



Desafios para a marca Vista Alegre: foco na porcelana ou evolução para *lifestyle*

Por: Luísa Cândida Tavares Jeremias

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Mestrado Executivo em Mestre em Gestão Aplicada na Universidade Católica Portuguesa, School of Business & Economics

Março 2025

Dissertação escrita sob a supervisão do Professor Doutor Pedro Celeste

Sumário

Sumário	2
Índice de quadros, figuras e tabelas	3
Agradecimentos	4
Resumo	5
<i>Abstract</i>	6
1. Introdução	7
1.1 <i>Problem Statement</i>	8
1.2 <i>Key research questions</i>	9
1.3 Metodologia	9
1.4 <i>Key words</i>	10
2. <i>Literature Review</i>	11
2.1 Do <i>branding</i> ao <i>rebranding</i> : o consumidor é quem manda.....	11
2.1.1 “Ouvir o que não é dito”: os caminhos para a satisfação do consumidor ...	12
2.1.2 De “pensar cliente” ao reposicionamento e ao <i>marketing mix</i>	13
2.2 Luxo e mercado de luxo.....	15
2.2.1 Prazer e percepção de valor de marca no território do luxo	16
2.3 As novas tendências do luxo: o <i>lifestyle luxury</i>	17
2.4 O poder da <i>social media</i>	18
3. <i>Case study</i>	20
3.1 Vista Alegre: a ambição do passado pode inspirar o futuro?	20
3.2 O que é o luxo?	21
3.3 A era Visabeira.....	23
3.4 Valor percebido e novos caminhos do luxo	24
3.5 “Simmmmmmm!”	28
4. <i>Market research</i>	31
4.1 O Luxo e o <i>lifestyle</i> de luxo	31
4.1.1 O <i>Survey</i>	32
4.1.2.1. Luxo e lifestyle	32
4.1.2.2. A Vida Alegre.....	33
4.1.2 O <i>Focus Group</i>	38
4.1.3 Entrevistas vs. <i>Focus Group</i>	39
4.2 Análise dos dados	42
4.2.1. <i>Cross Tabs</i>	45
5. Conclusões e recomendações	47
5.1 Limitações	50
5.2 Sugestões para investigação futura	51
6. <i>Teaching notes</i>	53
Anexos	55
<i>Literatura review</i>	55
Bibliografia adicional	58
Entrevistas	61
<i>Survey</i>	61
<i>Focus Group</i>	64
Tabelas e gráficos	65
Respostas <i>Teaching Notes</i>	66

Índice quadros, figuras e tabelas:

1. Descrição <i>survey</i> e <i>focus group</i>	31
2. Survey: é cliente marca de luxo	32
3. Em que categorias de produto/ serviço de luxo é cliente?.....	32
4. O que o faz ser cliente de marcas de luxo?.....	33
5. No luxo privilegia marcas ou experiências?.....	33
6. O que entende por experiências?.....	33
7. Conhece a marca Vista Alegre?.....	34
8. Como conheceu a marca ?.....	34
9. Associa o nome Vista Alegre a alguma coisa?.....	34
10. Com que regularidade consome produtos Vista Alegre?.....	35
11. Quem produtos possui?.....	35
12. Que outros produtos ou serviços Vista Alegre voltaria a consumir?.....	35
13. Que palavra(s) associa à marca Vista Alegre?	36
14. Numa escala de 1 a 5, como avalia a Vista Alegre em qualidade?.....	36
15. Numa escala de 1 a 5, como avalia a Vista Alegre em preço?.....	36
16. Numa escala 1 a 5, quanto recomenda a marca Vista Alegre?.....	36
17. Segue a Vista Alegre.....	37
18. Em que redes sociais segue a VAA.....	37
19. Não segue por que razão.....	37
20. Survey: faixa etária.....	37
21. Grau de escolaridade.....	37
22. Ocupação.....	37
23. Rendimento anual.....	37
24. Género.....	38
25. Distrito	38
26. Vista Alegre: pontos fortes e pontos francos.....	45

Anexos:

1. Quadro das principais concorrentes no segmento porcelana de luxo.....	65
2. Novas áreas de negócio das marcas de luxo tradicionais de moda.....	65
3. Vertentes de expansão de negócio das concorrentes da Vista Alegre originárias da área de porcelana de luxo	65
4. Concorrentes portuguesas da Vista Alegre na área de luxo	66

Agradecimentos

Ao meu orientador de tese, professor doutor Pedro Celeste, pelo foco que me obrigou a ter, indicações preciosas e por me colocar sempre no caminho correto, perante as questões ao longo da investigação.

À professora Mónica Seabra Mendes, responsável pelo programa de Gestão de Luxo, que me abriu portas e me possibilitou expandir conhecimento na área do luxo, o que tornou a investigação mais rica.

À professora Maria Estarreja, por ter compreendido o objetivo e facultado material e ao professor Ricardo Tomé, pelas longas discussões sobre o tema, que ajudaram a evoluir.

À Medialivre, onde desenvolvo a minha atividade profissional, que me apoiou na concretização do programa Gestão de Luxo e me possibilitou trabalhar no MGA.

À Vista Alegre, em particular ao dr. Nuno Barra e dra. Carla Graça pelo apoio e interesse.

À UCL e ao Executive Masters Office, em particular ao David Adão Alves e à Vanda Páscoa, que num momento frágil, em que cheguei a desistir do MGA por questões familiares, me deram o apoio e o ânimo necessário para regressar e cumprir objetivos.

Finalmente, à minha mãe, que estará feliz por este momento.

“People do not buy goods and services. They buy relations, stories and magic”

Seth Godin

*“No caminho da vida, como em todos os caminhos,
aquilo que verdadeiramente conta é não perder de vista a meta”*

Papa Francisco

Resumo

Deve ou não uma marca de luxo, tradicionalmente ligada ao negócio da porcelana, evoluir para o mercado *lifestyle*, seguindo o exemplo de concorrentes internacionais?

A tese *Desafios para a marca Vista Alegre: foco na porcelana ou evolução para lifestyle* tem como objetivo compreender como a marca é percebida pelo consumidor e, tendo em conta a sua História e características, e comparando com a evolução de empresas similares no mercado internacional, perceber se o caminho da Vista Alegre é o da transição gradual para marca *lifestyle* ou se, pelo contrário, deverá manter apenas o foco na porcelana, ainda hoje a sua principal produção.

Estamos perante uma marca bicentenária que poderá ser considerada a única de luxo em Portugal, com o nome e valores associados a qualidade, tradição e elegância¹. Como pode, neste caso, a Vista Alegre fazer uma evolução sustentada, financeiramente viável e que corresponda às expectativas do consumidor?

Esta tese baseia-se em literatura académica sobre posicionamento de marca e mercado de luxo, as suas recentes tendências e adaptação a novas formas de consumo. Para responder à questão colocada, recorre a um *survey*, um *focus group* e a entrevistas a personalidades ligadas à Vista Alegre Atlantis.

É uma investigação quantitativa, que pretende identificar os desafios que a marca enfrenta perante um novo conceito de luxo e lançar alertas face à evolução do mercado digital, importância das redes sociais e necessidade de expansão global.

¹ Survey 'Luxo e *Lifestyle* de luxo', respostas à pergunta 2.6: "Que palavra(s) associa à marca Vista Alegre?"

Abstract

Should a luxury brand, traditionally associated with the porcelain industry, evolve into the lifestyle market, following the example of international competitors?

This dissertation, *Challenges for the Vista Alegre Brand: Focus on Porcelain or Evolution into Lifestyle*, explores how Vista Alegre is perceived by consumers and whether, considering its history and core characteristics, and comparing it with the evolution of similar international brands, it should gradually transition into a lifestyle brand or retain its exclusive focus on porcelain, its primary area of production.

Vista Alegre is a bicentenary brand, often regarded as the only Portuguese name in the luxury segment, with values strongly associated with quality, tradition, and elegance². The central issue is how the brand can pursue a sustainable, financially viable evolution that remains consistent with consumer expectations and preserves the brand's identity.

The research draws on academic literature on brand positioning and the luxury market, with emphasis on recent trends and the sector's adaptation to new consumption behaviours. To address the research question, a mixed-methods approach was employed, including a consumer survey, a focus group, and interviews with individuals associated with Vista Alegre Atlantis.

This quantitative study seeks to identify the main challenges the brand faces within a redefined concept of luxury. It also highlights key strategic considerations in light of the digital transformation of the luxury sector, growing influence of social media, and increasing need for global expansion.

¹ Survey: "Luxury and Luxury Lifestyle" – Responses to Question 2.6: "What word(s) do you associate with the Vista Alegre brand?"

Desafios para a marca Vista Alegre: foco na porcelana ou evolução para *lifestyle*?

1. Introdução

2024 foi um ano de festa para a Vista Alegre. A marca celebrou 200 anos com a pompa que o acontecimento merecia. Um leilão de peças de coleção, um serviço de porcelana e um de vidros comemorativos e ainda o anúncio de expansão da marca para os mercados asiático e do Médio Oriente através de um novo acionista, Cristiano Ronaldo, figura inequívoca de identificação da ‘Portugalidade’. No conjunto, um virar de página naquele que é o caminho que a Vista Alegre percorre e pelo qual luta desde o seu nascimento, em 1824.

Sexta maior marca mundial no seu segmento, a Vista Alegre atravessou várias fases nestes dois séculos de existência e, se foi criada como marca para servir “mesas de reis”, a sua evolução nunca abandonou a procura incessante da excelência posicionando-se, hoje, no exigente e exclusivo universo das marcas de luxo. A obediência a uma série de pressupostos que este implica não facilitou a vida à VAA³, pois obrigou à tomada de decisões nos pontos de venda de retalho, que se traduziram em perdas acima de um milhão e entrada noutras ‘montras’ que garantiam o posicionamento identificado como estratégico.

A evolução e tendências do mercado de luxo colocou ainda novos desafios à marca: a necessidade de diversificar a oferta, evoluindo para marca de *lifestyle*, ou seja, além das porcelanas, a sua essência e *core* de negócio, disponibilizar ao novo consumidor do segmento luxo uma experiência em *tableware*, que vai dos vidros ao têxtil de mesa e cutelaria, mobiliário de casa e iluminação, acessórios de moda e, ainda, hotelaria. O desafio que se colocou foi, pois: como se posicionar neste novo mercado e como garantir estas ofertas quando a marca continua a ser identificada como de porcelana. E, além disso, como gerir este processo quando o mercado externo já corresponde a 74% do negócio e é do B2B que advém a grande fatia dos proveitos.

³ VVA: Vista Alegre Atlantis

Acresce a este caminho da internacionalização e procura de novos mercados premium que, em junho de 2024, a Vista Alegre anunciou um novo acionista, Cristiano Ronaldo, que adquiriu 10% da empresa, o equivalente a 17 milhões de euros, ao qual somou 30% da VA Espanha e formou uma empresa com 50% do capital, para a para exploração e promoção da marca nos mercados do Médio Oriente e Ásia⁴.

Será este o passo decisivo para o novo ‘salto’ da VAA ou os números de venda de porcelana e percepção da marca são mais fortes do que o desejo de evolução?

1.1. *Problem Statement*

Com estes dados chegamos ao objeto desta tese:

Deve a Vista Alegre manter o foco na porcelana ou evoluir para marca *lifestyle* ?

A questão é colocada tendo em conta origens, história, evolução da empresa Vista Alegre, diferentes cenários financeiros que atravessou, bem como posicionamento da marca, tendências de mercado internacionais no que corresponde ao *target* do luxo, reposicionamento e expansão internacional, comparação com as concorrentes, influências de novos *players* e canais de comunicação na estratégia de valorização e crescimento da marca e, finalmente, se o *rebranding* da VAA está alinhado com a percepção de marca por parte do consumidor

1.2. *Key research questions*

Ao *problem statement* juntam-se as seguintes *key research questions*:

1. Pode a Vista Alegre ser considerada uma marca de luxo?

⁴ Agência Lusa, 24 julho 2024

Qual o *portfolio* da marca, a sua extensão, volume e características, os seus valores e posicionamento.

2. A estratégia da Vista Alegre está alinhada com a percepção que o consumidor ou futuro cliente tem da marca?

O *survey* e o *focus group* ajudam a perceber qual a percepção do consumidor em relação à marca.

3. O modelo de comunicação da Vista Alegre e a estratégia de redes sociais são os corretos para os objetivos da marca?

Como é feita a comunicação e até que ponto a Vista Alegre segue uma estratégia eficaz. As redes sociais têm ou não peso no negócio?

4. Qual a importância das vendas digitais para o futuro da marca?

Como é a experiência de compra VAA? Qual o peso do digital no negócio?

5. A Vista Alegre tem capacidade para se reposicionar como marca *lifestyle*?

Qual a extensão da marca, pontos fortes e fracos e como é percebida pelo consumidor.

1.3. Metodologia

Para encontrar respostas a estas questões, esta tese recorre a uma metodologia quantitativa através de diferentes instrumentos de estudo. São eles:

- Literatura académica
 - Posicionamento e reposicionamento da marca
 - Mercado de luxo e novas tendências do luxo
 - Influência das redes sociais no luxo
- Bibliografia não académica
 - Artigos de jornal e sites

- Documentos não acadêmicos sobre temas em questão
- Livros sobre os temas *branding*, luxo e Vista Alegre
- Focus group
Caraterísticas e objetivos:
 - 7 entrevistados, de geografias, género, faixas etárias e atividades diferenciadas
 - Identificação do cliente Vista Alegre: percepção da marca, conhecimento sobre a mesma, experiência de compra, experiência de redes sociais.
- Entrevistas e depoimentos
 - Nuno Barra, administrador da Vista Alegre Atlantis
 - Carla Graça, Chif Digital Officer Vista Alegre
- Survey
 - *Luxo e mercado de luxo*: Questionário em 3 partes: mercado de luxo, Vista Alegre e redes sociais
 - 215 respostas de inquiridos anónimos.

Extra: Para que esta tese se tornasse mais rica e o segmento em que a marca se insere devidamente apreendido e estudado, frequentei, em 2024, o programa executivo da Católica School of Business & Economics, Gestão de Luxo. O mesmo, coordenado pela professora Mónica Seabra Mendes, proporcionou, além das aulas teóricas sobre as várias componentes do mercado de luxo e suas novas tendências, o acesso a literatura sobre tema que se tornou fundamental para compreender melhor a temático, poder enquadrar o caso Vista Alegre e as opções estratégicas defendidas pela marca.

1.4. Keywords

#luxo # branding #rebranding #lifestyle luxury # luxury brands #social media #cerâmica
#percepção de marca #valor de marca #vista alegre

2. Literature review

2.1. Do *branding* ao *rebranding*: o consumidor é quem manda

A questão de fundo que se coloca nesta tese é a do posicionamento da marca – no caso, a Vista Alegre – e da necessidade ou não de reposicionamento da mesma, no que depende de percepção que o consumidor tem dela, da necessidade e do mercado ([Lin, 2005](#), [Zauner, 2015](#)). Ou seja, o que é a Vista Alegre, como se apresenta ao consumidor, qual a apreensão que este tem da marca e de que forma deve ser feito o seu reposicionamento.

Do que falamos quando falamos de posicionamento? A relação entre marca e consumidor tem ganho mais e mais importância ao longo das últimas décadas ([Payne, 2004](#)). Em causa, e em primeira instância, está qual a imagem que a marca cria sobre si própria e deseja transmitir ao consumidor, traçando para si uma estratégia de marketing baseada nessa visão, e, por outro lado, o que o cliente vê na marca - que nem sempre tem uma correspondência total.

Como objetivo final está sempre o ato da compra. O que leva o consumidor primeiro a gostar, e depois a converter ([Payne, 2004](#)). E, se tal não acontece, quais as razões dessa desistência. Muitas marcas podem não investir o tempo suficiente a perceber o comportamento do consumidor na aquisição ([Gourville, 2014](#)) mas a partir do momento em que chegam a conclusões, não de forma aleatória, mas através de estudo, podem antecipar padrões de consumo e fazer coincidir posicionamento com expectativa do consumidor.

Toda e qualquer estratégia de marketing deve sempre “pensar cliente” ([Magoleng, 2024](#)). Isso significa envolver ([Payne, 2004](#)). O que quer isto dizer?

Antes de mais, as marcas precisam de compreender as motivações do consumidor ([Bargh, 2002](#)) e, para tal, nada melhor do que agrupar o consumidor em ‘tipos’ ou *personas*. Uma organização que permite desenvolver a relação marca-cliente de diferentes formas, de acordo com a necessidade.

Da personalizada ligação *one-to-one* ([Peppers, 1993](#)), uma espécie de bíblia do marketing de influência, que defende que as relações só podem ser construídas quando

as vontades do consumidor são atendidas, como diríamos hoje, em versão *mindfulness*, ou seja, colocando toda a energia da marca sobre o cliente, até ao desenvolvimento de uma estratégia que apela à construção crescente de intimidade com o consumidor, chamada “marketing de permissão” (Godin, 1999), no qual se transformam estranhos em amigos e amigos em clientes, apoiando estratégias de marketing no desencadear de emoções para a construção de relações de compra. Finalmente, a relação estreita com o cliente também se pode reger por um modelo da customização massificada que, garante a liberdade para personalizar produtos e bens a preços competitivos (Pine, 1999), de acordo com desejos do consumidor no momento.

2.1.1. “Ouvir o que não é dito”: os caminhos para a satisfação do consumidor

Tal como dizia Peter Druker, ainda nos anos 80 do século passado, referindo-se à obrigatoriedade de uma marca saber ler a ‘a cabeça’ do cliente, “*O mais importante é ouvir o que não é dito*”. O posicionamento de uma marca tem de ser feito a partir desta (re)conhecimento de linguagens e assim criar uma estratégia baseada na necessidade e na satisfação (Spreng, 1996) para gerar a ação de compra: ‘*know, predict, engage*’ (conhecer, prever, envolver), uma evolução que termina na conversão. (Bowden, 2014).

Para que essa previsão sobre a necessidade e o gosto do cliente, a criação de *personas* pode ser um dos movimentos com maior êxito para definir o posicionamento da marca. Para quem fala a marca? Qual a *persona* que compra e qual a que a marca quer seduzir? Qual a percepção que estas *personas* têm da marca? Todos estas questões podem ajudar a construir a identidade e alinhá-la com o consumidor.

Quanto mais diferenciadora for a estratégia de valor (Caves, 1985), quanto maior satisfação gerar, corresponder às necessidades do cliente dentro das tendências do mercado, mas garantindo diferenciação em vez de uniformização, maior será a conversão e maior fidelização poderá gerar. Não é no território da compra por instinto, mas no do reconhecimento que interessa à marca posicionar-se se se quiser pautar por uma estratégia a longo prazo.

Mas o que se pode, afinal, entender por “satisfação do consumidor”, por essa emoção nem sempre expressa de forma óbvia, mas que garante identificação e fidelização? Os

estudos acadêmicos não encontram uma definição concreta para “satisfação”, o que cria problemas de operacionalidade e de interpretação. ([Giese, 2000](#)).

Porém, uma das respostas que melhor ilustra o sentimento é a de plenitude ([Oliver, 1997](#)), o que entronca também na de saciação. Quer isto dizer que no momento em que o consumidor respondeu a um estímulo, ele pode atingir um nível de saciação com o produto, bem (ou experiência) que o leva a preferir sempre o mesmo – ou a marca que o representa – em outras ocasiões ([Kahn, 1995](#)). Satisfação e saciação tornam-se assim conceitos do foro intangível a levar em conta quando se pensa em percepção de valor de marca e no que esta representa. Como a marca se vê e deve responder de acordo com estas necessidades – mesmo que raras vezes possíveis de caracterização – por parte do consumidor.

Mas há mais: confiança, reputação, integridade. Eis as três palavras-chave para esse sucesso da marca na percepção de valor por parte do cliente. Para tal é necessário encontrar notoriedade ([Aubin, 2021](#)). Como a marca é reconhecida e o que a torna diferenciada e superior à concorrência, isto é, quais os seus fatores críticos de sucesso (as suas forças). É aqui que surge também o conceito ‘out thinking’ ([Trot, 2013](#)), denominado em linguagem comum como ‘pensar fora da caixa’, sinónimo de, sobretudo num competitivo mercado B2B encontrar em *storytelling* próprio que causa efeito de surpresa, pela positiva, sobre o cliente.

2.1.2. De “pensar cliente” ao reposicionamento e ao *marketing mix*

“Pensar cliente”, hoje, implica mais movimentos, na verdade um novo *marketing mix* que inclui, além do preço, a migração para o digital ([Dolega, 2011](#)) – ambos, desafios do mercado de luxo, como veremos à frente -, garantindo a excelência de serviço ou produto, uma comunicação customizada, uma nova gestão do ponto de venda e a redefinição das métricas de *performance* – que incluem *social media* ([Moro, 2016](#)). São variáveis que parecem quase opostas à diferenciação, mas tornam-se inequívocas na análise ao que é hoje o mercado, ajudando a encontrar modelos de posicionamento, baseados em modelos padronizados.

Curiosamente são estes mesmos modelos que, por obedecer a estruturas tão padronizadas e que não trazem a vantagem desejada sobre a concorrência, podem conduzir à necessidade de reposicionamento de uma marca. Afinal, por que razão devemos adquirir uma determinada marca? O que a distingue das concorrentes? O alinhamento padronizado que traz vantagens na identificação pode também ser maléfico ao conduzir a marca a perder o poder de atração? ([Swaminathan, 2008](#))

O que conduz, então, à necessidade de reposicionamento?

Há fatores determinantes para que a decisão de reposicionamento seja tomada. A primeira, o mercado. É este que molda tendências, traduz comportamento de consumidor e obriga a movimentações para qualquer marca que se queira manter atrativa ([Kim, 2002](#)) – tanto em B2B como em B2C. Necessita, porém, a marca, de identificar nas suas forças quais os mercados relevantes na sua estratégia que obriguem a esse movimento. Uma análise errada pode conduzir a erros com consequências graves ([Saeed, 2008](#)).

A esta análise dos mercados relevantes é preciso juntar os fatores críticos de sucesso da marca (forças), se estes se encaixam no *rebranding* e como a concorrência encara as novas tendências do mercado e que movimentos produz ([Saeed, 2008](#)).

Toda e qualquer vantagem competitiva só poderá ser alcançada através de um *marketing mix* renovado ([Merrilees, 2008](#)) que implica recursos, *know how* do produto e do consumidor para conduzir à reação desejada à concorrência e à recuperação de notoriedade.

Que ninguém se engane quanto à estratégia e ao que a mesma implica sempre que adotada. *Rebranding* tem de levar em linha de conta um acentuado esforço de marketing, sempre que queira atingir objetivos e ir ao encontro da vontade do consumidor, de acordo com a perceção e expectativas perante a marca. Não apenas gastos, mas também foco ([Chernev, 2006](#)).

Voltamos ao cerne da questão: o que é a marca, como se apresenta ao consumidor e qual a perceção que este tem da mesma. Isto aplica-se a marcas com uma estratégia baseada em preço, como a marcas com estratégia na diferenciação. O mercado de luxo não é exceção.

2.2. Luxo e mercado de luxo

No que pensamos quando pensamos em *luxo*? O que determina que algo ou uma marca são *luxuosos*?

Mais uma vez, não existe nenhuma definição ‘oficial’ para o conceito. A literatura sobre o tema ajuda a perceber o conceito, embora nunca fale em uníssono ([Ko, Costello, Taylor, 2019](#)). A palavra luxo vem do latim *lux*, ou seja, luz, o que brilha, ofusca, situando-se no território do intangível, do que causa emoção. Algo raro, único, exclusivo.

Durante muito tempo, o conceito foi desvalorizado por ser considerado desnecessário ou supérfluo ([Mortelmans, 2005](#)), por se interessar por objetos de desejo e não necessidades básicas e produzir narrativas específicas usadas em processos de satisfação.

Mais até do que o tema da satisfação, já abordado antes, a ideia de prazer, de ‘deleite’ que o consumidor pode alcançar através de um produto, de um serviço ou de uma experiência de luxo posiciona-se no território do intangível ([Fuller, Matzler, 2006](#)). É quase o patamar acima da satisfação. É o “*prazer alcançado pela satisfação extremamente alta, aliada a uma resposta emocional de alegria*”, define este autor. Uma sensação que provém da forte relação emocional com a marca ([Hagtvedt & Patrick, 2009](#)).

A necessidade de clarificar o conceito levou a estudos mais detalhados ([Miller, Mills, 2012](#)) e tentativas de descrições tangíveis do luxo. [Haine, \(2012\)](#) defende que as marcas de luxo estão associadas a percepções dos consumidores de um alto nível de preço, qualidade, estética, raridade, excelência e um alto grau de associações não funcionais, entre elas também o prazer.

[Keller, \(2009\)](#) aprofunda a ideia, definindo as marcas de luxo em 10 características: a imagem *premium*, a criação de associações intangíveis à marca, o alinhamento com a qualidade, o recurso a logós, símbolos e embalagens que traduzam o seu valor, as associações a personalidades, eventos, países ou entidades a elas vinculadas, manterem

a distribuição controlada, terem uma estratégia de preço alto, fazerem uma boa gestão da sua arquitetura, a concorrência definida e estarem protegidas legalmente.

2.2.1. Prazer e percepção de valor de marca no território do luxo

Na base do conceito está a percepção por parte do consumidor do que é o luxo e, em particular, uma marca de luxo. Qual o seu posicionamento e o que pode proporcionar. [Hagtvedt e M. Patrick \(2008\)](#) citam as *Mil e Uma Noites* e a história de Scheherazade, que prometia deleite inesquecível ao Sultão através das suas narrativas, remetendo esta fábula à expectativa do consumidor em relação à marca.

De acordo com estes autores, as marcas de luxo fazem uma promessa semelhante de prazer, não apenas pela experiência do produto que apresentam como dos restantes, com nome de marca. Compramos a marca ‘X’ porque temos uma expectativa ‘Y’ sobre a mesma. Não compramos o produto ou a experiência, mas sim a promessa que temos sobre o mesmo. Quanto mais alto, mais exclusivo, mais único, mais luxuoso. [\(Kim, 2016\)](#).

A percepção de valor da marca – também de luxo – implica o seu posicionamento, ou seja, a atitude que os clientes têm em relação a uma determinada marca pode desempenhar um papel fundamental no valor que lhe atribuem [\(Alden, 2013\)](#) e, consequentemente, na compra ou não da mesma. Pode dizer-se, assim que há uma ligação direta entre o valor percebido – na dimensão social, pessoal e funcional do produto, do bem ou da experiência– e a aquisição do mesmo [\(Salehzadeh, 2016\)](#), inclusivamente no mercado de luxo.

Nesta arquitetura, e se pensarmos numa lógica omnicanal, sobretudo para a experiência em loja, no processo da atração e da compra ‘física’, a conversão passa essencialmente por atrair, estimular criando mistério, convidar a conhecer, impressionar o consumidor e, finalmente, mas tendo em conta que este pode ser o principal fator para a lealdade à marca, inspirar [\(Kim, 2016\)](#).

Quer isto dizer que a percepção de valor da marca é direta e indiretamente afetada pela atitude da mesma [\(Salehzadeh, 2016\)](#), ou seja por todos os sentimentos que é capaz de

despertar no consumidor no momento da compra. Estamos no território do desejo, sobretudo quando acordamos o mercado de luxo.

2.3. As novas tendências do luxo: o *lifestyle luxury*

Na verdade, o próprio conceito de luxo está em mutação. O luxo tradicional evoluiu para aspiracional, depois para emocional e atualmente já se fala em luxo “com propósito”. O que significa isto?

Num estudo de [Atkinson](#), há cinco novos valores no consumo que ajudam a definir este “novo luxo”: consumo discreto, prazer próprio, valor experiencial, realização pessoal e sustentabilidade. Os três últimos afetam diretamente a intenção do cliente de se envolver com uma nova marca. Os resultados do mesmo estudo também encontraram cinco valores pessoais que impulsionam o novo consumo de luxo: realização, benevolência, foco, amor próprio e egocentrismo. ([Atkinson, 2021](#))

O que entendemos por estes conceitos? Que a envolvimento com a marca aumentou. A marca passou a ter um propósito, uma finalidade da qual o consumidor comunga e que está disposto a assumir, assim essa opção lhe dê a uma nova e desejada ‘tribo’ da qual quer ser parte integrante. ([Lojacono, 2024](#))

Ser parte dessa tribo também implicou um *lifestyle* próprio. O luxo tornou-se experiência em vez de bem ou produto ([Leban, 2020](#)). Nessa ótica, o consumo cotidiano passou a partilhar fundamentos e decisões de um determinado estilo de vida, através do qual o consumidor tende a partilhar espaços comuns, uma mesma identidade, práticas que visam a mudança social ([Wahlen, 2015](#)) ou, se preferirmos, a pertença à ‘tribo’.

Assim, o luxo pode contribuir para o bem-estar pessoal ([Kauppinen-Räsänen, 2019](#)), aplicável a bens, produtos, serviços e experiências. O conceito de curadoria cresceu. Tal como a estratégia omnicanal ([Pangarkar, 2022](#)), com as marcas de luxo a deixarem de estarem presas a canais de venda tradicionais, mas a alarga-los ao digital.

Estima-se que, em 2025, 25% vendas de luxo se façam online. Em 2024 as vendas de luxo online corresponderam a 200 mil milhões. Um valor infinitamente menor do que as vendas em loja, mas em crescimento.

2.4. O poder da *social media*

As redes sociais tiveram um papel preponderante neste crescimento ([Klassen, 2018](#)), veículo de divulgação e influência do novo ‘*lifestyle* do luxo’. O marketing nas redes sociais passou a influenciar a criação de valor e a influenciar a escolha, preço e fidelização, bem como no reconhecimento e imagem da marca ([Godey, 2015](#)). Uma nova linguagem de divulgação e influência deixou de poder ser ignorada, inclusivamente pelo luxo, que se rendeu à evidência do poder dos influenciadores sobre a ‘tribo’ ([Bastrygina, 2024](#), [Colella, 2019](#)).

A *social media* demonstrou ser uma poderosa rede de divulgação de produto e de partilha de experiência ([Gluksman, 2017](#)). Quem não estava nas redes, não existia, o produto, serviço ou experiência não alcançava todos os alvos pretendidos.

E é aqui que entra o papel dos influenciadores ([Bastrygina, 2024](#)), encarnação do *luxury lifestyle* e da possibilidade da sua conversão para as marcas. O estudo assinado por [Marina Leban, Thyra Uth Thomsen, Sylvia vom Wallpach e Benjamin G. Voyer](#), chega a enumerar as três *personas* que podem corresponder a tipos de influenciadores eficazes utilizados na rede social instagram para trabalhar determinado *lifestyle*. São eles: 1) o embaixador do verdadeiro luxo, 2) o altruísta e 3) o modelo ‘bom’ a seguir. Como se processa a sua ‘evangelização’ nas redes sociais, em particular no instagram? Através de uma legitimação social na sua área de influência, promulgam e demonstram a “ética” pessoal nas escolhas, o que também lhes dá legitimidade de divulgação do consumo de luxo. Mais, dada a sua capacidade de influenciar nesta área, podem chegar a deixar marca na construção do consumo do *lifestyle* de luxo.

Quer isto dizer que a nossa perceção de valor de marca e de *lifestyle* de luxo passa pela influência destas novas *personas* que se movem nas redes sociais, deixam a sua marca, criam a sua própria narrativa e passam a “mexer” com o consumo e os comportamentos sociais? De acordo com [Leban](#) e com [Pangarkar \(2022\)](#), sim. Porém, isso não quer dizer

que o consumidor de luxo se molde por uma só voz. Segundo [Pangarkar](#), os consumidores de marcas de luxo são heterogêneos nas suas necessidades, vontades e desejos, o que faz com a conversão – ou decisão de compra de luxo ou opção por determinada experiência de lifestyle seja moldada pela forma como é criada a equação entre o influenciador e a sua forma de ‘publicitar’.

Mas a banalização do que as redes sociais mostravam também trouxe preocupação ([Park, 2020](#)): como o luxo é psicologicamente distinto das marcas tradicionais, a percepção de valor – de qualidade e exclusividade - em rede social poderia ser mais baixa, o que implica maior necessidade de controle para evitar a uniformização – o que significaria que a nova ‘galinha dos ovos de ouro’ até e sobretudo para o mercado de luxo poderia transformar-se no seu maior pesadelo, e a ideia de ‘exclusivo’ e ‘único’ transformar-se em ‘massificado’, ‘acessível a todos’ ou ‘banal’ ([Kapferer, 2016](#), [Klassen, 2018](#))

Mesmo assim, entre receios, passou a ser impossível ignorar as redes sociais e explorá-las para retirar o melhor proveito, bem como usar as personalidades ligadas à marca nessas mesmas plataformas. Seduzir *Millennials* para a compra levou a uma cada vez maior de celebridades para se tornarem rosto de marcas de luxo, criando identificação entre estas e a marca ([McCormick, 2016](#)).

É neste contexto, nesta mudança de paradigma do luxo e do *rebranding* de marcas que olhamos para a Vista Alegre.

3. Case Study

3.1. Vista Alegre: a ambição do passado pode inspirar o futuro?

Fundada em 1824 em Ílhavo, por José Ferreira Pinto Basto, a fábrica Vista Alegre foi a primeira dedicada à produção da porcelana em Portugal, inspirando-se nas grandes manufaturas europeias da época. Situada na zona da ria de Aveiro, região de areias finas, barros e minerais, fundamentais para o fabrico de vidros e porcelanas – razão pela qual várias indústrias cerâmicas se situem naquela região ainda hoje – contou com a ambição do fundador para que pudesse estabelecer-se e crescer numa época em que Portugal vivia tensões políticas e sociais que moldariam para sempre a História – e o próprio *storytelling* da Vista Alegre, como se perceberá ainda hoje.

José Ferreira Pinto Basto, oriundo de uma família respeitada pela corte de D. João VI - à data da fundação da marca recentemente regressado do Brasil - aliava a capacidade económica a uma visão audaz de comerciante. Com um país “afrancesado” pela influência napoleónica e das invasões francesas, bem como crescente presença britânica, o empresário teve visão estratégica para tirar partido da conjuntura política e criar uma indústria familiar, longe dos tumultos da capital, beneficiando da geografia e das oportunidades, tornando-se prova, já em pleno séc. XIX, que a conjuntura mundial pode ajudar os negociantes arrojados.

Em 1812, com Napoleão em declínio na campanha da Rússia e a batalha de Salamanca a afastar os franceses de Portugal, e empresário adquiriu, a Quinta da Ermida e os terrenos da Capela da Vista Alegre, onde instalou a fábrica. Passou quase uma década, o rei D. João VI regressou do Brasil, por lá deixou o regente e depois rei D. Pedro I do Brasil, destituiu e exilou o filho Miguel, após as tentativas de tomada do poder *Vilafrancada e Abrilada*, e, enfim, chegou o momento certo para Pinto Basto dar o passo seguinte. Em 1824, apresentou uma petição a D. João VI para “erigir (...) uma grande fábrica de louça, porcelana, vidraria e processos químicos na sua Quinta chamada da Vista-Alegre da Ermida”. A esta petição o rei responderia, em alvará régio datado de 1 de julho de 1824, autorizando o estabelecimento da Fábrica de Porcelana da Vista Alegre que, cinco anos depois, ganhou a distinção de Real Fábrica. Tinha nascido

a marca Vista Alegre. E todo este momento histórico só é relatado porque marcará para sempre o seu percurso e o que questiona esta tese.

Entusiasmado pelo sucesso da fábrica de vidros da Marinha Grande, Pinto Basto começa por se dedicar à produção de vidro, mas uma visita a Sèvres, em França, pelo filho do fundador, mudou o rumo às coisas. A aprendizagem sobre o tratamento da pasta de porcelana ao mesmo tempo que eram descobertos jazigos de caulino na região fizeram com que em 1880, a Vista Alegre cessasse a produção de vidro para se dedicar em exclusivo à porcelana. Fundamental nesse processo foi a contratação de Victor Rousseau, em 1835. O artista francês garantiu a introdução de técnicas e decorações revolucionárias que colocaram a marca na vanguarda da produção. Como nota de curiosidade e fazendo jus a esse período tão criativo e frutífero, na celebração dos 200 anos da marca foi colocado à venda o *refrescador* – espécie de *champanheira* em porcelana – *Os Discípulos de Rousseau*, azul celeste, destacando motivos da época.

Enquanto a fábrica se desenvolvia, recorrendo a mão de obra local especializada e dando acolhimento a essas famílias que viviam nas imediações e ali educavam os filhos – testemunhado no Museu Vista Alegre – novos passos eram dados para o reconhecimento da marca, que incluíam presenças em exposições “universais” e a encomenda de uma baixela rei D. Fernando II, em 1852. A Vista Alegre começava a impor-se como marca com reconhecimento internacional, adaptando as diferentes correntes artísticas às peças. As inovações industriais permitiam otimizar a produção, nunca perdendo a componente artesã, que mantém até hoje. Cria uma escola de desenho e pintura e inicia uma série de colaborações com artistas como Roque Gameiro ou Raúl Lino, que garantem a criatividade e procura da excelência – ou, se preferirmos, do “luxo”.

3.2. O que é o luxo?

Embora as definições académicas variem de acordo com os autores, qualquer uma salienta características comuns: excelência na qualidade e estética. Foi em busca destas que a Vista Alegre partiu desde cedo e enfrentou as concorrentes internacionais.

(Consultar anexo tabelas e gráficos: 1. Quadro das principais concorrentes no segmento porcelana de luxo)

Para se transformar numa marca de luxo do setor, a Vista Alegre teve de cumprir requisitos:

- As matérias-primas de alta qualidade, sendo a porcelana produzida com caulino puro, o que garante resistência e translucidez.
- Produção artesanal em combinação com tecnologia avançada validam a excelência e a qualidade. Uma visita à fábrica, em Ílhavo, permite testemunhar como as inovações tecnológicas podem (e devem) ser articuladas com a produção manual de peças. O *portfolio* da marca estende-se da porcelana de mesa, às peças decorativas, *giftware* e *hotelware*. Tal implica muitos processos de fabrico continuarem a ser feitos por artesãos e ter, atualmente, 17 pintores manuais responsáveis pela decoração de peças.
- Peças de coleção: no catálogo da marca existem inúmeras peças exclusivas, numeradas, parte de edições limitadas. Muito valorizadas, chegam a ser vendidas em leilão.
- Design exclusivo e parcerias com marcas de luxo são cada vez mais uma tendência para o posicionamento de uma marca nesse ‘nicho’. À imagem de concorrentes, a Vista Alegre tem feito parcerias com marcas e criadores internacionais (Christian Lacroix, Oscar de la Renta, Sam Baron, Karim Rashid), artistas plásticos (Joana Vasconcelos, Chichorro) ou personalidades internacionais famosas (Claudia Schiffer).
- Presença em ambientes exclusivos. A Vista Alegre inaugurou a exposição comemorativa dos 200 anos no Palácio da Ajuda, em Lisboa. A marca é exibida em casas reais europeias, bem como hotéis 5 estrelas, palácios, casas aristocráticas ou presidência da República.

Os passos que se seguiram, dados pela marca já neste século reiteram a procura do posicionamento no segmento de luxo. Em maio de 2001, o grupo Vista Alegre funde-se com o grupo Atlantis, vocacionado para a área de vidros e cristais. É o início do percurso de expansão de produto: não apenas foco na porcelana, mas antes no *tableware*. Com a junção das marcas, a Vista Alegre Atlantis (VAA) passa a identificar-se como o maior grupo nacional a sua área de negócio, passando a *holding* a trabalhar não só com a porcelana fina, mas também com cristal e vidro manual. Curiosamente, o vidro não é uma novidade para a marca já que, como mencionado anteriormente, foi a

produzir vidro que a Vista Alegre foi fundada. Mais uma vez, o visionário José Ferreira Pinto Basto estava certo...

Com a fusão, a VAA já não era apenas porcelana, mas sim, *tableware*. O seu portfolio crescia, sobretudo com exportações para mercados internacionais e a empresa penetrava em novas áreas de negócio. Nesses primeiros anos do novo milénio, o objetivo era investir na modernização da marca, mas era também obrigatório conter gastos. Havia sido feito investido mais de 26 M euros em equipamento e o plano de recuperação incluía fechar fábricas e dispensar funcionários. Os prejuízos foram históricos. Vivia-se uma época em que novos *players* tomavam conta do mercado: os concorrentes chineses, com uma estratégia baseada em preço, feriam de morte marcas ‘mainstream’ e entravam sem piedade no mercado premium e de luxo.

3.3. A era Visabeira

Em 2008 a vida financeira da VAA não estava bem. O seu valor de mercado caía para 9,14 M euros, a rentabilidade operacional de vendas de -20% (chegando a cair para os -35% no ano seguinte). Em 2009 a liquidez da empresa não era suficiente para pagar as dívidas, apresentando sempre valores inferiores a 1. A empresa estava à beira da falência.

Foi isso que, em 2009, o Grupo Visabeira evitou. Através da Cerutil, a Visabeira lançou uma Oferta Pública de Aquisição (OPA) sobre o Grupo Vista Alegre Atlantis, passado este a ser controlado pela Visabeira, com 63,37% do capital. A OPA permitiu chegar a acordo com os bancos credores CGD, BCP e BPI, que ficaram com quase 60% do capital, e travar os prejuízos de 18,4 M euros em 2008⁵. Foram também encerradas todas as lojas da cadeia Casa Alegre – sub-marca da Vista Alegre, de louça ‘corrente’ – e abandonadas operações no exterior. Era tempo de “arrumar a casa”.

Para Nuno Barra, administrador da Vista Alegre, o *rebranding* foi fundamental nessa fase. “*Em 2009, a Vista Alegre estava um pouco perdida. Deveria ser mais popular, mais massificada ou, pelo contrário, mais exclusiva, com um posicionamento premium?*”

⁵ Diário de Notícias, 28 Abril 2009, OPA da Visabeira aparece como hipótese para fuga à falência

*Foi uma decisão complexa, porque ao optar pelo caminho de marca premium, isso obriga a que se saia de alguns canais de venda. Esse foi o primeiro passo: decidir que seguiria um caminho em direção ao luxo”.*⁶ Uma decisão que custaria, à época, segundo Barra, 1,3 M euros em perdas de vendas de canais de distribuição. *“As vendas da Vista Alegre Atlantis fazem-se em B2B e B2C. No B2C vendemos através de lojas próprias em Portugal, Espanha e Brasil, além de vendemos para todo o mundo online. No B2B vendemos para várias categorias de clientes: retalhistas independentes, onde se incluem as department stores – como as galerias Lafayette, o Printemps, o Neiman Marcus, nos Estados Unidos –, os retalhistas que vendem multimarca, ou os decoradores”*⁷, descreve Carla Graça, Chif Digital Officer da VAA. Foram estes últimos retalhistas os afetados na operação de rebranding.

3.4. Valor percebido e novos caminhos do luxo

Era necessário olhar para o “valor percebido” da Vista Alegre e enquadrá-lo no novo modelo de negócio. Consultando o site da VAA⁸, os valores são descritos levando em conta a tradição e o reconhecimento da marca: *“a marca Vista Alegre, que sempre esteve intimamente associada à História e à vida cultural portuguesas, adquiriu uma notoriedade ímpar e de enorme projeção”,* salientando que *“o reconhecimento público imediato, a qualidade percebida e o valor de investimento em inovação e design fazem da Vista Alegre uma das poucas insígnias portuguesas de luxo a nível mundial”.*

Reconhecemos nestes valores os “pilares do luxo”, identificados por Tamara Lorenzoli⁹: tradição, ‘artesanía’, exclusividade e capacidade de criar emoções. O *storytelling* da Vista Alegre conta a sua própria história e a do país de origem. Como?

O site da marca explica: *“Assumindo como valores essenciais o rigor, a sofisticação e a versatilidade, aliando harmoniosamente tradição e modernidade, a Vista Alegre tem sabido evoluir em sintonia com a cultura do seu tempo, projetando-a universalmente através de produtos que traduzem as mais recentes tendências do design, fabricados de*

⁶ Nuno Barra, administrador da Vista Alegre Atlantis. Entrevista/encontro fábrica Vista Alegre, Ílhavo, Programa Gestão de Luxo, UCP, novembro 2024

⁷ Entrevista Carla Graça, Chif Digital Officer Vista Alegre

⁸ <https://vistaalegre.com>

⁹ www.tamaralorenzoni.com

acordo com os mais elevados padrões de qualidade e funcionalidade.” Identificam-se assim os restantes fundamentos do luxo: qualidade, intemporalidade e design.

A entrada da Visabeira na Vista Alegre coincide com uma mudança global no mercado de *homeware* de luxo. A “invasão chinesa”, tanto no consumo como na exportação, obrigou a repensar o negócio. De um momento para o outro passámos a ter marcas tradicionalmente ligadas à moda (Dior, Prada, Chanel, Armani ou Gucci) a investir em decoração, cafés, *beach clubs* em paraísos de férias frequentadas por um cliente que podia e queria pagar. Pagar não pelo que ‘vestia’ mas pela experiência do lugar e do que isso representava. O seu valor percebido, mas enquanto experiência global.

Esta experiência de luxo não se limitava ao momento: passaria a ser partilhada nas redes sociais da marca e, sobretudo, dos seus clientes. O luxo deixou de ser *quiet* para passar a estridente, criado para consumidores com um crescente poder de compra e vontade de o mostrar.

Uma marca de luxo teria de estar alinhada com o target. *Follow the Money* tornou-se a nova ordem para que quisesse crescer e adaptar-se aos novos consumidores. E enquanto aumentava de forma crescente a venda online – algo tradicionalmente olhado como o oposto do luxo – com plataformas como a Amazon, com uma estratégia baseada em preço, a criar a Amazon Luxury, num *statement* nesta nova era do ‘luxo aspiracional’ - também a experiência em loja se tornava mais sofisticada. O apelo do intangível, a experiência do único, a obsessão pela criatividade e o prazer despertado nos sentidos não conhecia limites. Ter a experiência e partilhá-la com o mundo. Afinal, não foi por acaso que a inauguração do Prada Caffé, nos armazéns Harrods, em Londres, em março de 2023, se tornou viral na rede TikTok, com 220 mil visitas em 24 horas¹⁰.

Tudo era mesmo possível, houvesse imaginação e dinheiro.

Deixou de bastar existir. Era preciso dar a conhecer um novo ‘*lifestyle* do luxo’. E, para tal, nada melhor que as redes sociais que se transformaram na nova bíblia do *ver e ser visto*, veículo de divulgação de tendências, de identificação, de ‘evangelização’ das

¹⁰ Rawan Maki, *BoF Insights, The Lifestyle Era: Luxury's Opportunity in Home and Hospitality*, 2023

massas – tradicionalmente o oposto do conservador e ancestralmente ‘discreto’ mercado do luxo. Que deixou de o ser.

Quem não estava nas redes sociais não existia, quem não era “recomendado” perdia mercado. A experiência do luxo transformou-se no derradeiro objeto de desejo nas redes sociais. Todos passaram a querer consumir, ter, mostrar – mesmo que não pudessem fazê-lo. Os influenciadores tornaram-se pastores desta nova religião recheada de objetos de desejo e experiências únicas e inesquecíveis, em nome de uma alegada pertença a uma tribo à qual dificilmente se tem acesso. Mas à qual se aspira ter.

O poder da *social media* era uma amostra da gigante porta que se abria, sem retorno, para o negócio digital e como este podia influenciar a experiência em loja. Tal como estar presente em diferentes plataformas de venda e redes sociais se tornou uma obrigação para a expansão do negócio, também a diversificação de áreas dentro das marcas de luxo, e não apenas o *core* inicial, pareceu algo óbvio para os grandes *players* que, entretanto, passavam por fusões e se integravam em grandes grupos detentores das maiores marcas mundiais, que mandavam no mercado. A LVMH, o maior dos grandes aglomeradores de marcas de *lifestyle* de luxo, com lucros de 84,7 mil M de euros em 2024, e que junta 75 marcas, entre elas a Louis Vuitton, Mët et Chandon e Dior, tem oficialmente 75 lojas em todo o mundo, das bebidas aos artigos e acessórios de moda, estendendo-se pela hotelaria e restauração. O nome “experiência de marca” passou a tornar-se palavra de ordem no mercado de luxo.

Os produtos davam lugar a experiências: comprar peças de mobiliário de Prada e ‘namorar’ a monta decorada com *homeware*, investir num serviço de mesa em porcelana Dolce&Gabbana, dormir uma noite no novíssimo hotel Louis Vuitton, no coração dos Champs Elisées, em Paris, transformou-se num *must do*, muito mais completo do que o *must have* de antigamente.

O consumidor passou a experienciar o todo. Quis e passou a ser, ele próprio, a marca.

A área de experiência estende-se ainda aos *pop-up* de marca, sendo os *beach clubs* de luxo dos mais requisitados. Dior ou Louis Vuitton são presença em *spots* de praia no Dubai ou Saint Tropez. Estas marcas têm também feito parcerias com hotéis na área de decoração. Segundo Nuno Barra, “o consumidor passou a olhar para a casa como marca de moda. A Prada, em abril de 2024, numa das suas principais lojas, em oito

*montras, sete eram com produtos de mesa. Mesa posta. Isso obriga a mudar: já não somos só uma marca de porcelana e cristal, somos de lifestyle. Só que isso não se muda de um dia para o outro”.*¹¹

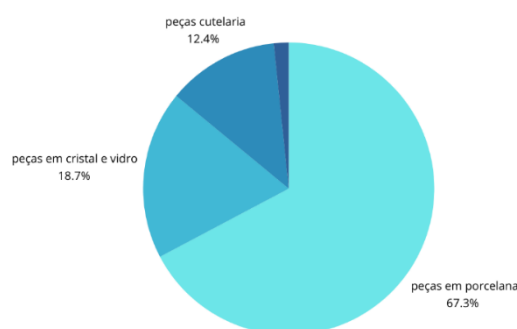
Consultar anexos: quadros e tabelas, 2. Novas áreas de negócio das marcas de luxo tradicionais de moda e 3. Vertentes de expansão de negócio das concorrentes da Vista Alegre originárias da área de porcelana de luxo

Face às concorrentes, a Vista Alegre encontra-se em posição privilegiada. Basta consultar o site para se perceber a variedade de produto disponível: porcelana, cristal, vidro, cutelaria, têxtil, mobiliário, *home cosmetics*, candeeiros, peças exclusivas do clube de colecionador, peças de designers, restauro, *hotelware* e o próprio hotel.

- 1151 peças de serviços de mesa de porcelana
- 607 peças em porcelana decorativas
- 213 peças em cristal de mesa e bar
- 143 peças em cristal decorativas
- 100 peças em vidro de mesa e bar
- 32 peças em vidro decorativas
- 324 peças de cutelaria, correspondentes a 15 faqueiros
- 26 peças têxtil acessórios de moda
- 15 peças têxtil de mesa
- 2 peças têxtil de casa
- 8 cadernos e livros
- 17 *home cosmetics*
- *Hotelware* sem valores identificados
- Mobiliário sem valores identificados¹²

O que se traduz em:

- 67,3% de peças de porcelana.¹³
- 18,7% de peças de vidro e cristal



¹¹ Entrevista Nuno Barra, adm. VAA.

¹² Dados contabilizados a partir do site oficial Vista Alegre

¹³ Podendo esta percentagem ser superior se contabilizarmos os dados de *Hotel Ware* e as peças não disponíveis através do site Vista Alegre, mas que podem ser produzidas sob encomenda, nomeadamente pertencentes a porcelanas de mesa de serviços tradicionais, já fora de circulação. Ex. Índias.

- 12,4% de peças de cutelaria
- 1,6% de peças têxtil

Acresce a estes dados que a Vista Alegre é a única marca de luxo portuguesa com volume e presença internacional. Todas as marcas portuguesas que reclamam a distinção, em diferentes áreas de negócio, pertencem a nichos de mercado, o que não lhes garante dimensão para se equipararem à Vista Alegre.

Consultar anexos: gráficos e tabelas: 4. Concorrentes portuguesas da Vista Alegre na área de luxo.

Segundo Nuno Barra, a VAA “*fatura mais ou menos 130 milhões de euros. É relativamente pequena. Dentro do seu setor é a sexta maior*”. Porém, segundo a mesma fonte, os resultados não vão além dos “*sete milhões, que vêm sobretudo do mercado internacional*”¹⁴ E que corresponde a 74% atual do volume de negócio da marca, de acordo com o administrador.¹⁵ Os maiores consumidores são Espanha e França. Seguem-se Estados Unidos, Brasil e Itália. Segundo a mesma fonte, 10% do negócio corresponde a online.

3.5. “Simmmmm!”

Desde a entrada da Visabeira até 2019, o desempenho da Vista Alegre traduziu-se em crescimento. Nesse ano de 2019, as vendas aumentaram 32% entre os meses de janeiro e setembro, face ao mesmo período de 2018, fixando-se nos 84,2 milhões de euros, o que representou lucros de 3,8 M durante os primeiros nove meses do ano, mais 5% do que em igual período do anterior.¹⁶ Durante a pandemia, a VAA teve perdas de 2,5 M, regressando aos lucros, embora tímidos, em 2021, com 1,6 M, graças, sobretudo às exportações para os principais mercados de Espanha, Brasil e Estados Unidos. Nesse mesmo ano a dívida líquida consolidada da Vista Alegre baixou 7,3 M de euros.¹⁷

A Vista Alegre fechou 2023, ano em que a guerra na Ucrânia já afetava custo das matérias primas e energia, com um lucro de 6,8 M de euros em 2023, mais 22,3% do

¹⁴ Entrevista Nuno Barra, adm. VAA.

¹⁵ Revista Briefing, dezembro 2024, *Nuno Barra: Queremos ser uma marca de excelência global*

¹⁶ Fonte: Jornal de Negócios, 2019, *Vista Alegre com 3,8 milhões de lucros e mais 32% de vendas*

¹⁷ Fonte ECO, 2022, *Exportações ajudam Vista Alegre a voltar aos lucros*

que no ano anterior, baixando, porém, o volume de negócios 9,6%. Nesse ano, as exportações já representavam dois terços do volume de negócio, ou seja, 69,2%, destacando-se o mercado americano, Brasil, aos quais se juntam países da Europa.¹⁸

Em 2024, a Vista Alegre entra numa nova fase, com uma série de ações que a reposicionam nos mercados externos e, sobretudo, a capitalizam. Em maio faz uma emissão de obrigações (dívida) no valor de 60 M euros. Em junho anuncia a entrada no capital da empresa do investidor Cristiano Ronaldo, símbolo máximo da *Portugalidade* além-fronteiras. Ronaldo compra uma participação de 10% da Vista Alegre Atlantis e 30% da Vista Alegre Espanha. A operação, concluída em julho, insere-se num “alinhamento estratégico com o grupo Visabeira” e implica também a criação de uma empresa conjunta, com 50% capitais para cada investidor, que implicam a entrada da marca nos mercados do Médio Oriente e Ásia. A entrada e crescente influência de Ronaldo na Vista Alegre, parte da política de expansão desejada pela Visabeira para a marca não termina aqui: em agosto, o conselho de administração cresce de 14 para 15 elementos, com a finalidade de integrar um representante da CR7. Ronaldo não só é dono de 10% da ‘casa mãe’, como de 30% da VA Espanha e 50% do negócio da Ásia e Médio Oriente. O escolhido é Tiago Craveiro, consultor estratégico da CR7. Apesar destes movimentos financeiros, no primeiro semestre de 2024, os lucros da empresa caíram 15% para 3,9 M euros. A empresa justificou os resultados com “as amortizações” que tiveram um aumento de 0,6 M euros” e que terão impactado negativamente o resultado operacional.¹⁹

Se dúvidas existissem, a entrada de Ronaldo como investidor e no *board*, não deixa dúvidas que o futuro da marca passa pela expansão internacional. “*Para a estratégia lifestyle, o mercado nacional não chega*”, justiça Nuno Barra²⁰, referindo-se ao volume de negócio necessário para responder a esta ambição. “*Fora do core business a marca tem de ter alta qualidade, e o preço sobe. O mercado nacional não acompanha*”, sendo a globalização a saída encontrada.

¹⁸ Fonte: Jornal de Negócios, 2024, *Lucros da Vista Alegre sobem 22% para 7 milhões*

¹⁹ Fonte Jornal de Negócios, 2024, *Vista Alegre encolhe lucros em 15% para 3,9 milhões no primeiro semestre*

²⁰ Nuno Barra, adm. VAA

A questão é: como implementar com bons resultados? Ou se preferirmos e tendo em conta as suas características, concorrência e evolução dos mercados: deve a Vista Alegre manter o foco na porcelana ou evoluir para marca *lifestyle*?

É a essa questão que pretendemos responder neste *market research*.

4. Market Research

Ao elaborar um estudo de mercado, respondendo ao *problem statement* identificado, foi preciso partir do que é o conceito de luxo para depois chegar à especificidade da marca Vista Alegre, bem como responder às questões paralelas, as *key research questions*.

Recorremos, para tal, além da revisão de literatura alusiva ao tema, a um *focus group* composto por 7 entrevistados e a um *survey* ao qual responderam 215 pessoas.

	<u>FOCUS GROUP</u>	<u>SURVEY</u>
TEMÁTICA	A Vista Alegre	<ul style="list-style-type: none">• Luxo e o <i>lifestyle</i> de luxo• A Vista Alegre
PARTICIPANTES	7 entrevistas	215 participantes
OBJETIVO	Saber o máximo possível sobre a experiência de cliente Vista Alegre, as motivações, ou por que esta é inexistente	<ul style="list-style-type: none">• Obter definição de luxo, como se classificam como cliente; quais os produtos/serviços/ experiências preferem• Experiência de cliente e de <i>social media</i>

A estes dois métodos juntaram-se entrevistas que serviram para complementar os resultados, como também para comparar os mesmos à estratégia da marca. Ambas foram realizadas no universo Vista Alegre.

A par foram ainda feitas extensas leituras complementares, desde livros a artigos de jornais sobre a temática do luxo e dos novos caminhos de *lifestyle* que se cruzam com este, como sobre a marca VAA, alguns já identificados no *case study*.

4.1.O luxo e o *lifestyle* de luxo

Antes de mais, vale a pena identificar o que se entende por ‘luxo’. Para tal, recorremos a um *survey*. As perguntas disponibilizadas através de redes sociais, tendo sido enviadas por mensagens por *whatapp* para indivíduos e grupos, partilhadas noutros grupos da mesma rede social, e colocadas em aberto também na rede social *Facebook*. Os participantes são aleatórios e as respostas anónimas. Foram obtidas 215 respostas.

4.1.1.O survey

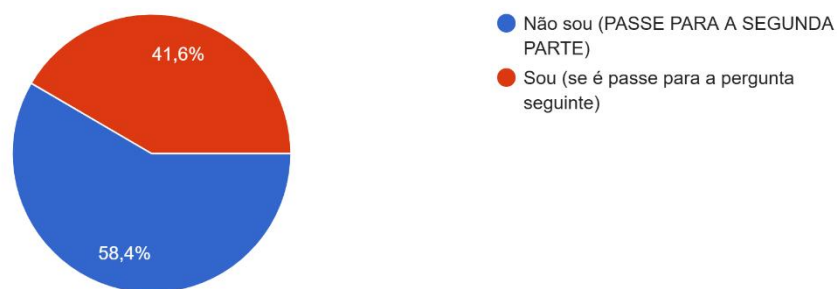
Denominado *Luxo e lifestyle de luxo* – para que o objeto específico da análise, a Vista Alegre, não fosse, logo à partida identificado e, com isso, o *survey* reconhecido e aceite ou rejeitado – este inquérito dedica a sua primeira parte à caracterização do mercado de luxo e identificação do mesmo de forma geral e com o participante.

O Luxo

À pergunta “é cliente de marcas de luxo?”, apenas 41,6% dos inquiridos respondeu afirmativamente. Entre os que se afirmam clientes, 59% disse ser de pronto a vestir, constituindo a maioria. Na área de *lifestyle* e decoração, só 46% se afirmou cliente. À frente desta área ficou turismo com 52% das preferências.

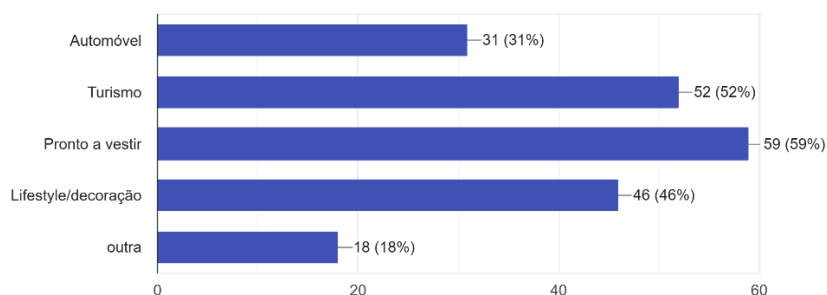
1- É cliente de marcas de luxo?

214 respostas



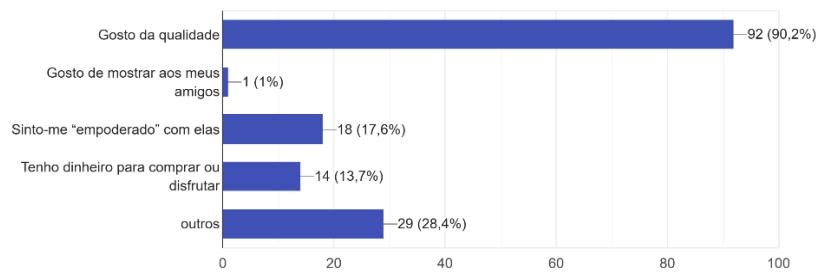
1.2 Em que categorias de produto/ serviço de luxo é cliente?

100 respostas



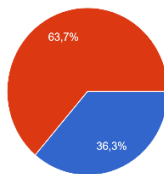
A razão pela qual os 41% de inquiridos que responderam afirmativamente serem clientes de marcas de luxo é o gosto pela qualidade. Essa é, para 90% a principal razão, muito distante de qualquer outra.

1.3 O que o faz ser cliente de marcas de luxo (pode selecionar até 3 respostas)
102 respostas



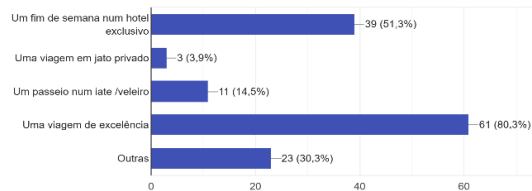
Porém, quando questionados se preferem experiências ou produtos, os inquiridos que se afirmaram clientes de luxo respondem maioritariamente experiências (63,7%). Destes, 80,3% dizem privilegiar uma viagem de excelência e 51,3% um fim de semana num hotel exclusivo.

1.4 No luxo privilegia marcas ou experiências?
102 respostas



● Marcas
● Experiências (se respondeu experiências passe para a pergunta 1.4.1)

1.4.1 O que entende por experiências?
76 respostas



Daqui podemos assim concluir que, embora se digam maioritariamente clientes de pronto a vestir, quando confrontados com opções, os clientes de luxo dão mais importância a experiências do que a marcas, priorizando as viagens.

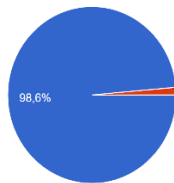
Vista Alegre

A segunda parte do *survey* é dedicada à Vista Alegre e à *relação com a marca*. Aqui são feitas 3 perguntas gerais sobre a VAA, passando depois o inquérito a dividir-se entre clientes e não clientes.

Concluimos que a quase totalidade dos inquiridos conhece a marca (98,6%). Destes, 67,9% conheceram-na através da família e só 3,7% através de amigos, o que demonstra, a partido o peso da “herança familiar” no “passa-a-palavra”. Através de publicidade só 27% dizem ter tomado conhecimento da marca.

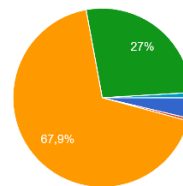
Esta pergunta confirma a anterior: “associa o nome Vista Alegre a alguma coisa”: 94,4% respondem, massivamente, que associam a porcelana e cerâmica. Por se poder votar em mais do que uma opção, 40,9% dos inquiridos afirmam que também associam a marca a vidros e cristas. À indústria têxtil a marca é associada por 1,4% participantes que conhecem a VA. Finalmente, 14,9% ligam o nome Vista Alegre a hotel.

2. Conhece a marca Vista Alegre?
215 respostas



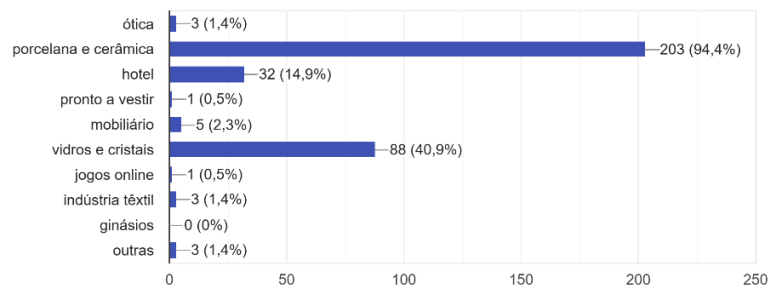
2.2 Como conheceu a marca ?
215 respostas

sim
não



amigos
colegas de trabalho
família
publicidade
redes sociais
não conheço (PASSE PARA A TERCEIRA PARTE)

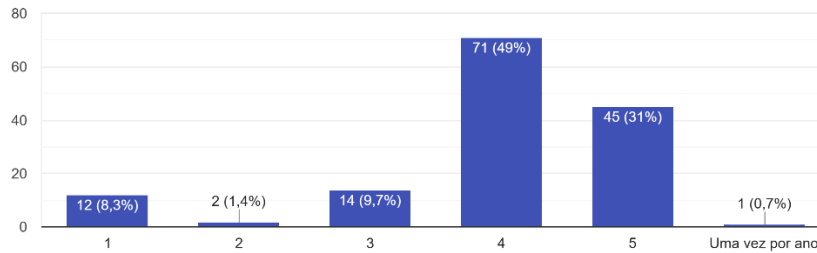
2.1 Associa o nome Vista Alegre a alguma coisa? (pode responder a mais do que uma)
215 respostas



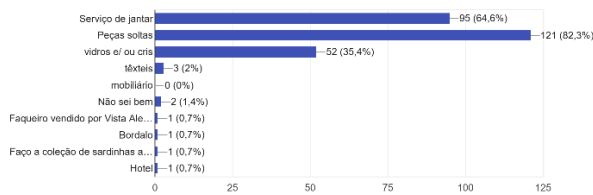
Sobre a experiência de cliente, à pergunta “É cliente Vista Alegre?”, 64,6% dos inquiridos dizem que sim. Ficamos a saber que 49% dos clientes consomem produtos VA uma vez por ano, mas que 31% o fazem quase nunca. O foco dos produtos continua a ser maioritariamente porcelana: 82,3% possuem peças soltas, 64,6% serviço de jantar e apenas 3% assume consumir têxteis da marca. Ninguém refere mobiliário. E só 1 pessoa em 215 menciona o hotel – que poderíamos considerar experiência. Porém 19,2% assumem que voltariam a consumir produtos de restauração ou hotelaria da marca - pouco relevante comparado com os 93,8% que voltariam a consumir porcelana.

Com que regularidade consome produtos Vista Alegre? 1 (todos os dias), 2 (uma vez por semana), 3 (uma vez por mês), 4 (uma vez por ano ou pouco mais), 5 (quase nunca)

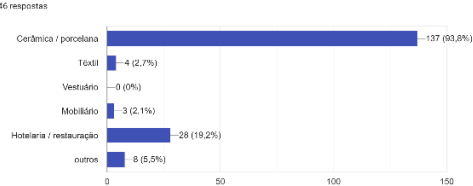
145 respostas



2.4 Que produtos possui?
147 respostas



2.5 Que outros produtos ou serviços Vista Alegre voltaria a consumir?
146 respostas



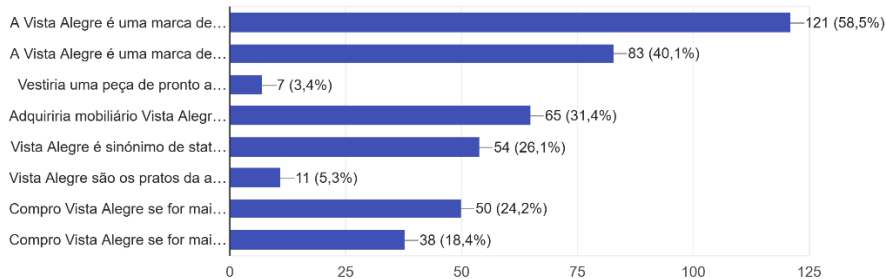
Segue-se um conjunto de perguntas que avaliam a marca e são colocadas a clientes e não cliente, para serem assinaladas como verdadeiras. Ficamos a saber que:

- 58,5% consideram a *Vista Alegre* uma marca de luxo
- Menos de metade, 40,1% definem a como Vista Alegre marca *lifestyle*
- Menos de metade, 31%, *adquiriria mobiliário Vista Alegre se este fizesse sentido em casa*

As restantes perguntas não têm relevância percentual como sendo verdadeiras.

2.10 Assinale as afirmações que considera verdadeiras

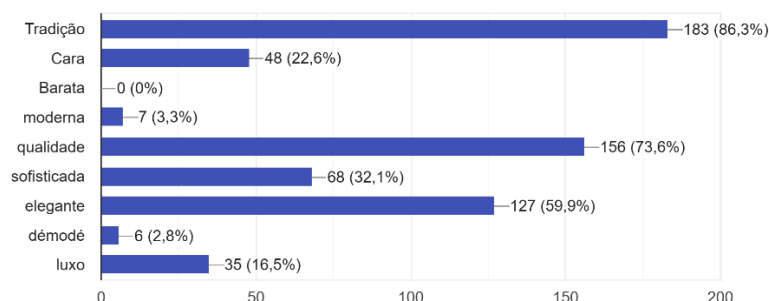
207 respostas



A palavra que os inquiridos mais associam à VAA é 'tradição' (86,3%). Segue-se 'qualidade' (73,6%) e 'elegante' (59,9%). Note-se que esta pergunta - *Que palavra(s)*

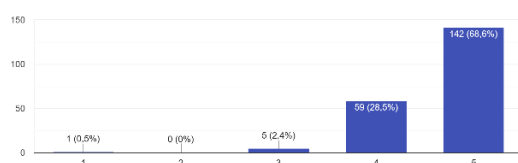
associa à marca Vista Alegre? – foi feita também no *focus group* e nas entrevistas. Os resultados dessas respostas veremos a seguir.

2.6 Que palavra(s) associa à marca Vista Alegre? (pode escolher até 3)
212 respostas

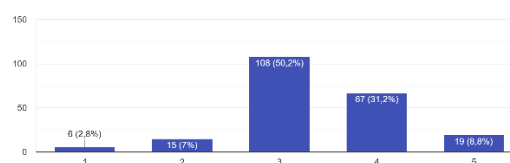


Sobre a avaliação da marca, 68,6% classificam a Vista Alegre como excelente, seguindo-se boa (28,5%). Apenas 0,5% considera péssima – dados que estão em linha com a caracterização da marca como sendo “de qualidade”. Mais de metade dos inquiridos não estão preocupados com preço, já que consideram o mesmo ‘aceitável’ (50,2%). De referir que 31,2% dizem que o preço é bom. Finalmente, numa escala de 1 a 5, 39,5% recomendam a VA e 47,1% recomendam ‘bastante’.

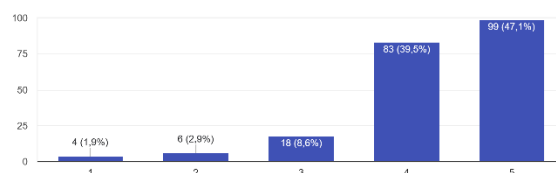
2.7 Numa escala de 1 a 5, como avalia a Vista Alegre em qualidade? 1 (péssima), 2 (má), 3 (aceitável), 4 (boa), 5 (excelente)
207 respostas



2.8 Numa escala de 1 a 5, como avalia a Vista Alegre em preço? 1 (péssima), 2 (má), 3 (aceitável), 4 (boa), 5 (excelente)
215 respostas



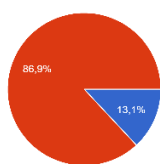
2.9 Numa escala 1 a 5, quanto recomenda a marca Vista Alegre? 1 (nada), 2 (talvez), 3 (pouco), 4 (recomendo), 5 (bastante)
210 respostas



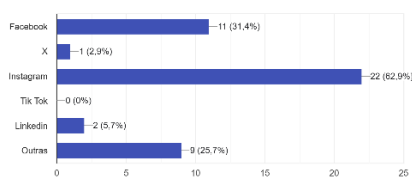
A terceira parte deste *survey* prende-se com redes sociais. Quisemos saber apenas se os inquiridos seguem ou não a VA em redes sociais, quais, e, se não, porquê.

Concluimos que, entre os inquiridos, só 13,1% segue as redes sociais, sendo que 62,9% fá-lo no Instagram e 31,4% no Facebook.

3.1 Segue a Vista Alegre nas Redes Sociais)
214 respostas

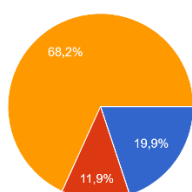


3.2 Em que redes sociais?
35 respostas



Os 86,9% que não seguem a Vista Alegre não o fazem porque preferem o contacto com a marca em loja (68,2%). Só 19,9% dizem não ter interesse em redes sociais e 11,9% não têm interesse nas da VA em particular.

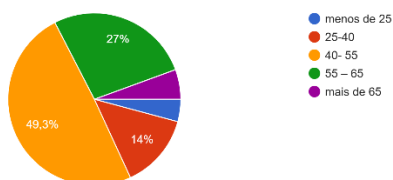
3.3 Não sigo porquê?
176 respostas



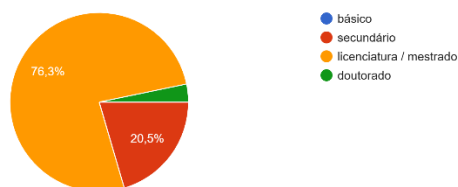
- Não tenho interesse em redes sociais
- Não acho as redes da Vista Alegre interessantes
- Gosto mais de ir às lojas

A maioria dos inquiridos deste *survey* tem uma faixa etária entre os 40 e os 55 anos (49,3%); são maioritariamente licenciados ou com mestrado (76,3%); 56,3% são empregados por conta de outrem e têm um rendimento anual entre 12 e 30 mil euros.

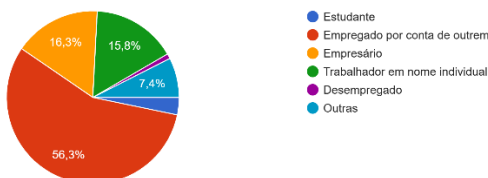
Qual a sua faixa etária?
215 respostas



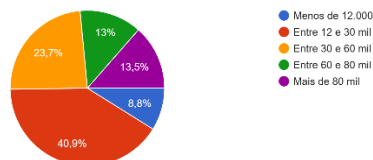
Qual o seu grau de escolaridade?
215 respostas



Qual a sua ocupação profissional
215 respostas

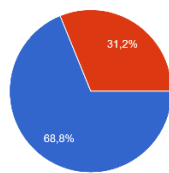


Qual a faixa de rendimento anual em que se insere?
215 respostas



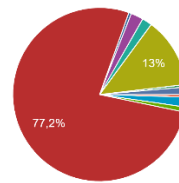
Ainda no perfil demográfico, há que referir que 68,8% são mulheres e 77,2% habitam no distrito de Lisboa, seguindo-se Setúbal (13%) e Porto (5%).

Gênero
215 respostas



Em que distrito habita?
215 respostas

● Feminino
● Masculino
● Outro



4.1.2. O *Focus Group*

Enquanto o *survey* afunila do conceito, mercado e *lifestyle* de luxo para o objeto de estudo Vista Alegre, o *Focus Group* realizado prende-se apenas com a VA.

Dez perguntas ‘base’ foram colocadas a sete inquiridos – três homens e quatro mulheres, com idades compreendidas entre os 30 e os 70 anos.

(Consultar anexos: participantes *focus group*)

Todos os inquiridos conhecem a Vista Alegre embora nem todos sejam clientes habituais. O conhecimento da marca vem da ‘herança’ familiar em todos os casos e se os mais velhos falam nos serviços de porcelana da marca que herdaram ou compraram em enxoval (Ilda), aos quais foram juntando peças soltas que compram com alguma regularidade, os mais jovens falam apenas dessas peças adquiridas ou que foram oferecidas. Um deles (Duarte) diz não ter porcelana, mas sim “*copos de cristal que me ofereceram*”, referindo-se aos mesmos como Vista Alegre e não como Atlantis. Só um inquirido, (Olívio) associa a marca a têxteis e cutelaria, além das porcelanas. Também ele fala dos candeeiros VA, mas como peças de cerâmica premium. Não possui, porém, nenhum.

Só um dos entrevistados (Rute) não tem peças Vista Alegre compradas por si, por “*olhar para a área da casa como uma coisa prática. Nunca senti esse desejo. Talvez daqui a uns anos isso mude*”, afirma, embora assuma que valoriza a marca. O que tem foi-lhe oferecido.

Para os restantes entrevistados, a compra faz-se em loja, local onde têm conhecimento das novidades da marca e onde fazem as suas escolhas. Não compram online.

Sobre o conhecimento sobre as novidades VA, um dos inquiridos (Olívio) refere os catálogos distribuídos num jornal de referência como meio de consulta para a escolha das peças. “*Ali posso tirar dúvidas sobre as peças. Depois em loja vejo o que gosto*”,

diz o inquirido que tem peças adquiridas em leilão – não da Vista Alegre, mas de uma conhecida leiloeira –, o que faz dele um cliente de ‘nicho’. Outro, (Duarte) diz tomar conhecimento do que se passa com a marca “*através de notícias*”, referindo-se mais à empresa do que aos catálogos ou experiência. De notar que Duarte é o único a associar Vista Alegre à palavra “indústria” – como veremos adiante.

Só um dos inquiridos (Rita) diz seguir a marca nas redes sociais, embora não seja este um meio que eleja para se manter informada sobre a mesma. Segue a VA no Instagram. Rui, que segue dezenas de marcas e se interessa por *lifestyle* e decoração diz que não segue a VA porque “*a marca nunca me despertou interesse*”. Então, como cliente, como tem conhecimento do produto? “*Em loja*”, responde, replicando a opinião da larga maioria dos entrevistados neste *focus group*.

Quando se pergunta, extra-formulário inicial, se associam figuras públicas ou designers à marca Vista Alegre, apenas um (Olívio) fala “*naquela modelo muito conhecida*”, referindo-se a Cláudia Schiffer e às publicidades que viu com ela. Mas não sabe dizer o seu nome. Já outro (Rui), associa à Vista Alegre marcas ligadas ao universo da moda ou das artes - como Joana Vasconcelos. “*Vou dar um exemplo. Para mim, ter a coisa única, a exclusividade, ser diferenciado é algo importante. Todas pessoas que vêm aqui a casa e vêem o cubo (a escultura Tragédia e Comédia em porcelana biscuit branca) perguntam onde arranjei. Eu respondo que é Vista Alegre e fica super surpreendidas. Não estão à espera que seja da marca*”, conta o entrevistado. Qual a razão da surpresa? “*Acham é ousado demais para Vista Alegre*”. Mas gostam? “*Adoram!*”.

4.1.3. Entrevistas vs. *Focus Group*

Para esta tese foi realizada uma entrevista com Carla Graça, Chief Digital Officer da Vista Alegre, sobre a marca que representa, e tida uma conversa/entrevista com Nuno Barra, administrador da VVA, em Ílhavo, na própria fábrica Vista Alegre, durante uma *Weekend Luxury Experience* integrada no programa Gestão de Luxo, da UCL. O objetivo de ambas as conversas com os responsáveis da Vista Alegre, já citadas anteriormente nesta tese, foi recolher informação e pareceres sobre a marca, para depois poder também compará-los com o estudo em *focus group* e em *survey*. É esse o objetivo nesta fase do trabalho.

Vamos a exemplos. A resposta em *focus group* do participante Rui, sobre a percepção da marca a propósito da escultura *Tragédia e Comédia*, está em linha com o que o administrador da VAA diz do tema: “*O Cozinha Velha [serviço de porcelana de mesa] está de tal forma enraizado na marca que os clientes acham que é o produto que mais se vende. E não é. Mal se vende. No entanto, o cliente entra numa loja e muitas vezes pergunta: ‘Onde é que está o Cozinha Velha?’ Depois, na loja, perguntam sobre outras peças, se são Vista Alegre. Claro que são. É que há ainda uma grande ligação ao passado*”.

Opinião distinta é a de Carla Graça. Questionada sobre os clientes conhecerem o produto e os designers da marca, a Chief Digital Officer responde: “*Julgo que sim. Cada vez que fazemos este tipo de parceria [com designers] publicamos nas redes [sociais] mas não vamos estar sempre a colocar a foto da celebridade. Colocamos no princípio e depois vamos divulgando as peças. Temos um feedback positivo e essa é uma das estratégias da marca. Estamos nesse caminho há muitos anos e vamos mantê-lo*”.

A questão do conhecimento da marca não é o único tema em que a responsável da marca e os inquiridos divergem. Também as redes sociais são tema.

Como já se viu no *survey*, apenas 13,1% dos inquiridos seguem a Vista Alegre. Os restantes 86,9% não o fazem, maioritariamente por preferirem ir às lojas (68,2%) ou não seguirem redes sociais de uma forma geral. No *focus group* a tendência mantém-se idêntica: os clientes são compradores em loja, e só uma inquirida diz seguir a marca em *social media* – mantendo-se a preferência por instagram, tal como no *survey* e, curiosamente, sendo a percentagem semelhante (14%).

No entanto, *social media* é uma aposta forte da marca na divulgação da mesma. “*As redes são importantes para o negócio online e geral porque são ferramenta de comunicação. A principal. Não tenho dúvidas que contribuíram para o crescimento do negócio. É onde canalizamos grande parte do investimento*”, afirma Carla Graça, o que denota um desalinhamento entre marca e público.

Na última pergunta colocada em *focus group*, quando se pedem três palavras (duas entrevistadas só disseram duas) que caracterizem a Vista Alegre, encontramos as seguintes palavras:

- Beleza (4)
- Qualidade (4)
- História (2)
- Tradição (2)
- Bom gosto (1)
- Durabilidade (1)
- Indústria (1)
- Intemporalidade (1)
- Luxo (1)
- Portugalidade (1)
- Requite (1)

Note-se que *beleza* e *qualidade* surgem destacadas seguindo-se *história* e *tradição*.

Mais uma vez as respostas estão praticamente em linha com os resultados do *survey*, onde *tradição* sai destacado (86,3%), seguindo-se *qualidade* (73,6%) e *elegante* (59,9%).

No *focus group* ninguém fala em *sofisticação*, ao contrário do *survey* (32,1%). Em *luxo* apenas surge 1 resposta.

Em entrevista, fizemos a mesma pergunta a Carla Graça, da Vista Alegre. A responsável da marca respondeu:

- Intemporal (tal como *focus*)
- Sofisticada (ninguém em *focus*, 32% em *survey*)
- Premium (ninguém em *focus*)
- Elegante (59,9% em *survey*)

De notar que o administrador da VAA, Nuno Barra, em entrevista²¹, associou a marca a uma palavra que não surge aqui: *arte*.

A componente *lifestyle* da marca passa quase despercebida entre os participantes do *focus group*. Apenas um (Maria) associa a marca a hotelaria. E também só um (Olívio) fala dos têxteis, enquanto roupa, referindo-se aos lenços e écharpes, bem como aos

²¹ Revista Briefing, dezembro 2024, Nuno Barra: *Queremos ser uma marca de excelência global*

candeeiros. A componente *tableware* é mais facilmente associada à VAA, embora a área de têxtil de mesa, cutelaria ou cristal não façam parte da primeira associação – mesmo o entrevistado Duarte, que diz possuir copos de cristal, associa a VA a porcelana.

Para Nuno Barra, isso não é problema. Pode ser encarado até como uma nova janela de negócio: “*Mesmo que seja residual, passa a ser uma referência para quem procura nicho*”, diz. “*Se as marcas que estão só neste setor não reagem de alguma maneira vão ficar sem mercado, ou com pouco. Na pirâmide do luxo, não estamos no topo como algumas marcas como a Vuitton ou a Prada, por isso podemos explorar uma parte que não é a deles. O consumir tem ‘x’ euros para gastar num produto de mesa. Antigamente olhava para a Vista Alegre e para as concorrentes do setor. Hoje olha também para as que vêm da moda. O consumidor olha para a casa como se fosse moda. Isto é uma oportunidade, mas obriga a mudar o chip.*”

4.2. Análise dos dados

Perante a análise do *market research* realizado, podemos perceber várias coisas sobre a Vista Alegre e o seu posicionamento no mercado de luxo e evolução para marca *lifestyle*.

Sobre o mercado de luxo:

1. As grandes marcas de moda de luxo estão a entrar, gradualmente, mas de forma inequívoca, no mercado *lifestyle*, em particular no de *tableware*.²²
 - 1.1. Dado a dimensão de negócio na “pirâmide do luxo”²³ dessas marcas internacionais e capacidade de adaptabilidade, isso permite-lhes criar e tornarem-se concorrentes importantes para as marcas tradicionais de porcelana.
 - 1.2. A entrada dessas marcas no mercado *lifestyle* aumenta a concorrência para as marcas mais pequenas, como a Vista Alegre.

²² Nuno Barra, adm. VAA

²³ Nuno Barra, adm. VAA

2. O posicionamento do luxo em *lifestyle* não se restringe a produto. O consumidor procura cada vez mais experiência de marca. Por experiência entendem-se todas as experiências personalizadas, únicas, exclusivas e/ou premium. O consumidor procura o luxo para se sentir especial.
 - 2.1. Por isso as marcas de luxo estão cada vez mais presentes na área de hotelaria, restauração e viagens, tentando proporcionar momentos únicos, irrepetíveis
 - 2.2. Esta tendência está expressa nas respostas ao *survey*: 63,7% dos inquiridos privilegia experiências a marcas.

Sobre a Vista Alegre:²⁴

1. Percepção de valor:
 - 1.1. É identificada por 93,8% como uma marca de porcelana
 - 1.2. É identificada por mais de metade dos inquiridos (58,8%) como marca de luxo.
 - 1.3. O preço das peças Vista Alegre é considerado por mais de metade dos inquiridos (50,2%) como aceitável.
 - 1.4. É associada a tradição, qualidade, beleza ou elegância – todos eles valores que remetem para uma marca com passado, algo austera, e com uma preocupação estética e de posicionamento alto.
 - 1.5. É (re)conhecida através de herança familiar
 - 1.6. Uma minoria dos inquiridos considera a Vista Alegre moderna (3,3%) ou sofisticada (32,1%)
 - 1.7. A maioria dos inquiridos recomendaria a Vista Alegre
2. Posicionamento da Vista Alegre:
 - 2.1. Raramente é associada a têxtil, cutelaria ou mobiliário, constituindo estes “nichos” de mercado para a marca
 - 2.2. Raramente é associada a hotelaria, embora a maior parte dos inquiridos no *survey* digam preferirem experiências a marcas.

²⁴ *Survey e Focus Group*

2.3. Embora *tableware*, mobiliário, têxtil de acessórios de moda e hotelaria sejam associados à Vista Alegre como “nicho de mercado”²⁵, os inquiridos no survey reconhecem a Vista Alegre como marca *lifestyle*.

3. Experiência de *consumidor* da marca:

- 3.1. Experiência de compra maioritariamente em loja
- 3.2. A maioria dos inquiridos não segue a Vista Alegre em redes sociais
- 3.3. A maioria tem conhecimento do produto Vista Alegre em loja
- 3.4. Dificilmente associa figuras públicas ou designers à marca Vista Alegre
- 3.5. Quando descobre algo sofisticado como sendo Vista Alegre fica surpreendido... mas gosta

4.2.1 *Cross tabs*

1. Embora encontre qualidade e beleza na marca, o consumidor continua a associar a Vista Alegre a tradição e a herança em vez de sofisticação e modernidade.
2. O consumidor e o não consumidor não têm da marca o conhecimento de que necessitam no momento da compra, associando-a a estereótipos do passado e não à realidade atual.
3. Esse conhecimento não existe porque a experiência da marca é tradicional, feita maioritariamente em loja, seja qual for a faixa etária, académica e social. É algo transversal
4. A comunicação da marca não é eficaz. O investimento feito em redes sociais não tem resultados já que estas não são seguidas e não traduzem conversão.
5. Apesar de não associar a sofisticação e considerar o preço aceitável, a Vista Alegre é percebida como uma marca de luxo.
6. Embora as áreas de têxtil, cutelaria, mobiliário e hotelaria respondam a nichos de mercado e não tenham expressão no conhecimento da marca e conversão, a Vista Alegre já é considerada uma marca *lifestyle*.
7. É considerada marca *lifestyle* e de luxo mesmo não havendo conhecimento para a identificação do que é hoje a Vista Alegre e o que tem para oferecer.

²⁵ Nuno Barra, adm. VAA

Ou seja, são ‘títulos’ atribuídos baseados no passado – tradição – e qualidade associada e na percepção de beleza.

8. Sendo a sexta maior marca mundial do seu sector²⁶ Vista Alegre não tem dimensão e volume para competir no mercado internacional de *lifestyle* com os grandes *players* vindos da moda e se adaptaram ao *lifestyle*, alguns agrupados em super-grupos que controlam o mercado de luxo.

Pode, assim, desenhar-se um último quadro que nos dá acesso às conclusões finais:

Vista Alegre: pontos fortes e pontos francos:

<u>Pontos fortes Vista Alegre</u>	<u>Pontos francos Vista Alegre</u>
<p>História:</p> <p>Porcelana com dois séculos, usada em palácios reais e entre a elite mundial, antes como hoje em dia. Conta, por si própria, a História da Europa e do mundo.</p>	<p>Concorrência maior e com mais capacidade de investimento:</p> <p>Maior número de marcas vindas do universo da moda entra no <i>tableware</i> e marcas de cerâmica fundem-se em grupos, o que dificulta a vida à “isolada” VAA/Visabeira.</p>
<p>Qualidade dos materiais:</p> <p>Critério essencial para uma marca de luxo, a qualidade VAA é reconhecida de forma inequívoca.</p>	<p>Comunicação:</p> <p>Onde, como e ‘o quê’ a Vista Alegre comunica não está alinhado com o que o consumidor sabe sobre a marca, o que se reflete na procura</p>
<p>Design diferenciado:</p> <p>Contratação de designers e criativos reputados, a par com manutenção e apoio a artesãos qualificados garantem que seja mantida a identidade da marca, ao mesmo tempo que se inova e expande mercado.</p>	<p>Foco:</p> <p>Só porque a concorrência faz, a VAA não tem de fazer. É o mesmo que dizer que quantidade e diversificação não são sinónimos de sucesso. Há que olhar para os pontos fortes e retomar o foco.</p>
<p>‘Portugalidade’:</p> <p>Conta a História de Portugal, das invasões francesas à expansão, do império às influências ‘coloniais’, mostrando grandes</p>	

²⁶ Nuno Barra, adm. VAA

personalidades da cultura, arquitetura e tradições do país. Passa por aqui a diferenciação da Vista Alegre enquanto marca de luxo face aos seus concorrentes, que ganha agora um novo símbolo: Cristiano Ronaldo.

5. Conclusões e recomendações:

Após este estudo estamos aptos a responder às *key research questions* colocadas na ‘Introdução’.

1. **Pode a Vista Alegre ser considerada uma marca de luxo?**

Pode. É considerada marca de luxo pelo consumidor e a sua estratégia implica uma série de *items* que correspondem ao que se convencionou chamar ‘luxo’: desde a qualidade dos materiais, às técnicas artesanais mantidas na marca, à preservação da História e dessas mesmas técnicas. A isso junta-se design, recorrendo a criadores conceituados e inovação, tudo isto traduzindo-se em posicionamento no mercado, estratégia de pontos de venda e preço.

Cumprindo as ‘obrigações’ de marca de luxo terá, porém, de saber encontrar o seu espaço dentro da ‘pirâmide do luxo’ pois não tem os meios, o volume e a capacidade de adaptabilidade dos grande *players* internacionais com os quais também compete, grande parte deles agrupados em poderosos aglomerados de marcas, sendo o mais conhecido e o líder de produtos de luxo, o LVMH, com mais de seis mil lojas em todo o mundo. Perante estes grandes grupos a Visabeira, da qual a Vista Alegre faz parte, deve encontrar o seu posicionamento e *core* para poder responder às obrigações e custos de ser uma marca de luxo, usando os seus pontos fortes para crescer de forma sustentável, sem risco.

2. **A estratégia da Vista Alegre está alinhada com a percepção que o consumidor ou futuro cliente tem da marca?**

Parcialmente. O cliente olha para a Vista Alegre como uma marca de porcelanas e a marca tem consciência disso. Tem consciência também de que a área *tableware* e acessórios de moda, mobiliário e hotelaria são nichos de negócio e não o *core*, mas está convencida, tenha esta área o volume que tiver, que precisa expandir a oferta, sob pena de “morrer”.

Por outro lado, a percepção do consumidor sobre a marca continua bastante ligada ao passado e à tradição, o que implica também pouco conhecimento sobre os novos produtos, a não ser quando é confrontado com os mesmos. Nesse ponto a estratégia de divulgação dos mesmos falha, sobretudo se, no B2C, esse conhecimento é feito em loja.

A estratégia está alinhada, sim, na percepção de que a Vista Alegre é uma marca de luxo e de *lifestyle*. Pelo menos teoricamente, para o consumidor, já que não conhece o portfolio, e no B2B já que é isso que é passado na comunicação.

3. O modelo de comunicação da Vista Alegre e a estratégia de redes sociais são os corretos para os objetivos da marca?

O modelo de comunicação atual não está a cumprir os objetivos da marca porque não está a passar a imagem do que a marca é e quer vir a ser. No B2C – que é o que nos interessa nesta análise, até porque não existem dados suficientes sobre o modelo de comunicação B2B – a marca não está a conseguir passar ao consumidor a imagem do que é, atualmente. Este respeita a marca, recomenda-a, mas não conhece o portfolio. Ou seja, a ligação à VAA é feita graças a um conhecimento por ‘herança’ e não devido à estratégia de comunicação. E o resultado é: não compra.

Nas redes sociais isso é ainda mais visível. Estas não são seguidas. O instagram da marca tem pouco mais de 300 mil seguidores – é a principal rede social, que os inquiridos dizem utilizar no conhecimento da VAA. A Dolce&Gabbana Casa (@dolcegabbana_casa) tem 3 milhões. O produto não conduz à loja. A rede só conduz ao site onde pode comprar. Isso pode ser melhorado para obter maior conversão. O Facebook da Vista Alegre – a mais tradicional e (ainda) popular rede social, onde a marca investe – tem 344 mil seguidores. Aqui já é possível comprar a partir de posts da marca. A Vista Alegre não tem TikTok, a rede social em maior expansão.

Sendo as redes sociais um dos principais motores de divulgação de produto atuais, e considerando a Vista Alegre que estas são principal ferramenta de comunicação, estas não estão a ser devidamente geridas para cativar novos públicos, sobretudo Millennials e Geração Z.

4. Qual a importância das vendas digitais para o futuro da marca?

São fundamentais, mas dependem de uma correta estratégia de comunicação. Até o mercado do luxo está a mudar e já não é feito apenas da experiência em loja. O cliente Vista Alegre continua a privilegiar a compra em loja e a ser esse o local para tomar conhecimento do produto. Se a estratégia de vendas digitais não melhorar isso pode comprometer o futuro da marca, não só no B2C, mas até no B2B.

5. A Vista Alegre tem capacidade para se reposicionar como marca *lifestyle* ?

Tem de ter essa capacidade. Mas, para tal, tem de conseguir olhar para si própria enquanto marca, perceber quais os pontos fortes e fracos, perguntar o que é e o que pode melhorar para crescer de forma sustentável no que é o mercado hoje.

A Vista Alegre é identificada já pelo consumidor como marca *lifestyle* de luxo. Falta agora definir estratégia e investimento. O que distingue a VAA das restantes marcas *lifestyle* de luxo, com o core no *homeware*? O que lhe dá a diferenciação que apela à compra e a faz crescer? A resposta é dada nos pontos fortes, em particular em dois deles: História e ‘Portugalidade’ – já que design e qualidade dos materiais outras poderão ter. História porque é uma marca de elite, de mesas reais, que narra uma História, ‘Portugalidade’ porque é o que verdadeiramente a diferencia – como a narrativa ‘Be italian’ (#beitalian) identifica a Dolce&Gabbana.

A chegada de Cristiano Ronaldo ao universo Vista Alegre, como acionista com lugar no *board* da empresa, pode abrir novas perspetivas. Não só para levar a marca para mercados a explorar na Ásia e Médio Oriente – onde, como é sabido, Ronaldo é um ‘influenciador’ privilegiado – como garantir que a marca passa a ser olhada, ela própria, como “um *lifestyle*”, muito além da cerâmica, mas como uma forma de vida. O melhor exemplo de concretização desse conceito é o da concorrente Versace, que abriu o Palazzo Versace Dubai.

Assim, chegamos ao *Problem Statement* desta tese:

Deve a Vista Alegre manter o foco na porcelana ou evoluir para marca *lifestyle*?

A Vista Alegre deve evoluir para marca de *lifestyle* se conseguir garantir qualidade e diferenciação na marca e se souber comunicar de forma eficaz esse caminho *lifestyle* que já está a percorrer.

Deve comunicar o que a diferencia – e a torna “única”, como é desejável numa marca de luxo - e o que melhor tem para oferecer ao cliente, seja no mercado B2C ou B2B.

Deve adaptar a estratégia de comunicação para obter alcance, notoriedade e conversão.

A estratégia *lifestyle* deve aplicar-se, em particular, na internacionalização da marca, sem vergonha do passado, assumindo a História e a globalidade que esta traz à marca para criar um *storytelling* que reflita isso e que tenha a estratégia de comunicação com este alinhado. Porque compreender o melhor do passado pode inspirar o futuro.

No entanto, em momento algum a VAA pode perder o foco de que é, na essência, uma marca de porcelana e do que estas representam na faturação da empresa. Pelo menos para já, enquanto não evolui de forma sustentada e segura para um universo maior e que pode demorar décadas.

5.1. Limitações

Há limitações para que esta evolução seja feita, sobretudo do ponto de vista estratégico e financeiro. São elas:

- **Investimento financeiro:** Para se posicionar como player de *lifestyle* é preciso, antes de mais, investimento financeiro, sobretudo na internacionalização e divulgação da marca.
- **Fazer escolhas:** A estratégia *lifestyle* não implica só investimento. mas, antes de mais e sobretudo, olhar para a marca enquanto todo e saber cortar onde é

necessário – desde *portfolio* a capital humano – para investir nas novas necessidades. O que nem sempre é fácil.

- **Preconceito:** Prende-se com a percepção de valor da marca. No B2C, no B2B e até dentro da própria marca. O que é, qual a sua História e a história que conta e o como a podemos comunicar.
- **Não seguir apenas tendências. Criar uma narrativa própria:** É mais fácil alinhar por tendências globais do que criar diferenciação em cima das mesmas – como vimos na literatura sobre o tema. Mas é o único caminho quando se quer criar um espaço próprio. E esta estratégia de conseguir “o melhor de dois mundos” é a mais complicada.
- **Ter a coragem de mudar:** O que não funciona, muda-se: desde *portfolio* a estratégia de comunicação. As inovações tecnológicas são aliadas, não inimigas. Não há que temer digital, nem IA. Também por aí passa o novo luxo e, sobretudo, a internacionalização.

5.2. Sugestões de investigação futuras

Desta investigação sobre o “caso Vista Alegre” saem duas questões que, no meu ponto de vista, mereceriam um novo trabalho. A primeira relacionada com o *survey* e com a marca Vista Alegre:

- O que faz com que se recomende uma marca, mas não se compre a mesma? O que faz com que seja bom para os outros e não para nós. E como se pode inverter isso.

A segunda questão, ainda ligada à Vista Alegre e ao universo das redes sociais e dos influenciadores digitais:

- Até que ponto a aposta em influenciadores digitais poderia aumentar a conversão da marca – em loja e no mercado digital.

No que toca ao mercado do luxo, vários novos estudos poderiam ser algo de investigação, sendo os mais ‘urgentes’:

- Qual o futuro das marcas com origem na moda no universo da ‘casa’ e *lifestyle*?
Inevitabilidade ou tendência com os dias contados?
- O *lifestyle* do luxo existe ou é uma criação das redes sociais para vender bens e produtos?

6. Teaching Notes

Esta tese tem como objetivo perceber se uma transição que parece óbvia por estar a ser feita por parte das marcas de um setor, deve ser sempre reproduzida pela marca em análise ou se, pelo contrário, devem ser analisados todos os prontos fortes e fracos para depois tomar uma decisão estratégica sobre posicionamento.

6.1. Sinopse

A Vista Alegre está a viver um momento único: como marca de luxo, prepara-se para expandir para novos mercados, aumentando o volume de negócio enquanto marca global, e diversificar a oferta investindo em mobiliário e assumindo-se como *lifestyle luxury brand*. Terá, porém, de competir com grandes marcas internacionais que vêm da moda, mas se impõem cada vez mais na ‘casa’, com grande potencial de adaptabilidade e investimento.

Terá a Vista Alegre Atlantis capacidade para dar este passo de forma sustentada ou deverá focar-se no seu *core business*, a porcelana, onde é reconhecida e respeitada?

6.2. Perguntas:

(respostas nos anexos)

- 1) O que se entende por luxo e mercado de luxo?
- 2) O que se entende por *lifestyle* de luxo?
- 3) Qual o posicionamento que uma marca que quer ser de *lifestyle* luxo deve adotar?
- 4) Quais as novas tendências do mercado de luxo?
- 5) Quais são as marcas consideradas de luxo, de onde vêm, como estão organizadas e em que áreas atuam?

- **6)** Uma marca de luxo pode concorrer no patamar de *lifestyle*, se esse não for o seu *core business*? Como?
- **7)** O caso Vista Alegre. Quais os pontos francos e fortes da marca – através da História e na atualidade?
- **8)** Tem a VAA capacidade para enfrentar as marcas concorrentes na área de *lifestyle* vindas do segmento de moda?

Anexos:

Literature Review

ALDEN, D. L., J. B. Kelley, P. Riefler, J. A. Lee, G. N. Soutar (2013). *The effect of global company animosity on global brand attitudes in emerging and developed markets: Does perceived value matter?* Journal of International Marketing. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0086>

ATKINSON, Stephanie D., Kang, Jiyun, (2021), *New luxury: defining and evaluating emerging luxury trends through the lenses of consumption and personal values*, Journal of Product & Brand Management, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jpbm-09-2020-3121/full/html>

AUBIN, Amanzou Nogbou Andetchi, Nindjin Charlemagne, Kouassi Kouadio Benal, Mobio Jacob Aubin, Kouakou Kouakou Phillips, Kouamé Kohi Alfred, Amani N'guessan Georges, (2021), *Notoriety or Reputation: Implications for the Choice of Products with Potential Geographical Indication*, Journal of Marketing Management, Academia, https://www.academia.edu/112074856/Notoriety_or_Reputation_Implications_for_the_Choice_of_Products_with_Potential_Geographical_Indication?uc-sb-sw=58359313

BARGH, John A., 2002, *Losing Consciousness: Automatic Influences on Consumer Judgment, Behavior, and Motivation*, Journal of Consumer Research, Volume 29, Issue 2, <https://doi.org/10.1086/341577>

BASTRYGINA, Tatyana, Weng Marc Lim, Ryan Jopp, Marc Arul Weissmann, (2024), *Unraveling the power of social media influencers: Qualitative insights into the role of Instagram influencers in the hospitality and tourism industry*, Journal of Hospitality and Tourism Management, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.007>

BOWDEN, Jana Lay-Hwa, (2014) *The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework*, Journal of Marketing Theory and Practice <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>

CAVES, Ricard, Peter Williamson, (1985) *What is Product Differentiation, Really?*, The Journal of Industrial Economics, <https://www.jstor.org/stable/2098677>

CHERNEV, Alexander, (2006), *Decision Focus and Consumer Choice among Assortments*, Journal of Consumer Research, <https://doi.org/10.1086/504135>

COLELLA, Giuseppe, Cesare Amatulli & Maria Pilar Martinez-Ruiz, (2019), *Social Media Marketing and Luxury Consumption: A Literature Review*, International Journal of Marketing Studies, https://www.researchgate.net/profile/Giuseppe-Colella/publication/336131159_Social_Media_Marketing_and_Luxury_Consumption_A_Literature_Review/links/5d93aca2299bf10cff1f507c/Social-Media-Marketing-and-Luxury-Consumption-A-Literature-Review.pdf

CREEVEY, Dean, Coughlan, Joseph, O'Connoor, Christina, (2021), *Social media and luxury: A systematic literature review*. Internacional Journal of Management Rewiews, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12271>

DOLEGA, Les, Francisco Rowe, Emma Branagan, (2011), *Going digital? The impact of social media marketing on retail website traffic, orders and sales*, Journal of Raitailing and Consumer Services, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102501>

- FULLER, Johann, Kurt Matzler, (2006), *Customer delight and market segmentation: An application of the three-factor theory of customer satisfaction on life style groups*, ScienceDirect, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517707000945>
- GAL, Susan, (2025) *Qualia as Value and Knowledge: Histories of European Porcelain*, Cambridge University Press, <https://www.cambridge.org/core/journals/signs-and-society/article/qualia-as-value-and-knowledge-histories-of-european-porcelain/A1AB07E1CE20B173E528F95838E4C419>
- GIESE, Joan L., Joseph A. (2000), *Defining consumer satisfaction*, Academy of marketing science review, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=bd40d475aab7b417fd2826313b98be1f214ba45a>
- GODEY, Bruno, Aikaterini Manthiou, Daniele Pederzoli, Joonas Rokka, Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, Rahul Singh, (2015) *Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior*, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
- GLUCKSMAN, Morgan, (2017), *The Rise of Social Media Influencer Marketing on Lifestyle Branding: A Case Study of Lucie Fink*, Strategic Communications Elon University, https://www.academia.edu/37881959/Rise_of_Social_Media_Influencer_Marketing_on_Lifestyle_Branding_The_Rise_of_Social_Media_Influencer_Marketing_on_Lifestyle_Branding_A_Case_Study_of_Lucie_Fink
- HAGTVEDT, Henrik, M. Patrick, Vanessa, (2008), *The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility*, Journal of Consumer Psychology, <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.05.007>
- JIANG, Ling, Annie Peng Cui, Juan Shan (2021), *Quiet versus loud luxury: the influence of overt and covert narcissism on young Chinese and US luxury consumers' preferences?*, Emerald Insight, https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/imr-02-2021-0093/full/html?casa_token=INOp9WU6alIAAAAA:6YscQ4ry1QODOwe7k8XlR0aSpJluWFAAxW7wLRqQ0Mqo1qGegm_YL1cDSUtwHmXkHd6fvpjJIm5E5LtG4w-fmkS7KgVhTampMC-0nu4YjkBjYI0AcT_I
- KAHN, Barbara E., (1995) *Consumer variety-seeking among goods and services: An integrative review*, Journal of Retailing and Consumer Services, [https://doi.org/10.1016/0969-6989\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0969-6989(95)00038-0)
- KAPFERER, Jean-Noel, Pierre Valette-Florence, (2016), *Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable*, Journal of Product & Brand Management https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jpbm-09-2015-0988/full/html?journalCode=jpbm&utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Journal_of_Product_%2526_Brand_Management_TrendMD_0&WT_mc_id=Emerald_TrendMD_0
- KAUPPINEN-RÄISÄNEN, Hannele, Gummerus, Johanna, Cristini, Helene, (2019), *The new wave of luxury: the meaning and value of luxury to the contemporary consumer*, Emerald Insight, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/qmr-03-2016-0025/full/html>
- KIM, Angella Jiyoung, Ko, Eunju, (2012), *Impacts of Luxury Fashion Brand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention*, Journal of Global Fashion Marketing, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/20932685.2010.10593068>

- KIM, Chung K, Dongchul Han, Seung-Bae Park, (2002), *The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification*, Japanese Psychological Research, <https://doi.org/10.1111/1468-5884.00177>
- KIM, Sooyun, Park, Geebum, Lee, Yeonjoo, Choi, Sunmee (2016), *Customer emotions and their triggers in luxury retail: Understanding the effects of customer emotions before and after entering a luxury shop*, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.178>
- KLASSEN, Karen Michelle, Emily S Borleis , Linda Brennan, Mike Reid, Tracy A McCaffrey, Megan SC Lim, (2018), *What People “Like” : Analysis of Social Media Strategies Used by Food Industry Brands, Lifestyle Brands, and Health Promotion Organizations on Facebook and Instagram*, Journal of Medical Internet Research, <https://www.jmir.org/2018/6/e10227/authors>
- KOA, Eunju , John P. Costello , Charles R. Taylor, (2019) *What is a luxury brand? A new definition and review of the literature*, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.178>
- LEBAN, Marina, (2020), *Constructing Personas: How High-Net-Worth Social Media Influencers Reconcile Ethicality and Living a Luxury Lifestyle*, Journal of Business Ethics, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04485-6>
- LIN, Chien Hsin, Peter J Sher, Hsin-Yu Shih, (2005) *Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value*, Emerald Insights, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564230510613988/full/html>
- LOJACONO, Gabriella, 2024, *Experience-led luxury strategies: how brands are reshaping customer activation and engagement*, Kogan Page, <https://iris.unibocconi.it/handle/11565/4069897>
- MAGOLENG, Tshepiso, (2024), *Design thinking: A strategy to enhance customer value*, Gordon Institute of Business Science, <http://hdl.handle.net/2263/96137>
- MCCORMICK, Karla, (2016) *Celebrity endorsements: Influence of a product-endorser match on Millennials attitudes and purchase intentions*, Journal of Retailing and Consumer Services, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.05.012>
- MERRILEES, Bill, Dale Miller, (2008), *Principles of corporate rebranding*, European Journal of Marketing, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560810862499/full/html>
- MICHAEL, Noela, Francesc Fusté-Forné, (2022) *Marketing of luxurious gastronomic experiences on socialmedia: The visual storytelling of luxury hotels*, International Journal of Tourism research, <https://doi.org/10.1002/jtr.2548>
- MILLER, Karen, K. Mills, Michael (2012), *Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market*, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.013>
- MORO, Sérgio, Paulo Rita, Bernardo Vala, (2016), *Predicting social media performance metrics and evaluation of the impact on brand building: A data mining approach*, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.010>
- MORTELMANS, Dimitri, (2005) *Sign values in processes of distinction: The concept of luxury*, Journal of Semiótica, <https://doi.org/10.1515/semi.2005.2005.157.1-4.497>

OLIVER, Richard L, (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. The McGraw-Hill Companies, Inc, <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2013.406>

PANGARKAR, Aniruddha, (2022) *The role of conspicuity: impact of social influencers on purchase decisions of luxury consumers* <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2084265>

PARK, Minjung, Hyunjoo Imb, Hye-Young Kim, (2020) “You are too friendly!” *The negative effects of social media marketing on value perceptions of luxury fashion brands*, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.026>

PAYNE, Adrien, (2004), *The role of multichannel integration in customer relationship management*, Industrial Marketing Management, Science Direct, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.02.002>

SAEED, M, Ravinder Vinayek, Narender Kumar, (2008) *Rebranding: An Emerging Brand Marketing Strategy (Trends, Issues and Challenges)*, Indian Journal of Marketing <https://indianjournalofmarketing.com/index.php/ijom/article/view/36854>

RAJENDRAN, G., Jayanthi K. (2014). *Examining Variety Seeking Behavior – A Study With Reference to Fast Moving Consumer Goods*. Journal of Food Products Marketing,

SALEHZADEH, Reza & Javad Khazaei Pool, (2016), *Brand Attitude and Perceived Value and Purchase Intention toward Global Luxury Brands*, Journal of International Consumer Marketing, <https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1236311>

SPRENG, Richard A, Scott B MacKenzie, Richard W. Olshavsky, (1996) *A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction*, Journal of Marketing, American Marketing Association, <https://doi.org/10.1177/002224299606000302>

SWAMINATHAN, Vanitha, Karen M. Stille, Rohini Ahluwalia, (2008), *When Brand Personality Matters: The Moderating Role of Attachment Styles*, Journal of Consumer Research, <https://doi.org/10.1086/593948>

WAHLEN, S., Millo Laamanen, (2015), *Consumption, lifestyle and social movements*, Wiley Online Library, <https://doi.org/10.1111/ijcs.12237>

YU, Shubin, Yangjuan Hu, (2020), *When luxury brands meet China: The effect of localized celebrity endorsements in social media marketing*, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102010>

Bibliografia adicional:

Criação e percepção de marca:

BARNES, Cindy, *Selling your value proposition*, Kogan Page

BISHT, Ankit. Sangeeth Ram, (2024), *Fueling growth through moments of customer delight*, McKinsey&Company

DO VALE, Rita Coelho, *Exposição, Percepção e compreensão de estímulos*, Católica Lisbon, School of Business and Economics

GOURVILLE, John T., Norto, Michael I., (2014) *Consumer Behavior and the buying Process*, Harvard Business Publishing, <https://hbsp.harvard.edu/product/8167-PDF-ENG>

LEVITT, Theodore, (1986), *The Marketing Imagination*

LIGHT, Larry, Joan Kiddon, *Six Rules of Brand Revitalization: Learn the Most Common Branding Mistakes and how to avoid them*,

MAECHLER Nicolas, Kevin Neher Robert Park, (2016) *From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do*, McKinsey&Company

SOLOMON, Michael, (2018) *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*, Pearson

TROT, David, (2013), *Predatory Thinking*, Kiboobclub, https://kiboobclub.s3.amazonaws.com/predatory_thinking.pdf

ZAUNER, Alexander, (2015), *Customer perceived value—Conceptualization and avenues for future research*, Taylor & Francis Online <https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1061782>

Mercado Luxo

ANTUNES, Conceição, (2024), *Negócio dos Hotéis de Luxo cresce em Portugal*.

BLASZCZYK, Regina Lee, (1984), *Porcelain for Everyone: The Chinaware Aesthetic in the Early Modern Era*, Journal of Field Archeology, <https://www.lse.ac.uk/Economic-History/Assets/Documents/Research/GEHN/LesTreilles/TREILLESBlaszczykPaper.pdf>

DE ARAÚJO, Rafael, *D'O Mundano ao Antimundano*, Cadernos de Ética e Filosofia Política

FETAIS, Abdulla H, RAN, Nripendra P. (2022), *Do Social Media Marketing Activities Improve Brand Loyalty? An Empirical Study on Luxury Fashion Brands*, Springer Nature, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-022-10264-7>

KAPFERER, J.N., Bastien V., *The Luxury Strategy (2nd edition)*, Kogan Page

LORENZONI, Tamara, www.tamaralorenzoni.com

RAWAN Maki, Bo F, (2023), *Insights, The Lifestyle Era: Luxury's Opportunity in Home and Hospitality*, www.businessoffashion.com

Vista Alegre:

AUGUSTO, Francisco, (2017), *Vista Alegre: The Downfall of a Cultural Landmark*, Universidade Católica Portuguesa, <https://www.igi-global.com/chapter/the-luxury-stores-of-the-future/323293>

AVEIRO, Cristina da Conceição Faria Marques, (1997), *Estratégia de internacionalização da Vista Alegre: Uma aplicação da teoria dos recursos*, Universidade Nova de Lisboa, <https://www.proquest.com/openview/df5fc44014428022b6ad744fd2216ac2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

BARBOSA, Vera Luísa Fonte Pereira, (2017), *Plano de desenvolvimento do Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel*, Instituto Politecnico de Viseu,

<https://www.proquest.com/openview/ef8e20e02e21ed067b4f21e1b700446f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

CAVALEIRO, Diogo, Gonçalo Almeida, Pedro Lima, (2024), *Ronaldo Mais do que duplica empresas em dois anos / Vista Alegre: um investimento à sua medida*, jornal Expresso/Economia

DE ALMEIDA CERQUEIRA, Guilherme (2018), *A internacionalização de empresas portuguesas O caso da Vista Alegre*, Universidade Católica Portuguesa, <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/26568>

DE LIMA, Inês Maria Carvalho, (2022) *Da Tradição à Inovação na Marca de Luxo Vista Alegre: um Estudo de Caso*, Universidade de Aveiro, <https://www.proquest.com/openview/350713cb151a7b6e610cbdc24e5252c7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

DO MAR, Diana, (2024), *Vista Alegre encolhe lucros em 15% para 3,9 milhões no primeiro semestre*, Jornal de Negócios

DIOGO, Leonor, (2023) *The Luxury Stores of the Future: The Impact of Technology on the Relationship Between Consumers and the Brand's Staff*, Universidade Católica Portuguesa, <https://www.igi-global.com/chapter/the-luxury-stores-of-the-future/323293>

DOS SANTOS BOTO, Tiago Miguel, (2018) *Exploring the Senior Tourism Market for Vista Alegre Ílhavo Complex Competitiveness*, Universidade Nova de Lisboa, <https://www.proquest.com/openview/cfa8c52f102ae5f0fc58162f1ecdcb48/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

DUTRA, Sofia (2024), *Nuno Barra: Queremos ser uma marca de excelência global*, Briefing

MARCELINO, Nelly Ribeiro, (2017), *O retrato da indústria cerâmica num período pós-crise Estudo aplicado à empresa vista Alegre Atlantis*, Universidade de Coimbra (Portugal), <https://www.proquest.com/openview/caa825654dbae6fdc78a02c5ed2fb0a2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

MARQUES, Mauro Sérgio Dutra Herbster Domingos, (2022), *Customer Engagement in social media: o caso do grupo Visabeira*, Universidade de Coimbra, <https://www.proquest.com/openview/cf56bc3915783bf42abf577545ced111/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

MENDES, José Amado, (2008) *As Empresas Vidreiras e o Desenvolvimento Regional em Portugal: da Autarcia (1870-1914) à internacionalização (1980-2000)*, <https://pressglas-korrespondenz.de/aktuelles/pdf/pk-2008-3w-mendes-portugal.pdf>

NEVES, Rui, Cláudia Brandão, (2019) *Vista Alegre com 3,8 milhões de lucros e mais 32% de vendas*, Jornal de Negócios

OLIVEIRA, Vítor Rodrigues, (2024), *Lucros da Vista Alegre sobem 22% para 7 milhões*, Jornal de Negócios

PAIS, Vanessa, (2023) *Vista Alegre Equity Valuation*, Universidade Católica Portuguesa, <https://www.proquest.com/openview/f2fb841fffe08dd133c1cd96593077f2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

PANGARKAR, Aniruddha, Vibha Arora, Yupal Shukla, (2022) *Exploring phygital omnichannel luxury retailing for immersive customer experience: The role of rapport and social engagement*, Journal of Retailing and Consumer Services, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103001>

REDAÇÃO DN, (2009), *OPA da Visabeira aparece como hipótese para fuga à falência*, jornal Diário de Notícias

RUÃO, Teresa, (2002), *Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre*, Universidade do Minho, NECS,
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/browse?type=publisher&authority=2327>

SARABANDO, Carolina Inês Silva, (2024), *Fusões e Aquisições: Um Estudo de Caso da Vista Alegre Atlantis e o Grupo Visabeira*, Universidade de Coimbra,
<https://estudogeral.uc.pt/retrieve/276331/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20-%20Carolina%20Sarabando.pdf>

TAMEN, Catarina, (2019) *The Story of Vista Alegre Atlantis : How Does a Declining Brand Reposition for Growth Through Internationalization?*, Universidade Católica Portuguesa,
<https://www.proquest.com/openview/f73bb2f510947e3320e28d2adb7327c0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

VERÍSSIMO, André, (2022) *Exportações ajudam Vista Alegre a voltar aos lucros*, ECO

Entrevistas:

BARRA, Nuno, (2024), administrador da Vista Alegre Atlantis. Entrevista/encontro fábrica Vista Alegre, Ílhavo, Programa Gestão de Luxo, UCP

GRAÇA, Carla (2024), Chif Digital Officer Vista Alegre

Script Survey:

1. O que é o luxo e como se classifica como cliente:

1.1. É cliente de marcas de luxo? <ul style="list-style-type: none">• Não sou (PASSE PARA A SEGUNDA PARTE)• Sou (Se é passe para a pergunta seguinte)
1.2. Em que categorias de produto/ serviço de luxo é cliente? <ul style="list-style-type: none">• Automóvel• Turismo• Pronto a vestir• <i>Lifestyle</i>/decoração• Outra
1.3. O que o faz ser cliente de marcas de luxo? (pode seleccionar até 3 respostas) <ul style="list-style-type: none">• Gosto da qualidade• Gosto de mostrar aos meus amigos• Sinto-me “empoderado” com elas• Tenho dinheiro para comprar e disfrutar• Outros
1.4. No luxo privilegia marcas ou experiências? <ul style="list-style-type: none">• Marcas• Experiências (se respondeu experiências passe para a pergunta 1.4.1)
1.4.1. O que entende por experiências? <ul style="list-style-type: none">• Um fim de semana num hotel exclusivo• Uma viagem de jato privado

- Um passeio num iate/veleiro
- Uma viagem exclusiva
- Outra

2. Vista Alegre: relação com a marca:

2. Conhece a marca Vista Alegre?
<ul style="list-style-type: none"> • Sim • Não
2.1. Associa o nome Vista Alegre a alguma coisa? (pode responder a mais do que uma)
<ul style="list-style-type: none"> • ótica • porcelana e cerâmica • hotel • pronto a vestir • mobiliário • vidros e cristais • jogos online • indústria têxtil • ginásios • outra
2.2. Como conheceu a marca ?
<ul style="list-style-type: none"> • Amigos • Colegas de trabalho • Família • Publicidade • Redes sociais • Não conheço (PASSA PARA A TERCEIRA PARTE)
2.3. É cliente Vista Alegre?
<ul style="list-style-type: none"> • Sou • Não sou (PASSA PARA A PERGUNRA 2.6)
2.3.1. Com que regularidade consome produtos Vista Alegre? (assinalar só uma)
<ul style="list-style-type: none"> • 1. todos os dias • 2. uma vez por semana • 3. uma vez por mês • 4. uma vez por ano ou pouco mais • 5. quase nunca
2.4. Quem produtos possui?
<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de jantar • Peças soltas • Vidros ou cristais • Têxteis • Mobiliário • Não sei bem
2.5. Que outros produtos ou serviços Vista Alegre voltaria a consumir?
<ul style="list-style-type: none"> • Cerâmica / porcelana • Têxtil • Vestuário • Mobiliário • Hotelaria/restauração • Outros
2.6. Que palavra(s) associa à marca Vista Alegre?
<ul style="list-style-type: none"> • Tradição • Cara • Barata • moderna • qualidade • sofisticada • elegante

<ul style="list-style-type: none"> • <i>démodé</i> • luxo
<p>2.7. Numa escala de 1 a 5, como avalia a Vista Alegre em qualidade?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. Péssima • 2. Má • 3. Aceitável • 4. Boa • 5. Excelente
<p>2.8. Numa escala de 1 a 5, como avalia a Vista Alegre em preço?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Péssima • 2. Má • 3. Aceitável • 4. Boa • 5. Excelente
<p>2.9. Numa escala 1 a 5, quanto recomenda a marca Vista Alegre?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. Nada • 2. Talvez • 3. Pouco • 4. Recomendo • 5. Bastante
<p>2.10. Assinale as afirmações que considera verdadeiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Vista Alegre é uma marca de luxo • A Vista Alegre é uma marca de <i>Lifestyle</i> • Vestiria uma peça de pronto a vestir da marca Vista Alegre • Adquiriria mobiliário Vista Alegre se ele fizesse sentido na minha casa • Vista Alegre é sinónimo de <i>status social</i> • Vista Alegre são os pratos da avó que não quero ter na mesa • Compro Vista Alegre se for mais barata • Compro Vista Alegre se for mais moderna

3. Redes sociais:

<p>3.1. Segue a Vista Alegre nas redes sociais ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sim (passe à pergunta seguinte) • Não
<p>3.2. Em que redes sociais?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • X • Instagram • Tik Tok • LinkedIn • Outras
<p>3.3. Não sigo porquê?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não tenho interesse em redes sociais • Não acho as redes da Vista Alegre interessantes • Gosto de ir às lojas

4. Perfil demográfico

<p>4.1. Qual a sua faixa etária?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos de 25 • 25-40 • 40-55 • 55-65 • Mais de 65
<p>4.2. Qual o seu grau de escolaridade?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensino Básico • Secundário • Licenciatura / mestrado

<ul style="list-style-type: none"> • Doutorado
<p>4.3. Qual a sua ocupação profissional?</p> <ul style="list-style-type: none"> • estudante • Empregado por conta de outrem • empresário • Trabalhador em nome individual • Desempregado • Outras
<p>4.4. Qual a faixa de rendimento anual em que se insere?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos de 12.000 • Entre 12 e 30 mil • Entre 30 e 60 mil • Entre 60 e 80 mil • Mais de 80 mil
<p>4.5. Género</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feminino • Masculino • Outro
<p>4.6. Em que distrito habita?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aveiro • Braga • Castelo Branco • Coimbra • Évora • Faro • Guarda • Leiria • Lisboa • Portalegre • Porto • Santarém • Setúbal • Viana do Castelo • Vila Real • Viseu • Madeira • Açores • Estrangeiro

Script Focus Group:

1. Conhece a marca Vista Alegre?
2. Lembra-se como conheceu a marca?
3. Tem alguma peça da Marca Vista Alegre?
4. Foi adquirida por si ou oferecida?
5. A que associa a marca? Hotelaria, porcelana/cerâmica, têxtil?
6. Gostava de ter alguma/mais peças?
7. Mantém-se a par das novidades da marca?
8. Segue a marca em redes sociais?
9. O que gosta e o que não gosta nessas redes e em quais?
10. Diga-me três palavras às quais associa a marca Vista Alegre.

Inquiridos:

Rita, 30 anos, médica dentista, Coruche; Duarte, 36, jornalista, Setúbal; Rute, 42 empresária, Lisboa; Rui, 63, autor/guionista de televisão, Cascais; Ilda, 65, empresária, Alcochete; Olívio, 68 anos, financeiro, Lisboa; Maria, 70, empresária, Idanha-a-Nova

Tabelas e gráficos:

1. Quadro das principais concorrentes no segmento porcelana de luxo:

Bernardaud	Francesa. Marca icónica de porcelana de Limoges
Meissen	Alemã. Fundada em 1710, uma das mais antigas e respeitadas do mundo
Rosenthal	Alemã. Fundada na Baviera depois da Meissen, pelo design inovador
Sèvres	Francesa. A inspiradora da Vista Alegre e uma das mais prestigiadas da Europa, ligada a casas reais e aristocracia europeia
Wedgwood	Inglesa. Cerâmica de luxo, conhecida pela porcelana fina e clássica

2. Novas áreas de negócio das marcas de luxo tradicionais de moda:

Louis Vuitton / LVMW	<u>Casa:</u> Móveis, objetos de design, mesa (vidros e porcelanas) <u>Food & Beverage:</u> Moët & Chandon, Dom Pérignon, Hennessy <u>Tecnologia e acessórios:</u> Earphones, smartwatches, acessórios <u>Hotelaria:</u> a holding LVMW é proprietária da rede Belmond e Cheval Blanc
Hermès	<u>Casa:</u> mobiliário, decoração, artigos de mesa, cama e banho.
Dolce & Gabbana	<u>Casa:</u> Objetos de decoração e utilitários de cozinha, serviços de mesa em porcelana, vidros e faqueiro; peças de decoração, têxteis e mobiliário e livros <u>Food & Beverage:</u> doces, massas, vinho da Sicília <u>Hotelaria:</u> Hotéis e resorts de luxo em Paris, Londres, Roma, Dubai e Bali
Versace	<u>Casa:</u> Versace Home, que inclui móveis, louças e têxteis. <u>Hotelaria:</u> Palazzo Versace no Dubai, Macau e Austrália
Armani	<u>Casa:</u> Armani Casa, com mobiliário, iluminação e objetos de decoração. <u>Hotelaria:</u> Armani Hotels em Dubai e Milão
Bulgari	<u>Casa:</u> Objetos de decoração e fragrâncias <u>Food & Beverage:</u> chocolates e experiências gastronómicas nos seus hotéis <u>Hotelaria:</u> Hotéis e resorts de luxo em Paris, Londres, Roma, Dubai, Pequim, Xangai, Tóquio e Bali

3. Vertentes de expansão de negócio das concorrentes da Vista Alegre originárias da área de porcelana de luxo:

Bernardaud	<ul style="list-style-type: none"> • coleções de peças de decoração, iluminação e fragrâncias para casa • colaboração com designers para linha têxtil inspirada nas coleções de porcelana • Em hotéis e restaurantes Michelin com coleções exclusivas de alta gastronomia. • Parceria com Alain Ducasse, entre outros chefs Michelin
Wedgwood	<ul style="list-style-type: none"> • Linha têxtil para cortinados e tecidos de decoração • Parcerias com marcas de móveis de luxo e designers de interiores • Parceria com hotelaria de luxo, com porcelanas e peças de decoração • Gama exclusiva para <i>afternoon tea</i> em hotéis icónicos

4. Concorrentes portuguesas da Vista Alegre na área de luxo:

Castelbel, de perfumaria e cosmética premium
Claus Porto, marca histórica de perfumaria e higiene pessoal
Alma Luxa, de joalheria e acessórios
Bordal, que preserva o bordado da Madeira, a partir de técnicas artesanais

Teaching notes:

Respostas às perguntas:

- **1) O que se entende por luxo?**

Breve explicação do conceito, como é entendido, intangibilidade e onde se encontra (ver *literature review*, pág. 12)

- **2) O que se entende por lifestyle de luxo?**

Globalidade do conceito, onde se encontra, o que engloba. (ver *literature review*, pág. 13)

- **3) Qual o posicionamento que uma marca que quer ser de *lifestyle* de luxo deve adotar?**

Comparação entre luxo e não luxo (ver *literature review*, pág. 13, *case study* 16)

- **4) Quais as novas tendências do mercado de luxo?**

Formas de consumo, novos interesses, papel das redes sociais e influenciadores (ver *literature review*, pág. 14 até final do capítulo, incluindo *social media*)

- **5) Quais são as marcas consideradas de luxo, de onde vêm, como estão organizadas e em que áreas atuam?**

Quadro com respostas breves a estas questões (ver *case study*, pág 19 e as relacionadas do capítulo, incluindo quadro ‘Novas áreas de negócio das marcas de luxo tradicionais de moda’ e quadro ‘Concorrentes portuguesas da Vista Alegre na área de luxo’, ambos nos anexos)

- **6) Uma marca de luxo pode concorrer no patamar de *lifestyle*, se esse não for o seu *core business*? Como?**

De que forma é possível fazer a transição de uma marca para *lifestyle*, ou seja, o *rebranding* da marca.

(ver *literature review*, *branding* e *rebranding*, todo o capítulo a partir da pág. 9 e pesquisar conclusões e recomendações, a partir da pág. 36 para respostas às *key questions*)

- **7) O caso Vista Alegre. Quais os pontos francos e fortes da marca – através da História e na atualidade?**

Através do seu percurso, quais foram sendo as vantagens na marca enquanto competidora no segmento luxo. Para que áreas de negócio expandiu a atividade. Ver quadro comparativo (pág. 35)

- **8) Tem a VAA capacidade para enfrentar as marcas concorrentes na área de *lifestyle* vindas do segmento de moda?**

Quadro comparativo com restantes marcas. Que decisão tomar sobre futuro

(Respostas às *key questions* na pág. 36).