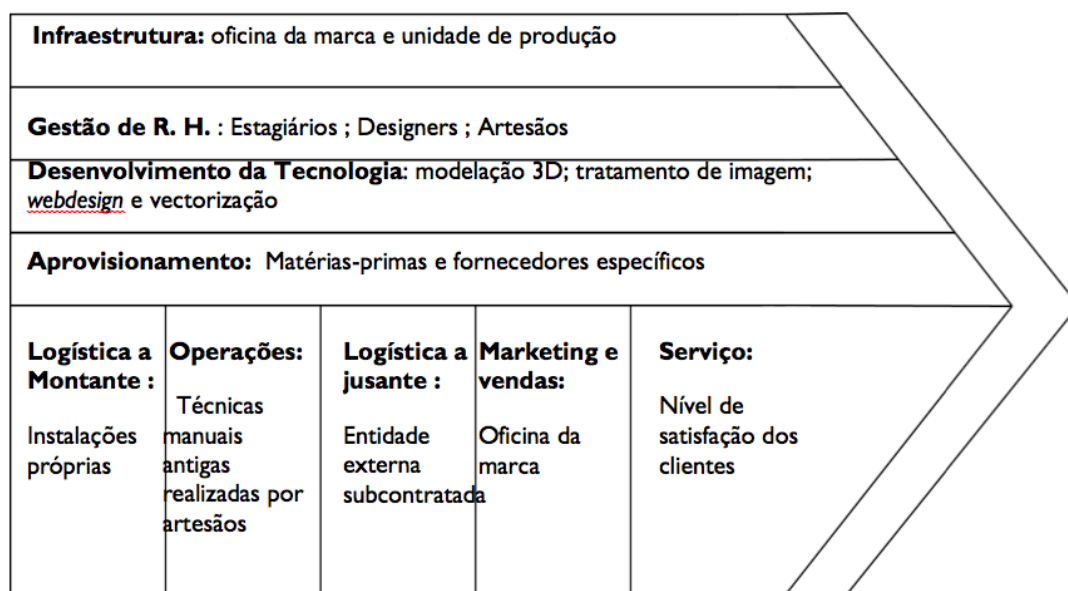
A oficina da marca é constituída pelos departamentos de design, comunicação visual, vendas e marketing. A sua função é desenvolver as diferentes marcas para os diferentes mercados geográficos onde a empresa está a investir. O departamento de produção assegura a produção de todas as peças de cada respetiva marca.

A organização em estudo apresenta características de uma estrutura de identidade corporativa diferenciada, uma vez que opera através de diferentes marcas com diferentes estilos visuais, entre si, e da própria organização. Apesar de todas as marcas estarem ligadas ao design, possuem propostas de valor, posicionamento e públicos-alvo diferenciados.

2.1.2. Cadeia de Valor

A cadeia de valor, segundo Porter (1985, citado por Hollensen, 2007), representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma empresa, internas e próximas à organização. Realizando uma análise mais detalhada, podemos analisar os custos e a diferenciação da Menina Design Group, Lda. o que nos facilitará na identificação das atividades criadoras de valor.

A cadeia de valor é constituída por atividades primárias e de suporte. As atividades primárias são relacionadas com a transformação dos *inputs* e com a interface dos clientes, cabendo às atividades de suporte assegurar que as atividades primárias sejam levadas a cabo de modo pretendido pela empresa.



QUADRO 1 - Cadeia de Valor da Menina Design Group, Lda. (Fonte: sistematização própria)

a. Atividades de suporte

As infraestruturas da empresa são compostas pela oficina da marca e a sua fábrica de produção (ver Quadro 1). A oficina da marca é o local onde todas as atividades de marketing, design e vendas das suas marcas são desenvolvidas. A atividade de gestão dos recursos humanos é criadora de

valor para a organização. A empresa detém designers criativos e artesãos qualificados, trabalhado em sintonia para obter um produto final desejado. No seu processo de recrutamento, a empresa recruta essencialmente jovens recém-licenciados em regime de estágio profissional. A empresa em desenvolvimento da tecnologia possui ferramentas tecnológicas de auxílio ao design sendo compostas por programas de modelação 3D, tratamento de imagem, *web design* e vectorização. Quanto às atividades de aprovisionamento, existem produtos que, devido à sua complexidade, necessitam de recorrer a matérias-primas e fornecedores específicos, embora não apresentem diferenças relevantes das empresas do mesmo sector.

b. Atividades primárias

A empresa, na atividade de logística a montante, possui instalações próprias de armazenagem dos materiais necessários para produção dos produtos. Outra atividade que cria valor para a empresa são as operações. Os seus produtos são produzidos manualmente por profissionais qualificados, dominadores e sabedores das técnicas mais antigas e já escassas na atualidade, no que diz respeito à manufatura de todo o tipo de mobiliário. Na atividade de logística a jusante, todo o transporte dos produtos para os clientes é realizado por uma entidade externa subcontratada pela empresa. As atividades de marketing e vendas são, também, atividades geradoras de valor. Todas as atividades de design, marketing e vendas são realizadas no mesmo local: a oficina da marca. Cabe a esta divisão trabalhar todas as marcas pertencentes à empresa, aproveitando todo o tipo de sinergias resultantes desse processo. Por último, no serviço pós-venda a empresa faz o acompanhamento normal para apurar o nível de satisfação dos clientes e proporciona em caso de defeito do produto, a troca ou arranjo do mesmo, suportando todos os custos.

Pode-se aferir, portanto, que as atividades que criam valor para a empresa foram identificadas como: (1) as infraestruturas da empresa e gestão

dos recursos humanos nas atividades de suporte; (2) operações e marketing e vendas nas atividades primárias.

2.2. Boca do Lobo

2.2.1. Análise da Marca

Criada em 2005, após uma oportunidade de negócio identificada no mercado (Boca do Lobo, 2013a), a Boca do Lobo é a marca com mais notoriedade no seio da Menina Design Group, Lda. tanto a nível nacional como internacional. Operando maioritariamente no ramo *B2B²*, apresenta-se como uma marca de mobiliário de luxo de design exclusivo que passa para os seus produtos a sua alma e identidade únicas. Os responsáveis pela marca pretendem oferecer “uma experiência exclusiva emocional, um sentido de pertença e um estado de espírito” (Boca do Lobo, 2013d). Para a construção dos produtos utilizam métodos tradicionais empregues por artesãos qualificados, transmitindo a paixão e o respeito que a marca tem pelo design, com o objetivo de despertar sentimentos (Boca do Lobo, 2013e). Os produtos são desenvolvidos pelos seus designers que trabalham em sintonia com os artesãos de modo a realizarem a peça pretendida (Boca do Lobo, 2013e).

2.2.1.1. Caracterização dos sinais de identidade da marca

Como qualquer outra marca, a Boca do Lobo possui os seus próprios sinais de identidade. Estes são constituídos pela: (1) identidade central; (2) identidade atual e (3) identidade aumentada.

A identidade central da marca é constituída pelo seu nome em sentido estrito: Boca do Lobo. Com um sentido figurativo, este nome foi inspirado na expressão italiana de desejo de boa sorte “*In Bocca Lupo*”. Segundo Amândio Pereira: “Por acreditar imensamente na sorte, eu inspirei-me na expressão italiana *In Bocca Lupo* para criar a marca portuguesa mais reconhecida internacionalmente - Boca do Lobo - na qual eu continuo a empenhar toda a minha paixão (...) a sorte é muito importante, mas a paixão é tudo”.

² *Business-to-business*



FIGURA 3 - Logótipo da marca Boca do Lobo

A identidade atual corresponde ao logótipo, que é composta pelo nome da marca escrito numa letra estandardizada a dourado escuro e ainda pelo desenho de uma figura de um lobo, também a dourado escuro (ver Figura 3).

No que concerne à identidade aumentada, no logótipo é apresentada a *tagline* “*Exclusive Design*”. O slogan da Boca do Lobo é atualmente representado pela frase “*Passion is everything*”. Saliente-se, igualmente, a inclusão na identidade aumentada do próprio design dos seus produtos.

2.2.1.2. Missão, Visão e Valores

A missão da Boca do Lobo é a seguinte:

“perceber e interpretar o passado através da tecnologia e design contemporâneo. Usamos este conhecimento e experiência para transferir toda a sabedoria dos nossos artesãos ao nosso design. Os nossos designers possuem um talento inegável para compor peças que transmitam emoção e paixão aos seus admiradores. A sabedoria dos nossos artesãos acumulada através de anos de experiência é inculcada com amor e dedicação na arte que eles executam. Nenhum detalhe ou elemento é esquecido uma vez que oferecemos o melhor entre a arte e o design” (Boca do Lobo, 2013e).

A visão da marca é estar ao lado de todas as marcas de culto no mercado do design de luxo e das edições limitadas, continuando a aliar novos processos tecnológicos e processos artesanais que tendem a desaparecer com o tempo (10 Magical steps, s.d.).



FIGURA 4 - Valores da Boca do Lobo (Fonte: sistematização própria)

Segundo a Boca do Lobo, a sua razão de ser está diretamente ligada a aspectos/valores como o design e personalidade, a elegância e o requinte, a excelência, a inovação e a paixão (ver Figura 4). Em cada produto produzido refletem-se todos estes aspectos/valores. É convicção da Boca do Lobo que tudo isto deve estar enraizado no produto. Assim, a elegância e o requinte dão à peça uma dimensão intemporal; a excelência, confere-lhe prestígio; a inovação é apresentada como um processo dinâmico que diz respeito tanto à tecnologia como ao design, o que obriga a uma contínua reinterpretação da marca; a paixão deve ser uma constante em tudo o que a marca faz e fonte de inspiração na criação. Através desta dedicação à Boca do Lobo, oferecem a mais alta qualidade, estabelecendo um relacionamento duradouro com o seu público. A sua paixão é para ser partilhada com todos os seus apreciadores entusiastas e aqueles que sentem a sua emoção (Boca do Lobo, 2013e).

2.2.1.3. Segmentação, público-alvo e posicionamento

A marca serve um segmento de luxo (Boca do Lobo, 2013a) e tem como público-alvo colecionadores de arte, amantes das edições limitadas, galeristas, lojas de decoração, amantes do design, líderes de opinião, designers de interiores e arquitetos. O seu público deverá “esperar o inesperado”, pois não receberá apenas uma peça de luxo moderna da Boca do Lobo, mas sim a sua alma e identidade (Boca do Lobo, 2013d). Segundo Magalhães (Boca do Lobo, 2013a), a Boca do Lobo destina-se a “pessoas que valorizem a arte, que estejam dispostas a comprar peças com alma, peças únicas e exclusivas”.

Apelidados pela imprensa como joalheiros do mobiliário (10 Magical steps, s.d.), o posicionamento da Boca do Lobo pode ser caracterizado como uma marca emocional de mobiliário de luxo exclusivo que desafia o passado através do design. Segundo Gomes (2012, citado por Raposo, 2012) “o que marca a diferença nas peças da Boca do Lobo é o toque de modernidade dado a tradições quase esquecidas em Portugal”.

2.2.2. Marketing-mix

De modo a perceber a dinâmica e o funcionamento da marca é importante a realização da análise do marketing-mix ³ da Boca do Lobo.

2.2.2.1. Produto

A Boca do Lobo oferece um conjunto diferenciado de produtos com funcionalidades distintas e divididas por aparadores, armários, estantes, consolas, mesas (mesas laterais, de café e secretárias), espelhos, iluminação, bancos, sofás entre outros. Na sua produção, utilizam-se diversos materiais como: diferentes tipos de madeira (prensada, MDF⁴, o mogno, o freixo, o pau ferro, o choupo, e o carvalho); o inox, latão (com banho de níquel); mármore;

³ Conjunto de variáveis representado pelos 4 P's de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.

⁴ *Medium Density Fiberboard*- placa de fibra de madeira de média densidade (http://pt.wikipedia.org/wiki/Medium_Density_Fiberboard).

folha de ouro e prata; o vidro e os lacados. Na sua produção artesanal recuperam-se técnicas especializadas como a pintura em azulejo, a talha dourada e a marcenaria.

Tendo como objetivo a ligação entre o passado e o futuro, a marca ambiciona criar um produto final inovador, com o qual o cliente se possa identificar e surpreender (Boca do Lobo, 2013b). Os produtos da Boca do Lobo são desenhados de acordo com as tendências do mercado (Boca do Lobo, 2013a), sendo possível uma certa personalização das peças de acordo com o desejo do cliente. Para a Boca do Lobo o cliente é “rei”. O objetivo é a satisfação do cliente e garantir que este tenha uma experiência consistente com os produtos (10 Magical steps, s.d.).

Até ao momento, a marca apresenta no seu portfólio três coleções compostas pela *Soho*, a *Coolors* e a Edição Limitada. Em média, em cada dois meses, são lançados um ou dois produtos novos.

a. Coleção *Soho*

A coleção *Soho* foi o tema escolhido para o primeiro trabalho da Boca do Lobo. Inspirada na cidade de Nova Iorque, utiliza um design cosmopolita e reinterpreta formas e materiais, fazendo um balanço entre o design de arquitetura e uma aproximação mais clássica (ver Figura 5). São utilizadas as melhores madeiras, aliadas a técnicas artesanais e motivos intemporais que quando aplicadas criam peças carismáticas que tentam e seduzem. A primeira peça desta coleção serviu como teste ao mercado inglês.



FIGURA 5 - Coleção *Soho*

b. Coleção *Coolors*



FIGURA 6 - Coleção *Coolors*

A coleção *Coolors* foi criada através da inspiração do poder da cor. As cores desempenham um poder importante para o ambiente físico em que estas peças se inserem, provocando muitas emoções e estados de espírito. Esta coleção é representada pela junção do estilo clássico e contemporâneo o que se traduz em peças intemporais, que transmitem cor à sua envolvente (ver Figura 6).

c. Coleção Edição Limitada

O desejo da Boca de Lobo de criar móveis exclusivos e emocionais ligados à arte é perfeitamente ilustrado pela sua coleção Edição Limitada. Esta coleção representa, ao mesmo tempo, um símbolo de *status* e singularidade acrescentando valor à Boca do Lobo. Trata-se de uma coleção de peças com personalidades distintas que transmitem a sua unicidade e exclusividade. As fusões entre a arte e o design são apresentadas numa série limitada de 20 peças, feita à mão por um único artesão. De salientar que, devido ao seu sucesso, o aparador *Diamond* está a ser reconhecido internacionalmente como a peça ícone da marca (ver Figura 7). No ano 2012, na edição de agosto, foi capa no suplemento de luxo do *Financial Times*, o “*How to spend it*” (Raposo, 2012).



FIGURA 7 - Aparador *Diamond*

2.2.2.2. Preço

Devido aos inúmeros produtos e ao grande intervalo⁵ de preços que a marca pratica, teve-se em conta o preço médio de cada uma das coleções anteriormente referidas. Desta forma, o preço médio que a Boca do Lobo tem por coleção é de 2 400€ na coleção *Soho*, 3 700€ na coleção *Coolors* e 18 800€ na Edição Limitada. A marca pratica preços relativamente altos e em sintonia com o seu posicionamento. O preço é calculado através dos materiais utilizados, mão-de-obra despendida, passando depois por um ajustamento de acordo com a procura registada no mercado por cada peça. Naturalmente, a coleção de Edição Limitada, pelo conjunto de materiais e técnicas utilizadas, apresenta um preço mais elevado. A marca exerce preços diferentes entre a Europa, EUA e o resto do mundo. Operando a marca no ramo *B2B*, atribui descontos de 30% e 40% de acordo com o volume de vendas registado no momento pelos seus clientes.

⁵ Os preços das diferentes coleções vão desde os 600€ até os 43.700 €.

2.2.2.3. Comunicação

“Canalizamos a nossa energia para os estudos de mercado, a fazer trabalho de investigação, trabalho de comunicação, perceber como a imprensa se move, perceber o que o nosso público consome, quais os seus rituais, onde estão (...) estar na forma certa na hora certa”

(Boca do Lobo, 2013a)

Toda a comunicação é realizada pela oficina da marca através dos canais *offline* e *online*, tendo este último tido uma maior importância na estratégia de comunicação da marca (10 Magical steps, s.d.). Esta comunicação *online* tira partido de táticas *push* e *pull*⁶, onde existe uma criação contínua de conteúdo sobre a marca. O seu *site* e *blog* oficial da marca permitem envolverem-se com os seus consumidores. Da mesma forma, a Boca do Lobo utiliza também vários tipos de *social media*: *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, *Flickr*, *LinkedIn*; *Issuu*; *Pinterest*; *Google +*; *Behance* e *Vimeo*. Esta utilização destes *social media* tem o objetivo de criar *buzz* e *word-of-mouth* entre os diversos *stakeholders* da marca. Uma das ferramentas de maior importância é o envio de *e-mails* personalizados, de *newsletters* e *press-kits* para os clientes e revistas, mantendo-os atualizados sobre as atividades e novidades da marca. Como complemento, desenvolvem-se frequentemente, atividades de *telemarketing* quando já existe uma relação consolidada entre o cliente e a marca.

Para além da utilização da internet, o *mix* de comunicação da marca passa por estar presente nas mais prestigiadas feiras e eventos do setor, onde recria toda a sua envolvência, disponibilizando brochuras e catálogos das respetivas coleções. As pessoas, que têm contacto direto com os potenciais clientes, estão habilitadas para o fazer. Geralmente, a marca faz-se

⁶ O *push* e *pull* são táticas de comunicação de marketing na qual se “empurra” e “puxa” os produtos e a marca para consumidor.

acompanhar das restantes marcas do grupo. Segundo Gomes (Boca do Lobo, 2013b), “(...) faz sentido estarmos onde sabemos que o nosso público vai estar e onde vão gostar de nós”.

A Boca do Lobo investe os seus recursos nas publicações em revistas nas áreas de interesse para a marca, que são reconhecidas como um importante veículo prioritário de comunicação. Para isso é disponibilizado um *press-kit* da marca enviado por *e-mail*. Embora a marca não tenha nenhum tipo de loja, dispõe de um *showroom* no Hotel Infante Sagres no Porto.

2.2.2.4. Distribuição

A marca disponibiliza os seus produtos num tempo de entrega que varia entre as 6 e as 8 semanas. Utiliza estratégias de distribuição seletiva e exclusiva, embora esta última tenha menor importância. A distribuição exclusiva só é atribuída a um determinado mercado ou área geográfica, quando se verifica que o distribuidor e/ou agente é fonte de angariação de potenciais clientes finais. A maior parte das suas vendas são efetuadas a retalho a designers e decoradores de interiores, lojas e agentes. A venda direta ao consumidor final tem um peso muito menos significativo.

No ano de 2013, a Boca do Lobo conta abrir o seu primeiro ponto de venda na cidade de Nova Iorque.

2.2.3. Estratégia de internacionalização

“Nós para vencermos, temos de estar onde os melhores estavam (...) o nosso mercado é o mundo”

(Boca do Lobo, 2013a)

Em 2006, pouco depois da sua criação, a Boca do Lobo tinha a consciência que parte do caminho para o sucesso passaria pela sua internacionalização. Com a preocupação de criar um conceito que fosse fácil de transportar para os mercados internacionais (Boca do Lobo, 2013c), uma

das estratégias foi apostar em mercados centrais, como forma de alcançar o resto do mundo (Boca do Lobo, 2013a), concorrendo, assim, diretamente com as grandes referências a nível do design internacional (Boca do Lobo, 2013a).

O critério de escolha para se proceder ao investimento num determinado mercado é medido pelo seu potencial. Aqui, a empresa realiza uma análise PESTEL⁷ tendo em conta principalmente os níveis de maturidade da cultura e design apresentados pelo país e a sua situação económica. Por outro lado, é tido em conta o número de pedidos de informação sobre a marca vindos desse mercado e as suas visitas ao *website* da marca.

Após investimentos em estudos e pesquisa de mercado, a marca começou por internacionalizar-se através de exportações esporádicas para países europeus mais próximos como Inglaterra, Espanha, França, Itália, Alemanha. Hoje em dia, à medida que foram tendo um maior grau de envolvimento nesses mercados, começaram a exportar de forma regular, tanto diretamente para o consumidor final, como indiretamente através de agentes e distribuidores. Por outro lado, fruto do investimento em estudos e pesquisa de mercado, a Boca o Lobo consegue, já, pôr à disposição os seus produtos para cerca de 50 países, verificando-se, desta forma, um aumento exponencial da sua internacionalização. No que diz respeito ao mercado americano, por todo o seu potencial, a marca está a preparar a abertura da sua primeira loja em Nova Iorque, tal como foi anteriormente referido.

No ano de 2012, a Boca do Lobo registou um volume de vendas próximo de 1 150 000 € sendo 90% desse volume registado nos mercados internacionais (Menina Design Group, 2012b). Os 10 países que tiveram um maior peso no total do volume de vendas no ano transato foram, por ordem de importância: (1) EUA; (2) Reino Unido; (3) Hong Kong (RAE⁸ da RP da

⁷ Constituída por análise política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal este modelo é utilizado pelas empresas numa análise da macro envolvente de um determinado mercado geográfico.

⁸ Região Administrativa Especial da República Popular da China.

China); (4) Portugal; (5) Panamá; (6) Rússia; (7) Itália; (8) Suíça; (9) Espanha e (10) França. (ver Gráfico 1)

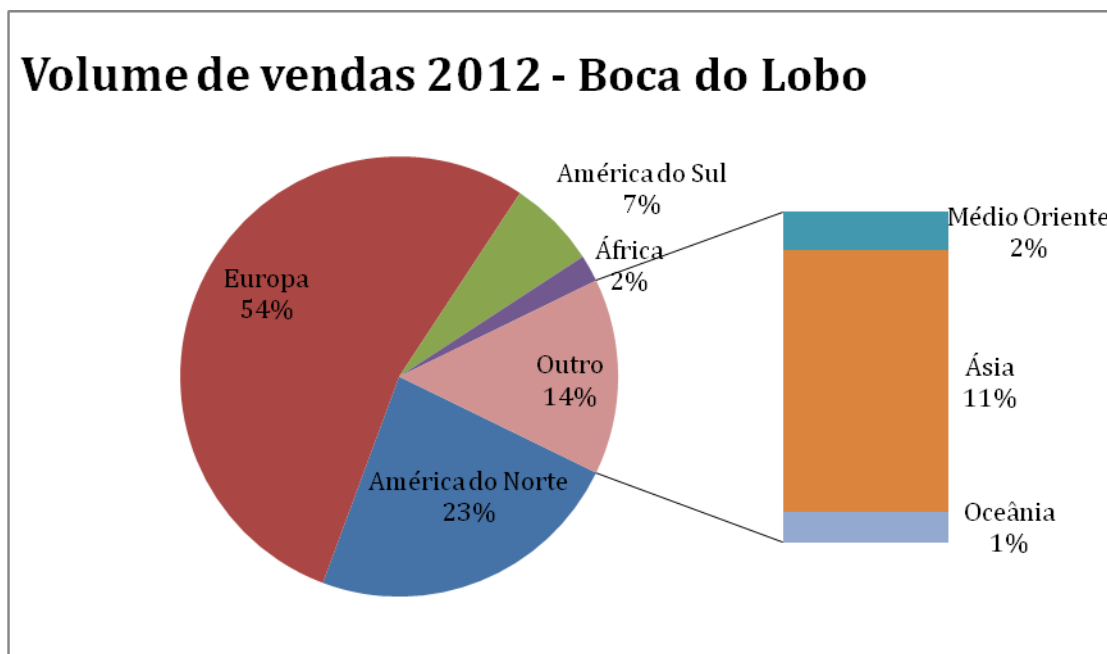


GRÁFICO 1- Volume de vendas 2012 da marca Boca do Lobo (Fonte: sistematização própria)

Como se pode verificar no Gráfico 1, o continente asiático foi responsável por 11% do volume de vendas no ano de 2012. Em relação ao ano de 2011, registou um aumento de 330%. (ver Anexo I)

CAPÍTULO III

3. ESTÁGIO

3.1. Funções desempenhadas

O meu estágio na Menina Design Group, Lda. foi desenvolvido na oficina da marca, onde, integrado na equipa e com tarefas bem delineadas, tive a oportunidade de levar a cabo o meu trabalho final de mestrado. Primeiramente, foi-me atribuído a responsabilidade pelo mercado canadiano e a cidade de Macau⁹ com o intuito de realizar uma pesquisa de mercado para as marcas detidas pela empresa: a Boca do Lobo e a Delightfull¹⁰ numa primeira fase, e a Brabbu¹¹ e a Koket¹² nos últimos três meses de estágio.

Como forma de integrar as pessoas que chegam à oficina da marca, são entregues vários documentos. Um desses documentos, apelidado de “7 passos mágicos”, indica o modo de abordar e operar num determinado mercado. Desta forma, todo o meu trabalho pode resumir-se aos passos especificados neste documento (ver Anexo II): (1) conhecimento de mercado; (2) gerir a base de dados; (3) conhecimento do produto; (4) mensagem; (5) canais *web*; (6) tática (*push* e *pull marketing*); (7) magia.

⁹ Região Administrativa Especial da República Popular da China.

¹⁰ A Delightfull é uma marca de iluminação lançada em 2008. Possui 4 tipologias todas elas realizadas manualmente. É inspirada nas peças de iluminação das décadas de 30, 40 e 50 reínterpretado-as através das técnicas e design contemporâneo. Até ao momento, conta com o lançamento de duas coleções, a *Heritage* e a *Graphic*, lançada, esta última, no início de 2013.

¹¹ Criada em 2011, a Brabbu apresenta uma oferta integrada de peças de mobiliário, estofos, iluminação, tapetes, arte e acessórios de forma a tornar mais simples o trabalho dos designers de interiores e decorados. Os seus designers inspiram-se na combinação das forças da natureza, transmitindo para as suas peças as histórias e lugares do mundo.

¹² A Koket é uma marca norte-americana criada pela Janet Morais, exclusivamente destinada ao público feminino. Criada em 2010, é uma marca de mobiliário, influenciada pelas artes e técnicas decorativas, moda, flora, fauna e o reaparecer das eras glamorosas nas mais sofisticadas versões das tendências contemporâneas.

O primeiro passo envolve conhecer e analisar o mercado, o que exige a identificação das melhores revistas, dos melhores designers de interiores, arquitetos, das grandes empresas que fazem os projetos de arquitetura de interiores, dos líderes de opinião, das melhores lojas, e deverá resultar mais tarde num documento onde são apresentados os *top players* do mercado. Este primeiro passo é adaptado continuamente à medida que vamos desenvolvendo e gerindo a base de dados de um determinado mercado geográfico. O objetivo é angariar sempre novos contactos para esta base de dados que possibilitem encontrar e identificar inúmeros contatos, mas sempre com objetivo de encontrar novos *top players*.

De modo a conseguirmos uma aproximação vital ao mercado é necessário aprofundar o conhecimento sobre as marcas que estamos a trabalhar, os seus produtos e coleções, materiais e técnicas utilizadas. Assim, semanalmente e no final do dia, a empresa facultava formações sobre todas as marcas no grupo.

Comunicar a mensagem personalizada a cada recetor é cada vez mais importante na atualidade. As necessidades diferenciadas de cada *target* fazem com que se deva conceber uma mensagem própria para cada um deles. Esta mensagem chega através de duas formas: envio de *e-mails* e através dos *social media*. Quanto aos *e-mails*, são enviados a partir dos contatos dos potenciais clientes de determinado mercado presentes na base de dados. Saliente-se que o envio de *e-mails* é uma atividade que ocupa grande parte do trabalho diário. A mensagem pode também chegar através dos *social media*. Existem constantes formações para todos os membros da equipa sobre a otimização dos diferentes *social media*, frequentados pelos potenciais consumidores. É fundamental usar mensagens com conteúdo e a forma correta para estabelecermos um diálogo com potenciais clientes. Utilizamos as táticas do *push* e *pull*. Estas táticas podem ser efetuadas através de publicidade paga em *blogs* do sector, fóruns, e dos diversos *social media*. Cabe a cada responsável de mercado realizar esta seleção. O último passo refere-se à “magia” que a

empresa caracteriza como “quando a mensagem certa, vai para a pessoa certa, através de um canal específico, no momento exato”. Neste último passo espera-se que o processo de venda seja concluído.

3.1.1. Clientes

Com o objetivo de satisfazer o cliente e os seus requisitos, a Boca do Lobo está atenta às novas tendências do mercado (Boca do Lobo, 2013b). Da mesma forma, a empresa focaliza-se muito no cliente. Segundo Gomes (2013b), “internamente é reforçada a ideia de que é o cliente manda na empresa, o cliente é que decide”.

Diariamente, era contactado por clientes que se mostravam interessados nos produtos das diferentes marcas. Este interesse traduzia-se em pedidos de informações sobre preços, tempos de entrega e produção, assim como, descontos e materiais utilizados na sua produção. Consoante a minha capacidade de resposta às necessidades de cada cliente, poderia ou não reportar à direção respetiva de cada marca, que respondiam à presente situação. Durante o estágio, realizei parte do processo de *follow-up* (CRM)¹³ aos clientes que já tinham em alguma altura interagido com as nossas marcas nos mercados que me foram confiados. Houve alguns casos de vendas e parcerias efetuadas no Canadá diretamente ligados ao trabalho por mim desenvolvido.

3.1.2. Outras tarefas

No final de cada semana, todos os responsáveis de mercado tinham que reportar os acontecimentos do seu respetivo mercado como, a quantidade de visitas conseguidas, quantidade do número de informações e preços pedidos pelos clientes neste período de tempo. Com alguma frequência, realizavam-se formações sobre o curto, médio e longo prazo da empresa e das suas marcas.

¹³ *Customer Relationship Management.*

A par destas atividades, foi-me pedido que escrevesse um artigo por semana para os *blogs* das marcas que envolvessem designers de interiores, hotéis, peças de design mundialmente reconhecidas, galerias de arte e tendências de mercado.

Por último, tive a oportunidade de participar no evento *Porto Call 2012*, que ocorreu na Alfandega do Porto, onde estiveram presentes as marcas Boca do Lobo e Delightfull, o que me possibilitou experienciar todo o ambiente recriado pelas marcas e interagir com pessoas interessadas nas suas peças.

CAPÍTULO IV

4. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo incide sobre a revisão da literatura e pretende enquadrar o tema escolhido com a informação considerada relevante, permitindo o desenvolvimento da temática abordada. Para o efeito a revisão da literatura, é dividida em três campos teóricos: as marcas de luxo; a internacionalização da marca; e o mercado chinês.

4.1. Marcas de Luxo

4.1.1. Conceitos

4.1.1.1. Marca

Para a Organização Mundial da Propriedade Intelectual e no sentido de corporizar uma perspetiva legal, uma marca é “algo que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras ” (Lencastre, 2007,p. 39).

Para Keller (1998, citado por Kapferer, 2008, p.10), “uma marca é um conjunto de associações mentais, realizadas pelo consumidor, que aumentam o valor percebido de um produto ou serviço". Estas associações devem ser únicas (exclusividade), fortes (saliência) e positivas (desejável) (Keller,1998).

Kapferer (2008) define uma marca como sendo um ativo intangível e condicionado, suportado por um produto ou um serviço, que deverá transmitir o seu benefício. O produto surge, então, como personificação da marca que permite que a marca se torne real. Este autor destaca, também, a inter-relação entre a estratégia de negócio, a estratégia da marca e a relação de causalidade entre as decisões da marca e o negócio (Kapferer, 2008).

a. Brand equity

M'zungu et al. (2010), realizando uma síntese da revisão da literatura, expõem as duas perspectivas que prevalecem sobre o valor da marca: a base cognitiva do consumidor e o de valor financeiro da marca.

Keller (1993), Aaker (1992) e Berry (2000), citados por M'zungu et al. (2010), partilham a perspectiva de base cognitiva. Keller (1993) vê o valor da marca como o resultado de um nível elevado de associações existentes na memória do consumidor. Na perspectiva deste autor, as fontes de valor da marca são as seguintes: notoriedade; familiaridade; força; favorabilidade e exclusividade das associações à marca. Aaker (1992) conceptualiza o valor da marca em cinco componentes ativos que são as fontes do seu valor: lealdade à marca, a notoriedade do nome, a qualidade percebida, as associações à marca (ou imagem da marca) e as medidas de comportamento de mercado, tais como quota de mercado e a profundidade de distribuição. Berry (2000), focando-se nas marcas de serviço, afirma que é o sentido da marca, juntamente com a sua notoriedade, que contribui para o seu valor. Este autor refere-se ao significado da marca, como sendo as percepções dominantes do consumidor sobre a própria marca, adquiridas através da sua comunicação externa e da sua experiência com a empresa.

Relativamente ao valor financeiro, Kapferer (2004) e Feldwick (1996) têm uma visão mais alargada sobre o valor da marca, combinando ambas as perspectivas anteriormente referidas. Estes autores veem o valor da marca de três maneiras distintas: como o valor total da marca, quando a marca é vendida ou aquele que é indicado no balanço da empresa (perspetiva financeira); como uma medida da força do apego do consumidor à marca (lealdade à marca) e como descrição das associações e crenças que o consumidor tem sobre a marca (imagem da marca) (M'zungu et al., 2010).

4.1.1.2. Luxo

“Luxo é quase tudo e nada”

(Heine, 2011, p. 2)

Como em muitos conceitos, e assim é o do luxo, toda a gente o percebe, mas ninguém concorda com o que exatamente significa, até onde vão os seus contornos, as suas fronteiras e os seus membros (Kapferer e Bastien, 2009a, p.38).

Tradicionalmente associado à exclusividade, ao *status* e à qualidade (Atwal G. e Williams A. 2008), o luxo não é um conceito neutro, uma vez que é a sociedade que define o que o luxo é (Kapferer e Bastien, 2009a, p.9), tornando-se um conceito incrivelmente fluído, mudando dramaticamente através do tempo e cultura (Yeoman et al., 2006).

Na nossa sociedade, o luxo é cada vez mais relacionado com a experiência e autenticidade, em vez de ser entendido como um valor monetário (Yeoman et al., 2006), no entanto, o conceito partilhado de luxo refere-se a características, tais como: “raro, hedonista, objetos e serviços de elevada qualidade, vendidos a um preço muito para além do seu valor funcionalmente dito, fonte de auto recompensa e elevação de imagem e relevante para os outros” (Kapferer, 2012, p.59).

a. A essência do luxo

O luxo foi construído na fundação de certos princípios que não podem ser ignorados nem comprometidos (Okonkwo, 2009). O luxo é cultura e requer uma compreensão mais profunda do que o luxo envolve antes da adoção de práticas de negócio específicas, devido às suas particularidades e diferenças relativamente a outros tipos de produtos (Okonkwo, 2009). É assim necessário perceber as suas origens históricas para que se possa fazer uma abordagem mais detalhada ao luxo.

O luxo, originalmente, era o resultado visível de uma estratificação social hereditária da nobreza e do clero, com um sentido ostentativo e conspícuo (Kapferer e Bastien, 2009b). Como obrigação social, a aristocracia tinha que mostrar a sua posição hereditária aos restantes, ostentando os seus gastos (Kapferer e Bastien, 2009b). A distância social foi preservada, uma vez que os burgueses não se podiam vestir como os aristocratas por ordens reais¹⁴ (Kapferer e Bastien, 2009b). Mais tarde, já no século XVIII com o pensamento racional e a filosofia iluminista, houve um gradual desaparecimento dos fundamentos que legitimavam a estrutura social, dando origem à sociedade ocidental atual (Kapferer e Bastien, 2009b). Com a globalização a conquistar, inexoravelmente, o nosso mundo, a sociedade torna-se mais materialista e fluída e a estratificação social foi desaparecendo. A aristocracia foi substituída pela meritocracia¹⁵ onde todo o indivíduo, no mundo democrático, tem a oportunidade de ser bem-sucedido (Kapferer e Bastien, 2009b). O que não desapareceu foi a necessidade do indivíduo saber a sua posição na sociedade, e assim, adquirir formas de estratificação social, ou seja, ser admirado, reconhecido, apreciado e respeitado pela sua própria diferenciação, na maior parte dos casos pelos seus bens.

Neste contexto, o luxo tem a principal função de recriar esta estratificação social, fazendo-o democraticamente e dando a oportunidade de todos recriarem, até um certo ponto, a sua estratificação de acordo com os seus próprios sonhos (Kapferer e Bastien, 2009b). Esta situação conduz a um tipo de ansiedade: o da liberdade. Existindo a necessidade de os códigos hierárquicos serem recriados, leva a uma procura incessante para adquirir o *status* que a marca representa, colocando a “marca de luxo” numa posição de superioridade em relação ao seu cliente, com repercussões importantíssimas na gestão da marca de luxo (Kapferer e Bastien, 2009b).

¹⁴ As leis sumptuárias regulavam e reforçavam as hierarquias sociais.

¹⁵ Posição social alcançada e preservada apenas pelo mérito individual.

4.2. Marca de luxo

Inevitavelmente, o conceito de marcas de luxo incorporará, pela sua natureza, as definições e os conceitos acima descritos. Uma das funções da marca de luxo, referidos anteriormente, é o de recriar a estratificação social democraticamente. Desta forma, as marcas de luxo devem ser desejados por todos, mas apenas consumidos por uma minoria (Kapferer, 1996, citado por Rilley F. e Lacroix, 2003).

Preservando o seu princípio de raridade, para evitar a erosão do seu prestígio se esta for possuída por muitas pessoas (Dubois e Paternault, 1995), as marcas de luxo competem na habilidade de evocar exclusividade, uma identidade de marca bem conhecida, notoriedade de marca e qualidade percebida elevadas (Phau e Prendergast, 2000). Por outro lado, Quelch (1998, citado por Rilley e Lacroix, 2003, p.97) define marcas de luxo como “aquelas marcas cujo rácio entre a utilidade funcional e o preço é baixo, enquanto o rácio entre a intangibilidade e a utilidade situacional relativamente ao preço é alto”. Realizando uma síntese sobre as suas características, Heine (2011, p.46) afirma, então, que as “marcas de luxo são consideradas como imagens nas mentes dos consumidores quando incluem associações sobre um elevado nível de preço, qualidade, estética, raridade, o extraordinário e um elevado grau de associações não funcionais”.

4.2.1. Características do produto e marcas de luxo

“Só os diamantes são objetos de luxo apreciados sem marca”

(Kapferer, 2009a, p.116)

De acordo com a sua definição, as marcas de luxo têm que recriar associações sobre as características principais de luxo (Heine, 2011).

É de fácil aceitação que não existe luxo sem marcas. Objetos de luxo são objetos de marcas de luxo (Kapferer e Bastien, 2009a, p.116), estando estas marcas, por sua vez, altamente associadas aos seus produtos *core* (Kapferer, 2008, p.193). As características dos produtos de luxo foram atribuídas de acordo com a revisão da literatura e os estudos empíricos realizados sobre a percepção do consumidor. Estes resultados mostram que existem seis características principais dos produtos de luxo, nomeadamente o preço, a qualidade, a estética, a raridade, o extraordinário e o sentido simbólico (Heine, 2011). Todas as marcas de luxo devem criar associações sobre as principais características referidas anteriormente. Estas características são descritas por ordem de relevância¹⁶, estando divididas por categorias de características de produção, concretas e abstratas, que podem não ser necessariamente relevantes para todas as categorias de produto de luxo (Heine, 2011).

4.2.1.1. Preço

É o critério de medida mais objetivo e de mais fácil medida para avaliar a “luxuosidade” de um produto (McKinsey 1990, p.16; Meffert e Lasslop 2003, p.5; Mutscheller 1992, p.65, citados por Heine, 2011). A primeira condição necessária é que os produtos sejam de preço alto numa comparação entre categorias de produto (Dubois e Dunquesne 1993, p.36; Lasslop 2002, p.331; Nueono e Quelch 1998, p.63, citados por Heine, 2011). Dentro da sua categoria de produto, a marca tem que oferecer os produtos mais caros (Kapferer 2001, p.320; McKinsey 1990, p.16; Dubois e Dunquesque 1993, p.36; Lasslop 2002, p.331; Nuevo e Quelch 1998, p.63, citados por Heine, 2011).

¹⁶ Após uma pesquisa completa e mantida atualizada, relativa à literatura existente sobre os negócios internacionais e gestão da marca de luxo realizado por Heine (2011).

4.2.1.2. Qualidade

Quando falamos de qualidade, referimo-nos à qualidade superior que é uma característica fundamental no produto de luxo (Heine, 2011), e que depende dos critérios em seguida apresentados.

a. Características de produção

Esta dimensão da qualidade depende da especialidade do fabricante e da complexidade de produção. Relativamente à primeira característica, o fabricante tem de ser um especialista líder com um forte “poder criativo” na sua área (Mutscheller 1992, p.222, citado por Heine, 2011) o que exige competências técnicas e de estilo (Meffert e Lasslop 2003, p.2; Vickers e Renand 2003, p.471, citados por Heine, 2011). As competências técnicas podem invocar uma longa presença na indústria e ser realçadas também na inovação e na investigação e desenvolvimento. As competências de estilo dos fabricantes de luxo irão traduzir-se em associações únicas, através de designers altamente talentosos e possuidores de um grande sentido de gosto e estética, que permitirão criar novas tendências. O conhecimento coloca os fabricantes de luxo numa “posição de superioridade com respeito ao seu cliente (...) que é uma condição necessária para as pessoas mais ricas e poderosas que anseiam por luxo (produtos)” (Kapferer e Bastien, 2009b, p.314).

No respeitante à complexidade de produção, um produto de luxo requer um grande esforço, que, muitas vezes, inclui o uso de um processo artesanal e um longo período de tempo.¹⁷

b. Características concretas do produto: atributos do produto

Qualquer produto apresenta características muito próprias que devemos ter sempre em conta e essas características são ainda mais

¹⁷ Como exemplo, a marca de luxo alemã de relógios de pulso Lange & Sohne demora cerca de um ano e meio a produzir um relógio.

importantes nos chamados produtos de luxo. Assim, as categorias realçadas são: (1) os materiais e componentes; (2) os princípios de construção e função; (3) o artesanato; (4) as funções do produto; (5) o serviço e (6) o tamanho do produto.

Relativamente aos materiais e componentes, realce-se a tipologia dos materiais, que têm uma enorme importância nos produtos de luxo. Há materiais geralmente associados a um valor elevado como o ouro, a prata, ou os diamantes (Schmitz-Maibauer 1976, p.232, citado por Heine, 2011). Note-se, no entanto, que estas associações e as exigências mínimas requeridas de materiais dependem da categoria do produto. Assim, comparando duas categorias de produto, a prata pode ser um material adequado para o segmento de luxo de cutelaria, mas um requisito mínimo para relógios de luxo onde é utilizado mais o ouro e a platina (Kisabaka 2001, p.85 e seguintes, citado por Heine, 2011).

Especialmente minuciosa é a característica do princípio de construção e função. Esta característica junta o design funcional de um produto na sua criação. Pense-se, por exemplo, na construção de um guarda-chuva onde, no final, um corte especial na sua construção irá permitir que este objeto desempenhe o papel de um item de moda para além sua função principal. Os princípios de construção e de função são vistos como um pré-requisito para o produto ser durável, apresentar conforto e funcionalidade, pense-se, por exemplo, em duas peças que são cosidas em vez de coladas (Heine, 2011).

Sendo o luxo um fenómeno social, e a sociedade ser composta por seres humanos, os produtos de luxo têm que ter uma forte componente humana. Outra característica dos produtos de luxo é o facto de serem produzidos de forma artesanal. Um produto de luxo requer um perfeccionismo artesanal absoluto, sem margem para qualquer tipo de falhas, um esforço redobrado no controlo de qualidade (Kisaba 2001, p.91; Mortelmans, p.50, citados por Heine, 2011), a fim de não apresentar qualquer tipo de imperfeição. Ressalve-se

contudo a existência de “imperfeições planeadas¹⁸” em alguns produtos de luxo, resultado de um trabalho manual, o que não reduz, mas aumenta e prova a qualidade e autenticidade destes produtos (Heine, 2011). O produto de luxo não tem necessariamente de ter falhas, mas o facto de um produto normal ter falhas não o torna num produto de luxo (Kapferer e Bastien, 2009b).

No respeitante às funções, os produtos de luxo oferecem mais funções do que produtos normais, mas apenas se estas funções forem desejadas pelo seu *target* e não reduzam a utilidade do produto¹⁹.

Relativamente à característica do serviço, Kapferer e Bastien (2009b, p. 312) argumentaram que os produtos de luxo “devem ter uma forte conteúdo humano (...) com serviços prestados por um humano a outro humano”. A excelência do serviço cobre toda a experiência de compra e a gestão da relação dos clientes (Kapferer e Bastien, 2009b). As tarefas principais incluem o aconselhamento ao cliente, modificação ou personalização do produto e reparação²⁰ (Valtin, 2004 p. 109, citado por Heine, 2011). A condição *sine qua non* são os serviços exclusivos, fazendo estes parte da gestão do luxo. Fazer o cliente sentir-se um príncipe por um curto espaço de tempo, com origem no seu mérito, é a principal diferença na gestão dos relacionamentos com os

¹⁸ Por exemplo, os relógios da marca *Seiko* são funcionalmente superiores a muitos relógios de luxo, sendo mais precisos e mostram o tempo diretamente e de uma forma perfeitamente legível. Se comprarmos um relógio de luxo, como, por exemplo, *Patek Philippe*, seríamos avisados que ele perde dois minutos a cada ano. Portanto, esta falha, devido à natureza específica e singular dos seus movimentos que são responsáveis por isso, não é só apenas conhecida, mas sim assumida. Isto faz com que haja uma procura de um toque que vá além da perfeição (Kapferer, 2009b).

¹⁹ Exemplo do casaco com um bolso extra para o mp3, ou um relógio que tenha outras funções para além da sua função principal.

²⁰ Como exemplo, a garantia vitalícia da Hermès relativamente aos seus produtos (Heine, 2011).

clientes das marcas de luxo relativamente às restantes marcas, incluindo as *premium* (Kapferer e Bastien, 2009b).

Por último, o tamanho do produto deve estar adequado à sua funcionalidade, o que depende da categoria de produto. Por exemplo, um iate deve ser maior quanto possível.

c. Características abstratas do produto: benefícios do produto

Começemos por enunciar as características abstratas do produto. Qualquer produto desta gama tem de ter em conta: (1) a conforto e utilidade; (2) a durabilidade e valor; (3) a funcionalidade e performance e (4) a segurança. Estas características abstratas devem ser combinadas com as características concretas dos produtos. Pense-se, por exemplo, nos materiais de qualidade superior e no corte perfeito que fazem uma camisa confortável de usar. Uma construção sofisticada e a funcionalidade podem aumentar a utilidade e prática dos produtos de luxo, que ajudam os consumidores a economizar tempo e esforço. Isto inclui uma forma intuitiva e fácil de utilizar e cuidar dos produtos.

Os consumidores esperam que o produto de luxo tenha um valor elevado e seja de longa duração, resultado dos materiais superiores, dos esforços da produção, da construção sofisticada e da funcionalidade empregue. A durabilidade faz com que os fabricantes de produtos de luxo criem produtos eternos, que não vão ser descartados, mesmo após longos períodos de utilização ou defeito, mas em vez disso serão reparados e até valorizados ao longo do tempo²¹ (Lasslop, 2002, p.342; Kisabaka 2001, p.95, citados por Heine, 2011). Por sua vez, a durabilidade inclui também a fiabilidade do produto, o que significa que o produto deve funcionar por um

²¹ O objetivo de um produto de luxo é que seja durável e que consiga passar de avô para netos. O produto iPhone da marca Apple não pode ser considerado um produto de luxo, pois não tem como objetivo ser durável (Heine, 2011).

longo período de tempo sem problemas (Lasslop 2002, p.342, citado por Heine, 2011).

Os produtos de luxo têm uma funcionalidade superior em relação a qualquer produto da sua categoria e um elevado nível de desempenho. Por último, há o pré-requisito da segurança em algumas categorias de produto como, por exemplo, nos carros de luxo.

4.2.1.3. Estética

“A marca incorpora um mundo de beleza e elegância em qualquer altura, sítio ou ocasião”

(Heine, 2011, p.46).

Kapferer e Bastien (2009b, p. 314) argumentaram que “o dinheiro não é o suficiente para definir os produtos de luxo (...) porque o dinheiro não é uma medida do gosto”. A estética dos produtos de luxo está em conformidade com o gosto da classe alta que representa a relatividade cultural do luxo (Kapferer 2001, p. 322, citado por Heine, 2011). Dubois et al. (2001, p.13, citados por Heine, 2011) enfatizaram a “poli-sensualidade” dos produtos de luxo, referindo que estes “não são apenas bonitos, mas também são, e devem ser, agradáveis de ouvir, cheirar, saborear ou tocar”, e portanto oferecer uma “fonte de prazer sensual”. Luxo está mais aproximado da arte do que a mera funcionalidade, incorpora uma compreensão multissensorial²² e experiencial (Kapferer e Bastien, 2009b).

4.2.1.4. Raridade

Ao contrário das marcas *mass market*, a marca de luxo precisa de limitar a sua produção e tentar não revelar o seu alto desempenho de vendas. A

²² Não é apenas a aparência de um *Porsche*, mas também o seu som, não só o odor de um perfume, mas também a beleza das garrafas que o contêm (Kapferer, 2009b).

marca deve preocupar-se em ser difícil de conseguir e em não estar disponível em todas as alturas e lugares (Heine, 2011).

Com efeito, os produtos de luxo, por definição, não são comuns, mas uma raridade (Kisabaka 2001, p.96, citado por Heine, 2011). As empresas de luxo asseguram essa raridade limitando a produção e apostando na individualização dos seus produtos (Catry 2003, p.11 et al.; Kisabaka 2001, p. 103; Nueono e Quelch 1998, p.63, citados por Heine 2011). Existem limitações naturais, que surgem a partir da disponibilidade limitada dos componentes do produto, tais como os metais nobres. Além disso, grande parte das marcas de luxo utiliza limitações artificiais como as edições especiais. Estas edições limitadas podem ser melhoradas para um ideal de peça única por individualização.

4.2.1.5. O extraordinário

“A marca tem mente e estilo próprios e os seus produtos oferecem sempre algo “esperado inesperado” “

(Heine, 2011, p.46).

O extraordinário de um produto de luxo resulta de um design diferente ou de um princípio de construção diferente. Os produtores de luxo, fazendo o papel de especialistas, muitas vezes, determinam as tendências de estilo, que depois são adotados pelos produtores do mercado de massas (Goody 2006, p.344, citado por Heine, 2011). No entanto, o extraordinário pode também ser conseguido com atributos funcionais inovadores. Muitas tecnologias inovadoras são introduzidas nos produtos de luxo antes de serem aplicadas nos produtos de massa²³. O extraordinário pode também surgir através da história do produto ou do seu processo de produção e da imagem da marca (Heine, 2011).

²³ Exemplos do sistema ABS e do *airbag* nos automóveis.

4.2.1.6. Simbolismo

“A marca representa o “melhor do melhor para o melhor”, tem um forte carisma e independentemente de saber se é de natureza conspícua ou discreta, no fundo, é cheia de orgulho.”

(Heine, 2011, p.46)

Os produtos de luxo geram numerosas associações abstratas e não-funcionais. Mortlemans (2005, p.505, citado por Heine, 2011) argumenta que “todas as noções de funcionalidade são reduzidas tanto o quanto possível”. De facto, não há outra categoria de produto com igual relevância de benefícios simbólicos, os quais excedem muitas das vezes os seus benefícios funcionais.

O significado simbólico refere-se, em grande medida, aos valores humanos e estilos de vida (Kapferer, 2001, p 321; Vigneron e Johnson 2004, p 490, citados por Heine, 2011). Consequentemente, o simbolismo nos produtos de luxo é coberto em grande medida pelo conceito de personalidade da marca, adaptado ao segmento de luxo por Heine, (2009b, citado por Heine, 2011). As cinco principais dimensões da personalidade da marca de luxo incluem a modernidade, o prestígio, a sensualidade, a sobriedade e discrição e a excentricidade.

Os produtos de luxo devem agregar à estética um significado e precisam de ir ao encontro da visão do mundo e dos gostos da classe superior. Kapferer e Bastien (2009b, p. 314) argumentam que “o DNA de luxo é o desejo simbólico de pertencer a uma classe superior”. Portanto, todas as marcas de luxo têm de possuir um elevado nível de prestígio.

O significado simbólico pode ser transmitido pelo design do produto (Kotler et al. 2007, p.636; Valtin 2004, p.116, citados por Heine 2011) ou informação específica do produto, recomendados por alguma personalidade.

Por outro lado, o sentido simbólico dos produtos da marca de luxo é altamente influenciado pela sua marca (Meffert e Lasslop 2003, p. 5; Nueono e Quelch 1998, p.62, citados por Heine, 2011). Com o luxo a recriar uma certa estratificação social, as pessoas são livres em democracia de usar componentes para se definirem socialmente como desejarem (Kapferer e Bastien, 2009b). Desta forma, o luxo torna-se um marcador social que vem reforçar a necessidade de existência de marcas de luxo. Qualquer coisa que seja socialmente significativa pode tornar-se luxo (exemplo das piscinas e elevadores). Os códigos do luxo são culturais, cabendo às marcas de luxo fazer a ligação entre a cultura e o sucesso social. O dinheiro, por si só, não é suficiente para medir os bens de luxo, medindo apenas a riqueza do seu comprador, mas não quantificando o gosto do próprio. O luxo é qualitativo e não quantitativo (Kapferer e Bastien, 2009b), convertendo uma matéria-prima, que é o dinheiro, num produto sofisticado, que é a distinção social²⁴ (Kapferer e Bastien, 2009b). Quando se refere ao luxo, o hedonismo toma precedência sobre a funcionalidade, e esta é a maior distinção entre as marcas de luxo e as marcas *premium* (Kapferer e Bastien, 2009b).

4.3. Democratização do luxo

“(…) um bem de luxo que pessoas extraordinárias considerariam normal, é, ao mesmo tempo, um bem extraordinário para pessoas normais.”

(Kapferer, 2009b, p.314)

A partir dos inícios do século XX, o mundo do luxo foi gradualmente deixando de ser reservado para alguns, para passar a pertencer a uma parte crescente da população. Este facto foi potenciado por dois acontecimentos sociológicos importantes, a emancipação feminina²⁵ na sociedade e a paz

²⁴ Por exemplo, o número de diamantes no pescoço de alguém indica a opulência de quem os tem mas não o diz nada sobre o seu gosto (Kapferer, 2009b).

²⁵ Maior papel da mulher na sociedade

mundial²⁶ (Kapferer, 2009a). Por sua vez, estes dois acontecimentos foram impulsionados por quatro novos fatores: a democratização, o aumento do poder de compra, a globalização e a comunicação. Estes fatores juntos elevam o luxo a níveis até aí desconhecidos (Kapferer, 2009a). Efetivamente, a democratização possibilita que qualquer pessoa tenha acesso ao mundo do luxo, surgindo, ao mesmo tempo, como principal meio do desaparecimento gradual da estratificação social. Por sua vez, o aumento do poder de compra é, sem dúvida o fator mais óbvio para o crescimento do consumo de bens de luxo, pois significa que as pessoas têm mais tempo e dinheiro para consumir, aspetos essenciais para o consumo do luxo. A globalização toma dois papéis: coloca à disposição das pessoas novos produtos que podem ser fontes de luxo em novas culturas²⁷, bem como fonte de novas emoções e desejos; atua como uma extensão da democratização, pois surge como nivelador entre culturas e religiões. Por fim, a comunicação é o fator que mais teve impacto no luxo. O desenvolvimento dos *media* globais, o aumento das viagens internacionais consciencializaram as pessoas da riqueza e da diversidade cultural do nosso planeta, de outros modos de vida e da sua própria sociedade.

A tudo isto não é indiferente o aumento generalizado da educação, ligado ao conhecimento e à criatividade, da sociedade, pois significa um aumento do sector cultural e o aumento da sua importância capital (Yeoman, 2006). As pessoas desfrutam de muito mais conforto material do que as gerações anteriores, resultando daí uma tendência de mudança cultural pela realização pessoal e aspiracional, através da experiência (Yeoman, 2006).

²⁶ Segunda metade do século XX em paz.

²⁷ Seda, especiarias e açúcar no século XVI, assim como os vinhos franceses no mundo durante o século XX (Kapferer, 2009a).

4.3.1. A diferença entre marcas de luxo e *premium*

O luxo não é “*premium* no seu melhor”

(Kapferer, 2009a, p.42)

Existe uma diferença essencial entre estes tipos de marcas: as marcas *premium* focam-se essencialmente nas características funcionais, enquanto as marcas de luxo fazem por criar um sentido simbólico (Heine, 2011). Contudo, a sua diferença está, também, na sua função social. Segundo Kapferer (2010, p.43):

“Luxo está ligado à hierarquia social. Bens *premium* são só melhores bens: são os melhores na classe de produtos, depois da análise do seu desempenho comparativo. O luxo está noutra lugar. Olhando para a história, o luxo era o privilégio e o sinal das pessoas poderosas (deuses, semi-deuses, reis, nobres, aristocratas (...)) Luxo era uma medida da posição social, sendo herdada.”

Existe atualmente uma confusão entre o conceito de marcas de luxo e marcas *premium* (Kapferer e Bastien, 2009a). Desde que a palavra "luxo" está na moda, a sua utilização é amplamente abusada, especialmente por empresas que de fato não seguem as regras da estratégia de luxo (Kapferer, 2012). Assiste-se a um mundo de denominações e ambiguidades ligadas à multiplicação de conceitos como novo luxo, luxo de massa, *masstige*²⁸, onde a palavra “luxo” está presente em muitas situações (Kapferer e Bastien, 2009a).

Esta vulgarização da palavra luxo e do seu sentido surge devido a uma confusão resultante entre o luxo e o preço alto e a acumulação e convergência de géneros.

²⁸ Neologismo do termo “*masstige brands*” surge no sentido de oferecer prestígio às massas. (Kapferer, 2009a).

a. Confusão entre luxo e preço alto

Muitos produtos, sem serem de luxo, têm atualmente preços altos, mas essa aproximação nem sempre existiu. Contrariamente ao que acontecia há alguns anos, já não existe uma separação de produtos *premium* e produtos de luxo no que respeita ao seu preço, assistindo-se até a uma prática de preço mais elevada de certos produtos *premium* do que produtos equivalentes de luxo (Kapferer, 2009a).

Como se pode verificar na Figura 8, o poder de compra aumentou ao longo das últimas décadas, enquanto os bens de massa tiveram uma redução de preço resultante das economias de escala. Certos bens de consumo de massa seguiram uma aproximação “*trading up*” (*premiumization*), subindo os preços e atingindo os preços dos bens de luxo. Hoje em dia, há uma zona de preço que se sobrepõe entre o *premium* e o luxo em muitos sectores e que confirma que o preço, só por si, não é uma característica do luxo.

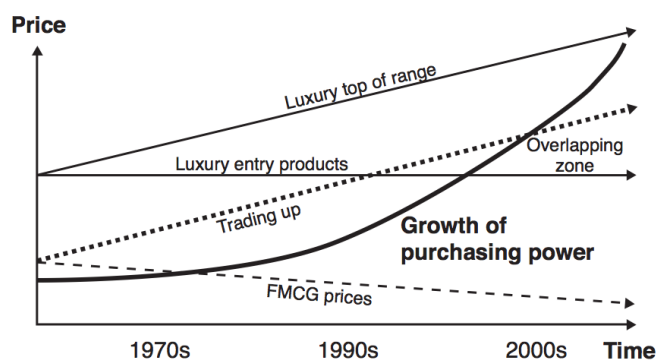


FIGURA 8- Confusão entre produtos de luxo e *premium*
(Fonte: Kapferer e Bastien, 2009a)

b. A acumulação e convergência de géneros

A acumulação de géneros significa uma marca vender produtos de luxo e *upper-range* ou até produtos massificados, como por exemplo, a *Yves Saint Laurent* que divide os seus produtos por: *Luxury griffe*²⁹; marcas de luxo; *upper-range* e *mid-range*.

²⁹ Assinatura do criador gravado numa única obra (Kapferer, 2008).

A convergência de géneros, pelo sentido inverso, acontece quando uma marca, sem ser de luxo, é inspirada por comportamento deste tipo de marcas (Kapferer e Bastien, 2009a). (ver Figura 9)

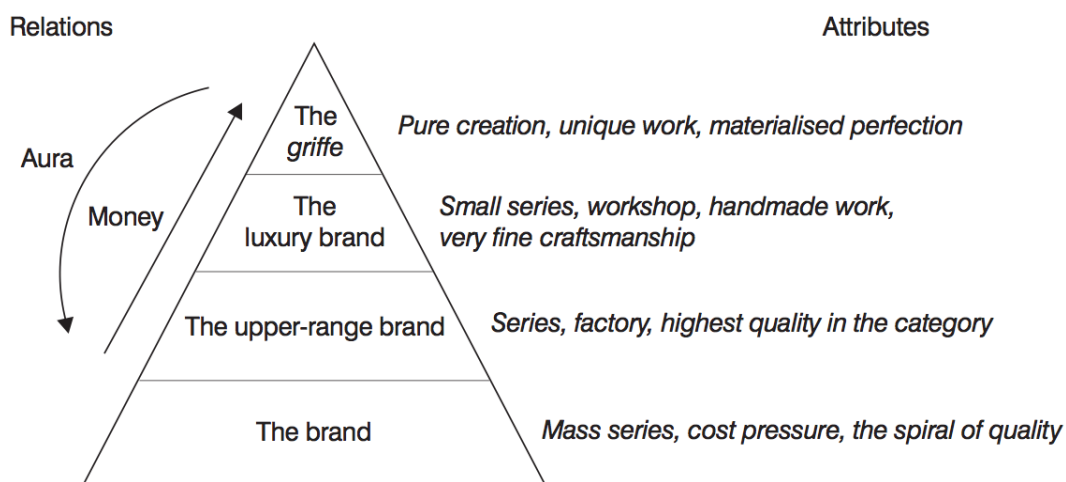


FIGURA 9 - O triângulo da marca e o modelo de negócio no mercado do luxo (Fonte: Kapferer, 2008)

4.4. Especificidades na gestão de marcas de luxo

“O marketing tradicional para no luxo”

(Kapferer e Bastien, 2009a, p.39)

As marcas de luxo empregam estratégias específicas de marketing-mix que contradizem as regras comuns de comercialização, descritas por Dubois (1992, citado por Heine, 2011) como os "paradoxos do marketing de luxo". Alertando para os fracassos de algumas marcas de luxo ao longo do tempo³⁰, Kapferer e Bastien (2009b) afirmam que as técnicas do marketing clássico não podem ser utilizadas no *core business*³¹ deste tipo de marcas, devido às suas especificidades. No seu ponto de vista, para se entrar no mercado do luxo,

³⁰ A Jaguar, a Calvin Klein e a Cardin são alguns exemplos deste tipo de marcas (Kapferer, 2009b).

³¹ Atividade principal do negócio.

construir uma marca bem-sucedida e que permaneça como uma marca de luxo, temos que nos esquecer das regras clássicas do marketing.

4.4.1. Posicionamento e identidade da marca

Qualquer estratégia de marketing passa pela definição do posicionamento da marca. Este conceito especifica onde a marca se quer posicionar face aos concorrentes que escolheu (Kapferer e Bastien, 2009b). Posicionamento é “a diferença que cria preferência em relação às outras marcas” (Kapferer e Bastien, 2008, p.62).

Nada é mais estranho para o luxo do que esta afirmação, pois, para o luxo ser único, é o que conta e não há comparação possível com a concorrência (Kapferer e Bastien, 2009b). A expressão do saber, da identidade criativa e da paixão intrínseca do criador faz com que se afirme “isto é o que sou”, e não “isto depende”- isso é o que implica o posicionamento. O posicionamento deve resultar da própria marca e não de pesquisas de mercado que indiquem haver um nicho ou uma oportunidade de negócio. O posicionamento da marca de luxo deve resultar da identidade espontânea de um homem, do seu passado e das suas características (Kapferer e Bastien, 2009b). Esta imagem de unicidade e de uma forte identidade deve ajudar a criar a autenticidade, a profundidade psicológica e social, criando laços estreitos com os clientes que serão seduzidos pela identidade da marca de luxo (Kapferer e Bastien, 2009b). A marca de luxo deve contar uma história, a sua própria história, de uma forma genuína ou então, criar uma história³² através da sua forma de expressão, dando origem a um maior envolvimento emocional (Kapferer e Bastien, 2009b).

4.4.2. Clientes

Uma das características das marcas de luxo é o seu comportamento com os seus clientes e os que sonham sê-lo. A primeira destas características é

³² Ralph Lauren e Tod's são marcas de luxo cujo as suas histórias são fictícias. (Kapferer e Bastien, 2009b).

a resistência à procura por parte dos clientes. No marketing tradicional o cliente está no comando, o mesmo não se passando em relação às marcas de luxo. A marca de luxo tem origem na mente do seu criador, é guiada por uma visão de longo prazo e não momentânea. No luxo, há dois fatores que podem conduzir à falência: não ouvir o cliente e ouvi-lo muito. Assim, a marca de luxo tem que se manter fiel a ela própria (Kapferer e Bastien, 2009b).

Uma outra característica deste tipo de marcas é o facto de não olharem com igualdade os clientes. Relembrando a ideia de que o luxo é uma consequência da meritocracia e de que, hoje em dia, é o que reestratifica a sociedade denominada de sociedade sem classes, podemos afirmar que as marcas de luxo são a recompensa e um símbolo dessa elevação social, portanto, para manter o seu *status* a marca tem que sempre dominar os clientes. Esta atitude mostra que a marca existe para ser respeitada³³. Se a marca de luxo tratasse os clientes como “melhores amigos”, os seus clientes iriam perder a áurea que os rodeia. Ao mesmo tempo, é preservada uma certa distância, sem arrogância nem indiferença, mas que mantém essa áurea de mistério (Kapferer e Bastien, 2009b). A título de exemplo, se formos comer num restaurante de classe alta, não visitamos a cozinha, pois é o lugar onde a magia acontece. Este é um ponto interessante, sendo o *CRM* utilizado pelo marketing tradicional para envolver os consumidores com a marca, num processo de co-criação, intimidade e *consumer empowerment*, no que as marcas de luxo não utilizam, pois o seu mito iria ser desfeito (Kapferer e Bastien, 2009b). Em contraste com o mercado *premium* ou *trading-up*, o luxo é o domínio da cultura e do gosto (Kapferer e Bastien, 2009b).

³³ Kapferer e Bastien(2009b) comparam o respeito que uma marca de luxo tem com os seus clientes com o respeito que deve existir numa relação entre pais e filhos.

4.4.3. Marketing-mix

4.4.3.1. Política de produto - o paradoxo do produto

O desenvolvimento de produtos novos implica muitas das vezes estudo de mercado. Esta abordagem vai contra os princípios básicos da gestão das marcas de marcas de luxo, uma vez que as marcas de luxo possuem uma identidade específica, uma visão única e *standards* muito próprios (Kapferer 2001, p.321, citado por Heine, 2011), que se traduzem nas características simbólicas únicas nos seus produtos. As marcas de luxo devem manter-se firmes sobre a sua visão e não se podem mudar ou adaptar constantemente às novas tendências do mercado e às expectativas do consumidor no curto-prazo. Para resolver este problema, as marcas de luxo têm que utilizar uma pesquisa específica de mercado para melhor perceber que tipo de produtos iriam satisfazer melhor os seus clientes. Por outro lado, eles têm que usar um pensamento mais profundo a fim de proporcionarem os seus consumidores exigentes o “esperado inesperado” (Trommsdorff e Heine 2008a, p.1674, citados por Heine, 2011).

a. Alcançar associações de qualidade

A política do produto influencia fortemente as dimensões de qualidade e as subdimensões, assim como a dimensão extraordinário. Por exemplo, a qualidade é reforçada através das garantias reforçadas (Keller 2009, p.292) e da embalagem que é particularmente importante no segmento de luxo, em especial na comunicação de significados simbólicos (Fionda e Moore 2009, p.257, citados por Heine, 2011).

Um pré-requisito para as marcas de luxo é sobressair na qualidade do produto e atingir o *status* de um especialista, que é obtido através de grandes investimentos em inovação e criatividade e também promovendo designers talentosos e profissionais. (Fionda e Moore 2009, p.359, citados por Heine, 2011). O *status* e a especialização de uma marca de luxo podem ser provados através da ligação a marcas de luxo e a grupos de luxo reconhecidos.

As estratégias de segmento específico do produto também incluem o desenvolvimento de produtos ícone que sintetizam a assinatura da marca³⁴. Estes produtos ícone da marca são de facto verdadeiras obras de arte no topo das principais dimensões do luxo. O desenvolvimento deste tipo de produtos faz com que a marca prove a sua excelência e aumente imagem de luxo da marca, o que deverá melhorar a perceção dos consumidores sobre a oferta dos restantes produtos.

4.4.3.2. Política de preço - o paradoxo do preço

No modelo *standard* de mercado verifica-se que, quando o preço baixa, a procura aumenta. Para se viver no luxo tem que se estar acima dos outros, ou seja, não se pode ser razoável em diversos sentidos. Um preço razoável apela à razão e portanto à comparação (Kapferer e Bastien, 2009b). O luxo é superlativo e nunca comparativo. Ser razoável é também reduzir a avaliação apenas às características tangíveis do produto em prole das intangíveis (Kapferer e Bastien, 2009b). Esta estratégia superlativa de preço torna a marca menos acessível e evoca associações de raridade (Heine, 2011). Portanto, a marca deve ter cuidado para não pôr em causa a sua imagem de marca com descontos Keller (2009, p. 292). Como o preço é um indicador principal de qualidade e de prestígio (Keller 2009, p. 292), as marcas de luxo têm que resistir às reduções de preço o que levaria a um aumento da procura no curto prazo, mas diminuiria as vendas no longo prazo (Dubois 1992, p.32 e seguintes, citado por Heine, 2011).

Subir os preços ano após ano, continuamente, é recomendado para fazer subir a procura. Isto significa perder os maus clientes e ganhar outros mais importantes, pois vai chamar a sua atenção. Consequentemente, as marcas de luxo fazem uso do efeito *snob* de Veblen, ou seja, quanto mais alto o preço, mais os consumidores poderão mostrar a sua riqueza e *status*, pois poucas pessoas poderão comprar estes produtos (Vigneron e Johnson 1999,

³⁴ O perfume Chanel no. 5, a *Kelly Bag* da Hermès e a caneta *Meisterstuck* da Montblanc são alguns exemplos de produtos ícone nas marcas de luxo.

p.4, citados por Heine, 2011). Esta estratégia motiva o cliente a antecipar o consumo, o que assegura a durabilidade e valor dos produtos de luxo, levando o consumidor a comprar e a investir em categorias de produto cujo valor irá aumentar ao longo do tempo (Heine, 2011). Subir os preços desmesuradamente só vai atrair o segmento de clientes *snobs* de Veblen que procuram o luxo para exibição, não obtendo a marca a lealdade desejada, uma vez que o preço alto pode ser sempre imitado (Kapferer e Bastien, 2009b).

É de salientar que esta política de preços não impede a criação de uma linha mais acessível de produtos para dar a oportunidade de clientes novos entrarem no universo da marca. No entanto, o preço médio de toda a gama sobe, mantendo a imagem de ser cara (Kapferer e Bastien, 2009b). Realce-se que muitas marcas de luxo oferecem os preços mais elevados da sua categoria para evocar respeito (Heine, 2011).

Aumentar o preço aumenta o sentido de responsabilidade de toda empresa. O preço é um fator decisivo na mudança de mentalidades porque todos os colaboradores vão pensar em encontrar novas maneiras de acrescentar valor ao consumidor (Kapferer e Bastien, 2009b).

4.4.3.3. Política de distribuição - o paradoxo da distribuição

A distribuição engloba a contradição fundamental entre o luxo e o marketing. Segundo Heine (2011, p.67), “as marcas de luxo também se esforçam para fazer crescer o seu negócio, mas aumentar o volume das vendas reduz a raridade e a sua imagem de luxo e como consequência, também, o seu número de vendas, o que significa que o sucesso da marca de luxo compromete os seus sucessos futuros.” Dubois (1992, citado por Heine, 2011) afirma que o desafio das marcas de luxo é o de aumentar o seu sucesso e preservar a impressão de exclusividade.

A marca de luxo é algo que tem de ser conquistada. Quanto maior for a inacessibilidade, real ou virtual, maior o desejo (Kapferer e Bastien, 2009b). Isto é potenciado, segundo Keller (2009), pelo controlo completo da

acessibilidade da marca e a prática da distribuição altamente seletiva. Segundo Berthon et al. (2009, p. 54, citados por Heine, 2011), um dos princípios básicos para a distribuição de luxo é que as suas lojas não sejam abertas em qualquer sitio, mas apenas em áreas de *shopping* de prestígio, junto a outras marcas de luxo. O ambiente da loja de luxo é desenhado para transmitir as características que constituem os produtos de luxo e a personalidade específica da marca de luxo (Heine, 2012), e assegurar, segundo Keller (2009, p. 291), uma compra agradável, oferecendo um serviço de excelência. Também a estética dos produtos de luxo são extremamente influenciados pela sua apresentação (Valtin 2004, p.115 citado por Heine, 2011).

As marcas de luxo têm também um fator tempo associado, e que é composto pelo tempo de pesquisa, de espera e de ansiedade (Kapferer e Bastien, 2009b). No marketing clássico isto é impensável devido à necessidade de satisfação do cliente³⁵. O luxo tem que saber estabelecer os obstáculos necessários para conseguir manter o desejo do cliente, sem o afastar (Kapferer e Bastien, 2009b). Estes obstáculos podem ser classificados como obstáculos financeiros, culturais, logísticos e de tempo. O primeiro está ligado com o dinheiro, o segundo com a sabedoria que o cliente tem de possuir para apreciar o produto, utilizá-lo e consumi-lo (Kapferer e Bastien, 2009b). Em termos logísticos e de tempo, a dificuldade em encontrar sítios de venda, e muitas das vezes de ter de esperar em fila de espera³⁶ pelos produtos desejados, tornam-se obstáculos frequentes para quem compra marcas de luxo (Kapferer e Bastien, 2009b). O tempo é uma dimensão chave no luxo e qualquer marca tem que fazer esperar os clientes pelo seu produto. A ausência de raridade leva à dissipação do desejo (Kapferer e Bastien, 2009b).

³⁵ Esta satisfação do cliente passa pela garantia do acesso rápido ao produto muitas vezes através: da distribuição em massa; de lojas de proximidade; de sistemas de auto-serviço; de vendas pela internet e *call centres*.

³⁶ Marcas de luxo como a Ferrari ou Mikimoto têm dois anos de espera pelos seus produtos (Kapferer e Bastien, 2009b).

4.4.3.4. Política de comunicação – o paradoxo da comunicação

Nas marcas de luxo, a comunicação não tem como principal papel vender diretamente e não é fundamental assim avaliar o impacto imediato da publicidade. A publicidade tem antes a função de transmitir a exclusividade da marca, de recriar o sonho do cliente, e conseqüentemente, a medição do seu efeito imediato não é possível (Kapferer e Bastien, 2009b).

No marketing tradicional o objetivo é haver eficácia na publicidade, ou seja, atingir apenas o seu público-alvo para que isso se transforme em retorno do seu investimento. Qualquer pessoa que seja atingida fora deste público-alvo, por essa mesma publicidade, é uma perda de investimento (dinheiro) (Kapferer e Bastien, 2009b). No luxo é importante que uma pessoa reconheça o valor de uma peça de luxo que esteja a ser usada por outra pessoa, caso contrário parte do seu valor é perdido. Para construírem uma faceta distintiva da marca, é importante que as marcas de luxo trabalhem a notoriedade para além do seu público-alvo, tendo como objetivo “criar o desejo aos olhos dos outros” (Kapferer e Bastien, 2009b, p.319). Para sustentar a afirmação anterior é necessário que o número de pessoas que reconhecem a marca seja superior ao número de pessoas que efetivamente a podem obter (Kapferer e Bastien, 2009). Se esta situação não se confirmar, segundo Heine (2011, p.68), “um aumento da notoriedade das marcas de luxo, em contraste com as marcas do mercado de massas, não leva necessariamente ao crescimento da procura, mas sim o contrário.” A marca de luxo é comprada por pessoas que o fazem de uma forma individualista e para expressarem o seu extraordinário estilo de vida e diferenciarem-se dos outros (efeito *bandwagon*). Se as restantes pessoas adquirirem as marcas, os consumidores originais da marca não se vão sentir diferenciadas. Portanto, segundo Heine (2008a citado por Heine, 2011), os investimentos na notoriedade da marca podem reduzir o benefício do produto para os consumidores originais e as restantes pessoas também podem começar a afastar-se da marca, porque esta aproximação já não lhes traz a filiação ao grupo de referência desejado.

Para evitar que isto aconteça, Dubois (1992, citado por Heine 2011) refere que a marca de luxo tem que proteger os seus consumidores originais e fazer uma comunicação focada no seu *target*, mantendo a sua marca em segredo para os restantes. A marca de luxo não deve adiantar e enaltecer o sucesso das suas vendas. Sem ser utilizado de forma excessiva (Belz 1994, p. 648, citado por Heine 2011), deverá ser usado o marketing direto, e eventos exclusivos especiais que se enquadrem com os conhecedores das marcas.

4.5. Internacionalização da marca

4.5.1. Conceitos de internacionalização

A internacionalização, como fenómeno, carece de alguns conceitos básicos para o seu entendimento (Lorga, 2003). A internacionalização ocorre quando uma empresa expande as suas atividades para os mercados internacionais (Hollensen, 2007).

Para Sousa (1997, citado por Lorga 2003), a internacionalização tem vindo a tornar-se uma condição necessária não só para o esforço da posição competitiva, mas também para a própria sobrevivência da empresa. A internacionalização, para Simões (1998, citado por Lorga, 2003), parece igualmente constituir um facto que não se restringe apenas à abordagem de mercados externos, mas pode igualmente envolver o acesso a condições de produção mais vantajosas ou a saberes e conhecimentos existentes noutros países.

Analisar este conceito como um processo e não como uma decisão de investimento isolado, dá-nos uma compreensão mais ampla da expansão internacional das empresas (Bridgewater e Egan, 2002). Uma empresa pode tomar várias decisões: a de se expandir ou a de retrair os investimentos num determinado mercado. Pode entrar num mercado, e assim sucessivamente, ou entrar em paralelo. Cada decisão de entrar ou sair de um mercado é um episódio num processo contínuo (Bridgewater e Egan, 2002).

4.5.2. Dimensões da internacionalização

Uma forma possível para analisar a questão da internacionalização é através das suas dimensões. Nestas podemos inserir respostas às questões «o que?», «como?», e «para onde?» internacionalizar, bem como as chamadas «dimensões internas» de qualquer empresa. Deparamo-nos então com as seguintes dimensões propostas por Welch e Luostarinen (1990, citados por Lorga 2003), para analisar as questões de internacionalização: (1) as formas de operação; (2) os produtos ou serviços objeto de venda; (3) os mercados; (4) a estrutura organizativa; (5) as finanças; (6) o pessoal. Com base nestas referências, Simões (1997, citado por Lorga, 2003) adicionou a estas dimensões o importante aspeto da capacidade que uma empresa tem de gerir relações de cooperação internacional. Desta forma, as principais dimensões do processo de internacionalização assumem a forma da Figura 10.

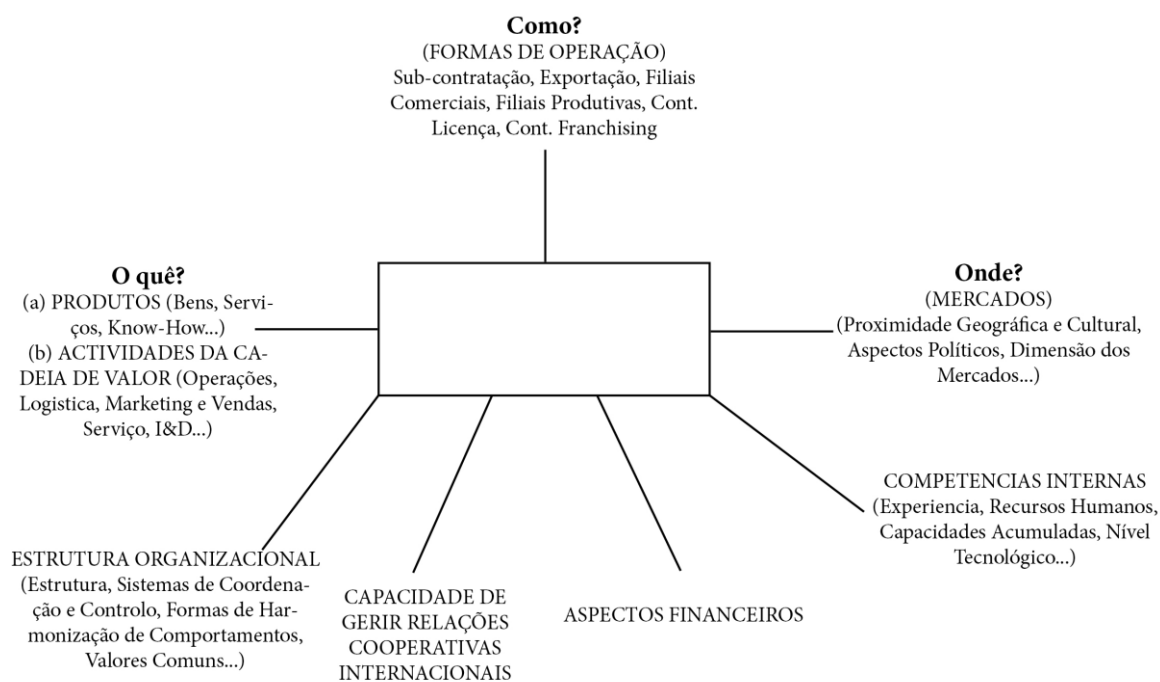


FIGURA 10 - As dimensões de internacionalização (Fonte: Lorga,2003)

4.5.3. Motivações para a internacionalização

As motivações para a internacionalização são as razões fundamentais que levam as empresas a internacionalizarem-se (Hollensen, 2007). Estas motivações podem ser pró-ativas quando representam um estímulo na tentativa de mudança de estratégia, baseada no interesse da empresa em explorar competências únicas ou possibilidades de mercado (Hollensen, 2007). Os motivos reativos surgem quando a empresa reage a pressões ou ameaças no mercado doméstico ou em mercados estrangeiros e ajustam-se passivamente, mudando as suas atividades através dos tempos (Hollensen, 2007).

4.5.4. Modos de entrada nos mercados internacionais

A decisão de internacionalização, nomeadamente a escolha do modo de entrada, deverá ser analisada com a consciência de que a decisão é condicionada por fatores de foro interno e externos à empresa (Root, 1994, citado por Lorga, 2003). No que diz respeito às condicionantes internas, o destaque vai para os fatores referentes aos produtos, nomeadamente a sua capacidade de diferenciação intensidade tecnológica. Nas condicionantes externas incluem-se as referentes ao país de origem, assim como as que dizem respeito ao país de destino. De acordo com os objetivos da empresa e o seu desempenho, resta optar pelo modo de entrada que melhor se adequa às suas intenções, podendo apenas exportar, investir no país de destino ou até escolher entre múltiplas formas contratuais que envolvem outras empresas (Lorga, 2003). (ver Figura 11)

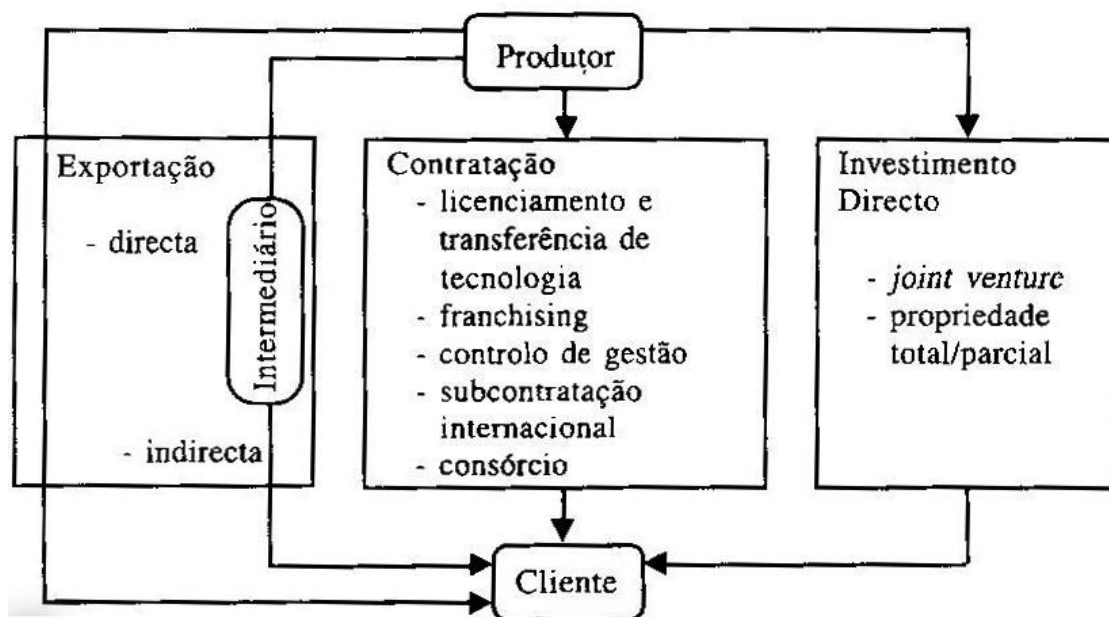


FIGURA 11 - Principais modos de entrada (Fonte: Lorga, 2003)

Como se verifica na Figura 11 existem, então, três modos de entrada, por parte das empresas, nos mercados internacionais, podendo esta realizar-se através do modo de exportação, contratação ou investimento direto.

a. Exportação

Exportação é o modo mais direto de internacionalização da atividade de uma empresa, com custos mais reduzidos. Existem dois tipos de exportação: direta e indireta. Na primeira, a empresa vende diretamente a um importador de um país estrangeiro e na exportação indireta a empresa vende a um intermediário do país de destino (Lorga, 2003).

b. Contratação

O modo de entrada por contratação inclui diversos arranjos contratuais, normalmente envolvendo alguma forma de cooperação entre as empresas que pretendem internacionalizar-se e unidades económicas locais. Podem ser subdivididas em: (1) licenciamento e transferência de tecnologia; (2) *franchising*, (3) contrato de gestão; (4) subcontratação internacional (Lorga, 2003).

O licenciamento e a transferência de tecnologia ocorrem quando uma empresa cede a outra o direito de utilização de uma tecnologia, dentro de uma área fixada, a troco de *royalties*. Enquanto o licenciamento envolve a cedência de direitos patenteados, a transferência aplica-se a conhecimentos tecnológicos não patenteados (Lorga, 2003). O *franchising* trata-se de um tipo particular de licença ou contrato de assistência através do qual uma empresa (denominada franchisado) obtém de outra (franchisador) o direito de explorar em exclusivo e sob certas condições um produto, um serviço, um nome ou marca registada, ou uma tecnologia dentro de uma determinada área (Lorga, 2003). Já o contrato de gestão é um acordo através do qual uma empresa assegura a criação total ou parcial de uma unidade económica num país estrangeiro, cedendo posteriormente a sua gestão a uma empresa independente, geralmente sedeada num país de destino (Lorga, 2003). Por fim, numa subcontratação internacional, a empresa principal ou subcontratante encomenda à subcontratada produtos, partes de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações preestabelecidas (Lorga, 2003).

c. Investimento direto

O modo de entrada por investimento direto engloba todos os investimentos efetuados, tendo em vista o adquirir um interesse duradouro numa empresa que exerce a sua atividade no território de uma economia diferente da do investidor, a fim de este ter um poder de decisão efetivo na gestão da empresa (Lorga, 2003). Este modo de entrada é composto por: (1) *joint-venture*; (2) alianças estratégicas; (3) propriedade parcial e (4) propriedade total (Lorga, 2003).

Joint-venture consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, com o fim de desenvolverem uma atividade produtiva e/ou comercial, dando origem à partilha do respetivo património, lucros e risco do negócio (Lorga, 2003). Por sua vez, as alianças estratégicas englobam diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (frequentemente concorrentes) e

empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento em questão não se enquadra no âmbito do licenciamento ou da *joint-venture* (Lorga, 2003). Com a propriedade parcial a empresa detém uma parte do capital, com poder de decisão, de uma unidade económica produtiva numa outra economia. Pode resultar da necessidade de imprimir rapidez a processo e/ou de ultrapassar alguns problemas económicos e legais (Lorga, 2003). Por fim, a propriedade total envolve a criação/aquisição de uma subsidiária no estrangeiro detida a 100% pela empresa, o que requer por parte desta um maior investimento inicial, oferecendo em contrapartida o controlo total dos negócios do mercado. Pode ser conseguida através da criação ou através de aquisição (Lorga, 2003).

4.5.5. Internacionalização da marca

Com o intuito de definir o conceito de marca internacional, Whitelock e Fastoso (2007, p.266) realizaram uma revisão completa da literatura neste campo onde concluíram que:

“ (...) uma marca internacional é um campo dentro do marketing internacional preocupado com os desafios que as empresas enfrentam quando as suas marcas atravessam as fronteiras nacionais. Estes desafios estão relacionados com a essência da marca em termos do seu nome, visual da marca (exemplo: logo e cores), elementos sonoros (exemplo: jingles e música) e personalidade da marca.”

Um termo também bastante utilizado é o de marcas globais que, segundo Lopes e Casson (2007), se definem como marcas vendidas em múltiplos mercados, através de estratégias similares, ainda que apenas poucos desses mercados tenham uma grande contribuição para as vendas da marca. Ser uma marca global traz também vantagens, respetivamente ao aumento no valor percebido (Kapferer, 2008, p. 466). Num estudo realizado³⁷, a globalidade percebida influencia a preferência da marca através dos

³⁷ Realizado por Holt, Quelch e Taylor (2003, citados por Kapferer, 2008) realizaram um estudo sobre como a percepção global gera valor à marca.

seguintes fatores: (1) como indicador de qualidade; (2) devido ao aumento do *status* conferido à marca pela sua globalidade percebida; (3) devido à imagem e às características especiais atribuídas aos países de origem da marca global; em consequência do (4) aumento da responsabilidade promovido pela globalidade percebida da marca.

No que diz respeito ao objeto de estudo relativo às marcas de luxo, sabe-se que uma marca se quiser ter sucesso tem que ser global, correndo o risco, se não o fizer, de desaparecer (Kapferer e Bastien, 2009a, p. 15). É melhor ter pequenos núcleos de clientes em todos os países do que um grande núcleo num país só (Kapferer e Bastien, 2009a, p. 15). Pesquisas sobre as estratégias de internacionalização específicas do luxo, mostram que as empresas se orientam para uma estratégia global (Bettiol et al., 2013). As empresas de luxo investem em marcas, promovendo uma identidade única no mundo, onde apresentam uma estratégia de comunicação e distribuição estandardizadas, tomando medidas importantes para sustentar as entradas nestes novos mercados e reforçando a mensagem (Fionda e Moore, 2009, citados por Bettiol et al., 2013).

Se esta globalização traz à marca um sucesso financeiro e durabilidade, o maior risco em que a marca ocorre é o de perder as suas raízes. Se isto acontecer, a marca deixará de ser uma marca de luxo, passando a ser imediatamente apenas mais um concorrente de marcas de bens de consumo, um campo de batalha para a qual está particularmente inadequada (Kapferer e Bastien, 2009a, p. 15).

4.6. O mercado chinês

Os mercados emergentes estão a assumir uma crescente importância na economia mundial. As características principais deste tipo de mercado são os seus elevados níveis de crescimento e um alto potencial de desenvolvimento. Estas condições aumentam a atratividade como destino potencial para as empresas e as suas estratégias de internacionalização (Arnold e Quelch 1998, citados por Bettiol et al., 2013).

Qualquer marca de luxo internacional, ou que tencione sê-lo, não pode ignorar o mercado chinês. As marcas de luxo para vencerem no mundo têm que vencer na China (Degen, 2009). Segundo Lu “(...), as marcas de luxo internacionais preenchem perfeitamente as necessidades dos consumidores do território continental chinês a nível cultural, social e económico, conferindo à sua vida uma abordagem mais moderna, poderosa e auto confiante” (Lu, s.d.).

4.6.1. Fatores de crescimento do luxo na China

Em 2012, a China continental, anexando o consumo registado nas suas Regiões Administrativas Especiais de Hong Kong e Macau, ocupou o segundo lugar no consumo mundial de luxo (ver Figura 12), até ao momento ocupado pelo Japão.

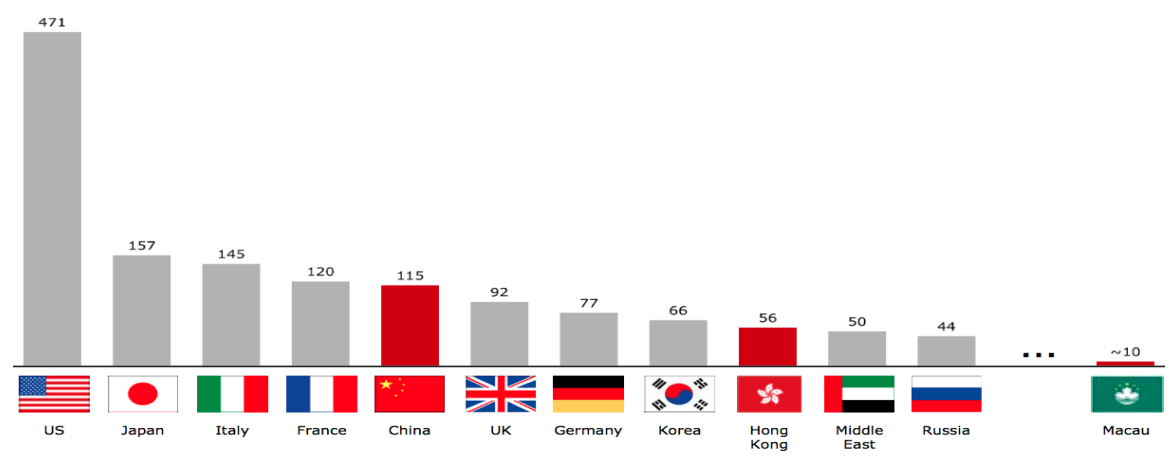


FIGURA 12 - Ranking por país no consumo de bens de luxo pessoais (Fonte: Bain&Company,2012)

Sendo responsável por 27% deste consumo e se as tendências de mercado se confirmarem, os chineses, em 2015, serão responsáveis por 34% da quota de mercado global de luxo, representando, desta forma, 1/3 de todo consumo mundial de luxo. (ver Figura 13)

Chinese consumers account for about 27% of worldwide luxury consumption today and an estimated 34% by 2015

ESTIMATE

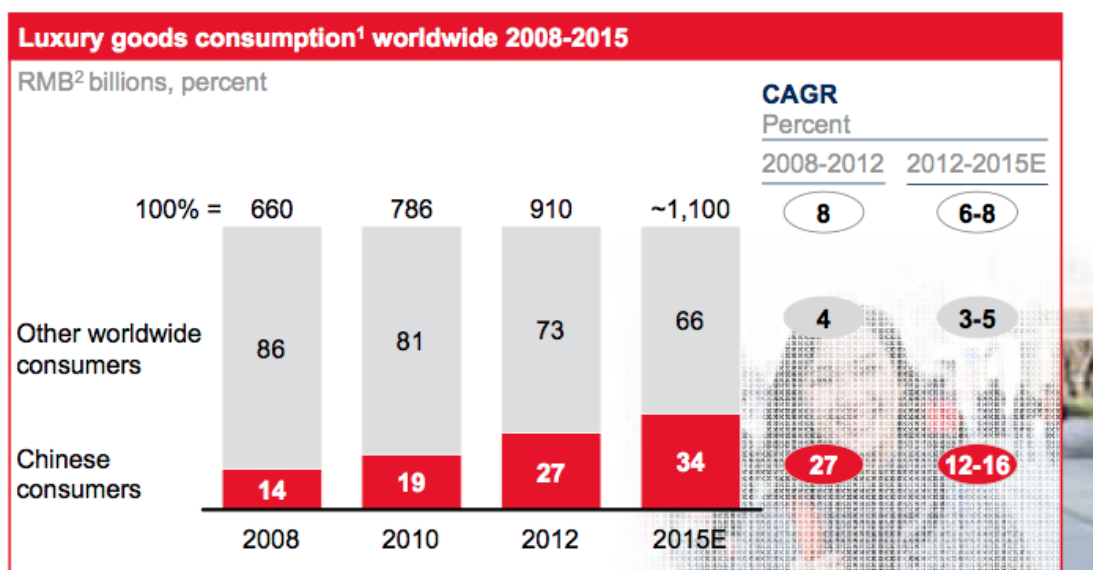


FIGURA 13 - Consumo mundial de bens de luxo (Fonte: McKinsey, 2012)

O rápido crescimento da riqueza e mudança nas normas sociais que sancionavam a exibição de riqueza estão a conduzir a uma grande obsessão por produtos de luxo entre os consumidores chineses (McKinsey, 2011). O acesso a informação, na internet, a tendência de viagens internacionais, uma primeira experiência de compra e o consumo de bens de luxo contribuem para um crescimento substancial, para uma sofisticação entre os consumidores de luxo na China. Ao contrário do que indica a crença tradicional, os consumidores chineses estão cada vez mais a adoptar formas de consumo de luxo mais discreto (McKinsey, 2011).

Um número variado de fatores assegura que a procura por bens de luxo continue acentuada (McKinsey, 2012). Muito deste crescimento é devido ao aumento do número de famílias muito ricas e a sua tendência para procurar por produtos mais caros e mais luxuosos. Estas famílias possuem um rendimento anual acima dos 121 500€ e vão crescer cerca de 15% anualmente até 2015. Ao mesmo tempo, assiste-se à entrada de novos

consumidores de luxo, originada pela procura de *status* entre a classe média que continua a aumentar a um grande ritmo, assim como o seu rendimento disponível (6 000€ - 30 300€).

Enquanto no ocidente a classe média assiste a uma redução do seu poder de compra, afetada pela crise económica, nos países emergentes assiste-se ao contrário. Paradoxalmente, a sociedade ocidental começou a ver-se a si própria como pobre, enquanto os jovens chineses se sentem muito mais otimistas acerca do seu futuro (Kapferer, 2009a, p. 106). Os níveis de confiança financeira na China estão surpreendentemente elevados. Três quartos dos consumidores ricos do país acreditam que os seus rendimentos familiares vão aumentar nos próximos cinco anos.

O aumento do poder de compra das mulheres é outro fator de crescimento, motivado pelo propósito de exibir o seu *glamour* feminino aos seus pares. Por último, a prática de dar presentes mostra sinais de forte presença e aumento (McKinsey, 2012).

A rápida urbanização e o crescimento da riqueza fora das maiores cidades chinesas estão a levar à emergência de novos mercados geográficos. Nos próximos cinco anos espera-se que o número deste tipo de cidades irá dobrar de 30 para 60 (McKinsey, 2011). Enquanto as maiores cidades da China, especialmente Pequim e Xangai, vão continuar a permanecer como os principais centros de consumo de luxo, o mercado irá crescer a um ritmo mais rápido nas cidades mais pequenas. De acordo com o estudo realizado pela McKinsey (2011), estima-se que 36 cidades compostas por três níveis³⁸ irão ser

³⁸ Os três níveis de cidades são constituídos por: (1) Duas megacidades constituídas por Pequim e Xangai que possuem 21% do consumo do luxo e vão continuar a manter a sua importância, capturando 19% do crescimento até 2015; (2) Nove grandes mercados sendo eles: Chongqing, Dongguan, Foshan, Guangzhou, Hangzhou, Nanjing, Shenzhen, Tianjin e Wenzhou. Estas cidades representarão em 2015, um total de 30 % do consumo do luxo, contribuindo 27% para o crescimento até essa data; (3) As 25 cidades desenvolvidas, incluindo algumas maiores cidades como Xian e cidades mais pequenas como

responsáveis 74% do crescimento do mercado do luxo na China, representando, em 2015, 76% do mercado de luxo. (ver Figura 14)

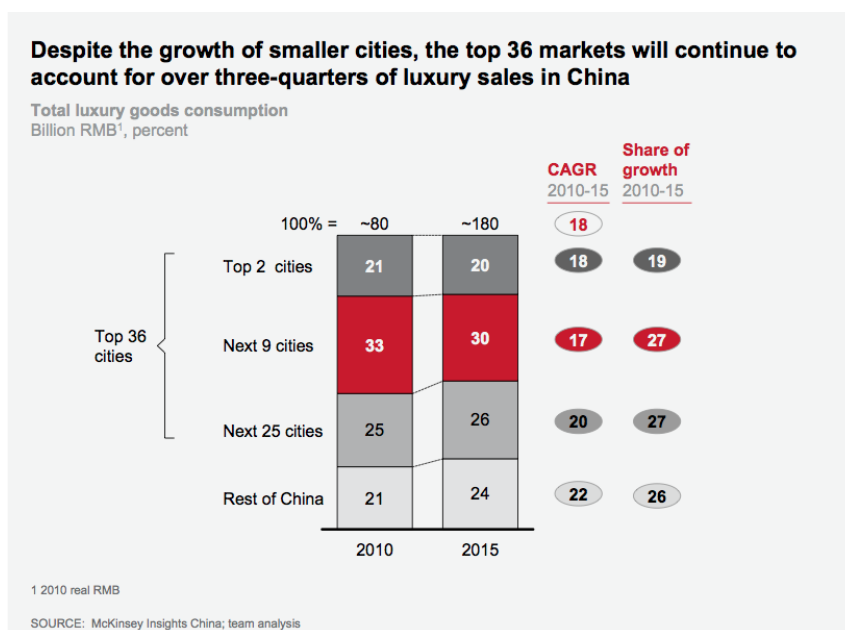


FIGURA 14 - Crescimento do consumo de luxo nas cidades mais pequenas (Fonte: McKinsey, 2011)

Por último, devido aos elevados impostos sobre os produtos de luxo, uma grande parte dos consumidores de luxo chineses fazem as suas compras fora grande China. Com o aumento do poder de compra e com o aumento das viagens internacionais, estes consumidores preferem comprar em Hong Kong e Macau e, maioritariamente, na Europa, porque os produtos são relativamente mais baratos do que no seu próprio território nacional. Este fenómeno dá origem a que cerca de metade do luxo seja consumido fora da grande China. (ver Figura 15)

Taiyuan ou Yantai, vão contribuir com 26% do consumo de luxo, contribuindo desta forma com 27% do crescimento até 2015 (McKinsey, 2011).

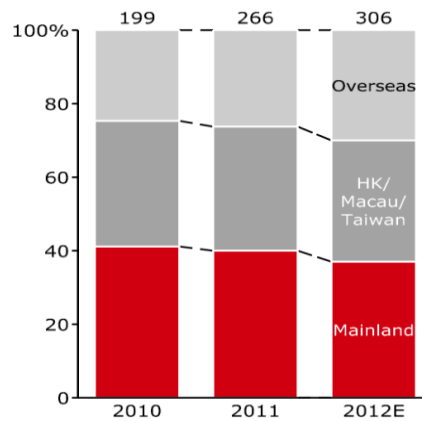


FIGURA 15 - Despesa total em luxo pela China continental (Fonte: Bain&Company,2012)

4.6.2. Confronto entre os valores sociais chineses

A literatura refere uma transformação na estrutura da sociedade chinesa, oferecendo novas oportunidades de mercados e bens de alto consumo (Zhan e He, 2011, citados por Bettiol et al., 2013). Com a modernização do país, a China emergiu de décadas de isolamento global, restrições à liberdade pessoal e falta de escolha do consumidor para se projetar como a economia de mais rápido crescimento no mundo (Krawczyk, 2012).

A China moderna encontra-se num período de transição. A sua população urbana está a enfrentar agora uma mistura de valores socialistas, provenientes dos ideais do seu governo central e ideais oferecidos pelas marcas internacionais que querem vender o estilo de vida ocidental. Lu (2008), chamou a este sistema de valor de valores chinês de “*melting-pot*”³⁹, que combina os valores da cultura, religião tradicional e filosofias tradicionais chinesas e a influência da cultura, religião e níveis de vida ocidentais. Perceber este “*melting-pot*” poderá dar-nos uma explicação do consumo de luxo da elite chinesa (Lu, 2008, p. 37).

³⁹ Fusão entre os valores tradicionais e modernos na sociedade chinesa.

4.6.2.1. Valores tradicionais chineses

Nos valores tradicionais chineses verifica-se a influência do confucionismo. O confucionismo é uma teoria ética e filosófica e um movimento popularizado na China desde o século XI. Embora tenha perdido muito do seu sentido devido às alterações económicas e sociais o confucionismo, ainda persiste pelo facto deste movimento ser defensor da hierarquia social com vista a manter a harmonia e a estabilidade, onde cada pessoa possui um *status* específico na sociedade.

A sociedade chinesa tem como princípios fundamentais o coletivismo que, segundo Hofstede (1994, citado por Krawczyk 2012), é definido como uma “sociedade em que as pessoas desde o nascimento estão integradas em grupos com forte coesão, que ao longo da vida das pessoas continuam a protegê-las, em troca de lealdade inquestionável”. O *status* e a classe não são tratados como conquista pessoal, mas o reflexo da posição de toda a família ou grupo. Desta forma, os comportamentos individuais devem ser sempre ajustados às expectativas do grupo para manterem a harmonia no organismo social, onde a opinião dos outros e o sentido de pertença ao grupo tornam-se um valor fundamental nesta sociedade (Krawczyk, 2012).

Um exemplo prático da mentalidade coletiva no consumo de luxo é a focagem das marcas em detrimento dos produtos. Se a marca tiver uma notoriedade forte e positiva, irá criar um efeito *push* coletivo no grupo ⁴⁰ (Lu, 2008, p.53).

4.6.2.2. Valores Modernos

Com a reforma da política económica em 1970, juntamente com a sua adesão em 2001 à Organização Mundial de Comércio, possibilitou a este país uma maior abertura ao mundo e com isso novas tecnologias e ideias inovadoras alimentaram o seu grande crescimento económico (Krawczyk,

⁴⁰ Carteiras Louis Vuitton apresentaram um efeito *push* entre as trabalhadoras executivas chinesas (Lu, 2008).

2012). Todas estas mudanças levaram a uma melhoria das condições de vida, sobretudo das populações urbanas. Como Lu (2008, p.58) indica, “(...) a importância de ganhar reconhecimento social numa sociedade coletiva tornou os asiáticos provavelmente nos consumidores mais preocupados com a imagem do mundo (...) ganhar uma grande quantidade de dinheiro e adquirir bens de luxo (particularmente carros caros) estão entre os objetivos mais importantes da vida”. A grande disparidade entre as zonas urbanas e rurais levou a uma corrida à riqueza e a classe média, de cerca de 300 milhões de pessoas, são os primeiros a procurar a sua posição social.

A grande influência dos *mass media* ocidentais e do capital estrangeiro resultaram na criação de novos valores modernos na sociedade chinesa, caracterizados pela juventude, pelo individualismo e pela liberdade pessoal. (Krawczyk, 2012).

Nos últimos vinte anos o individualismo e a liberdade pessoal vieram a ter uma importância crescente nesta sociedade. Hofstede (1991, citado por Lu, 2008) descreve uma sociedade individualista como “aquelas em que os laços entre os indivíduos estão soltos: é esperado dos indivíduos que cuidem deles próprios e da sua família imediata”.

4.6.3. Significado de luxo

O luxo tem diferentes associações na China, especialmente devido à inapropriada tradução da palavra “luxo” para a língua chinesa (Lu, 2008, p. 19). A palavra “luxo” em chinês consiste em dois caracteres “Shé Chi” na qual “Shé” que significa extravagante e “Chi” arrogância e desperdício. Uma vez juntos estes dois caracteres formam uma palavra que significa um desperdício da riqueza em busca de prazer e adquirem um sentido pejorativo quando são associados ao produto, à indústria ou uma marca. (Lu, 2008, p. 26).

Estas associações vão contra às antigas doutrinas morais chinesas do confucionismo, taoísmo e budismo que acreditavam que a vida deveria ser

vivida sem arrogância, exibicionismo e impetuosidade, mas com frugalidade, honra e humildade (Lu, 2008, citado por Krawczyk, 2012).

4.6.4. Características das marcas de luxo para os chineses

A progressiva ocidentalização da China trouxe também novos valores. Os cidadãos chineses tornaram-se mais abertos ao que é novo e mais suscetíveis às influências estrangeiras o que levou a uma mudança nas percepções sobre o luxo.

Um estudo⁴¹ levado a cabo junto das elites chinesas identificou seis atributos que estas procuram num produto de luxo. Estes atributos são os seguintes: a excelente qualidade; o preço muito elevado; a escassez e unicidade; a estética e conteúdo emocional; a história da marca; a hereditariedade; e o fato dos produtos serem não essenciais e supérfluos. Além destes atributos, a conspicuidade e o *dream value*, também foram tidos em conta no contexto asiático (Lu, 2008,p.20).

Nas sociedades dominadas por chineses, como Hong Kong, Taiwan e Singapura, cuja maioria das pessoas são descendentes de refugiados do território continental chinês, a sua situação financeira foi melhorando e tornaram-se nos “novos ricos” da Ásia. Esta situação financeira, juntamente com a necessidade de obterem respeito e reconhecimento social, dão origem a um consumo conspícuo que vai ao encontro das necessidades sociais e pessoais. Como Kapferer (2010, p.43) indica:

“Desde que o consumo se tornou uma extensão do eu (Belk, 1998), objetos que têm *status* são artefactos essenciais para a gestão de impressão. Além disto eles entregam um prazer intrínseco ao seu proprietário ou utilizador. Todos podem construir o seu próprio prestígio *vis-à-vis* com a sua rede social mais próxima por ter os objetos certos, sinalizadas pelas marcas certas.”

⁴¹ Estudo realizado por Dubois, Laurant e Czellar (2000, citados por Lu, 2008).

Este mesmo fenômeno está a verificar-se no território continental chinês. Trinta anos depois, com a abertura política e a flexibilidade econômica, a China está a entrar no mesmo período de transição. Uma vez mais, o consumo conspícuo está a tornar-se um ponto de referência da classe dos novos ricos. Contudo, o que é diferente desta vez é que esta classe não é constituída por dezenas de milhares, mas por milhões ou dezenas de milhões (Lu, 2008, p. 25).

Por último, o valor de sonho está a tornar-se um ponto importante para os consumidores asiáticos. Um produto de luxo tem a capacidade de fazer o consumidor sonhar possuí-lo. Uma vez consumindo este tipo de bens ajudam de alguma maneira a terem algum do estilo de vida que o produto representa. A compra de luxo tem o propósito de satisfazer as suas aspirações sociais e pessoais (Lu, 2008, p.25).

4.6.5. Segmentos de consumidor de luxo

Os gostos dos consumidores relativamente aos produtos de luxo estão a amadurecer de um modo surpreendente. Os consumidores com alguma experiência na compra deste tipo de produtos preferem, cada vez mais, produtos mais discretos do que aqueles que expõem os seus logótipos popularizados (McKinsey, 2012). No entanto, o mercado está a fragmentar-se com os novos consumidores de classe média que procuram possuir um certo *status*. As empresas incorrem em riscos de uma diluição do prestígio das suas marcas com o intuito de satisfazer todo o tipo de consumidores (McKinsey, 2012).

Foram identificados quatro segmentos distintos de consumidores de luxo: (1) consumidores principais de luxo; (2) *luxury role models*; (3) fanáticos de moda; (4) aspirantes a classe média.

O primeiro segmento, representa mais de metade dos consumidores de luxo. São famílias abastadas que gastam entre 12% a 20% do seu rendimento

em bens de luxo, o que se traduz em cerca de 2 400€ e 7 300€ por ano (McKinsey, 2011).

O segundo segmento relaciona-se com os jovens ricos, dentro da moda, e a viver a essência do estilo de vida do luxo. Apesar de constituírem apenas 1% do consumo de luxo atualmente, em 2015 vão representar cerca de 24%. Muitos estão empregados por conta própria, outros são executivos de empresa, muitos vivem em Pequim ou em Xangai. A maioria estudou e trabalhou no exterior e o seu círculo social inclui amigos ricos de segunda geração, ou seja, tratam-se de consumidores com uma exposição de longo prazo em relação ao luxo. Gastam anualmente 18 000€ em bens de luxo, o que é aproximadamente 10% do seu rendimento (McKinsey, 2011).

O segmento de fanáticos por moda é composto por consumidores que não são ricos, representando apenas 3% dos consumidores de luxo. O seu rendimento anual varia entre os 12 100€ e os 24 200€. Relativamente ao seu rendimento, gastam cerca do dobro em bens de luxo dos restantes segmentos. Empregam muito do seu tempo a aprender sobre as novas tendências da moda e exercem uma forte influência sobre os restantes consumidores, partilhando as suas compras e opiniões nos círculos sociais e *online*. Querem estar na vanguarda das últimas tendências e vão-se endividar se for preciso. Não procuram produtos apelativos, mas gostam de ser reconhecidos pelos seus pares quando fazem uma nova compra (McKinsey, 2011). Este segmento gosta de planear as suas compras, ou seja, visitas a lojas, procurar produtos *online* e falar com amigos antes de comprarem. Encontram-se mais propensos a comprar um produto depois de uma recomendação ou quando veem celebridades a usá-lo (McKinsey, 2011).

Finalmente, o último segmento compreende 51% do consumo de luxo, número que vai subir para 61% em 2015. A maior parte auferem por ano entre 7 200€ e 24 200€ e ocupam uma posição média numa empresa local ou multinacional. Devido ao baixo custo do sítio onde vivem, conseguem comprar bens de luxo mesmo que isso signifique uma necessidade de

equilíbrio do seu rendimento. Este grupo gasta cerca de 600€ e 1 800€ por ano na compra de produtos de luxo, representante de cerca 9% do seu rendimento familiar anual. Possuem menos experiência em relação às marcas de luxo do que os outros grupos, mas aspiram a aceder a círculos sociais mais elevados e assim destacarem-se dos restantes. Comprar bens de luxo fá-los sentir bem-sucedidos (McKinsey, 2011).

4.6.6. A conquista do mercado de luxo chinês

Num relatório publicado pela McKinsey (2012), com o intuito de perceber a transformação do consumo de luxo na China, explicam-se os contornos das novas tendências do mercado de luxo chinês. Este estudo enumera vários pontos relativamente às melhores práticas de gestão a serem desenvolvidas pelas marcas de luxo que operam ou desejam estabelecer negócios em território chinês.

O primeiro fator a ter em conta é a construção do seu património/herança e o foco no seu *core*. Agora que os consumidores estão a tornar-se mais sofisticados, sentem quando uma marca está tentar satisfazer tudo e todos. É importante que se foquem nas suas forças produto *core*. Assim, as marcas de luxo precisam de continuar a construir sobre a sua hereditariedade, realçando a perícia dos seus artesãos, assim como a extensão da sua história para fortalecer a marca. Isto não quer dizer que as marcas devam evitar expandir-se para novas categorias, mas devem fazê-lo de uma maneira que melhore a sua narrativa chave (McKinsey, 2012). A mensagem da publicidade deverá ser centrada apenas na categoria ou no produto mais emblemático para, assim, reforçar o valor da marca (McKinsey, 2012).

É importante estabelecer os preços com base numa estratégia coerente com a marca, merchandising e imagem global. O preço é um importante fator na China, dando origem à perceção de valor que leva o consumidor a querer o produto que deseja obter por aspiração e, portanto, as marcas de luxo não deverão praticar descontos. Desta forma, garantem que todos os consumidores vão pagar o mesmo preço por completo, o que faz com que o

prestígio da marca seja reforçado. Para o produto mais emblemático, isto é particularmente importante, pois, como este produto tem um estatuto de construtor da marca, os preços devem permanecer fixos (McKinsey, 2012). Grandes disparidades entre os preços domésticos chineses e os preços no exterior podem levar os clientes a adiar compras. É importante existir um equilíbrio de forma a manter os preços domésticos em níveis razoáveis em relação aos do exterior (McKinsey, 2012).

Manter uma imagem consistente das lojas e dos produtos espalhados por todo o mundo, principalmente nos países em que a afluência de turistas chineses é forte, torna-se crucial. As tendências mostram que, cada vez mais, os chineses estão a viajar mais para a Europa e para os países asiáticos vizinhos, do que para Hong Kong e Macau, o que reflete a importância da existência de um CRM, globalmente orientado e não apenas orientado para a China. As estruturas organizacionais das empresas têm que ter em conta a importância do mercado chinês. Isto implica a existência de um processo claro, que consiga gerir a informação direta entre a sede e as operações locais na China, com o objetivo de permitir um *feedback* imediato sobre os últimos desenvolvimentos e tendências do mercado (McKinsey, 2012).

Outro fator a ter em conta é a implementação de um programa de CRM. Com base na tecnologia deve-se conseguir agregar toda a informação *online* e as transações dos consumidores *offline*, bem como a informação dos *social media*, das campanhas de marketing direto realizadas através de *call centres*, para melhorar a eficácia e a eficiência da comunicação. No luxo, as marcas devem usar os seus programas de CRM para surpreender e impressionar os seus clientes com ofertas exclusivas e personalizadas. As pequenas iniciativas de grande impacto são a melhor maneira para começar (McKinsey, 2012).

Muitas marcas de luxo afastaram-se da presença *online* pelo facto de esta poder ser prejudicial ao seu valor e de os consumidores chineses nunca comprarem um produto caro através de *e-commerce*. Embora isto seja válido, é

provável que mude. A loja física continuará a ser fundamental, embora o que é visto *online* pelos consumidores influencie cada vez mais as suas decisões. O primeiro passo será compreender as características chave dos consumidores *online*. A marca deve ter em conta que os consumidores chineses tem muitas preocupações sobre a autenticidade do produto e a segurança dos pagamentos, atuando neste sentido (McKinsey, 2012).

Por último, os produtos feitos sobre medida e discretos, apelam mais aos consumidores ultra ricos. Ganhar pedidos deste tipo de consumidor requer uma personalização de produtos e de portfólios, ofertas de edição limitada para aumentar a aura de exclusividade e tratamento “VIP”. Deve-se dar mais atenção ao CRM e à equipa de vendas na gestão e acompanhamento destes clientes. Por outro lado, as marcas não devem evitar de cuidar da melhor forma estes clientes e, neste sentido, devem oferecer-lhes eventos exclusivos e memoráveis (McKinsey, 2012).

4.6.7. Modos de entrada para marcas de luxo

A estratégia de entrada em qualquer mercado é sempre a decisão mais importante que uma marca internacional enfrenta (Lu, 2008. p. 186). Arnold e Quelch (1998, citados por Bettiol et al., 2013), referem que as empresas estrangeiras que queiram entrar em países emergentes confrontam-se com vários problemas e condições não familiares, pois não existem infraestruturas de marketing e verificam-se especificidades no comportamento do consumidor. Por outro lado, as empresas interessadas em abordar estes mercados têm que lidar com um elevado nível de incerteza, o que requer uma abordagem pró-ativa da empresa e capacidades dinâmicas para enfrentar um ambiente dinâmico e competitivo (Teece et al., 1997, citados por Bettiol et al., 2013).

Sendo a China um mercado muito complexo, junta-se o facto de cada marca ter o seu próprio modelo de negócio e a sua estratégia de distribuição internacional (Lu, 2008. p.186). Lu (2008) refere três aspetos fundamentais

para uma marca de luxo entrar neste mercado: o seu nível de notoriedade da marca, o seu capital disponível e conhecimento do mercado.

Deste modo, a melhor estratégia para uma marca de luxo penetrar no mercado chinês é conseguir um bom conhecimento sobre o consumidor com maior poder de compra e, em seguida abrir lojas próprias nas áreas comerciais de luxo em cada cidade escolhida e, ao mesmo tempo, construir uma forte notoriedade da marca. Esta estratégia para ser bem-sucedida requer um grande investimento (Lu, 2008, p.189). Após a análise de 12 empresas de luxo e das suas estratégias de internacionalização para China, Moore et al. (2010, citados por Bettiol et al., 2013) verificaram que estas empresas se focaram na abertura de *flagship stores*⁴² como modo de entrada no mercado. Esta opção permite que a marca transmita a sua identidade, o mundo proposto por ela e a sua localização. O objetivo não é só gerar volume de negócios, mas também obter prestígio. Segundo Moore et al. (2010, citados por Bettiol et al., 2013), as empresas de luxo têm que entrar em novos mercados através de investimento direto por razões estratégicas, sendo as cidades de Xangai e Pequim apontadas como os locais mais importantes para esse investimento ser realizado.

Outra possibilidade é a marca criar uma *joint-venture* com um distribuidor local de bens de luxo. Como vantagem, o distribuidor local partilhará o seu conhecimento indispensável sobre o consumidor chinês com maior poder de compra, o conhecimento necessário para desenvolver uma rede de distribuição certa e as informações para o desenvolver de uma estratégia de comunicação eficaz que tira partido dos *media* locais para criar notoriedade da marca (Lu, 2008, p.189).

Por fim, a maneira mais fácil de entrar no mercado chinês, tendo em vista a falta de capital disponível para o investimento e o conhecimento do consumidor, é encontrar um poderoso distribuidor local que desenvolva o

⁴² Loja que representa do conceito da marca.

negócio e construa notoriedade localmente. Há uma perda de controlo da imagem e de comunicação da marca no mercado, mas esta perda é compensada pela presença no mercado chinês (Lu, 2008, p.189).

4.6.8. O caso de estudo da Bisazza

O estudo apresentado por Bettioli et al. (2013) refere que boas competências em design e marketing de uma empresa de luxo influencia positivamente o seu desempenho no mercado chinês, podendo oferecer a oportunidade de uma adaptação à estratégia global de uma empresa relativamente ao mercado chinês, mesmo no caso da oferta de luxo.

Fundada em 1956, a Bisazza é uma empresa italiana especializada em produtos de luxo de decoração. Em 2010, através do modo de entrada de investimentos diretos consecutivos, a organização contava com 19 filiais de vendas espalhadas pelo mundo, suportando desta forma a sua expansão internacional. Em 2004, entrou no mercado chinês com a abertura da sua primeira filial de vendas em Xangai. Através de iniciativas de comunicação para apresentação da marca e o aproveitamento do efeito positivo do seu país de origem “*Made-in-Italy*” no mercado mundial e chinês (Aiello et al., 2009, citado por Bettioli et al., 2013), replicaram a abordagem global realizada nos mercados internacionais, propondo, deste modo, o valor relacionado com a identidade global da marca. Desta forma, o investimento direto ofereceu a oportunidade de adquirir informação importante sobre o respetivo mercado. Optando por não desenvolver parcerias com empresas locais que poderiam reduzir a forte identidade da marca, a Bisazza, a par da criação de uma filial de vendas, selecionou revendedores locais exclusivos que se mostraram cruciais no adquirir de conhecimentos chave sobre o mercado chinês e refinar da estratégia da marca no país. De modo a sustentar a sua estratégia, a marca abriu duas lojas em Xangai e Pequim que fizeram aumentar a visibilidade da marca. Estes foram contactados através de feiras e pesquisas de mercado.

Canalizaram todo o esforço de marketing para o aumento da visibilidade da marca através da gestão do relacionamento com os líderes de

opinião e outras influências no mercado chinês baseado nas cidades selecionadas. Desta forma, a marca aumentou a sua quota de mercado, controlando diretamente todo o seu canal de distribuição localizadas nas cidades chinesas principais e secundárias. Os chineses inicialmente aceitaram o produto da marca como era oferecido nos outros países, mas depois de um período de tempo a empresa apercebeu-se da necessidade de mudar a oferta, a fim de fazer face às oportunidades no mercado chinês. Antes da sua entrada na China, a marca já tinha percebido as oportunidades de mercado, interagindo com designers chineses e arquitetos locais para projetos específicos. Com isto, a Bisazza começou a desenvolver uma oferta adaptada ao mercado chinês juntamente com a sua coleção *standard*.

CAPÍTULO V

5. Metodologia

A metodologia *action research* tem vindo a ser adotada nas suas diferentes formas, nas últimas décadas. Em 1940, Kurt Lewin, um psicólogo social americano, descrito como ponto de referência no desenvolvimento desta metodologia, preocupou-se em aplicar o conhecimento das ciências sociais para orientar uma mudança planeada a fim de resolver problemas da sociedade (Gill et al., 2010).

Hoje em dia, existem algumas definições universalmente aceites de *action research*. Reason e Bradbury (2006, citados por Koshy et al., 2010) descrevem esta metodologia como um conjunto de abordagens, com diferentes orientações que procuram “envolver, capacitar e melhorar” o contexto onde se inserem os participantes. Estes autores descrevem esta metodologia como uma metodologia que deve ser utilizada na elaboração de estudos que procuram informar e influenciar a prática. A metodologia *action research* procura reunir a ação e a reflexão, a teoria e a prática, com a participação de outros, na procura de soluções práticas para problemas importantes para as pessoas, indivíduos e comunidades (Reason e Bradbury, 2006:1, citados por Gill et al., 2010).

Winter e Munn-Gidding's (2001, citados por Koshy et al., 2010, p.10) referem que o *action research* é o “estudo de uma situação social, realizado pelas partes envolvidas nessa situação, a fim de melhorarem a sua prática e a qualidade da sua compreensão”, captando, assim, a essência subjacente à abordagem desta metodologia.

Koshy et al. (2010) definem *action research* como uma abordagem empregue pelos investigadores com vista à melhoria das práticas, enquanto partes integrantes do processo de mudança. É um processo de aprendizagem contínua e participativa entre o conhecimento gerado dos pesquisadores e os

que dela beneficiam. As múltiplas noções sobre o termo foram agregadas por Koshy et al. (2010), que definem assim o conjunto de características que o identificam:

- O *action research* é uma metodologia utilizada para a melhoria das práticas, envolvendo ação, avaliação e reflexão crítica e que é baseado nos elementos recolhidos e posteriormente implementados.
- É uma metodologia participativa e colaborativa, realizada por indivíduos com um propósito comum.
- É baseada em situações relacionadas com um determinado contexto específico.
- Desenvolve a reflexão, baseada em interpretações realizadas pelos participantes.
- O conhecimento é criado através da ação, no ponto de aplicação.
- Pode envolver a resolução de problemas, se a solução para o problema levar a uma melhoria da prática.
- As conclusões retiradas, neste tipo de metodologia, irão surgir durante o decorrer da ação, não sendo conclusivas ou absolutas.

Desta forma, o foco principal do *action research* é gerar soluções práticas de problemas específicos, bem como conferir poder aos investigadores, envolvendo-os com a pesquisa e com as atividades subsequentes de desenvolvimento ou implementação (Meyer, 2000).

Cabe aos pesquisadores adotar o modelo que melhor se adequa ao seu propósito (Koshy et al., 2010), pois nenhum deles é recomendado *à priori*. Neste sentido, o modelo empregue por Elliot (1991, p.71, citado por Koshy et al., 2010) será tido em conta no seguimento deste trabalho (ver Anexo III). Baseado no trabalho de Kurt Lewis (1940), este modelo inclui a identificação de uma ideia geral, passando pelo reconhecimento e averiguação dos dados. De acordo com o propósito do estudo, é realizado um planeamento das

atividades para posterior ação (implementação) e avaliação dos resultados. Assim, nesta primeira fase do processo, poderá alterar-se a ideia inicialmente proposta, iniciando-se um novo ciclo.

Estando a empresa analisada neste relatório a apostar na sua internacionalização e detendo no seu portfólio uma marca denominada de luxo, foi proposto para a investigação o seguinte tema: “Internacionalização de marcas de luxo para o mercado chinês”. Durante a revisão da literatura, foram apuradas as diferenças no que diz respeito às características constituintes de uma marca de luxo e da marca Boca do Lobo. Desta forma, antes de serem referidas possíveis estratégias de internacionalização para a China, é necessário a resposta à primeira questão de investigação: 1) «É a Boca do Lobo uma marca de luxo?».

Por outro lado, com o intuito de dar resposta à segunda e última questão apresentada como: 2) «Quais as diretrizes de internacionalização para o mercado chinês?», será necessário identificar estratégias de internacionalização, que posteriormente poderão ser implementadas pela marca e/ou empresa.

O ciclo irá fechar-se com a avaliação dos resultados obtidos a partir dos elementos recolhidos e consequente implementação de programas específicos.

CAPÍTULO VI

6. DISCUSSÃO

O objetivo deste capítulo é relacionar a revisão da literatura efetuada com a parte prática do estágio realizado e responder às questões de investigação que orientam o trabalho final de mestrado.

Para identificar se a Boca do Lobo é ou não uma marca de luxo, proceder-se-á à comparação entre as características apresentadas pelo produto de luxo, marcas de luxo e avaliar-se-á se a Boca do Lobo obedece ou não às especificidades de gestão de uma marca de luxo, tendo em conta aquilo que é mencionado pela literatura.

Na parte final deste capítulo discutem-se as informações recolhidas na revisão da literatura sobre o mercado de luxo chinês e quais as melhores estratégias de internacionalização para a China, de acordo com a realidade da instituição em que o estágio foi realizado e a marca objeto de estudo.

6.1. Comparação das características do produto de luxo com a Boca do Lobo.

Os quadros seguintes apresentam as características necessárias a um produto de luxo, que servirão de comparação com a dos produtos oferecidos pela marca Boca do Lobo, por ordem de relevância: (1) o preço; (2) a qualidade; (3) a estética; (4) a raridade; (5) o extraordinário e (6) o simbolismo. Caso se verifique a característica de forma positiva ou negativa será assinalado um “X” na coluna respetiva (ver Apêndice I).

6.1.1. Preço

Preço	Sim	Não
Preço alto entre diferentes categorias	X	
Preço mais alto dentro da sua categoria	X	

QUADRO 2 - Preço (Fonte: sistematização própria)

O preço é a dimensão dos produtos de luxo mais objetiva e mais fácil de avaliar. Conforme se pode ver no Quadro 2, existem dois requisitos relacionados com a dimensão de preço alto. Um deles, prende-se com o fato de os produtos de uma marca terem um preço alto entre as diferentes categorias. O outro requisito diz-nos que a marca de luxo tem de oferecer os produtos com os preços mais altos dentro da sua própria categoria. No trabalho em questão, verifica-se que, apesar de a marca Boca do Lobo possuir três coleções compostas por preços médios relativamente diferentes, oferece um preço relativamente alto face a outras diferentes categorias de produto. Da mesma forma, se se considerar, para este efeito, a Edição Limitada da marca, pode-se afirmar que possui o preço mais alto dentro da sua categoria. Esta coleção apresenta um preço médio de 18 800€, e, por exemplo, a mesa de jantar *Newton* chega a atingir os 43 000€.

6.1.2. Qualidade

Qualidade			Sim	Não
Características de produção	Especialidade do fabricante	Competências técnicas		X
		Competências de estilo		X
	Complexidade de produção		X	

Qualidade		Sim	Não
Características concretas do produto	Materiais e componentes		X
	Princípio de construção e função		X
	Artesanal		X
	Funções do produto	X	
	Serviço de personalização	X	
	Serviço exclusivo		X
	Tamanho do produto	X	
Características abstratas do produto	Conforto e utilidade	X	
	Durabilidade e valor	Não aplicável	
	Funcionalidade e performance	Não aplicável	
	Segurança	Não aplicável	

QUADRO 3 - Qualidade (Fonte: sistematização própria)

A dimensão da qualidade encontra-se dividida por subcategorias relacionadas com a produção, e com as características concretas e abstratas do produto. (ver Quadro 3)

Realizando a análise das categorias de produção, estas dividem-se na especialidade do fabricante e na complexidade de produção. Para a Boca do Lobo pertencer à especialidade do fabricante, teria de ser um especialista líder, com um forte “poder criativo” na sua área de excelência. Isto pode ser exemplificado através de competências, tais como as competências técnicas, que invocam uma longa presença na indústria, juntamente com um grande foco na inovação e em investigação e desenvolvimento. Embora a marca Boca

do Lobo tenha um grande foco na inovação, investigação e desenvolvimento, é uma marca relativamente recente, o que se traduz na impossibilidade de invocar uma longa presença na indústria e, conseqüentemente, não é possível considerar esta marca como especialista líder na sua área de excelência.

As competências de estilo resultam do trabalho criativo de designers altamente talentosos e profissionais, que criam novas tendências. Este conhecimento coloca os fabricantes de luxo numa posição de superioridade face ao cliente que visa atingir um certo *status*. Relativamente à Boca do Lobo, a marca não identifica os designers dos seus produtos, o que dá origem a uma falta de reconhecimento nacional e internacional. Ao mesmo tempo, os produtos da marca são desenhados de acordo com as tendências do mercado, não obtendo, desta forma, a marca o estatuto de criador de novas tendências.

A complexidade de produção nos produtos de luxo incorpora os seguintes aspetos: um grande esforço ligado a um processo de produção artesanal e a um longo período de tempo de produção. Neste caso, confirma-se o processo artesanal dos produtos desenvolvidos pela Boca do Lobo. O tempo de produção varia entre 6 a 8 semanas o que, comparado com outras categorias do produto, pode ser um tempo de produção relativamente curto. No entanto, não se conseguiu proceder a uma comparação real dentro da mesma categoria. Assim, assume-se que a marca possui um tempo relativamente elevado de produção.

As características concretas do produto têm como requisitos os aspetos observados no Quadro 3. Pode-se dizer que os materiais e os componentes são uma característica chave dos produtos de luxo, pois espera-se a utilização de materiais de excelência dentro da categoria do produto. A Boca do Lobo, embora utilize certas madeiras nobres na construção dos seus produtos, utiliza de igual forma, outros materiais menos nobres, como, a madeira prensada, o MDF e o latão entre outros.

O princípio de construção e função juntam o design funcional de um produto com a construção de um certo objeto. O design funcional é uma característica que não se verifica nos produtos da Boca do Lobo, uma vez que, devido ao seu peso e à sua complexidade de produção, são difíceis de transportar e de montar. Os produtos não são desenhados para serem funcionais, aproximando-se de uma peça de arte. Na construção do produto, são utilizados processos que poderiam ser substituídos por outros, como por exemplo a colagem de certos materiais.

Como já referimos, os objetos de luxo têm que ter uma forte componente humana, ou seja, o produto tem que ser produzido de forma artesanal, procurando uma perfeição absoluta e com um esforço redobrado de controlo de qualidade. A Boca do Lobo utiliza um processo artesanal na produção dos seus produtos, empregando técnicas especializadas e já escassas. Contudo, há o registo de um elevado número de queixas por parte dos clientes em relação aos produtos, o que pode estar relacionado com possíveis falhas nos mesmos e com o fato de os produtos não corresponderem às suas expectativas. Conclui-se que, mesmo usando um processo artesanal, os produtos da marca não cumprem na totalidade estas características.

No respeitante às funções dos produtos da Boca do Lobo, sabe-se que existem marcas concorrentes que atribuem mais funcionalidades aos seus produtos. Estas passam por ter embutidos televisores, frigoríficos e mini bares. Contudo, o *target* da Boca do Lobo não deseja mais funcionalidades do que aquelas que são oferecidas.

O serviço é um requisito que cobre toda a experiência de compra e a gestão da relação com o cliente. Devemos destacar o serviço exclusivo, condição fundamental para prestar ao cliente um serviço de excelência, capaz de realçar o seu mérito. Outros serviços incluem o aconselhamento ao cliente e uma certa personalização do produto. Os serviços disponibilizados pela Boca do Lobo passam apenas pelo aconselhamento ao cliente em relação ao produto escolhido, assim como a modificação e personalização do produto.

Como até hoje a marca não possui nenhum ponto de venda, não podemos avaliar a sua performance de tratamento ao cliente. Porém, o serviço de entrega do produto ao cliente é feito por uma entidade subcontratada pela empresa, não se podendo, assim, concluir que a Boca do Lobo presta um serviço de excelência neste sentido.

Finalmente, o tamanho do produto deve estar adequado à sua funcionalidade, o que depende da categoria do produto. A marca Boca do Lobo cumpre esta característica, uma vez que as suas peças são adaptadas à sua função.

Sabe-se que as características abstratas do produto dependem da sua combinação com as características concretas. Uma construção sofisticada e a funcionalidade podem aumentar a utilidade prática os produtos de luxo. Isto inclui uma forma intuitiva e fácil de utilizar e cuidar dos produtos. Neste sentido, a marca cumpre esta característica disponibilizando, ainda as instruções necessárias para a sua utilização.

Os consumidores esperam que um produto de luxo tenha um valor elevado e seja de longa duração. A durabilidade faz com que os fabricantes de luxo criem produtos eternos e que adquiram valor com o tempo. Esta é uma característica que não pode ser encontrada na Boca do Lobo, pois trata-se de uma marca recente, que ainda necessita de tempo para afirmar a durabilidade dos seus produtos.

As características de funcionalidade e performance não se aplicam à marca Boca do Lobo. A marca em questão não atribui aos seus produtos uma funcionalidade e um desempenho superior, mas sim uma grande envolvimento emocional, através do design. Por último, a segurança não é uma característica que o produto da marca possua.

6.1.3. Estética

Estética	Sim	Não
Relatividade cultural do luxo	X	
Multissensorial	X	

QUADRO 4 - Estética (Fonte: sistematização própria)

Kapferer e Bastien (2009b, p. 314) argumentaram que “o dinheiro não é suficiente para definir produtos de luxo (...) porque isso não é uma medida de gosto”. A estética dos produtos de luxo está em conformidade com o gosto da classe alta, que representa a relatividade cultural do luxo (Kapferer 2001, p.322, citado por Heine, 2011). Como possível indicador da relatividade cultural do luxo, destaca-se o facto da Boca do Lobo sair anualmente nas mais variadas revistas do setor, em todo o mundo. No ano 2012, na edição de agosto, foi capa no suplemento de luxo do *Financial Times*, o “*How to spend it*” (Raposo, 2012). Isto demonstra que a marca poderá estar em conformidade com o gosto da classe alta. Ao mesmo tempo, o luxo está mais aproximado da arte do que da mera funcionalidade, o luxo incorpora uma compreensão multissensorial e experiencial. Os produtos da marca Boca do Lobo têm o objetivo de transmitir, através do seu design criativo, uma experiência exclusiva emocional, um sentido de pertença e um estado de espírito aos seus clientes, incorporando a compreensão multissensorial, anteriormente mencionada.

6.1.4 Raridade

Raridade	Sim	Não
Não revela o volume de vendas		X
Dificuldades na compra		X
Limitação artificial	X	
Limitação natural		X

QUADRO 5 - Raridade (Fonte: sistematização própria)

Uma marca de luxo, para preservar a sua raridade, necessita de limitar a sua produção e tentar não revelar o seu volume vendas. A marca deve preocupar-se em ser de difícil de aquisição e em não estar disponível em todas as alturas e lugares (Heine, 2011). A Boca do Lobo revela o seu volume de vendas, que está disponível em vários sítios de informação. Em termos de compra, a marca não apresenta qualquer tipo de barreira para que a compra possa acontecer facilmente por parte do cliente, para além do seu elevado preço. Isto é sustentado pelo facto de existir na marca um grande foco no cliente. Segundo Gomes (Boca do Lobo, 2013b), internamente é difundida a ideia de que o cliente “manda na empresa, o cliente é quem decide”.

Existem limitações naturais, que surgem a partir da disponibilidade limitada de determinadas componentes do produto, tais como os metais nobres. Além disso, grande parte das marcas de luxo utilizam limitações artificiais, como as edições especiais. Estas edições limitadas podem ser melhoradas para um ideal de peça única, por individualização. A Boca do Lobo apresenta-nos uma coleção de edição limitada, o que é característico de uma limitação artificial.

6.1.5. O extraordinário

O extraordinário	Sim	Não
Design diferente		X
Determinação das tendências de estilo		X
História do produto ou processo de produção	X	
Imagem da marca		X

QUADRO 6 - O extraordinário (Fonte: sistematização própria)

O extraordinário resulta de um design ou de princípio de construção diferentes. No papel de especialistas, os produtores de luxo muitas vezes determinam as tendências do estilo, que são depois adotadas pelo mercado de massas. A Boca do Lobo, como anteriormente foi referido, segue as tendências do mercado para a realização das suas peças. Desta forma, apesar de certos produtos no seu portfólio possuírem um design diferente, muitos deles verificam semelhanças com outros produtos do setor.

O extraordinário também pode surgir através da história do produto, ou através do seu processo de produção e da imagem da marca. Os produtos da Boca do Lobo, inspirados em tradições quase esquecidas em Portugal (Gomes 2012, citado por Raposo, 2012), transmitem muitas vezes com o seu toque de modernidade, as passagens históricas e as técnicas artesanais, características de Portugal. Embora o produto não contenha história, conta e recria uma história, e portanto, a história pode ser considerada como uma característica dos produtos. A Boca do Lobo tem já uma imagem de marca que lhe permite associar “o extraordinário” à marca, embora necessite de tempo para conseguir obter uma maior notoriedade junto do seu público-alvo

e aprofundar estas associações, tanto a nível nacional como internacionalmente.

6.1.6. Simbolismo

Simbolismo		Sim	Não
Benefícios simbólicos		X	
Valores humanos			X
Estilo de vida			X
Personalidade da marca	Modernidade	X	
	Prestígio	–	
	Sensualidade	X	
	Sobriedade e discrição		X
	Excentricidade	X	
Design do produto		X	
Marca		–	

QUADRO 7 - Simbolismo (Fonte: sistematização própria)

Os produtos de luxo criam numerosas associações abstratas e não-funcionais. Mortlemans (2005, p. 505, citado por Heine, 2011) argumenta que “todas as noções de funcionalidade são reduzidas o quanto possível”. De facto, não há outra categoria de produto com igual relevância de benefícios simbólicos, que excedem geralmente os seus benefícios funcionais. A marca Boca do Lobo não revela os seus benefícios funcionais, preocupando-se apenas com os benefícios simbólicos dos seus produtos e da própria marca. Assim, podemos considerar que a Boca do Lobo contém esta característica fundamental das marcas de luxo.

O significado simbólico refere-se, em grande medida, aos valores humanos e aos estilos de vida (Kapferer, 2001, p.321; Vigneron e Johnson 2004,

p.490, citados por Heine, 2011). A marca em análise não se refere a nenhum estilo de vida em particular ao qual deseje ser associada. Quanto aos valores humanos, a Boca do Lobo pronuncia-se vastamente sobre a “paixão” e a “personalidade” que os seus produtos transmitem, não descodificando o seu sentido.

Consequentemente, o simbolismo nos produtos de luxo é coberto em grande medida pelo conceito de personalidade da marca, que foi adaptado ao segmento de luxo por Heine (2009b, citado por Heine, 2011). As cinco dimensões da personalidade da marca de luxo incluem a modernidade, o prestígio, a sensualidade, a sobriedade, a discrição e a excentricidade. A modernidade, sensualidade e excentricidade foram identificadas como sendo parte integrantes da personalidade da Boca do Lobo, transmitidas através dos seus produtos contemporâneos, em resultado da sua constante da sua criatividade e inovação. Todavia, a sobriedade e a discrição não se verificam, uma vez que a marca usa repetidamente, e de uma forma muito vasta, a caracterização da personalidade da marca e dos seus benefícios emocionais. Quanto ao prestígio da marca, é difícil ser classificado devido à carência de informação. Os produtos de luxo têm que juntar à estética um significado e precisam de ir ao encontro da visão do mundo e dos gostos da classe superior. Kapferer e Bastien (2009b, p. 314) argumentam que “o DNA de luxo é o desejo simbólico de pertencer a uma classe superior.” Portanto, todas as marcas de luxo têm de possuir um elevado nível de prestígio, que ela também tem que simbolizar (Keller 2009, p.291).

O significado simbólico pode ser transmitido pelo design do produto (Kotler et al. 2007, p.636; Valtin 2004, p.116, citados por Heine 2011), sendo esta característica contida pela marca em análise. Por outro lado, o sentido simbólico dos produtos de luxo é altamente influenciado pelas características da marca (Meffert e Lasslop 2003, p. 5; Nueono e Quelch, 1998, p.62, citados por Heine 2011). Embora a Boca do Lobo transmita um valor simbólico aos

seus valores, não se conseguiu clarificar o quanto este simbolismo é percebido pelos seus clientes.

6.2. Especificidades na gestão de marcas de luxo

6.2.1. O Posicionamento e identidade da marca

De acordo com a revisão da literatura realizada, constata-se que o conceito de posicionamento da marca, utilizado por qualquer marca na sua estratégia de marketing, é tido como um conceito com características muito particulares no caso de uma marca de luxo. O posicionamento é a diferença em relação às outras marcas que vai permitir criar a preferência dos clientes (Kapferer, 2008). Para uma marca de luxo não existe comparação possível com a concorrência (Kapferer e Bastien, 2009b). A marca de luxo é, então, representada por uma identidade, a sua própria expressão do saber e da paixão intrínseca do seu criador. A marca de luxo nasce desta paixão e não de pesquisas, oportunidades ou nichos identificados no mercado.

No caso da marca Boca do Lobo, não podemos encontrar estas particularidades na definição da sua estratégia de posicionamento. A Boca do Lobo reconhece os seus concorrentes, diferenciando-se destes. Segundo Gomes (citado por Raposo, 2012), a marca diferencia-se através do “toque de modernidade dado a tradições quase esquecidas em Portugal”, posicionando-se, assim, como uma marca de design exclusivo que desafia o passado através do design. Da mesma forma, a Boca do Lobo não nasce da identidade criativa e da paixão intrínseca do seu criador, mas antes de uma oportunidade identificada no mercado (Boca do Lobo, 2013a), tendo em conta, também, a criação de um conceito que fosse fácil de transportar para os mercados internacionais (Boca do Lobo, 2013c). Contudo, a Boca do Lobo, na sua visão, afirma que tenciona estar ao lado de todas as marcas de culto no mercado do design de luxo e das edições limitadas (10 Magical steps, s.d.), remetendo-nos para uma confirmação das afirmações anteriores.

Por último, a marca de luxo, para envolver emocionalmente o consumidor, deve contar uma história, a sua própria, de uma forma genuína ou, então, criar uma história (Kapferer e Bastien, 2009b). Na marca em análise não se verifica nenhuma destas condições.

6.2.2. Clientes

Outra característica específica das marcas de luxo é a forma de comportamento em relação aos seus clientes e aos que sonham sê-lo. Esta característica traduz-se na resistência face à procura dos seus consumidores. No marketing tradicional, o cliente é quem está no comando, o mesmo não se verifica no caso das marcas de luxo. Há duas maneiras de uma marca de luxo ir à falência, não ouvir o cliente e ouvi-lo demasiado (Kapferer e Bastien, 2009b). Assim, a marca de luxo tem que se manter fiel a si própria (Kapferer e Bastien, 2009b) e atingir um equilíbrio entre a procura e a venda. Da mesma maneira, apurou-se que o luxo, sendo uma consequência da meritocracia, é, hoje, o reestratificador da sociedade, sendo atribuído um papel à marca de luxo de recompensa e de símbolo da elevação social (Kapferer e Bastien, 2009b). Consequentemente, a marca de luxo para manter o seu *status* tem que dominar os seus clientes, mostrando que deve ser respeitada. Desta forma, a marca de luxo não pode olhar com igualdade os seus clientes, nem pode tratá-los como os seus “melhores amigos”. Este tipo de marcas tem que preservar uma certa distância, sem arrogância, nem indiferença, mas que contribua para manter essa áurea de mistério (Kapferer e Bastien, 2009b).

A análise do comportamento da Boca do Lobo face aos seus clientes demonstra que a marca não possui uma relação de superioridade, nem de comando, e que vai ao encontro do que o cliente pede e das novas tendências do mercado (Boca do Lobo, 2013b). A Boca do Lobo refere que existe um grande foco no cliente, sendo ele quem decide. A empresa refere que o cliente é “rei” e que o objetivo maior é a sua satisfação. Por outro lado, a marca afirma que procura reinterpretar-se de forma contínua, assim, podemos concluir que a marca não se mantém fiel a ela própria. Podemos então afirmar

que a Boca do Lobo contém todas as características do marketing clássico no que respeita à relação entre marca e o cliente.

6.2.3. O marketing-mix das marcas de luxo

De acordo com a literatura, no que diz respeito ao marketing-mix das marcas de luxo, sugere-se que estas seguir estratégias específicas que contradizem em parte as regras comuns de comercialização (Dubois, 1992, citado por Heine, 2011). Kapferer e Bastien (2009b) afirmam que as técnicas do marketing clássico não podem ser aplicadas no *core business* deste tipo de marcas devido às suas especificidades.

Relativamente ao produto, a marca de luxo possui uma identidade específica e uma visão única, que se reflete nas características simbólicas e intangíveis dos seus produtos. Consequentemente, e uma vez que têm que se manter firmes à sua visão, as marcas de luxo não podem mudar ou adaptar-se constantemente às novas tendências do mercado e às expectativas do consumidor no curto-prazo, devendo em alternativa utilizar uma pesquisa específica de mercado para melhor perceber que tipo de produtos iriam satisfazer os seus clientes. Por outro lado, as marcas de luxo têm que ter um pensamento “mais profundo” e proporcionar aos seus consumidores exigentes o “esperado inesperado”.

Analisando as características da marca Boca do Lobo e dos seus produtos, pode-se referir que o seu público-alvo deverá esperar este “esperar o inesperado”, não recebendo apenas uma peça de luxo moderna, mas sim uma identidade muito própria (Boca do Lobo, 2013d). Por outro lado, pode-se afirmar que os produtos da Boca do Lobo são desenhados de acordo com estudos realizados sobre as tendências do mercado (Boca do Lobo, 2013a) verificando-se, assim, uma incongruência na estratégia da Boca do Lobo. De salientar que existem também produtos que são apresentados ao público para testar a sua adesão no mercado, o que pode comprometer este “esperado inesperado”.

Continuando a análise do produto das marcas de luxo, estas, para conseguirem alcançar associações de qualidade, têm que reforçar as suas garantias. A Boca do Lobo dá a garantia de reparação da peça, sendo o custo suportado pela empresa, apenas quando se verifica o seu bom uso. Caso contrário, todos os custos são suportados pelo cliente.

As marcas de luxo, de modo a alcançarem segmentos específicos de mercado, desenvolvem produtos ícones que sintetizam a assinatura da marca, que são consideradas como verdadeiras obras de arte, no topo das principais dimensões do luxo. A Boca do Lobo possui, atualmente, um produto ícone pelo qual a marca é reconhecida internacionalmente, o aparador *Diamond*.

No que respeita à política de preço, constatou-se na literatura que o preço no luxo tem que estar acima dos outros preços praticados no mercado, não podendo ser um preço razoável. Um preço razoável apela à razão e à posterior comparação. Como referido, o luxo é superlativo e nunca comparativo. Por outro lado, ser razoável é também reduzir a avaliação do produto apenas às suas características tangíveis em prole das intangíveis (Kapferer e Bastien, 2009b). Da mesma forma, uma marca de luxo para fazer subir a procura tem que subir os preços continuamente ano após ano, o que dará origem à perda dos maus clientes e à atração de outros mais importantes. Esta política de preço, contudo, não impede a criação de uma linha mais acessível de produtos para dar a oportunidade a clientes novos de entrarem no universo da marca (Kapferer e Bastien, 2009b).

A Boca do Lobo tem vindo a afirmar-se neste sentido com o lançamento da sua edição limitada, onde apresenta preços que já não apelam à comparação. Consta-se que a Boca do Lobo tem vindo a subir os preço dos seus produtos de forma constante e gradual, o que se reflete no preço médio das suas coleções ao longo do tempo. Ainda assim, os seus clientes conseguem adquirir os produtos mais acessíveis das restantes coleções, podendo, assim, usufruir do seu universo.

A distribuição de uma marca de luxo engloba uma contradição fundamental entre o luxo e o marketing. Existe um paradoxo entre fazer crescer o seu negócio, o que se traduz no aumento das vendas, e ao mesmo tempo manter a percepção de raridade e a imagem de luxo (Heine, 2011). O objetivo das marcas de luxo é, então, aumentar o seu sucesso e preservar a impressão de exclusividade. Há aqui duas situações de interesse, a primeira, é o facto de a Boca do Lobo se referir incessantemente à sua “exclusividade”, embora nunca definindo o sentido ou significado que esta mesma exclusividade tem. O segundo ponto, já mencionado anteriormente, é o da Boca do Lobo nunca tentar camuflar o seu resultado de faturação, utilizando-o como confirmação do seu sucesso.

Como referido na literatura, o luxo é algo que tem que ser conquistado ao longo do tempo, criando-se uma inacessibilidade real ou virtual, aumentando o desejo de posse do cliente. Isto também é potenciado, segundo Keller (2009), pelo controlo completo da acessibilidade da marca e pela prática de uma distribuição altamente seletiva. No que respeita à Boca do Lobo, existe uma inacessibilidade virtual recriada pela sua edição limitada, embora não haja nenhum outro obstáculo em relação à compra dos produtos das suas restantes coleções. Utilizando uma distribuição fisicamente seletiva, a marca Boca do Lobo, na maior parte das vezes, é contactada através da internet, procedendo à produção e distribuição do seu produto, de modo a satisfazer o melhor possível o seu cliente.

Por outro lado, a literatura menciona que o desejo é mantido através de obstáculos financeiros, culturais, logísticos e de tempo (Kapferer e Bastien, 2009b). Podemos concluir que dois destes aspetos, apesar de serem de difícil medição, se verificam na Boca do Lobo. Os obstáculos financeiro e cultural criados pela Boca do Lobo são representados pelo seu preço elevado, sendo os seus produtos destinados apenas para pessoas, (Boca do Lobo, 2013a) “(...) que valorizem a arte, que estejam dispostas a peças com alma, peças com unicidade e exclusividade, ricos em outro tipo de valores”. Ricardo

Magalhães (COO)⁴³ está assim a referir-se à necessidade do requisito cultural. Em termos logísticos, embora não haja muitos espaços físicos que vendam os produtos da Boca do Lobo, é fácil encomendar e ter o produto no tempo previsto. A produção dos seus produtos demora entre 6 a 8 semanas, não se conseguindo no entanto identificar, se para o seu setor este tempo representa um longo período de espera. Desta forma, a Boca do Lobo segue as regras do marketing clássico orientadas para a satisfação do cliente remetendo, mais uma vez, para a ideia de que o cliente “manda na empresa”.

Por último, em termos de comunicação e de acordo com a revisão da literatura, a marca de luxo utiliza a comunicação com a função exclusiva de recriar o sonho do cliente e não com o objetivo principal de vender. Ao contrário do que acontece no marketing clássico, uma marca de luxo tem que trabalhar a sua notoriedade para além do seu público-alvo, tendo com o objetivo “criar o desejo aos olhos dos outros” (Kapferer e Bastien, 2009b, p.319).

A marca Boca do Lobo faz publicidade na imprensa especializada, está presente em eventos do setor e atua através dos *social media* onde está o seu público-alvo. Segundo Ana Gomes (Boca do Lobo, 2013b), “(...) faz sentido estarmos onde sabemos que o nosso público vai estar e onde vão gostar de nós”. Assim, a estratégia de comunicação da marca em análise aproxima-se mais da estratégia de comunicação característica do marketing tradicional, cujo objetivo é retirar essencialmente benefícios no curto prazo da comunicação, ou seja, atingir o público-alvo, de modo a aumentar o retorno do seu investimento. Para comunicar, a marca de luxo deve também utilizar o marketing direto, uma ferramenta que a Boca do Lobo também utiliza para comunicar.

⁴³ *Chief operating officer*

6.3. Diretrizes de internacionalização para o mercado chinês

Em 2012, a cidade de Hong Kong, constituída por uma sociedade ocidentalizada, ocupou o terceiro lugar em termos de vendas da Boca do Lobo, dando origem a um aumento acentuado das vendas face ao ano 2011, o mesmo não se passou com o território continental chinês, onde não houve qualquer registo de vendas no ano transato. Isto poderá refletir a necessidade de uma abordagem diferente em relação à China continental do que aquela que a marca Boca do Lobo tem vindo a desenvolver (exportação direta) noutros mercados, nomeadamente a cidade de Hong Kong e Macau.

Apresentando uma sociedade em transformação (Lu, 2008), a China continental é um mercado onde o consumo de luxo já tem e deverá continuar a ter um peso considerável. Como referenciado na revisão da literatura, em 2015, a China, anexando as regiões administrativas especiais de Hong Kong e Macau (Bain&Company, 2012), será o maior consumidor de luxo a nível mundial. A entrada no mercado chinês pode tornar-se numa matéria complexa, devido à ausência de infraestruturas de marketing e às especificidades no comportamento do consumidor, o que leva as empresas a lidar com um elevado nível de incerteza (Bettiol et al., 2013). Ao mesmo tempo, a presença no mercado chinês apresenta-se quase como obrigatória para uma marca de luxo que deseje sobreviver ou ter sucesso internacional (Degen, 2009).

De acordo com a revisão da literatura efetuada neste campo, verificou-se que o modo de entrada mais apropriado para o mercado chinês é através do investimento direto para empresas ou marcas que operem na indústria do luxo, por razões estratégicas (Moore et al., 2010, citados por Bettiol et al., 2013). Lu (2008) refere três fatores críticos para uma marca de luxo entrar neste mercado: o nível de notoriedade da marca, o seu capital disponível e o conhecimento do mercado. Aplicando o caso à marca e empresa em estudo, verifica-se que a Menina Design Group, Lda. é uma PME o que poderá traduzir-se na falta de capital para os grandes investimentos que são

fundamentais para a entrada no mercado chinês, o que envolveria a abertura de lojas e exigiria outros recursos. Por outro lado, o nível de notoriedade da marca Boca do Lobo na China e o seu conhecimento sobre este mercado são reduzidos. Assim, uma forma de entrada neste mercado poderá ser a realização de uma *joint venture* com um distribuidor local de bens de luxo que partilhará o seu conhecimento indispensável sobre o consumidor chinês com maior poder de compra bem como, o conhecimento para o desenvolvimento de uma rede adequada de distribuição e a aproximação aos *media* locais essenciais para criação de notoriedade da marca (Lu, 2008, p. 189).

Outra alternativa de entrada neste mercado, e que melhor se enquadra na situação de PME da Menina Design, é optar pela forma considerada como mais fácil para operar no mercado chinês. Tendo em vista a falta de capital disponível para investimentos e o défice do conhecimento sobre o consumidor, esta forma de entrada traduz-se na procura de um poderoso distribuidor local que desenvolva o negócio e construa notoriedade da marca localmente. Com esta forma de exportação indireta, há uma perda de controlo da imagem e comunicação da marca no mercado, mas que são compensadas pela presença no mercado chinês (Lu, 2008, p. 189). Como supracitado no caso de estudo da Bisazza, uma forma de angariar potenciais contactos neste mercado poderá passar pela participação em feiras do sector.

A literatura refere também que, apesar do consumo de luxo dever aumentar rapidamente nas cidades mais pequenas até 2015, as cidades de Pequim e Xangai vão continuar a permanecer como os principais centros de consumo de luxo (McKinsey, 2011), sendo ambas mencionadas entre os locais mais importantes (Moore et al., 2010, citado por Bettiol et al., 2013), responsáveis por 19% do consumo de luxo no território continental chinês em 2015. Para além do segmento de consumidores principais de luxo, prevê-se um aumento significativo até 2015 de um potencial segmento de consumidor para a Boca do Lobo, os *luxury role models*. A Boca do Lobo deverá, numa primeira fase, canalizar os seus esforços, numa abordagem destas duas

idades chinesas, trabalhando a sua notoriedade localmente, focando-se na construção do seu produto *core* e do seu produto mais emblemático, realçando a perícia dos seus artesãos e a sua história para fortalecer e reforçar o valor da marca (McKinsey, 2012).

Uma outra forma de aproximação ao mercado chinês, de acordo com o caso de estudo da Bisazza apresentado anteriormente apresentado, poderá passar por uma pesquisa de mercado mais aprofundada, que permitirá, por exemplo, a identificação dos líderes de opinião e uma adequada adaptação dos produtos da marca Boca do Lobo ao mercado chinês. Essa adaptação da oferta da marca poderá exigir uma interação com os designers chineses.

CAPÍTULO VII

7. Conclusão

O objetivo deste capítulo é dar resposta às questões propostas para investigação e identificar os seus principais contributos.

De acordo com o estágio desenvolvido na Menina Design Group, Lda., o tema proposto, “Internacionalização de marcas de luxo para o mercado chinês”, mostra-se relevante numa fase de crescimento internacional em que a marca Boca do Lobo se encontra. No ano de 2012, a cidade de Hong Kong ocupou a terceira posição em vendas registadas pela marca em estudo. No panorama internacional sobre a indústria do luxo, a China irá impor-se como o principal consumidor de luxo em 2015, sendo este mercado apontado pela literatura como um mercado vital para o sucesso de qualquer marca de luxo internacional.

Relativamente à primeira questão de investigação - «É a Boca do Lobo uma marca de luxo?», verifica-se que a marca Boca do Lobo, caracterizada como uma marca emocional de mobiliário de luxo exclusivo, não contém grande parte das características apresentadas pelas marcas e produtos de luxo, referenciados na literatura. Ao mesmo tempo, a Boca do Lobo utiliza as regras clássicas do marketing tradicional que diferem das características e regras próprias de gestão de uma marca de luxo, apontadas pela literatura. Assim, pode-se afirmar que a marca Boca do Lobo não é uma marca de luxo, precisando de proceder à redefinição do seu posicionamento no mercado para não prejudicar o valor da marca.

No respeitante à segunda questão de investigação - «Quais as diretrizes de internacionalização para o mercado chinês?», apurou-se que o investimento direto no mercado chinês é a forma de entrada mais indicada, para marcas de luxo que tenham disponibilidade de capital, um bom conhecimento de mercado e um elevado nível de notoriedade. Contudo,

devido à situação de PME em que a Menina Design Group, Lda. se encontra, a empresa poderá não ter o capital disponível para os grandes investimentos necessários. Este fator, aliado ao défice do conhecimento sobre o consumidor chinês, sugere que a forma mais apropriada de entrada da Boca do Lobo será a procura de um poderoso distribuidor local, para desenvolver o negócio e construir a notoriedade da marca localmente. Com este modo de entrada de exportação indireta, haverá uma perda de controlo da imagem e comunicação da marca no mercado, mas que será compensada pela presença no mercado chinês. A forma mais indicada para a angariação de potenciais contactos neste mercado é a participação em feiras do setor.

As cidades de Pequim e Xangai são apontadas na literatura como principais centros de consumo de luxo na China continental, adquirindo, assim, um estatuto de referência para a marca Boca do Lobo, que precisará de trabalhar a notoriedade nestes centros e focar-se no seu produto *core* e mais emblemático, enaltecendo a perícia dos seus artesãos e da sua história para fortalecer e reforçar o valor da marca.

Com o objetivo de aprofundar o seu conhecimento relativamente ao mercado chinês, a Boca do Lobo poderá identificar os líderes de opinião e realizar uma adaptação dos seus produtos neste mercado, interagindo com designers chineses. Assim, tendo em conta a literatura e a análise da estratégia da marca Boca do Lobo, podemos concluir que a marca terá que adaptar a sua estratégia tradicional de abordagem aos mercados, interagindo com entidades conhecedoras e constituintes deste mercado, de uma forma mais empenhada e contínua.

Por fim, não verificando as características inerentes a uma marca de luxo, a Boca do Lobo deverá redefinir o seu posicionamento, de modo a preservar o valor da marca e assegurar de forma coesa a sua entrada neste mercado.

7.1. Limitações e futuras investigações

Uma das limitações deste relatório prende-se com a não especificação dos parâmetros necessários para que uma marca possa ser considerada de luxo. Por outro lado, a falta de acesso à informação sobre a marca Boca do Lobo impediu a análise aprofundada de determinadas características e subcaracterísticas inerentes aos produtos e marcas de luxo. Numa futura investigação, seria interessante analisar com maior detalhe todas estas dimensões da marca Boca do Lobo ou de outra marca portuguesa de design, de modo a tecer conclusões mais bem fundamentadas sobre a dimensão do luxo da marca. Num futuro próximo, remetendo para o efeito *bandwagon* mencionado na literatura, seria de interesse académico apurar qual o impacto sobre o valor das marcas de luxo do crescente consumo chinês e de outros mercados emergentes deste tipo de marcas.

Bibliografia

Atwal, G. & Williams, A. 2009. Luxury brand marketing - The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), 338-436.

Bain & Company. 2012. China luxury study. April 17.

Bettiol M., Chiarvesio M., Di Maria, E., Tabacco. R. 2013. *Internationalization strategies of luxury firms in China: The role of design and marketing capabilities*, Working paper No. 157, Università Degli Studi di Padova, Padova, IT.

Boca do Lobo (canal do YouTube). 2013a. *Press*. Disponível em www.youtube.com/watch?v=P8NZJfk4OrQ&list=PL14BBD32FA9E069E7&index=2 (2013/04/16; 23H 55M)

Boca do Lobo (canal do YouTube). 2013b. *Press*. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=TPMP8g7EHZA&list=PL14BBD32FA9E069E7&index=1> (2013/04/17; 03H 36M)

Boca do Lobo (canal do YouTube). 2013c. *Press*. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=o0mkrPVEfKc> (2013/04/17; 03H 39M)

Boca do Lobo. 2013d. *Catalogs&Finishes (Limited Edition)*. Disponível em www.bocadolobo.com/en/catalogs-finishes/ (18/04/2013; 19H 10M).

Boca do Lobo. 2013e. *Boca do Lobo world*. Disponível em www.bocadolobo.com/en/bl-world/ (19/04/2013; 06H 42M).

Bridgewater, S. & Egan, C. 2002. *International marketing relationships*. New York: Palgrave.

Côrte-Real, A., Brito, C., Perez, C., Azevedo, D., Machado, J., Mendes, M., Pedro, M., Lencastre, P. e D'Elboux S. 2007. *O livro da marca*. 1ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Degen R. 2009. *Opportunity for luxury brands in China*. Working paper No 31/2009, Instituto Politécnico de Leiria.

Dubois, B. and Paternault, C. 1995. Observations: understanding the world of international luxury brands. *Journal of Advertising Research*, 35 No. 4, pp. 69-76.

Gill. J., Johnson. P., Clark. M. 2010. *Research methods for managers* (4th ed.). Los Angeles: Sage.

Heine, K. 2011. *The concept of luxury brands*. Working paper, Technische Universität Berlin.

Hollensen, S. 2007. *Global marketing: a decision-oriented approach*. (4th ed.) Essex: FT Prentice Hall.

Kapferer, Jean-Noël, 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. (4th ed.), London and Philadelphia: Kogan Page.

Kapferer, J-N. 2010. Luxury after the crisis: Pro logo or no logo? *The European Business Review*, 42-46.

Kapferer, J-N. 2012. Why luxury should not delocalize: A critique of a growing tendency. *The European Business Review*, 58-62.

Kapferer, J.-N. & Bastien, V. 2009a. *The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*, London: Kogan Page.

Kapferer, J-N., & Bastien, V. 2009b. The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), 311-322.

Keller, K.L. 2008. *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Keller, K.L. 2009. Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(4), pp.290-301.

Koshy, E., Waterman, H. & Koshy, V. 2010. *Action Research in Healthcare*. Sage Publications, Ltd.

Krawczyk, E. 2012. Understanding China's love for luxury: An analysis of luxury consumption in China. *Borås Academic Digital Archive (BADA)* .The Swedish School of Textil.

Lopes, T. & Casson, M. 2007. Entrepreneurship and the Development of Global brands. *Business History Review*, 81: 651-680.

Lorga, S. C. e. S. 2003. *Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.

Lu P. X. 2008. *Elite China: Luxury consumer behaviour in China*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

Lu, P. X. s.d. Luxury consumer behaviour in mainland China: What exists behind the facade of new health. *Europeanbusinessreview.com*. <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=2418>, April 17.

McKinsey & Company. 2011. Understanding China's growing love for luxury. April 17.

McKinsey & Company. 2012. Luxury Without Borders: China's New Class of Shoppers Take on the World. April 17.

Menina Design Group, Lda (s.d.) - Construir marca (s.d.). Documento interno.

Menina Design Group, Lda. (2012) - Documento interno.

Menina Design Group, Lda. (2012b) - Análise Boca do Lobo. Documento interno.

Meyer, J. 2000. Using qualitative methods in health related action research. *British Medical Journal*, 320: 178-181.

M'zungu, S.D.M., Merrilees, B., & Salinas, G. 2010. Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand Management*, 17 (8), 605-617.

Okonkwo, U. 2009. Sustaining the luxury brand on the internet. *Palgrave Macmillan Brand Management*, 16: 6,302-310.

Phau, I., & Prendergast, G. 2000. Consuming luxury brands: The relevance of the "rarity principle." *Journal of Brand Management*, 8: 122-138.

Raposo, I. 2012. Boca do Lobo na capa de suplemento do Financial Times. Publico.pt. <http://p3.publico.pt/cultura/design/4154/boca-do-lobo-na-capade-suplemento-do-financial-times> (17/4/2013; 00H 49M).

Riley, F. & Lacroix, C. 2003. Luxury branding on the Internet: lost opportunity or impossibility? *Marketing Intelligence & Planning*, 21:96-104.

Whitelock, J. & Fastoso, F. 2007. Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature. *International Marketing Review*, 24: 252 – 270.

Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. 2006. Luxury markets and premium pricing. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 4 (4), 319-328.

10 Magical steps (s.d.) - *10 Magical steps to create successfull brands*. Documento interno.

Apêndices

Apêndice I - Características dos produtos de luxo.

Características dos produtos de luxo					
				Sim	Não
Preço	Preço alto entre categorias			X	
	Preço mais alto dentro da sua categoria			X	
Qualidade	Características de produção	Especialidade do fabricante	Competências técnicas		X
			Competências de estilo		X
		Complexidade de produção		X	
	Características concretas do produto	Materiais e componentes			X
		Construção e função			X
		Artesanal			X
		Funções do produto		X	
		Serviço			X
		Tamanho do produto		X	
	Características abstratas do produto	Conforto e utilidade		X	
		Durabilidade e valor		Não aplicável	
		Funcionalidade e performance		Não aplicável	
		Segurança		Não aplicável	
Estética	Relatividade Cultural do Luxo			X	
	Multissensorial			X	
Raridade	Não revela o seu volume de vendas				X
	Dificuldades na compra				X
	Limitação artificial			X	
	Limitação natural				X
O extraordinário	Design diferente				X
	Determinação das tendências de estilo				X
	História do produto ou processo de produção			X	
	Imagem da marca				X

Características dos produtos de luxo				
		Sim	Não	
Simbolismo	Benefícios simbólicos		X	
	Valores humanos			X
	Estilo de vida			X
	Personalidade da marca	Modernidade	X	
		Prestígio	-	
		Sensualidade	X	
		Sobriedade e discrição		X
		Excentricidade	X	
	Design do produto		X	
	Marca		-	

QUADRO 8 - Características dos produtos de luxo (Fonte: sistematização própria)

Anexos

Anexo I - Vendas da marca Boca do Lobo

Referente a 2011

	América Norte	América Sul	Europa 27	Europa	África	Médio Oriente	Ásia	Oceania
Objectivo	300.000,00 €	30.000,00 €	676.000,00 €	178.000,00 €	40.000,00 €	150.000,00 €	138.000,00 €	14.000,00 €
Ano (até à data)	68.029,50 €	0,00 €	362.144,68 €	84.766,80 €	0,00 €	490.900,80 €	40.486,00 €	15.036,00 €
% Objectivo anual	23%	0%	54%	48%	0%	327%	29%	107%

QUADRO 9 - Vendas de 2011

Referente a 2012 (Dados até fim de meio de Dezembro)

	América Norte	América Sul	Europa 27	Europa	África	Médio Oriente	Ásia	Oceania
Objectivo	340.000,00 €	40.000,00 €	623.000,00 €	189.000,00 €	10.000,00 €	168.000,00 €	200.000,00 €	30.000,00 €
Ano (até à data)	273.769,60 €	76.190,70 €	483.459,62 €	142.790,03 €	23.130,00 €	19.788,00 €	133.726,50 €	14.920,00 €
% Objectivo anual	81%	190%	78%	76%	231%	12%	67%	50%

QUADRO 10 - Vendas de 2012

Mercados

Top 10 Países			
1 USA	271.721,76 €	6 Rússia	54.994,05 €
2 UK	149.461,22 €	7 Itália	36.704,50 €
3 Hong Kong	120.024,70 €	8 Suíça	34.771,00 €
4 Portugal	106.282,64 €	9 Espanha	33.056,00 €
5 Panamá	60.767,70 €	10 França	29.572,00 €

QUADRO 11 - 10 principais destinos de vendas de 2012

Anexo II - 7 passos para implementação da marca no mercado

CONSTRUIR MARCA 7 PASSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MARCA NUM MERCADO



FIGURA 16 - 7 passos para implementação da marca num mercado

Anexo III - Modelo de *action research* de Elliot

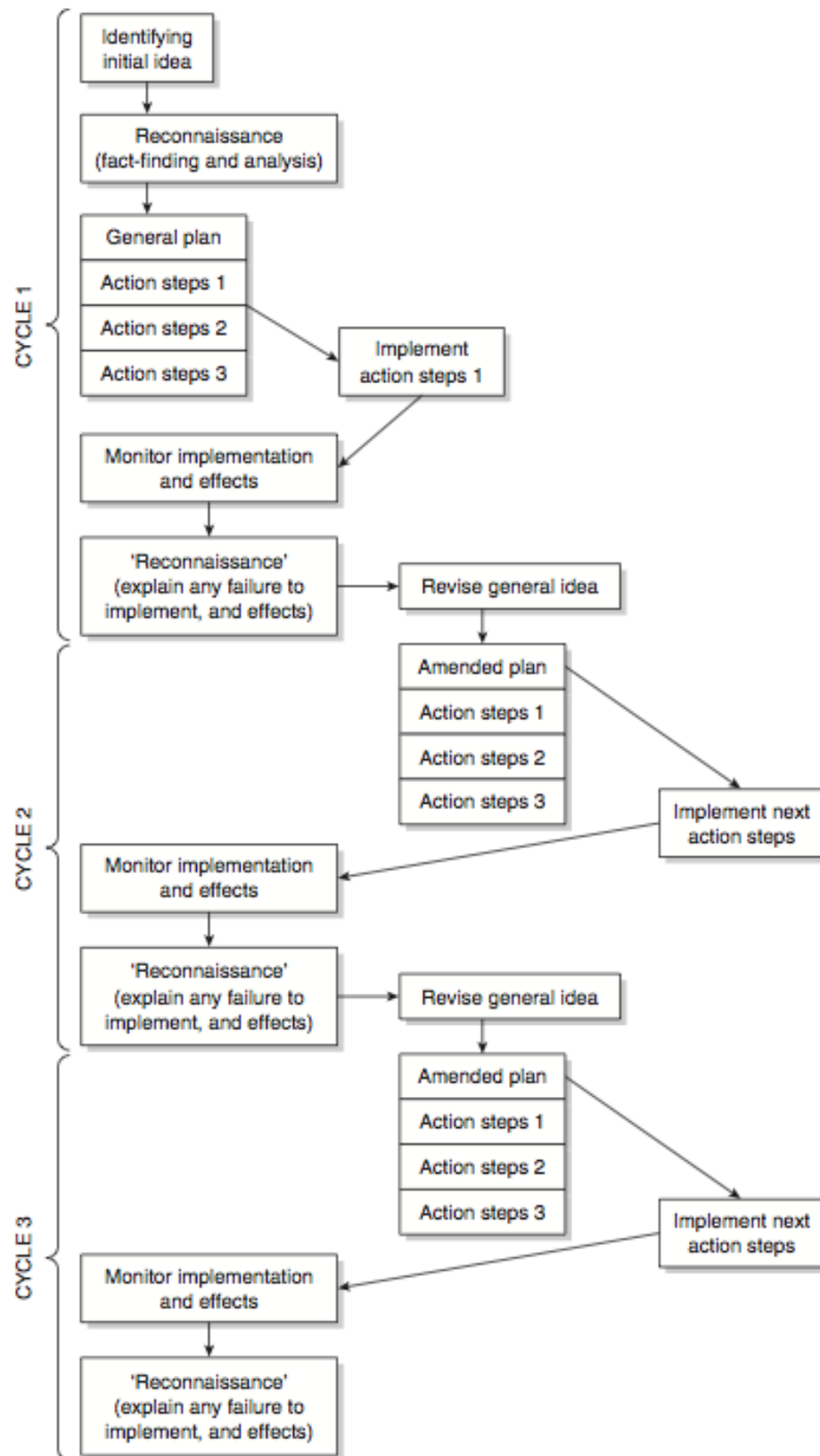


FIGURA 17 - Modelo de *action research* de Elliot (Fonte: Koshy et al., 2010)