



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

Dissertação de Mestrado

Marcas de Luxo e Estratégias Digitais de

Comunicação:

Os Casos Chanel e Fashion Clinic

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Maria Ana Abecassis e Castelo Branco da Gama

Porto, setembro 2020



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

Dissertação de Mestrado

Marcas de Luxo e Estratégias Digitais de

Comunicação:

Os Casos Chanel e Fashion Clinic

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Maria Ana Abecassis e Castelo Branco da Gama

Orientadora: Professora Doutora Laura Castro

Coorientadora: Professora Helena Amaral Neto

Porto, setembro 2020

Resumo

As últimas décadas têm desafiado o mundo do luxo. Com a comunicação digital, as marcas têm sido forçadas a uma rápida adaptação, a serem cada vez mais versáteis e inclusivas. Cada vez mais Marcas de Luxo se tornam próximas e presentes nas rotinas dos seus consumidores e das necessidades que estes têm, através das redes sociais e do mundo digital, desvendando cada vez mais quem são e o que é que defendem.

Esta dissertação parte da definição de Marcas de Luxo, explora quem são os novos consumidores destas marcas e averigua o espaço ocupado pelas Marcas de Luxo e a estratégia digital que implementam, sem nunca perderem os seus atributos e identidade.

A questão central – a relação entre as marcas de luxo e estratégias digitais de comunicação – é investigada num plano teórico-prático. Por isso, foram obtidos dados por entrevista sobre os dois casos, um de origem francesa e outro sedado em Portugal – Chanel e Fashion Clinic – com o objetivo de compreender a gestão e estratégia de comunicação das marcas de luxo no mundo contemporâneo.

Os resultados deste estudo oferecem *insights* relevantes sobre o universo profissional das marcas de luxo, que não podem ignorar as redes sociais, e sobre o desenvolvimento de ações de marketing experimental e *social media marketing*, em resposta aos novos consumidores que gostam de se sentir cada vez mais integrados.

A dissertação contribuiu para a perceção de abrangência da definição de marcas de luxo e fornece informações e perspetivas únicas sobre esta indústria e a sua estratégia digital.

Palavras-chave: marcas de luxo, perceção de valor, novo consumidor de luxo, marketing experimental, *social media marketing*.

Abstract

The past few decades have challenged the world of luxury. With digital communication, brands have been forced to adapt, to be increasingly versatile and inclusive. More and more Luxury Brands are becoming closer and present in the routines of their consumers and their needs, through social networks and the digital world, increasingly revealing who they are and what they stand for.

This dissertation starts from the definition of Luxury Brands, explores their new consumers, and investigates the space occupied by Luxury Brands as well as their digital strategy, without ever losing their attributes and identity.

The central issue – the relationship between luxury and digital communication brands – is investigated on a theoretical-practical level. For this reason, the data was collected through interviews about the two cases, one of French origin and the other sedated in Portugal - Chanel and Fashion Clinic - in order to understand the management and communication strategy of luxury brands in the contemporary world.

The results of this study provide insights into the professional universe of luxury brands, which they cannot ignore as social networks, and about the development of experimental and social media marketing actions, in response to new consumers who like to feel more and more integrated.

This dissertation has contributed to the perception of scope of the definition of luxury brands and offers information and unique perspectives on this industry and its digital strategy.

Keywords: luxury brands, value perception, new luxury consumer, experimental marketing, social media marketing

« *Quoi que vous fassiez - pour le travail ou le plaisir - faites-le avec passion !*

Vivez avec passion... »

Christian Dior *in* Petit Dictionnaire de la mode. 1954

“If you can dream it, you can do it.”

Walt Disney

Aos meus pais.

Agradecimentos

À minha orientadora de mestrado, Professora Laura Castro, obrigada por toda a ajuda ao longo do caminho deste projeto, pela paciência e disponibilidade com que sempre me atendeu, por me encorajar, quando desanimava e perdia o foco, e por nunca ter deixado de me acompanhar, sobretudo, durante o longo confinamento em que nos encontramos neste ano, ao longo de vários meses, devido à pandemia provocada pelo Covid 19;

À minha coorientadora, Professora Helena Amaral Neto, obrigada por me ter ajudado a desenvolver o tema sobre o qual queria dissertar e por me ter dado as ferramentas para o fazer;

Às minhas entrevistadas, Pauline Tastet e Rita Silvério Marques, obrigada pela disponibilidade e ajuda indispensável; sobretudo, obrigada à Rita, por me ter recebido na sua loja e por ter sido incansável e muito solícita em responder, de todas as vezes que a abordei. Muito obrigada mesmo.

Aos meus Pais, por nunca questionarem (muito) as minhas escolhas, obrigada por me terem ensinado a voar. Mãe, muito obrigada pela paciência infinita e presença constante, e Pai, obrigada pelo exemplo sem fim de resiliência, vontade e coragem!

Aos meus irmãos, obrigada ao Zé, por me mostrar o verdadeiro significado de amor à camisola e por me ensinar que, com esforço e dedicação, tudo se consegue, e à querida Carlota, por me fazer companhia durante horas sem fim, por me ajudar e por me fazer rir, quando e sempre que preciso.

À minha querida Avó, obrigada por me ensinar a ser mais paciente com a vida e com os outros, por ser minha amiga, mesmo quando não mereço e por me fazer ver sempre o melhor da vida.

Ao Nuno, obrigada por acreditares em mim desde o princípio e por todos os dias, me motivares a fazer mais e melhor. Obrigada por me ensinares a ser mais aventureira e a levar a vida menos a sério.

A toda a minha família, sobretudo, à minha prima-irmã, Joaquina, obrigada por nunca te teres cansado de me ouvir, por estares sempre recetiva, quando precisei e por ser tão como és.

E por último, mas não menos importantes, obrigada aos meus queridos amigos, que estiveram sempre comigo, que foram sempre as pessoas mais bem-dispostas do mundo e que me deram, todos os dias, sem exceção, a motivação certa e necessária para elaborar esta dissertação.

Índice

Introdução.....	1
1. As Marcas de Luxo e a Percepção de Valor.....	4
1.1. O que são as Marcas de Luxo.....	4
1.2. Componentes das Marcas de Luxo e a Diferenciação face às Marcas Convencionais.....	11
1.3. Definição de Luxo e a sua Subjetividade.....	12
1.4. Percepção de Valor.....	16
1.5. Tipos de Luxo.....	23
1.6. Democratização do Luxo.....	24
2. Quem é o Consumidor das Marcas de Luxo.....	28
2.1. Consumidores de Luxo.....	28
2.2. O Novo Consumidor de Luxo.....	31
2.3. Pós-modernismo e Consumo.....	34
2.4. Marketing Experimental.....	36
3. Redes Sociais e o <i>Social Media Marketing</i>.....	41
3.1. As Redes Sociais.....	41
3.2. Tipos de Redes Sociais.....	43
3.3. Marcas de Luxo e Redes Sociais.....	46
3.4. Como se Relacionam Marcas de Luxo e Redes Sociais.....	53
3.5. Os 6P's do Marketing de Luxo© VS Redes Sociais.....	58
3.6. <i>Social Media Marketing</i>	61
3.7. <i>Social Media Marketing</i> como Valorização do <i>Brand Equity</i> de uma Marca de Luxo.....	66
4. Estudos de Caso: Chanel e Fashion Clinic.....	68
4.1. Estudos de Caso.....	68
4.1.1. O caso Chanel.....	69
4.1.2. O caso Fashion Clinic.....	73

4.2. Análise das Entrevistas à luz da Literatura de Referência.....	76
4.2.1. Definição de Marca de Luxo.....	76
4.2.2. Importância da Experiência em Loja.....	80
4.2.3. <i>Social Media Marketing</i>	82
4.2.4. Marketing Experimental.....	92
4.2.5. Millennials e Geração	101
4.2.6. FOMO.....	102
4.2.7. Luxo no bolso.....	103
4.2.8. Redes Sociais.....	104
4.2.9. 6'Ps do Marketing de Luxo©.....	105
Conclusão.....	109
<i>Post-scriptum</i>.....	113
Bibliografia e Referências Eletrônicas.....	114
Apêndices.....	125
Entrevista à Chanel.....	126
Entrevista à Fashion Clinic.....	142

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 - Exemplos de impressões digitais	5
Figura 2- Características das Marcas de Luxo.....	9
Figura 3- Os Modelos Fionda & Moore (2009) VS Li et al. (2012)	10
Figura 4 - Marcas de Luxo VS Marcas Convencionais.....	12
Figura 5- Rede de Semântica: Percepções Pessoais e Não Pessoais	14
Figura 6- Modelo Conceptual.....	17
Figura 7- Dimensões da Experiência de Luxo.....	38
Figura 8- Mapa Dimensional.....	46
Figura 9- Vantagem Competitiva Digital	49
Figura 10- Prisma da Identidade da Marca.....	68
Figura 11- Prisma da Identidade da Marca: Chanel	71
Figura 12- Prisma da Identidade da Marca: Fashion Clinic	75
Figura 13- Definição de Marca de Luxo: Chanel VS Fashion Clinic	80
Figura 14- Experiência em Loja: Chanel VS Fashion Clinic	82
Figura 15- Fashion Tips.....	83
Figura 16- Informações Site Chanel.....	86
Figura 17- Produções Fashion Clinic	87
Figura 18- Interações eWOM Chanel.....	89
Figura 19- Desfiles de Moda Chanel.....	93
Figura 20- Edifícios de Lojas Chanel.....	95
Figura 21- Montra Fashion Clinic	96
Figura 22- Experiências de Escape Chanel	97
Figura 23- Experiências de Escape Fashion Clinic	99
Figura 24- Dimensão da experiência: Chanel VS Fashion Clinic	100
Tabela 1- Luxo VS Prestígio	15
Tabela 2- Síntese de modelos de Percepção de Valor	22
Tabela 3- Tipos de Consumidores de Luxo.....	30
Tabela 4- Velho Luxo VS Novo Luxo	34
Tabela 5- Seis Tipos de Redes Sociais	45
Tabela 6- Marcas de Luxo VS Redes Sociais.....	53
Tabela 7- 6P's do Marketing de Luxo© VS Redes Sociais	60
Tabela 8- Social Media Marketing e esforços para ser atingido	65
Tabela 9- Longevidade da Marcas de Luxo	72
Tabela 10- Marcas de Luxo Representadas pelos Concorrentes da Fashion Clinic	76
Tabela 11- Social Media Marketing: Chanel VS Fashion Clinic	90
Tabela 12- 6P's Marketing de Luxo©: Chanel VS Fashion Clinic.....	105

Introdução

Apresentação do tema

Quando contextualizadas no mundo contemporâneo e relacionadas com os princípios das marcas de luxo, as abordagens do marketing tradicional são cada vez mais questionadas. Torna-se, portanto, fundamental introduzir novos conceitos e perspectivas que abranjam os novos meios de comunicação e as necessidades dos novos consumidores. Este tema torna-se ainda mais relevante quando analisada a reação dessas marcas ao novo paradigma. Não só houve alguma relutância em aderir a novos canais, como o avanço foi lento. Mas, aos poucos, algumas marcas de luxo adaptaram-se, enriqueceram as experiências que proporcionam e envolveram a comunicação digital (Keller, 2009; Heine e Berghaus, 2014).

As redes sociais possibilitam oportunidades nunca antes vistas na gestão de marca. Contudo, embora cada vez mais as Marcas de Luxo invistam em novas tecnologias, as estratégias das redes sociais, o tipo de relação que fomentam com os novos consumidores e as experiências que lhes proporcionam carecem de estudo analítico (Kaplan & Haenlein, 2010; Godey et al., 2016).

Assim, dentro da ótica do mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, onde foram abordadas temáticas como marketing, gestão, estratégia e tecnologias, será elaborado um estudo analítico qualitativo que abrange a relação entre as marcas de luxo e as redes sociais, as marcas de luxo e o marketing, as marcas de luxo e os seus consumidores e diferentes variantes destas temáticas.

Questões de investigação

Neste sentido, a presente dissertação procurará compreender as relações entre as Marcas de Luxo e as atividades das redes sociais, do marketing, das experiências e das necessidades dos consumidores.

O objetivo deste estudo será, pois, analisar a estratégia e gestão digital das referidas marcas, ao responder às seguintes questões de investigação:

1. Qual é a caracterização das marcas de luxo e o que as diferencia de marcas convencionais?
2. Como é que as marcas de luxo se adaptaram às necessidades do novo consumidor de luxo?

3. Como como é que o marketing experimental¹ e o *social media marketing* podem aliar-se às marcas de luxo num mundo contemporâneo?

Metodologia

Como investigação de natureza qualitativa, este estudo tem, por um lado, o objetivo de analisar estes temas de um ponto de vista teórico, através da revisão bibliográfica e de estudos publicados. Sendo um tema que não corresponde à minha formação académica inicial, mas que procurei desenvolver no plano do mestrado, senti necessidade de realizar uma revisão bibliográfica o mais exaustiva possível para que conseguisse dominar todos os temas abordados e para que a análise realizada às duas empresas fosse a mais correta possível.

Por outro lado, este trabalho visa dar uma perspetiva real, através da recolha de dados, por entrevista, a duas especialistas e profissionais da área do luxo. Foi aplicada a entrevista semiestruturada. Estas entrevistas foram realizadas a duas empresas: a Chanel Paris, a Pauline Tastet, *Media Europe Project Manager*, e a Fashion Clinic, a Rita Silvério Marques, *General Manager Fashion Retail*.

As entrevistas são objeto de uma análise comparativa com base numa abordagem qualitativa, que estuda a importância das palavras e do discurso em diferentes contextos (Barnham, 2015). Neste sentido, esta análise procura um estudo qualitativo exploratório, visando compreender as crenças, opiniões, atitudes, motivações e sentimentos das entrevistadas (Malhotra, Birks, & Wills, 2012).

Estas entrevistas têm o objetivo de auxiliar uma análise mais profunda, complementando a bibliografia apresentada e relacionando todos os temas abordados. Esta estratégia metodológica também contribui para proporcionar uma perspetiva interessante em termos empresariais, através dos *insights* que as entrevistas fornecem sobre o posicionamento digital das marcas de luxo em questão.

¹ Foi utilizado o termo “Marketing experimental” como referência ao *experimental marketing* de Atwal e Williams (2009). Este termo foi encontrado em diversos exemplos de contextos distintos, como teses de mestrado (Moura, Sónia (2016) Ativação digital da marca – O caso da Conserva a Oeste. ISCAP; Robalo, Ana Luísa (2016) O Marketing Experimental e a Experiência Criada pelas Marcas – Estudo de Caso IKEA. IPAM.), ou, por exemplo, como nome de pós-graduação na Universidade Nova de Lisboa (<https://guia.unl.pt/pt/2020/novaims/program/4964/course/200085>).

Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. No primeiro capítulo, serão analisadas as diferentes definições de *Marca de Luxo* e de percepção de valor. Este é um capítulo dedicado inteiramente à compreensão de *Marcas de Luxo* e *luxo*, às diferenciações que existem com outros tipos de marcas, à percepção de valor e à democratização do luxo. No segundo capítulo, serão consideradas algumas questões sobre o novo consumidor de luxo, tentando perceber quem é, que necessidades tem e como responder às mesmas. No capítulo seguinte, abordar-se-á as redes sociais, as diferentes estratégias de *social media marketing* e como é que, através destas, se podem valorizar as marcas de luxo. Finalmente, será feita uma análise cruzada das diferentes temáticas aplicadas a dois casos reais de marcas de luxo: a Chanel e a Fashion Clinic. Em apêndice apresentam-se as entrevistas realizadas.

1. As Marcas de Luxo e a Percepção de Valor

1.1. O que são as Marcas de Luxo

Cada vez mais o papel das marcas tem uma maior relevância, pois estas englobam os valores intangíveis das empresas. Os valores intangíveis são o que permite ao consumidor distinguir e escolher determinados produtos em vez de outros substitutos. Esta distinção é feita através da equidade da marca, que é o que acresce valor à marca e o que diferencia os seus produtos de produtos substitutos (Laroche *et al.*, 2004).

A equidade da marca é descrita como um conjunto de ativos e passivos que estão associados a uma determinada marca. Estes passam por tudo o que possa identificar e distinguir de qualquer outra, como o seu nome ou símbolo, e que, podem ou não conferir valor proporcionado aos produtos e serviços que presta. Estes ativos baseiam-se em quatro pilares que incluem a sensibilização do nome da marca, o nível de lealdade dos seus consumidores, a qualidade percebida dos seus produtos ou serviços e as associações que podem ser feitas à marca (Aaker, 2002).

É fundamental que cada empresa faça a gestão destes ativos de forma a que a imagem que os consumidores têm desta esteja na mesma linha do que a imagem e impressão que esta tem sobre si mesma (Kapferer, 2004). A imagem e a equidade da marca são dimensões que se relacionam. A imagem é o resultado da reação dos consumidores à forma como as empresas gerem os seus ativos. A imagem percebida de uma determinada marca influencia a decisão de cada consumidor em adquirir um produto ou serviço da mesma (Nueno & Quelch, 1998). Quando a marca é uma marca de luxo, este fator é ainda mais importante, pois este tipo de marca estabelece a sua diferença através, não só do seu preço elevado, mas também pelos atributos inerentes às mesmas e que são culturalmente aceites, fazendo com que estas sejam, por sua vez, socialmente aceites (Kapferer & Bastien, 2009).

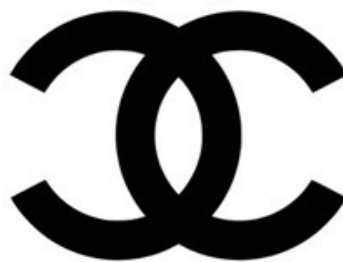
Keller (2003, p. 30), citando a American Marketing Association, explica que as marcas são “nomes, termos, sinais, ou desenhos, ou a combinação deles pretendendo identificar bens e serviços de um vendedor e para os diferenciar dessa competição”. Estes elementos também conferem à organização capacidade estratégica, permitindo-lhe diferenciar-se,

personalizar-se e identificar um determinado produto ou serviço (Berry & Parasuraman, 1991).

Embora estas perspectivas façam referência a vários aspetos cruciais e importantes, abordam a marca como algo inflexível. Os consumidores estão a mudar e as marcas, num mundo em constantes mudanças, têm de se adaptar e ser mais do que símbolos e sinais. Nesta ótica Kotler e Armstrong (2007) defendem que as marcas são muito mais do que meros nomes e símbolos, são os elementos-chave nas relações entre a empresa e os seus consumidores. Os autores afirmam ainda que as marcas são a representação das perceções e dos sentimentos que os consumidores têm em relação a um determinado produto e ao desempenho esperado. A marca é tudo o que o produto ou serviço representa e significa para os seus consumidores. Lindon *et al.* (2011) acrescenta que a marca é o ativo das organizações que tem ganho mais relevância, tornando-se fonte de competitividade e de permanência no mercado. A marca ainda é o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo consumidor ao longo do tempo – ela é a ponte entre a comunicação da empresa e dos consumidores, pelo que ela é a informação (Kapferer, 1998).

Ainda que nos encontremos num mercado saturado por marcas e informação, há marcas que ainda se conseguem diferenciar no mercado, sobretudo as marcas de luxo. Estas, apelando aos seus valores intangíveis, conseguem delimitar e associar mais facilmente os produtos que são da sua marca, contrariamente a produtos sem marca (Ueltschy & Laroche, 2004). Neste contexto, as marcas de luxo têm por hábito atribuir a perceção de luxo ao nome da sua marca ou a determinado símbolo, que serve como uma impressão digital ao consumidor e que o ajuda e incentiva a consumir. Impressões digitais óbvias são os celebres C entrelaçados da Chanel, a imagem da Medusa da Versace ou a famosa sola vermelha de Christian Louboutin (ver fig. 1).

Figura 1 - Exemplos de impressões digitais



Símbolo da Chanel. Via Pinterest.



Símbolo da Medusa da Versace. Via Marcas Logos.



Sola vermelha de Christian Louboutin. Via Pinterest.

Embora o conceito de luxo possa ser subjetivo, como vai ser referido mais à frente, as marcas de luxo competem pela capacidade de conseguir evocar exclusividade, uma identidade de marca bem conhecida, consciencialização da marca e qualidade percebida (Phau & Prendergast, 2000; Godey *et al.*, 2016; Wiedmann, Hennigs & Klarmann, 2012). Para além da sua oferta ser limitada, as marcas de luxo evocam emoções e sentimentos de excitação, saciam prazeres e garantem uma posição de estatuto a quem as consome, garantindo realização pessoal. Mas também proporcionam satisfação, prazeres estéticos, pela imagem aprimorada que têm, evidenciando o que é forte, bonito e positivo e relacionam-se ainda com emoções associadas ao possuir, exibir e utilizar (Vigneron & Johnson, 2004; Jackson & Haid, 2002; Sheth, Newman & Gross, 1991; Westbrook & Oliver, 1991). O princípio de raridade é algo inerente às marcas de luxo, sendo o prestígio de uma marca corroído se demasiados indivíduos possuírem a marca ou produtos desta.

Assim, o valor do “sonho” é garantido e o acomodamento das marcas de luxo é evitado, pois mantêm-se desejadas por todos e consumidas pelos “*happy few*” (Phau & Prendergast, 2000). A manutenção destes atributos cria um paradoxo para a gestão das marcas de luxo. Estas precisam de maximizar os seus lucros, mas, sem nunca vender demais ou uniformizar demais. Phau e Prendergast (2000) consideram este equilíbrio frágil entre a excessiva exposição e consciencialização, mas com um nível de vendas bastante controlado.

Há razoável consenso entre os autores que têm abordado este assunto. No entanto, e numa tentativa de revermos a literatura existente, apresentamos, em seguida, diferentes modelos associados a este tema.

Chevalier e Mazzalovo (2012) ampliam a visão vista acima, definindo a Marca de Luxo como seletiva e exclusiva, tendo, adicionalmente, um valor criativo e emotivo para o consumidor.

Os consumidores podem ainda usar as marcas de luxo para desenvolver a sua própria identidade, ao integrarem certos significados simbólicos destas marcas na sua identidade (Wiedmann *et al.*, 2009; Zhan & He, 2012).

As marcas de luxo servem-se do que as distingue e o que é considerado como “os seus pontos fortes” como o estilo reconhecido, uma identidade forte e associações emocionais e simbólicas. O que as distingue, é a qualidade elevada, a inovação, a perícia e a precisão, que são os fatores que justificam os altos preços e a distribuição exclusiva (Okonkwo, 2007; Megehee & Spake, 2012).

Assim, as marcas de luxo têm uma relação entre utilidade funcional e preço bastante baixa, enquanto que a relação entre utilidade intangível e situacional e o preço é elevada (Nueno & Quelch, 1998).

Por seu lado, Keller (2009) apresenta dez estratégias associadas à construção das marcas de luxo:

- manutenção de uma imagem *premium*;
- criação de uma vertente aspiracional;
- alinhamento de todas as vertentes de marketing;
- gestão eficiente das componentes da marca;
- associações secundárias – como eventos ou países;
- escolha seletiva dos canais de distribuição;

- estratégia de preço *premium*;
- arquitetura de marca gerida de forma coerente;
- estabelecimento de forma ampla dos concorrentes;
- proteção legal e combate à contrafação.

Keller (2009) aborda ainda três compromissos que as marcas de luxo devem gerir: exclusividade VS acessibilidade, clássico VS moderno e aquisição VS retenção. É fulcral que as marcas de luxo mantenham cada um deles sem nunca sobrevalorizar nenhum em demasia.

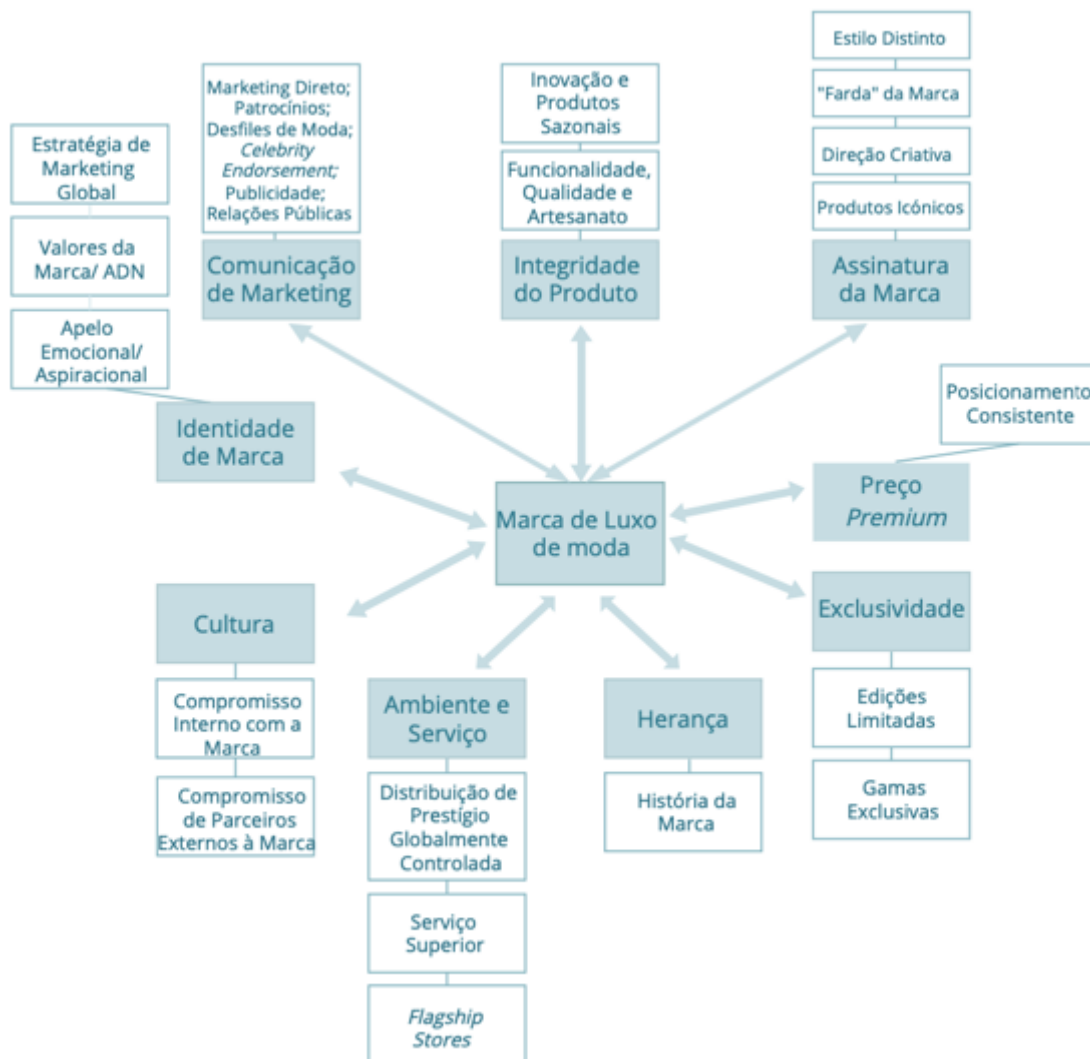
Uma marca de luxo de moda deve expressar uma personalidade com a qual os seus consumidores se identifiquem e na qual se apoiem para conseguirem construir a sua própria identidade. Combinando estes fatores, as marcas de luxo tornam-se desejáveis, além das suas funções básicas (Jackson, 2004; Li *et al.*, 2012). Algumas marcas de luxo de moda estão ainda assentes em qualidades tradicionais que as distinguem das outras marcas pelo seu artesanato único e pela raridade dos materiais (Sicard, 2005; Dion & Arnould, 2011).

O modelo de Fionda e Moore (2009) destaca as seguintes características das marcas de luxo de moda. Estas são (ver figura 2):

- Identidade da marca clara: é um dos elementos que permite distinguir a marca pela criação de uma personalidade própria que é composta pelo ADN e valores da marca, pelo apelo emocional que esta detém e pela estratégia de marketing global;
- Comunicação de marketing: comunicação direta e pessoal, patrocínios, desfiles de moda, relações públicas, publicidade, *endorsement* a figuras públicas e celebridades;
- Integridade de produto: investimento em inovação e criatividade para a criação de produtos detentores de status, valorização dos produtos clássicos e junção entre a herança da marca e da história dos produtos;
- Assinatura da marca: este ponto, junto com a criação de determinados produtos icónicos, contribui para a criação da identidade da marca;
- Preço *premium*: este fator procura revelar certas características dos produtos, como a componente artesanal ou a sua qualidade, protegendo-a das massas e mantendo-se exclusiva;

- Exclusividade: característica inerente à marca e ao seu posicionamento, pois controlam a sua distribuição e produção;
- Herança: é conferida uma certa distinção de autenticidade pela história da marca e do seu criador;
- Ambiente e serviço: ambiente construído pela marca nas lojas e qualidade de serviço superior;
- Cultura: marcas de luxo devem deixar transparecer valores como integridade, honestidade, moral e trabalho em equipa que são valores importantes para os consumidores integrem e sintam o verdadeiro reflexo da marca.

Figura 2- Características das Marcas de Luxo

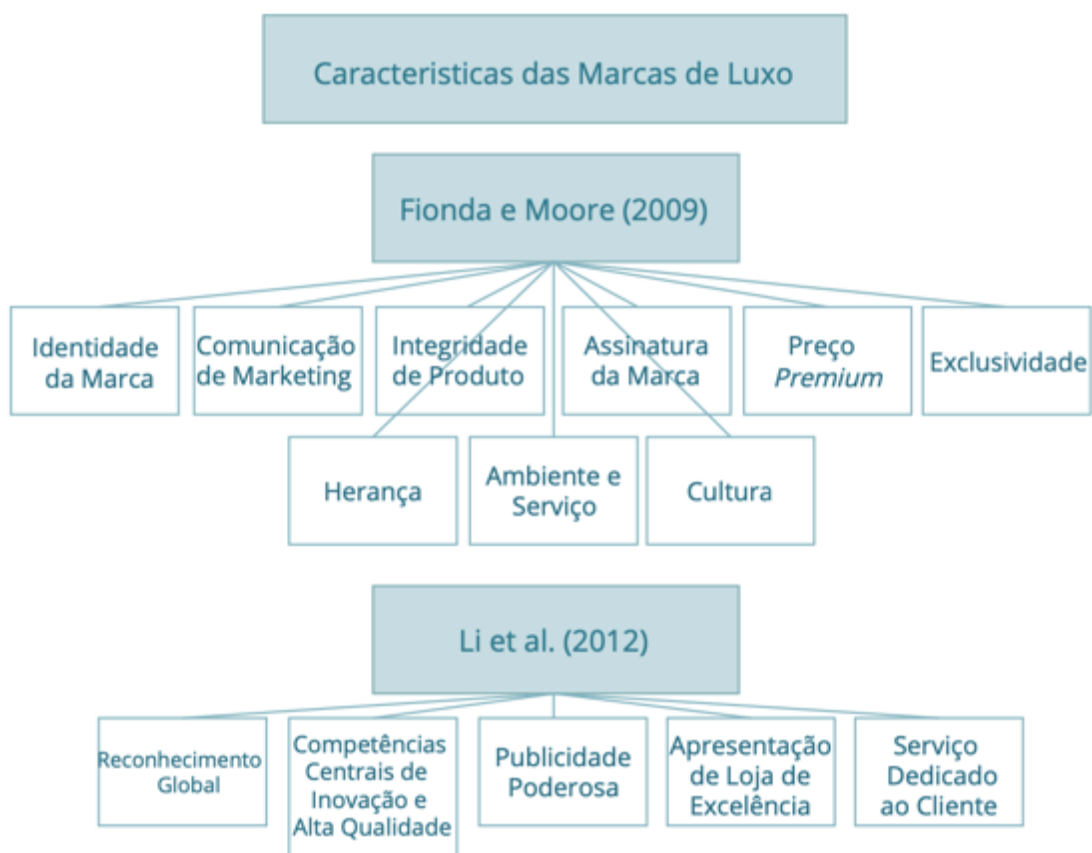


Fonte: Adaptado de Fionda e Moore (2009, p. 359).

Com a abordagem de Li *et al.* (2012), podemos acrescentar outras características que distinguem as marcas de luxo de moda, como (fig. 3):

- reconhecimento global;
- competências centrais de inovação e alta qualidade;
- publicidade poderosa;
- apresentação de loja de excelência;
- serviço dedicado ao consumidor.

Figura 3- Os Modelos Fionda & Moore (2009) VS Li *et al.* (2012)



Fonte: Síntese própria, adaptada de Fionda e Moore (2009, p. 359) e Li *et al.* (2012, p. 1517).

Em suma, as marcas de luxo de moda têm não só muitas das mesmas características que estão associadas às marcas de luxo, como também algumas particularidades próprias. As marcas de luxo têm uma identidade forte, um elevado nível de reconhecimento, associado a emoções fortes e simbólicas e são bastante exclusivas. As marcas de luxo de moda são

detentoras dos mesmos atributos, contudo, de forma mais cuidadosa, valorizando a publicidade forte, materiais e serviços raros e ambiente em loja exclusivo.

1.2. Componentes das Marcas de Luxo e Diferenciação face às Marcas Convencionais

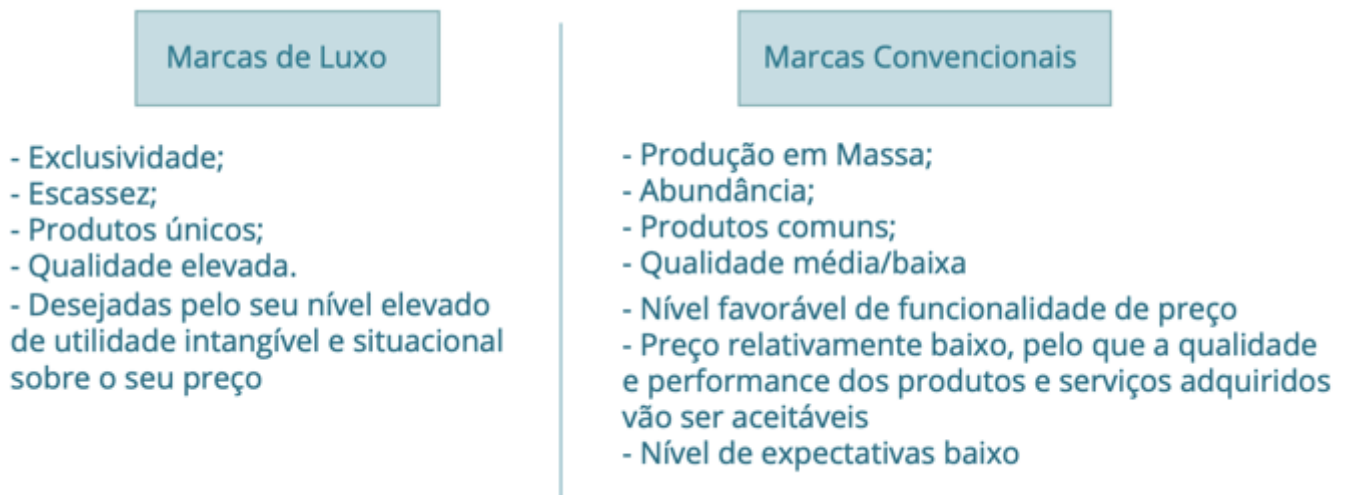
A construção das marcas de luxo foi estudada por Beverland (2004), que identificou os seus seis principais elementos. Começando pela integridade do produto, o autor refere-se à qualidade, à atenção ao detalhe e à credibilidade da marca. Atribui-se ao crescimento impulsionado pelo valor a oportunidade de explorar produtos de outras categorias através dos produtos de luxo. A cultura e a história são referentes à identidade da empresa, a sua história, a sua personalidade, quais os produtos de sucesso e a história do seu fundador. O marketing e *endorsement* são o uso intensivo do aval, recomendações de uso e associações de imagem de pessoas conhecidas, que normalmente são celebridades, como estratégia para a construção de uma marca de luxo. Esta estratégia vem garantir que as marcas de luxo são socialmente aceites e criam desejo à sua volta, entre consumidores e não consumidores. Contudo, é destacado que não são só estes elementos que são essenciais. O detalhe, o formato da embalagem, cores utilizadas, a seleção da equipa de vendas, o tipo de promoção feita, entre outros, são fatores importantes. O conjunto de todos estes fatores contribui para criar, no imaginário dos consumidores e até mesmo de quem não consome, algo fundamental para manter a imagem dos produtos de luxo (Allérès, 2000).

Tendo em conta todos os aspetos abordados sobre o conceito de marcas e de marcas de luxo, importa ainda referir as comparações e diferenças entre ambas (fig. 4). Num estudo feito por Jackson e Haid (2002), estes põem lado a lado as associações feitas tanto a marcas de luxo como a marcas tradicionais. Destacando as associações feitas às marcas de luxo como a exclusividade, a escassez, os produtos únicos e a qualidade elevada; e as associações às marcas tradicionais como a produção em massa, a abundância, os produtos comuns e a qualidade sendo média/baixa. Nueno e Quelch (1998) diferenciam os dois tipos de marcas, principalmente, pelas associações à exclusividade e estatuto. As marcas de produção em massa são avaliadas pelo seu nível favorável de funcionalidade de preço. Paralelamente, as marcas de luxo são desejadas pelo seu alto nível de utilidade intangível e situacional sobre o preço. Os consumidores de marcas tradicionais têm consciência de

que, uma vez que o preço é relativamente baixo, a qualidade e *performance* dos produtos e serviços adquiridos vão ser aceitáveis, pelo que o seu nível de expectativas vai ser intermedio, comparando bens de luxo.

Os consumidores destas duas categorias de marcas têm não só necessidades diferentes, como também preferências distintas. No início, os clientes das marcas de luxo eram constituídos as a alta sociedade, que era íntima dos próprios estilistas e que tinha uma relação bastante próxima com os fundadores, o que não é o caso com as marcas de produção de massa. Não obstante, como já foi referido, o processo do *novo luxo* tem ajudado a redefinir o conceito de luxo e este tem-se normalizado, deixando de existir estas pequenas vantagens.

Figura 4 - Marcas de Luxo VS Marcas Convencionais



Fonte: Síntese própria, adaptado de Jackson e Haid (2002) e Nueno e Quelch (1998).

1.3. Definições de Luxo e a sua Subjetividade

O luxo foi construído pelo pressuposto de certos princípios que não podem ser ignorados nem comprometidos. Okonkwo (2007), Berry (1994) e Lipovetsky e Roux (2003) defendem que o luxo é uma cultura e filosofia que, por diferenciar-se de outros tipos de bens, requer ser compreendida antes de executada.

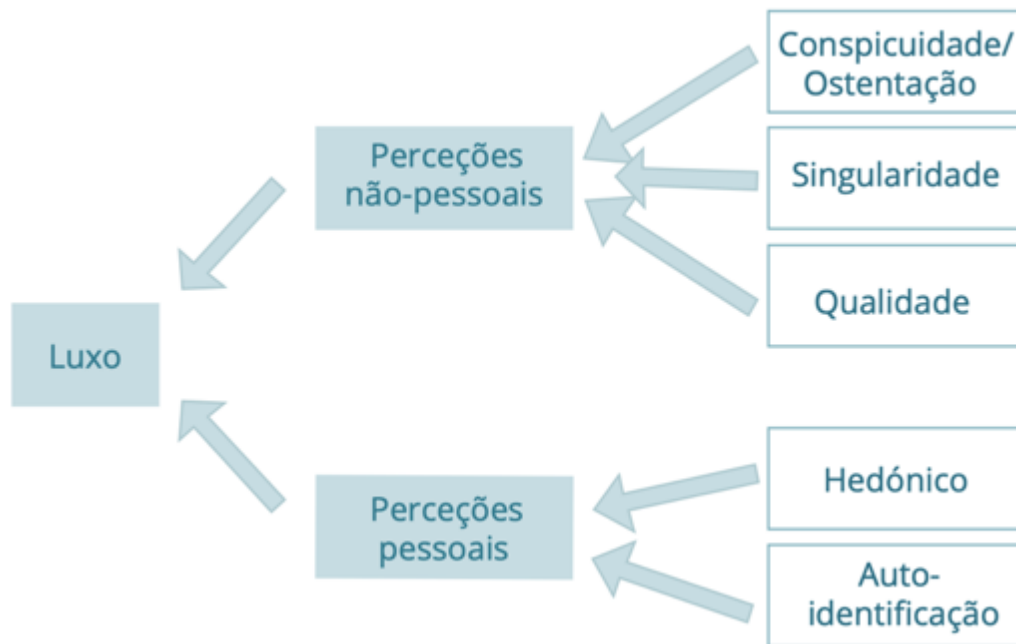
Segundo Kim e Ko (2010), a indústria do luxo tem vindo a crescer cada vez mais e que é uma indústria vasta, complexa e imensamente competitiva. O desenvolvimento tecnológico e das comunicações digitais, associados à economia global, impacta

significativamente as ações e percepções dos consumidores e a necessidade de experiências com marcas de luxo (Ko, E., Phau, I., & Aiello, G. 2016).

A palavra “luxo” deriva do latim, “luxus”. Esta significa a indulgência dos sentidos, independentemente do custo a que, o *luxo*, possa estar associado (Nueno e Quelch, 1998). O luxo evoca exclusividade, *status* e qualidade, contudo é um conceito subjetivo (Atwal & Williams, 2009). Não existe consenso na literatura sobre o comportamento do consumidor perante o significado de luxo – este varia de consumidor para consumidor e de país para país (Vigneron & Johnson, 1999). Okonkwo (2009), acrescenta que o luxo sempre teve características próprias que são intrínsecas ao seu ser, tendo elementos que levam o consumidor a agir mais pela paixão do que pela razão.

Uma vez que a definição de luxo é bastante ambígua, a explicação de Vigneron e Johnson (2004) torna mais claro o comportamento do consumidor à volta do luxo (fig.5). Estes oferecem um índice de marcas de luxo, numa perspetiva do processo de tomada de decisão do consumidor que procura luxo; processo explicado em cinco fatores principais que formam uma rede de semântica, as percepções pessoais e não pessoais. As percepções não-pessoais são a qualidade, singularidade e ostentação, e as percepções pessoais dividem-se nas de auto-identificação e hedonismo. Estas percepções irão ser definidas mais detalhadamente mais à frente, juntamente com o modelo de Wiedmann, Hennigs e Siebels (2007), que se baseiam neste modelo.

Figura 5- Rede de Semântica: Percepções Pessoais e Não Pessoais



Fonte: Adaptado de Vigneron e Johnson (2004, p. 488)

O luxo também é definido como o que é caro e extravagante, o que não é fácil de obter e corresponde a algo que não é um bem necessário (Corbellini & Saviolo, 2009). São produtos que oferecem ao seu consumidor um prazer hedônico e extra, comparados com bens normais. Têm o objetivo de não ser apenas e só funcionais, mas satisfazerem todos os sentidos de uma só vez (Vigneron & Johnson, 2004; Stegemann, 2006). De uma forma simplificada, o luxo é define-se por ser algo que é considerado bonito e apelativo, mas bastante limitado, não estando disponível para qualquer pessoa, por barreiras financeiras ou só por ter sido produzido em número limitado (Laurent, Dubois & Czellar, 2001). Um bem de necessidade é um produto no qual a procura permanece aproximadamente estável, quando há uma subida de preços, já a procura de bens de luxo sofre bastante com o aumento de preços – a diferença entre ambos, pode ser, pois, explicada através da elasticidade preço da procura (Lipsey, 1970; Kemp, 1998).

Uma vez que é bastante complexo definir o que é caro, o que é qualidade elevada e o que é marca de luxo, o consenso na sua percepção varia, como já foi referido, não só de consumidor para consumidor, mas também nos diferentes contextos culturais (Kapferer, 2017; Wiedmann *et al.*, 2007).

O senso comum define os bens de luxo como apenas representando exclusividade, status, preço superior a bens ou serviços substitutos, qualidade, execução e idealização. Define-os como o que se destina à transformação de objetos comuns e banais em objetos icônicos, com foco na marca, na estética, nos materiais, na produção e no preço (Atwal & Williams, 2009; Hudders *et al.*, 2013; Okonkwo, 2009). Nesta ótica, as marcas de luxo também estão associadas a valores intangíveis que representam a marca como um todo, como histórias de sucesso, a cultura e o espírito da própria (Miller & Mills, 2012), contudo sem nunca tirar a ênfase à exclusividade (Hudders *et al.*, 2013).

No sentido efetivo, não é possível definir produtos de luxo apenas como um produto, um serviço ou um objeto (Okonkwo, 2009). Assim, como as marcas de luxo são consideradas como o mais alto patamar das marcas de prestígio, englobando diversos valores físicos e psicológicos, como o valor social, o valor percebido e o valor hedônico, pressupõe-se que os seus produtos incorporam estes valores e a identidade da marca (Kim, Ko, Xu & Han, 2012; Okonkwo, 2009; Wiedmann *et al.*, 2007).

É importante diferenciar o que é prestígio e luxo (tabela 1).

Tabela 1- Luxo VS Prestígio

	Luxo	Prestígio
Definição	Conectado a percepções subjetivas de conforto, beleza e a um estilo de vida sumptuoso na realidade objetiva. É inerente à marca e significa coisas diferentes para cada pessoa.	Julgamento subjetivo sobre o alto estatuto social de indivíduos ou objetos que leva a sentimentos de gostar, admirar e respeitar os mesmos
Marca	Marcas de luxo são caracterizadas pelo seu preço elevado e o seu conceito opõe-se à necessidade. As categorias de produtos e serviços relacionadas vastas, indo do conforto à beleza e ao requinte.	Podem ser marcas de diferentes categorias de produtos ou serviços. O critério principal de avaliação para uma marca de produto ser prestigiada é um <i>know-how</i> inerente e único à marca.

Em suma, segundo Dubois e Czellar (2002), o luxo e o prestígio são características distintas das marcas. Uma marca é considerada prestigiada somente pela percepção de conquistas próprias, enquanto que uma marca de luxo é referente aos benefícios hedônicos de marcas que se relacionam com um estilo de vida refinado, embora não tenha necessidade de ser excepcional. O prestígio é sempre positivo, enquanto o luxo, quando demasiado ostensivo, pode ser negativo. Segundo um “informador” dos autores: “o prestígio deve ser merecido, o luxo – não necessariamente” (p. 6).

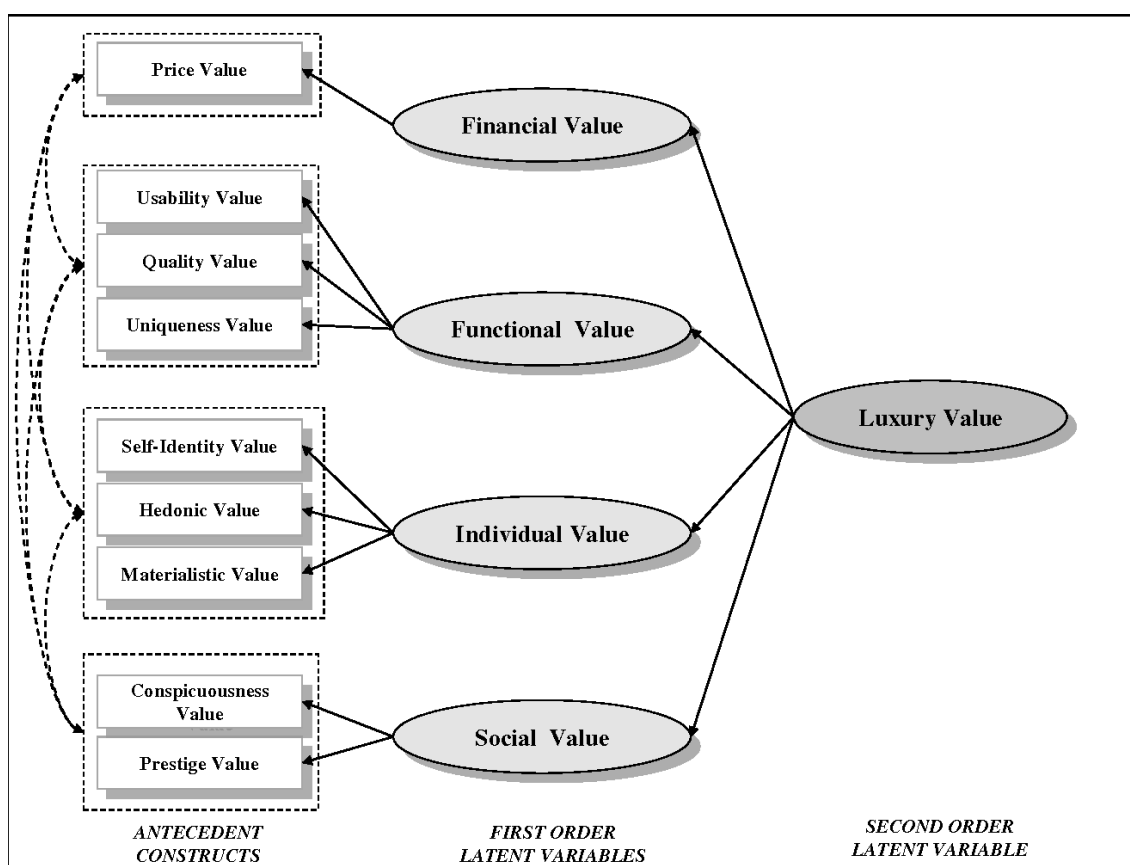
1.4. Percepção de Valor

A bibliografia refere-se a valores como crenças que guiam ou avaliam uma seleção de comportamentos desejáveis ou para atingir um fim (Wiedmann & Hennigs, 2007). Os valores de consumo explicam porque é que os consumidores escolhem ou evitam comprar produtos específicos. A escolha de compra de cada consumidor vai ser influenciada pelos valores de consumo que, cada um, detém e o objetivo que cada um tem na aquisição de cada produto (Wiedmann & Hennigs, 2007; Atwal & Hilliams, 2009).

A percepção do valor de luxo de cada consumidor e os motivos pelo consumo de marcas de luxo não estão unicamente ligados a um conjunto fixo de aspetos sociais. Normalmente estes aspetos sociais demonstram: o estatuto do consumidor, o sucesso que este tem ao adquirir e possuir tais produtos, a distinção que lhe é conferida e o desejo humano de impressionar outros indivíduos. Este desejo também depende da natureza das utilidades funcionais, individuais e financeiras que a aquisição de determinado produto de uma marca de luxo lhe confere. Alguns autores procuram sintetizar todas estas dimensões de valor cognitivo e emocional relevantes a um modelo multidimensional (Wiedmann & Hennigs, 2007).

Wiedmann, Hennigs e Siebels (2007), baseando-se nas duas percepções de Vigneron e Johnson (2004), determinam quatro valores característicos utilizados pelos consumidores para determinar o valor do produto ou da experiência de luxo (fig. 6).

Figura 6- Modelo Conceptual



Fonte: Hennigs, Wiedmann e Klarmann (2012, p. 1021).

O valor financeiro resume-se ao valor do preço. Este pode ter um impacto positivo na determinação da alta qualidade percebida. O valor do preço torna-se bastante útil para consumidores preocupados com o *status*, em que o preço serve como um indicador de prestígio. Assim, muitas marcas utilizam uma estratégia de “*prestige pricing*”, que resulta em estabelecer um preço alto para sugerir que o produto ou serviço em questão é de alta qualidade ou de um estatuto elevado. Esta estratégia pode levar a que alguns produtos se tornem mais desejados, pois consumidores que fazem a associação de preço a qualidade, também associam preço elevado a luxo (Wiedmann, Hennigs & Siebels, 2007; Vigneron & Johnson, 1999). Logo, o preço percebido como um indicador de qualidade de um bem ou serviço de luxo, está relacionado com a percepção financeira do valor de luxo (Wiedmann, Hennigs & Siebels, 2007). Também há produtos que, pelo seu valor sentimental, se tornam produtos de luxo. Por isso os consumidores distinguem o preço percebido e o preço objetivo (Wiedmann, Hennigs & Siebels, 2007). Também se deve medir o que o cada consumidor tem que abdicar para obter o produto ou serviço

de luxo, pelo que o luxo deve ser medido qualitativamente, e não quantitativamente, pois o consumidor vai ter em conta os benefícios do consumo do luxo e não os seus custos (Fionda & Moore, 2009; Hennigs, Wiedmann, Klarmann, *et al.*, 2012; Hennigs, Wiedmann, & Klarmann, 2012; Okonkwo, 2009).

O valor funcional é relativo ao que caracteriza o produto, desde a qualidade, à utilidade, à durabilidade e ao material. Este refere-se ao núcleo de benefícios imediatos que o produto proporciona, assim como as suas utilidades básicas (Hennigs, Wiedmann, Klarmann, *et al.*, 2012). Em suma, refere-se ao benefício principal e a utilidade básica que o consumidor vai receber, baseando-se em valores do luxo como a qualidade, a singularidade, utilidade, durabilidade e confiança (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

Geralmente, um produto é concebido para executar uma determinada função. O valor da utilidade vai determinar o benefício principal que um produto ou serviço tem, com o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor. Este conceito pode ser examinado a partir da facilidade do uso e por aspetos físico-químico-técnicos, dimensões concretas ou abstratas. O valor da utilidade baseia-se nas propriedades do produto e nas necessidades do consumidor. Produtos de luxo têm de se diferenciar entre o julgamento objetivo e subjetivo de utilidade, o que vai depender da avaliação individual e dos propósitos específicos de uso de cada consumidor; ou seja, os consumidores esperam que os produtos adquiridos funcionem bem e eficazmente, têm de ter bom aspeto, têm de durar muito tempo e o seu desempenho deve ser cumprido como o esperado e prometido. Estas expectativas aumentam quando os produtos e os serviços adquiridos são de luxo (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

O valor da qualidade é visto como uma característica fundamental de um produto de luxo (Widemann, Hennings & Siebels, 2007). Segundo Gentry *et al.* (2001), uma das razões para os consumidores comprarem marcas e produtos de luxo é porque a qualidade é superior e essa qualidade está refletida no nome da marca. Há uma perceção generalizada de que a qualidade não corresponde à produção em massa, mas é uma produção artesanal e feita à mão por marcas de luxo, oferecem uma qualidade de produto e performance superior a produtos de marcas que não são de luxo (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

De acordo com a bibliografia existente, a exclusividade é baseada na suposição e na percepção de que a existência de um produto limitado aumenta o desejo ou preferência do consumidor por uma marca. O desejo pela marca aumenta quando esta é percebida como única, mais cara e, quanto mais única e exclusiva, mais cara vai ser. O valor funcional da exclusividade vem fortalecer a necessidade individual da diferenciação. O desejo pela exclusividade só consegue ser saciado quando há consumo desse tipo de produtos e serviços e quando o uso de certas marcas só é dado a uma certa clientela, que é restrita e preenche os requisitos de *target* de uma determinada marca. Realça-se ainda que, segundo a definição de um produto de luxo, é um bem que não é acessível e possuído por toda a gente. Caso o fosse, não seria visto como tal (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

Quando falamos de valor individual, falamos sobre o poder que cada marca de luxo tem em contribuir para o projeto individual de cada indivíduo, remetendo para o luxo como um símbolo e utilizando a força e os valores que constroem a marca em questão para valorizar a sua *persona* (Hennigs, Wiedmann, & Klarmann, *et al.*, 2012). Há um foco na orientação pessoal do consumidor para o consumo de luxo, pelo que são abordadas temáticas como o materialismo, hedonismo e a identidade própria (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

O valor da identidade pessoal defende que a faceta exterior de alguém – a social – é diferente da faceta interior – a privada. Está relacionado com o modo como o indivíduo se vê e se auto-perceciona. Como consumidor, cada indivíduo pode utilizar produtos de luxo com o objetivo de articular o seu significado simbólico com a sua própria identidade, ou então usar as marcas usadas como apoio para desenvolver a sua própria identidade (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

Alguns produtos e serviços carregam ainda um valor emocional. Este valor emocional ultrapassa a barreira da utilidade funcional de um produto ou serviço, fornecendo um prazer intrínseco. As respostas emocionais associadas ao consumo de luxo residem no prazer sensorial, gratificação, a beleza estética ou excitação. Assim, produtos de luxo serão muito mais propensos a fornecer tais benefícios subjetivos e intangíveis. O valor hedónico descreve o que o consumidor percebe como a utilidade subjetiva e intrínseca das propriedades atrativas. Estas são adquiridas através da compra e do consumo de uma

marca de luxo e despertam sentimentos e estados afetivos, recebidos de recompensas e realização pessoal (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

O valor material pode ser percebido como a compreensão de indivíduos cuja posse de certos produtos serve como sinal ou fonte de comunicação com outros, construindo um retrato e gerando impressões que terceiros possam formar sobre estes, por exemplo, acerca do seu estatuto ou posição. Indivíduos materialistas, por norma, dedicam mais tempo e energia a adquirir e a priorizar posses e tendem a ter uma atitude positiva à aquisição das mesmas. Este tipo de consumidores tem tendência a reger-se por pistas externas para perceber o estatuto e posição de outros e privilegiam aquisições com o intuito de serem usadas ou consumidas em público. Contudo, as posses e aquisições têm um papel central na sua definição e interpretação (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

O valor social relaciona-se com o valor que determinado produto de luxo confere a um indivíduo, de acordo com a sua rede de contactos. Determinados luxos, dependendo de quem os consome e dos seus circuitos, fortalecem mais ao menos o desempenho social de diferentes pessoas. A utilidade que um indivíduo retira de um produto ou serviço, que seja reconhecido dentro do seu grupo social, confere-lhe visibilidade e prestígio. Por sua vez, estes que podem afetar sua avaliação e propensão de compra ou de consumo de produtos de marcas de luxo (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007; Hennigs, Widemann, & Klarmann *et al.*, 2012).

O consumo de marcas de luxo é importante para indivíduos que procuram *status* social e representação. O valor conspícuo é fulcral para que estes indivíduos estejam relacionados com o seu grupo de referência, pelo que os consumidores tendem a optar por produtos de luxo consumidos em público, pois estes são mais prováveis de ser reconhecidos e assim é-lhes concedida a posição desejada. Isto também significa que há uma necessidade em fazer uma hierarquia das marcas e dos indivíduos que usam essas marcas (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

O valor de prestígio enfatiza que o papel do estatuto ocorre através comunicação de informação sobre os consumidores e as suas relações sociais. Ou seja, as pessoas tendem a conformar-se com a opinião da maioria dos membros do seu grupo quando tomam decisões ou opiniões; logo, se um indivíduo tiver intenções de pertencer a um determinado grupo social, este está mais suscetível às posições e atitudes que o grupo

tenha sobre produtos de marcas de luxo. Assim, um indivíduo pode usar uma marca de luxo durante a semana para se conformar com a sua posição profissional, mas no fim-de-semana, usar marcas mais modestas para se igualar com a sua vizinhança. Isto acontece, pois estas marcas têm valores e referências sociais que influenciam a construção do próprio indivíduo, e que parecem ser determinantes para o consumo de luxo. Em suma, o desejo de possuir marcas de luxo é associado à simbologia de pertença a um determinado grupo social e, assim, influencia o indivíduo a se conformar a estilos de vida influentes, fazendo uma distinção de estilos de vida não influentes (Widemann, Hennigs & Siebels, 2007).

Este modelo assume diversos valores e dimensões de valores que operam de forma interdependente, eles interagem uns com os outros e tendo vários níveis de influência – a nível de percepção individual e de comportamentos, que podem ser usados para segmentar e identificar diferentes tipos de consumidores de luxo. *The Conceptual Model*, construído por Hennigs, Wiedmann e Sibels (2007) procura uma compreensão abrangente do que é a construção do luxo, incluindo todas as fontes de valor presentes e potenciais relevantes para a percepção de luxo do consumidor.

Sun, D'Alessandro, & Johnson (2016) destacam quatro dimensões de percepções de valor de luxo. Começam por identificar o valor social percebido. Este é a utilidade derivada da capacidade de o produto aumentar o auto-conceito social, ou seja, os indivíduos compram produtos específicos para que estes sirvam de marcadores simbólicos da adesão desejada a um grupo. É fundamental perceber que o ambiente social em que cada indivíduo está inserido e as interações a que este está sujeito, influenciam o seu comportamento enquanto consumidor, pois os indivíduos focam-se no significado social de um produto ou serviço que valida o seu *status* social, ganhando, assim, o respeito dos *outros* e projetando a imagem desejada. A forma como este age é, assim, afetada pelas suas preocupações sobre o que os *outros* podem pensar em relação aos próprios, em função das escolhas de um produto.

O valor de qualidade percebido, refere-se à utilidade derivada da qualidade percebida e do desempenho esperado do produto ou serviço, uma vez que os consumidores só os adquirem, uma marca ou um produto, quando percebem que estes fornecem qualidade e/ ou os recursos adequados para a sua função (Sweeney & Soutar, 2001; Shukla & Purani, 2012). Esta pode fazer com que os consumidores percebam e

reconheçam a diferença entre as marcas de luxo e as outras, uma vez que estes produtos oferecem maior qualidade e um melhor desempenho. Assim, o que as distingue das marcas convencionais é a qualidade superior que está associado às primeiras (Vigneron & Johnson, 2004; Wiedmann *et al.*, 2009).

O valor único percebido destina-se à utilidade que advém da exclusividade percebida de um produto em que o consumidor deseja diferenciar-se dos *outros* (Sweeney & Soutar, 2001). Os consumidores, que procuram exclusividade, evitam produtos procurados pela maioria. Mas esses produtos são escassos não só por serem produtos que requerem uma certa exclusividade, mas também porque têm um preço elevado e uma distribuição restritiva. Assim, são uma boa escolha para mostrar singularidade e para saciarem a exclusividade dos consumidores (Sun, D'Alessandro & Johnson, 2016; Vigneron & Johnson, 2004; Bian & Forsythe, 2012).

O valor emocional percebido resulta dos sentimentos ou dos estados afetivos que um produto é capaz de gerar (Sweeney & Soutar, 2001). Uma vez que os consumidores desejam um prazer hedônico e um benefício emocional, estes ligam-se à posse de determinados bens e serviços de luxo para serem capazes de se satisfazer (Schade, Hegner, Horstmann, & Brinkmann, 2016). Além disso, os consumidores têm tendência a reagir bem a marcas de luxo que percebem como consistentes com os seus valores e visões (Bian & Forsythe, 2012). Para proporcionar prazer adicional, as marcas de luxo ainda dispõem de produtos *premium*, com objetivo de proporcionar o prazer como benefício central e criar uma ligação emocional com os seus consumidores (Chandon *et al.*, 2016). Ao criarem uma ligação emocional com as marcas, os consumidores querem ser conquistados emocionalmente pelas marcas e “compram um sonho”. Este *sonho* está sob os mecanismos subjacentes às reações dos produtos de luxo, que, normalmente, são compras impulsivas, emocionais ou extravagantes (Bian & Forsythe, 2012).

O quadro seguinte (tabela 2) apresenta uma síntese destes aspetos, a partir dos dois modelos apresentados.

Tabela 2- Síntese de modelos de Perceção de Valor

	Hennig, Wiedmann e Siebels	Sun, D'Alessandro e Johnson	
Financeiro	Valor do preço, o que é que um indivíduo vai ter que abdicar para adquirir prestígio. O preço também pode ser percecionado pode ser um indicador de qualidade	Utilidade derivada da qualidade e desempenho esperado por um produto ou serviço	Qualidade
Funcional	Núcleo de benefícios imediatos que o produto proporciona e as suas utilidades básicas. O que caracteriza o produto, como a qualidade, a utilidade, a durabilidade e o material.	Utilidade derivada da perceção que um produto exclusivo pode conferir ao consumidor	Único
Individual	Luxo como um símbolo e os valores que caracterizam e constroem a marca de luxo a marca vão valorizar o indivíduo. Foco na orientação pessoal do consumidor para o consumo de luxo. Aborda temáticas como materialismo, hedonismo e identidade própria.	Sentimentos ou estados afetivos que um produto pode gerar, como o prazer hedónico	Emocional
Social	Valor que determinado bem ou serviço confere a um indivíduo consoante a sua rede de contactos.	Consumidores adquirem produtos específicos como marcadores simbólicos da adesão a um grupo	Social

1.5. Tipos de Luxo

O luxo evoca exclusividade, *status* e qualidade, contudo, como já se disse, é um conceito subjetivo (Atwal & Williams, 2009). Em circunstâncias diferentes, a mesma pessoa pode considerar o mesmo bem, ora como um bem necessário, ora como um bem de luxo. Esta diferenciação vai depender do contexto, da pessoa que está a considerar o bem, o porquê e as razões pelas quais o quer (Kemp, 1998).

Em 2012, Chevalier e Mazzalovo, construíram uma divisão do luxo em dez setores diferentes de atividades. Começaram por referir o crescimento impulsionado pelo valor, que é a oportunidade de explorar produtos de outras categorias através dos produtos de luxo. Referiram também a cultura e história, a história da empresa, a história do seu fundador e quais são e foram os produtos de sucesso.

É importante concretizar que tipos de produtos são, normalmente, incluídos nesta categoria de luxo. O pronto-a-vestir exclusivo engloba todas as marcas de moda exclusivas tanto para mulheres e como para homens. Joias e relógios de luxo são um segmento de objetos vendidos em pontos de venda próprios da marca ou em joalheiros bastante seletivos. Os perfumes e a maquiagem são vendidos em canais de distribuição, mais uma vez, seletivos, ainda que sejam bens de preço relativamente baixo. Os acessórios de moda incluem produtos como malas de mão, artigos em pele, cintos, sapatos ou óculos de sol, que são associados às “marcas irmãs” das marcas de luxo. Vinho e bebidas espirituosas são produtos que, embora sejam vendidos em supermercados e lojas especializadas, são de elevado nível de sofisticação e têm características que os tornam produtos de luxo. Geralmente são consumidos em ocasiões especiais, são caros e muitas vezes oferecidos como presentes. Quando se referem a automóveis de luxo, estamos diante de a marcas fortes com produtos sofisticados, têm um posicionamento exclusivo e um sistema de distribuição seletivo. Já os hotéis de luxo são um serviço em que os hóspedes esperam um tratamento exclusivo e uma experiência inesquecível, onde as componentes da percepção do luxo são a marca em si, a atmosfera, a qualidade do serviço e o design. Por fim, o turismo de luxo, envolve atividades em cruzeiros, hotéis ou resorts de luxo.

1.6. Democratização do Luxo

A geração dos Millennials e da Geração Z está a mudar o mercado. Alterou-se o modelo *velho* de consumo visível, para um *novo* modelo de luxo individual, em que este consumidor é levado pelo desejo das experiências (Unity Marketing, 2006 – via Atwal & Williams, 2009). Dumoulin (2007) designa por *today luxury*, o que corresponde à celebração da criatividade pessoal, da expressão, da inteligência, da fluidez e do significado. Danziger (2005), defende um conceito da *democratização do luxo* ou de *novo luxo*. A partir desta tendência o autor afirma que o mercado já não é definido pelos rendimentos ou riqueza dos seus consumidores, pois, atualmente, a pré-disposição de um consumidor a pagar pelo luxo é maior e, assim, quase qualquer indivíduo é capaz de se inserir neste mercado.

Segundo Atwal e Williams (2009), nos anos 80 e 90 do século XX, o consumo de luxo era motivado pela procura de estatuto e de aparência, que é o que atualmente acontece

em mercados emergentes, como por exemplo na China ou na Rússia. Este tipo de abordagem do luxo relaciona-se com a percepção não pessoal focada na qualidade, na singularidade e na visibilidade que o produto de luxo confere ao consumidor.

Dubois e Duquesne (1993) defendem que a compra de artigos de luxo também é motivada pelo desejo de impressionar os demais com a possibilidade de pagar preços altos. O desejo de ostentar riqueza vai muito ao encontro do *yuppie lifestyle* incutido na sociedade britânica, onde o estatuto social é usado como uma motivação para a compra de artigos, bens ou serviços de luxo. A partir do consumo visível, os consumidores, ficam associados a produtos, bens e serviços de marcas de luxo, conseguindo assim alcançar a posição e representatividade desejada no seu círculo social.

As percepções pessoais são um reflexo do quanto a mentalidade sobre o luxo mudou, transformando-a numa experiência holística (Atwal & Williams, 2009). Estes autores apelidaram *consumidores contemporâneos*, aqueles que usam as marcas para se conseguirem afirmar, criar identidades e desenvolver um sentimento de pertença e inclusão nos meios sociais desejados (Atwal & Williams, 2009).

A fratura do mercado diferencia dois tipos de produtos de luxo: os produtos de luxo tradicionais e produtos do novo luxo. O que os diferencia é o preço e a disponibilidade. Produtos do novo luxo têm preços relativamente mais altos do que produtos diretamente substitutos, mas que não são preços de luxo, para além de existirem em maior quantidade do que os produtos de luxo. Estes produtos devem apresentar características diferentes para se diferenciarem de produtos substitutos mais baratos. O design e tecnologia devem ser superiores e devem garantir qualidade e segurança; o seu desempenho funcional deve ser superior; e deve haver um envolvimento emocional com os consumidores (Silverstein & Fiske, 2003).

Silverstein e Fiske (2003) defendem ainda que o luxo de hoje se torna padrão amanhã, pois as marcas de *fast fashion* copiam e imitam estilos e tendências das marcas de luxo. Assim, para se conseguir destacar, o novo luxo define-se em três tipos de produtos diferentes.

- Produtos *superpremium* acessíveis: a produtos cujo preço está no topo ou perto do topo da sua categoria, não obstante os consumidores de classe média conseguem adquiri-los;
- Extensões de marcas tradicionais de luxo: versões de produtos de luxo com preços mais acessíveis, que só seriam possíveis de adquirir pela classe alta;

- Prestígio em massa, ou *masstige*: produtos posicionados de forma mais *premium* do que produtos substitutos ou convencionais, contudo, não estão no topo de preço da sua categoria. Este é referente ao fenómeno de prestígio em massa, ou seja, os seus preços estão abaixo dos dois tipos de produtos referidos. Consoante a sua estratégia e posicionamento, as marcas deverão adaptar-se em função das suas características (Silverstein & Fiske, 2003; Danziger, 2005).

O novo luxo, é referente a produtos e serviços que, comparados a produtos da mesma categoria, são de melhor qualidade, gosto e aspiração. Contudo, não são assim tão caros para estarem fora de alcance da classe média. Neste contexto, várias marcas de luxo ou designers de marcas de luxo colaboram com grandes cadeiras de venda para se inserirem neste meio. Por exemplo Karl Lagerfeld desenhou produtos para a Hennes&Mauritz ou a Balmain que fez uma parceria com a H&M (Atwal & Williams, 2009; Balmain, 2015).

Outro conceito que nasce, a partir dos anos 80 e 90 do século XX, é o de *luxurification* da sociedade, em que as classes médias emergem rapidamente e conseguem adquirir produtos de luxo, como acontece, por exemplo, com a classe média indiana. Assim, é necessária uma redefinição das estratégias das marcas para que as mudanças sejam refletidas (Atwal & Williams, 2009).

O aumento da procura de bens de novo luxo deve-se, segundo Silverstein e Fiske (2003), a fatores demográficos e a mudanças culturais que se têm desenvolvido nos últimos anos. Algumas dessas alterações têm a ver como o aumento de rendimento dos consumidores, o aumento do nível de educação, experiências e sofisticação, mudanças nas estruturas familiares e no papel da mulher na sociedade, aumento das taxas de divórcios e o aumento da consciência emocional. Os consumidores estão mais conscientes do seu estado emocional e mais dispostos a reconhecer e atender às suas necessidades.

Estes autores ainda acrescentam que a procura por este tipo de luxo foi impulsionada pelo aumento da oferta. Fatores como o desenvolvimento de profissionais inovadores que criaram um conceito inovador, mudanças na dinâmica do retalho e vantagens proporcionadas pela globalização, que melhoraram o abastecimento, a manutenção, montagem e distribuição de bens do novo luxo, possibilitaram que as marcas associadas investissem para que o desenvolvimento de produtos a preços mais baixos e com maiores volumes fosse mais rápido (Silverstein & Fiske, 2003).

Além de não ser um conceito rígido, podendo ter diversas interpretações consoante o contexto e quem o interpreta, o luxo tem vindo a sofrer alterações e tem-se dinamizado com o tempo. O luxo deixou de ser só de só para classes sociais altas, estabelecendo o novo luxo que dá a liberdade à classe alta para continuar exclusiva, mas não impede as novas classes sociais educadas e realizadas a nível profissional e pessoal de adquirirem produtos, através do novo luxo. Não é só graças às mutações sociais que esta realidade se tem sucedido, mas também graças à vontade do luxo e das marcas de luxo, que adaptaram e acompanharam a sociedade.

2. Quem é o Consumidor das Marcas de Luxo?

2.1. Consumidores de luxo

Chevalier e Mazzalaovo (2012) afirmam que os clientes de luxo são os muito ricos, os ricos e toda a gente. Como não se precisa de ser um milionário para se adquirir uma carteira Chanel ou um relógio da Cartier, os consumidores somos todos nós. Don Ziccardi (2001) identifica quatro segmentos de consumidores:

- a. Dinheiro milenar: quem tenha feito fortuna pela altura no novo século, incluindo as celebridades, desportistas e quem tenha ficado conhecido pela internet;
- b. Dinheiro velho: quem tenha herdado a sua fortuna, não tem, realmente, que trabalhar, gere o negócio herdado ou tem uma vida profissional e uma forma de vida desproporcional com o seu salário;
- c. Novo dinheiro: quem fez a fortuna pelas próprias mãos, contrariamente à categoria do dinheiro milenar, não são pessoas necessariamente jovens nem o seu dinheiro foi gerado rapidamente, são pessoas que trabalharam e trabalham muito e bem e têm cuidado com o dinheiro, pois parece que sabem o seu valor;
- d. Dinheiro médio: quem faz parte da categoria da classe média-alta e que tem cuidado com o seu dinheiro. O seu rendimento é a partir do seu salário ou do seu ordenado profissional e são consumidores razoáveis.

Contrariamente ao que acontece quando a economia está em recessão, todos estes quatro grupos adquirem bens de luxo quando a economia está em alta. Embora a maioria destes grupos não tenha que lidar com grandes flutuações ou quebras nos seus rendimentos disponíveis e estes rendimentos não variem muito, os seus ativos perdem valor. Assim, estes consumidores de luxo têm menos predisposição a gastar dinheiro e são mais cuidadosos e restritos. A categoria de dinheiro médio é mais sensível a estas alterações do que os restantes, mas é um fenómeno que também engloba com as restantes categorias (Chevalier & Mazzalaovo 2012).

Contudo, estes não são os únicos consumidores de marcas de luxo. Chevalier e Mazzalaovo (2012) observam que, 63% dos indivíduos, em países desenvolvidos, a quem perguntaram se adquiriram algum produto de luxo nos últimos vinte e quatro meses responderam afirmativamente, e este é o verdadeiro grupo de consumidores de luxo.

Nota-se que, é bastante diferente adquirir um artigo de luxo, como uma joia ou um relógio, do que comprar um vestido de *haute couture*.

A esta categoria Dubois e Laurent (1999) chamam de *excursionista*. Nesta categoria enquadra-se a classe média-baixa, descrita como tendo bastante cuidado com o dinheiro que gasta e que procura pelas promoções no supermercado. Contudo, é uma categoria que não se importa de comprar um relógio Cartier ou um anel de noivado da Tiffany, sabendo que vai comprar qualidade e luxo. Esta categoria tem este nome pois, descreve um grupo que vai visitar uma loja de luxo como um se fosse um museu e tem expectativas bastante elevadas. Esperam que o serviço seja excepcional, uma visita especial e recompensante. Ao saberem que o preço vai ser elevado e não sendo uma compra natural, esperam que a experiência da compra seja multissensorial pelo ambiente, pela beleza que a loja lhes ofereça, a música de fundo sofisticada e que os funcionários da loja os tratem como alguém que está a fazer algo de excepcional. Esperam que a compra seja intemporal, pelo que têm expectativas de entrar numa casa com história que ofereça produtos que perdurem e que não corram o risco de desaparecer. Embora esta compra possa não fazer muito sentido de um ponto de vista objetivo, é uma compra que deixa estes consumidores satisfeitos e felizes.

O novo consumidor tem outros tipos de comportamento. Este, não sendo racional, quando compra produtos de luxo, valoriza a estética e o lado afetivo do produto. O lado afetivo é crucial para estes uma vez que consideram o seu próprio prazer hedónico mais importante do que qualquer outro critério racional e por isso procuram saciá-lo. Se estes julgassem um produto pelo seu lado racional, o seu prazer de compra ia ser reduzido, pois estes comparam diferentes produtos, valorizando elementos intangíveis como a sofisticação, a atmosfera na loja, a oportunidade de ir a uma zona da cidade onde podem conhecer pessoas ou ver celebridades (Chevalier & Mazzalaovo, 2012).

Os novos consumidores esperam diferenciar-se dos outros, mostrando que sabem o que estão a fazer. Já não se vestem unicamente com uma marca, sendo capazes de misturar *fast fashion* com marcas de luxo (Hetgel, 2002). Embora ainda queiram pertencer a certos grupos de referência, já não querem ser iguais a este, o que querem é assimilar-se a um número muito estrito de pessoas. Não se preocupam tanto com os elementos funcionais de um produto, mas sim com o “mundo imaginário” que criaram, tendo em conta uma visão particular do que o luxo é e elegendo certas marcas de luxo em particular, e como já foi referido anteriormente, sem que as próprias marcas consigam ter algum tipo de

influência direta. É importante referir que estes comportamentos e expectativas podem ser fragmentadas e podem, rapidamente, alterar-se (Chevalier & Mazzalaovo 2012).

A tabela a baixo (tabela 3) sintetiza os tipos de consumidores de luxo e os comportamentos que estes têm.

Tabela 3- Tipos de Consumidores de Luxo

		Quem é?	Comportamentos
Don Ziccardi (2001)	Dinheiro milenar	Fortuna feita durante o novo século, desde celebridades a quem tenha ficado conhecido pela internet.	<p>Todos estes grupos consomem bens de luxo quando a economia está em alta.</p> <p>A maioria destes grupos não têm muitas flutuações nos seus rendimentos mas sim nos seus ativos, pelo que estes consumidores têm menos predisposição consumir em momentos de crise.</p> <p>A categoria mais sensível a alterações é a do dinheiro médio, embora aconteça com todas.</p>
	Dinheiro velho	Fortuna herdada, por isso não há uma necessidade de trabalhar, mas pode gerir o negócio herdado ou trabalhar, contudo o seu salário não é proporcional ao seu tipo de vida.	
	Novo dinheiro	Quem fez a sua fortuna pelas próprias mãos, pelo que não são propriamente jovens e é alguém que trabalha muito e sabem bem o valor do dinheiro.	
	Dinheiro médio	Classe média-alta que tem bastante atenção ao seu dinheiro. Os seus rendimentos provêm do seu ordenado profissional.	

Dubois e Laurent (1999)	Excursionista	Classe média-baixa que tem bastante atenção ao dinheiro e à forma como o gasta.	É capaz de ir às promoções no supermercado, mas sabendo que procura qualidade, luxo e um produto intemporal não se importa de gastar o seu dinheiro. Tem expectativas bastante altas quando visita uma loja de luxo, esperando um serviço excepcional e deseja que a visita seja multissensorial, especial e recompensante.
Chevalier e Mazzalovo (2012)	Novo consumidor		Não é racional quando adquire produtos de luxo, valorizando o lado estético e afetivo do produto, e não o seu lado funcional. O seu objetivo é saciar os seus prazeres, que são mais importantes do que qualquer outra coisa. Aliam-se aos elementos intangíveis do luxo, desde a sofisticação à atmosfera da loja.

2.2. O Novo Consumidor de Luxo

O luxo já esteve mais vinculado ao preço, à perícia e às noções tradicionais de *status* e de riqueza, em parte inculcadas pelos *Babyboomers*, os pais dos Millennials, conhecidos pela sua criação de riqueza. Os Millennials são uma geração conhecida pela procura do seu propósito na vida. Esta mentalidade também transformou a noção do luxo que, atualmente, é mais complicada e dinâmica do que apenas o *status* que é conferido a quem consume produtos raros e caros. Com a mudança de paradigma, o luxo torna-se cada vez mais democrático, passando da exclusividade à inclusividade e o seu custo está mais alinhado com o conhecimento e acesso do que só com o dinheiro (Trunzo, DeLeon & Dreesen, 2018).

Estima-se que, até 2025, 45% do mercado de luxo vai ser composto pela geração Z e pelos Millennials. Este aumento justifica-se pela vontade destas gerações em alcançar a sua própria identidade, enquanto consome produtos de luxo tradicional. Segundo D'Arpizio e Levato (2019), através da harmonização dos preços, de estratégias de centralização de consumidores e iniciativas governamentais, os consumidores chineses tornaram-se o elemento chave do mecanismo de marketing, sendo que os canais digitais criam um impulso extra. Caracterizam que, Geração Z chinesa, é caracterizada por gastos significativos, pela impulsividade, pelo orgulho e pela sua força e acrescentam que nasce um novo segmento de executivos e empreendedores de tecnologia cujos interesses não são o luxo ostensivo, mas sim as experiências de luxo.

Contudo, Trunzo, DeLeon e Dreesen, através da Highsnobiety (2018), uma agência de produção e *blog*, afirmam que esta característica também é válida para a generalidade dos Millennials e da Geração Z, que dão preferência às experiências do que aos bens materiais. O *blog* divide estas gerações em dois:

- criadores de conteúdo digital e os *influencers*, dispostos a receber produtos de luxo através da sua participação ativa;
- jovens consumidores que pela sua situação financeira estão abertos à ideia de comprar dentro da comunidade.

Não obstante, ambos os grupos têm algumas características comuns. Ambos têm apreço pelo momento efémero e sofrem de FOMO – *fear of missing out* – que na sua tradução é o medo de perder algo e define-se pela “necessidade permanente (...) em estar conectados com o mundo lá fora” (Trunzo, DeLeon & Dreesen, 2018; António, 2017). Num estudo realizado pela Highsnobiety, mais de metade dos seus leitores diz participar em eventos de moda para experienciar um momento que possa partilhar nas redes sociais, enquanto que 78% afirma que o conteúdo exclusivo é uma das principais motivações da sua participação. Para além disso, ainda existem os produtos exclusivos e raros de alguma marca, que podem ser caros ou podem, pelo que representam tornarem-se caros. Vejamos o exemplo de camisas oferecidas pela Louis Vuitton, como forma de *souvenir*, a quem participou no primeiro desfile da coleção de homem da marca. Segundo o *blog*, as camisas podem custar menos de 10\$ a ser produzidas, contudo houve participantes que as venderam por 600\$ em sites de revenda. A ideia de Trunzo, DeLeon e Dreesen (2018), é bastante acertada – o fundamental deixou de ser viver e participar no evento, passando a ser o que este representa do ponto de vista material, ou seja, neste caso, a camisa que é o

reflexo da participação. O produto recebido, e partilhado nas redes sociais, é quase tão bom como assistir ao próprio evento.

Estando constantemente nas compras, seja a partir do telemóvel, do computador ou do tablet, estas gerações têm uma visão diferente do que é essencial (Trunzo, DeLeon & Dreesen, 2018). D'Arpizio e Levato (2019) destacam algumas particularidades destes consumidores:

- evidenciam uma mudança de paradigma dos consumidores favorecendo o acesso em vez da propriedade, tornando os produtos mais acessíveis, desenvolvendo o mercado de produtos em segunda mão através dos canais digitais a nível global;
- apontam para a sustentabilidade, a responsabilidade social e moda circular, dando uma nova importância à força de trabalho e ao bem estar animal;
- querem uma nova perspetiva do ambiente digital, favorecendo a experiência e o ecossistema ao produto;
- atribuem ao seu próprio *network* uma nova importância, estando acima do produto e da marca, e é o novo medidor de valor.

Trunzo, DeLeon e Dreesen (2018) acrescentam a estas características que os novos consumidores de luxo procuram marcas que os inspirem, valorizam a transparência, desejam estabelecer conexões profundas com as marcas que os patrocinam e procuram um propósito na vida mais forte do que o materialismo (tabela 4).

Os novos consumidores de luxo são influenciados pelos seus amigos a comprar, estão dispostos a gastar mais numa marca na qual acreditam e estão dispostos a parar de consumir marcas que não apoiem as suas próprias causas ou que estejam contra os seus valores pessoais (Trunzo, DeLeon & Dreesen, 2018).

Tabela 4- Velho Luxo VS Novo Luxo

Velho Luxo – <i>Pertencer</i>	Novo Luxo – <i>Ser</i>
Preço (comprar)	Conhecimento (comprar para)
Aspiracional (imagem)	Inspiracional (valores)
Exclusivo	Único
Propriedade	Acesso
Artesanal	Artístico
Compra	Participação (experiência)
Feito à medida	Personalizado
Físico	“Phygital” (descentralizado)

Fonte: Adaptado Trunzo, DeLeon e Dreesen (2018, p.11)

Assim, não se podia concordar mais com Trunzo, DeLeon e Dreesen (2018), quando afirmam que “ “New Luxury” isn’t just about what you wear, but also what you know” (p. 5). Os autores distinguem a raridade, o conhecimento da marca e a história do produto como a definição do conhecimento. Contudo, embora sejam pontos bastante relevantes, crê-se conhecimento ultrapassa a barreira do produto, sendo o conhecimento da posição da marca, o seu método de trabalho, a sua cultura e identidade. Ao conhecer diferentes marcas, os consumidores são capazes de identificar quem faz parte da sua comunidade e quem partilha as suas posições.

Em suma o novo consumidor não compra um produto, compra um *lifestyle* ou a sua entrada numa comunidade.

2.3. Pós-modernismo e Consumo

O pensamento do *novo consumidor* de Chevalier e Mazzalaovo (2012) é interessante. De facto, a mesma visão, de um consumidor autocentrado nos seus prazeres hedónicos e na sua própria realidade, é retratada por vários outros autores.

Os conceitos de luxo e de pós-modernismo estão interligados. Embora o pós-modernismo signifique coisas diferentes para autores diferentes, há uma noção geral de que ele implica uma quebra entre o pensamento moderno, racional e funcional e é descrito como a evasão da subconsciência (Baumann, 1992; Williams, 2006; Berthon & Katsikeas, 1998). O

consumo tem sido descrito como uma das características das sociedades pós-modernas, juntamente com a hiper-realidade e a imagem (Holt, 2002; Atwal & Williams, 2009).

A hiper-realidade é o conceito que descreve o colapso da realidade, que se tornou numa imagem, numa ilusão, numa simulação e imitação. *Hyper* significa mais do que real, a indefinição da distinção entre o real e o irreal. Quando o real é o ambiente, este não é adquirido, mas sim reproduzido dentro de um ambiente simulado. Assim este ambiente não fica irreal, fica mais real do que o real (Atwal & Williams, 2009). O conceito de *Disneyfication* da realidade é usado para descrever esta imagem. A partir das narrativas próprias de Bollywood, Atwal e Williams (2009), referem-se à ilusão da realidade que capta a imaginação a partir e pela forma que a música tem, pela dança, mas também pela história, que normalmente reproduz quase que um conto de fadas, pelo drama e pelo heroísmo. Berthon e Katsikeas (1998) chegam mais longe com a tese que a hiper-realidade é a perda do sentido de autenticidade do que é real contra o que é genuíno. Numa sociedade pós-moderna são valorizados os sinais e as imagens, tornam-se mais do que aquilo que elas defendem ou significam. Como resultado, os consumidores só consomem imagens, não se concentrando no que elas significam ou representam (Atwal & Williams, 2009). No mesmo sentido, Miller e Real (1998), citados por Atwal e Williams (2009): “We live in a world where the image or signifier of an event has replaced direct experience and knowledge of its referent or signified” (p. 340).

Segundo Atwal e Williams (2009), a investigação da definição de produtos de luxo, dentro da orientação pós-moderna, não é perfeita. Contudo, esta abrange um grande campo da experiência do consumidor, tendo o potencial de reformular o pensamento sobre o marketing num mundo globalmente fragmentado. Embora o marketing tradicional disponibilize valiosas estratégias e ferramentas de implementação e metodologia, este foi desenvolvido como resposta à era industrial, e não para a era da informação, da comunicação e do *branding* que vivemos atualmente (Schmitt, 1998). O marketing experimental oferece novos conceitos e abordagens que auxiliam a capitalização de novas oportunidades pelos novos consumidores. A abordagem pós-moderna vê os consumidores como seres emocionais e preocupados em atingir experiências que lhes confirmam prazer (Cova, 1996).

O consumidor pós-moderno reage a um marketing baseado nas experiências enfatizadas na interatividade, conectividade e criatividade (Atwal & Williams, 2009). Assim, a proposta de valor tradicional de um produto ou serviço já não é adequada para atingir os novos consumidores ou criar alguma espécie de diferenciação significativa. As empresas devem facilitar a entrada dos consumidores numa experiência perfeita, para que estes determinem se o produto ou serviço consegue manter-se competitivo (Tsai, 2005).

Pine e Gilmore introduziram o conceito de marketing experimental em 1998. Explicaram-no de forma simples: quando se compra uma experiência paga-se para desfrutar de uma série de eventos memoráveis e a empresa responsável trata o consumidor de forma pessoal. O marketing experimental pega na essência do produto e amplifica-o, tornando-o em experiências tangíveis, físicas e interativas com o objetivo de reforçar a oferta (Pine & Gilmore, 1999). Este tem-se tornado numa tendência crescente a nível mundial, o marketing experimental está em todo o lado (Atwal & Williams, 2009; Schmitt, 1999).

A evolução do marketing veio dar resposta à transição de uma economia de serviço para uma economia personalizada por experiências em que o consumidor participa. Numa economia personalizada, os consumidores estão envolvidos, através do valor holístico da estrutura da marca, em todo o processo de definição e criação de valor e de co-criação de experiências (Petkus, 2002). O marketing experimental oferece aos consumidores aspetos de fantasia, sentimentos e diversão (Holbrook & Hirschman, 1982).

A re-orientação do marketing em produtos de luxo tem implicações significativas. Muitos dos produtos que as marcas de luxo apresentam têm um caráter experimental, pelo que o mercado de luxo fica numa posição bastante única para aplicar os princípios enumerados do marketing experimental nas suas atividades.

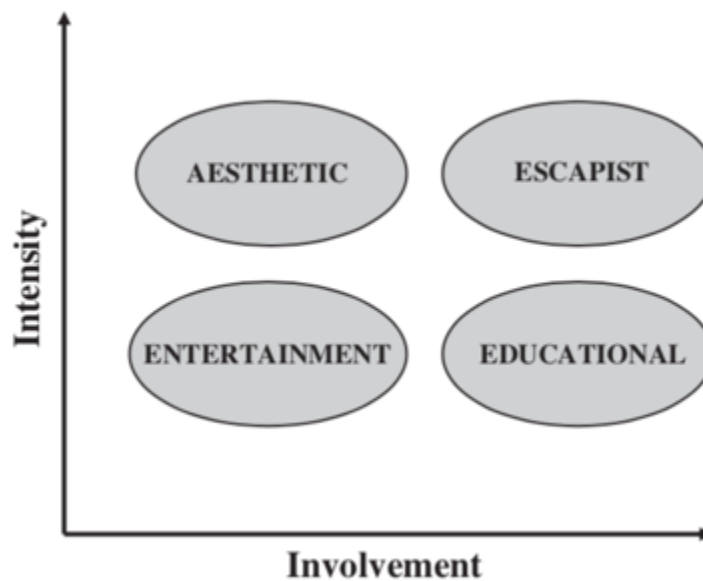
2.4. Marketing Experimental

O marketing tradicional foi desenvolvido disponibilizando estratégias valiosas, ferramentas de implementação e metodologias para dar resposta à época em que foi criado, a revolução industrial. Contudo, para a época da informação, do *branding* e da comunicação é necessário outro tipo de estratégia (Atwal & Williams, 2009; Schmitt, 1999). O marketing experimental foi desenvolvido para a época atual, dando uma nova

luz a conceitos e abordagens que capitalizam novas oportunidades oferecidas pelos novos consumidores e é uma tendência crescente a nível mundial (Atwal & Williams, 2009; Schitt, 1999). Este conceito baseia-se numa abordagem pós-moderna, que, como já foi referido, vê os consumidores como seres emocionais, preocupados em atingir experiências que lhes confirmem prazer (Atwal & Williams, 2009). O marketing evoluiu para dar resposta à transição de uma economia de serviço para uma economia personalizada por experiências nas quais o consumidor participa. Neste tipo de economia, os consumidores envolvem-se no processo de definição e de criação de valor e de cocriação de experiências através de um valor holístico da estrutura da marca, que também é a base da marca, e pagam para poderem desfrutar de uma panóplia de eventos memoráveis e para sere tratados de forma pessoal (Atwal & Williams, 2009; Pine & Gilmore, 1998). O objetivo é utilizar a essência de um produto e amplificá-la, para que este se torne numa experiência tangível, física e interativa com o objetivo de reforçar a oferta. Assim, torna-se a experiência tangível, com o objetivo de dar ao consumidor informações suficientes para comprarem uma decisão (Atwal & Williams, 2009). Danziger (2005) defende que a experiência se tornou mais relevante do que a necessidade de estatuto conferido pelo consumo de luxo.

A reorientação do marketing das marcas de luxo tem implicações significativas. O mercado de luxo fica numa posição bastante particular na aplicação destes princípios pois, muitos produtos de luxo, já têm um carácter experimental (Atwal & Williams, 2009). Pine e Gilmore (1998) abordam as dimensões das experiências de luxo, sugerindo dois eixos bipolares que examinem as experiências. Atwal e Williams (2009) adaptaram este pensamento e identificaram o envolvimento e intensidade do consumidor nas experiências de luxo nos eixos do modelo e quatro zonas experimentais – o entretenimento, a educação, o escape e a estética (fig. 7).

Figura 7- Dimensões da Experiência de Luxo



Fonte: Atwal e Williams (2009, p. 342)

A abscissa é definida pelo envolvimento, que é o nível da interatividade entre quem dá e quem recebe. Quando dos níveis de envolvimento dos consumidores são aumentados sentem-se mudanças fundamentais na forma como os serviços são experienciados; ou seja, quem fornece as experiências já não as cria, deixando esse lugar para os consumidores com a ajuda da empresa, pelo que há uma cocriação das experiências. Enquanto que, no outro eixo, a intensidade é definida pela percepção da força e presença de sentimentos para com a ação.

O entretenimento é uma dimensão com muito pouco envolvimento e intensidade, pois não passa de formas de interação social. É um tipo de experiência mais holística que pode incorporar entretenimento em áreas fora do normal. A Gucci implementou este tipo de dinâmica num desfile de moda na Muralha da China, onde os seus convidados puderam ter não só a experiência do próprio desfile, que era o objetivo do evento, mas também conhecer a Muralha da China e ter uma experiência inesquecível. A dimensão trata diferentes tipos de ações, desde desfiles de moda a restaurantes de chefes prestigiados em lojas.

A educação tem mais envolvimento e o mesmo nível de intensidade do que o entretenimento. Esta dinâmica permite aos participantes adquirir mais ou novas

competências do que aquelas que já têm; por exemplo a Ferrari disponibiliza aulas aos seus consumidores para que estes consigam maximizar os seus produtos. Esta, embora seja uma vertente com bastante potencial, não há muita oferta.

A estética é um setor com muita intensidade, mas com pouco envolvimento. Refere-se a montras conceituais, feitas por arquitetos ou designers de interior em determinada loja, por exemplo. Contudo, embora os consumidores possam admirar, o seu envolvimento e participação ativa não é grande.

Por fim, foi identificada a dimensão do escape, como tendo um elevado nível de envolvimento e de intensidade, que a colocou no centro do consumo do luxo. Hotéis de séculos passados e clubes com membros exclusivos fornecem este tipo de experiências. A dinâmica permite que seja criada toda uma nova identidade e realidade à volta da experiência e que traz o consumidor para um novo mundo. Os patrocínios a celebridades funcionam como um escape via associação, pelo que, quem experiencia é a celebridade em si; contudo ao relatar essa realidade, quem vê e assiste, é transportado para essa dimensão.

Hogan, Almqvist e Simon (2004) designam quatro princípios para clarificar as estratégias do design experimental. Começam por abordar a segmentação de clientes-alvo, o *target*. Consequência da democratização do luxo, houve uma grande mudança nos padrões de consumo. Assim, segundo os autores, a segmentação de clientes ajuda a identificar quais são os clientes preferenciais e vai assegurar que a marca esteja ligada ao *target* certo. Desenvolver uma cadeia de estimulantes – os *touch-points* – e calibrar quais são os que têm mais impacto é o segundo princípio. Davis (2005) categorizou os diferentes *touch-points* que protagonizam as interações entre a marca e o seu *target*. O autor dividiu os *touch-points* nas fases de pré-compra, compra e pós-compra. Há *touch-points* mais relevantes do que outros, e são esses que vão despoletar o momento da compra. Assim, é essencial que as marcas de luxo se concentrem nesses e que invistam neles como prioridade na estratégia. A sua monitorização é fulcral, pois estas interações entre a empresa e os seus consumidores+ têm de ser consistentes com a experiência de marca desejada.

Ainda que o uso de novas tecnologias seja um auxílio para o potencial da nova forma de marketing, há muito poucas marcas a replicarem a estratégia de marketing experimental. As novas tecnologias cada vez são mais importantes, pois são um meio de comunicação e de distribuição dentro do setor de luxo (Atwal & Williams, 2009). As marcas de luxo

cada vez têm mais necessidade de criar uma experiência memorável, desfrutável e positiva para os clientes, pelo que, cada vez mais, desenvolvem novas experiências de modelos *online* (Okonkwo, 2007). Constantinides (2004) referiu os principais blocos de construção de experiência da internet: fatores funcionais (usabilidade e interatividade), fatores psicológicos (confiança) e fatores de conteúdo (estética e marketing mix). Kearney (1999), desenvolveu o modelo dos 7C, que se refere à criação de uma experiência de cliente, que tem um grande impacto digital. Os 7C são de *content, customization, customer, care, communication, community, connectivity* e *convince*.

3. As Redes Sociais e o *Social Media Marketing*

3.1. As Redes Sociais

As redes sociais são um grupo de aplicações baseadas na internet. Estas são construídas nas bases ideológicas e tecnológicas da Web 2.0 e permitem a criação de conteúdo gerado por utilizadores. As redes sociais têm vantagens associadas; entre elas, ajudam, na conexão *Business to Consumer* (B2C), a desenvolver relações e alimentar essas relações numa forma oportuna e sem serem demasiado dispendiosas. Conseguem ainda afetar e influenciar as percepções, atitudes e comportamento final do consumidor, enquanto, ao mesmo tempo conseguem juntar indivíduos que pensam da mesma forma (Felix, Rauschnabel & Hinsch, 2016; Vinerean, Cetina, Dumitrescu & Tichindelean, 2013).

A generalidade dos indivíduos gosta da ideia de poder contribuir no mundo *online*, de conseguir ajudar a criar e juntar-se a comunidades que preencham as suas necessidades. Precisam de estar conectado socialmente e ser reconhecido ou simplesmente interagir com outras pessoas que pensam e estão no mundo da mesma forma. Baird e Parasnis (2011) afirmam que as empresas têm que abraçar as novas estratégias de gestão de relação com o cliente. A partir de meios sociais, este conceito reconhece que as empresas, em vez de gerirem apenas clientes, têm o papel de facilitar experiências colaborativas e um diálogo que seja valorizado pelos consumidores.

As redes sociais são, comparando-as com os meios tradicionais de comunicação, um meio muito mais eficaz de comunicar, para além de que oferecem uma oportunidade para *comprar* potenciais consumidores que não têm acesso aos pontos de venda exclusivos das marcas de luxo, ou que se sintam intimidados ao entrarem em “templos do luxo” (Vineran, Cetina, Dumitrescu & Tichindelean, 2013; Riley & Lacroix, 2003). Assim, mais empresas tentam beneficiar das oportunidades que as redes sociais põem à disposição, desenvolvendo estratégias de comunicação digital para conseguirem, não só para terem a oportunidade de contactar e interagir com potenciais e atuais consumidores, como também para estimular um sentimento de intimidade e construir uma relação com significado com os consumidores. Segundo alguns autores, é fundamental trabalhar nestes aspetos, pois, atualmente, a confiança e lealdade do cliente pode desaparecer com o mais pequeno erro (Vineran, Cetina, Dumitrescu & Tichindelean, 2013). Um exemplo de um erro custou a reputação da marca e que quase levou a que esta fechasse as suas

portas, foi o recente escândalo que envolveu a Dolce&Gabbana. Esta foi acusada de racismo após ter apresentado uma campanha que mostrava uma modelo chinesa a aprender a comer comida italiana com pauzinhos chineses. Esta campanha teve consequências brutais para a marca, tendo sido obrigada a cancelar o seu desfile, tendo sido escrutinada por modelos e celebridades que o abandonaram e tendo sido sujeita a vários vídeos de consumidores a queimar roupas e objetos da marca, entre outras situações, o que levou a que a marca publicasse um vídeo onde pedia formalmente desculpa aos seus consumidores (Friedmann & Wee, 2018). Esta é uma estratégia de proteção de estatuto, em que as marcas se protegem e podem, eventualmente, antecipar crises e preparar-se para elas com publicações pré-feitas como resposta às mesmas. Este tipo de estratégia foi um tema abordado por Dubois (2017), e será estudado mais adiante.

As redes sociais têm aspetos únicos e a sua grande popularidade revolucionou as práticas de marketing, como a publicidade e promoção, tendo também influenciado o comportamento do consumidor, desde a aquisição de informações sobre produtos ao comportamento pós compra, que pode consistir em comportamentos de desagrado ou confirmações de produtos (Vineran, Cetina, Dumitrescu & Tichindelean, 2013).

Contudo, nem todas as marcas de luxo estão confortáveis num mundo em que os consumidores podem falar tão abertamente sobre as mesmas e os seus produtos e onde têm menos controlo sobre a informação disponível sobre as próprias no mundo *online*. Historicamente, as empresas dispunham do controlo absoluto sobre as informações disponíveis e estas eram estrategicamente colocadas na imprensa. No entanto, hoje em dia, as empresas não têm opinião nem o direito de alterar publicidade ou comentários feitos pelos consumidores, como no caso da Dolce&Gabbana (Kaplan & Haenlein, 2010).

Segundo Baird e Parasnis (2011) perceber o que é que os consumidores valorizam, especialmente num ambiente tão único como as plataformas digitais, é o primeiro passo para uma construção bem-sucedida das estratégias de gestão de relação com o cliente em meios digitais. Estes também levantam questões pertinentes. O que leva o consumidor a procurar uma marca ou empresa nas redes sociais? Os consumidores estão relutantes em interagir? O envolvimento social influencia os sentimentos de lealdade do consumidor para com a empresa como é esperado? As Redes Sociais tornam-se ideais para desenvolver preferências e encontrar informação sobre produtos e marcas. Godey *et al.* (2016) afirmam que as raparigas adolescentes usam as amigas e colegas como fonte de

informação de moda e pedem opinião para escolher o que comprar. As redes sociais também se tornaram plataformas de comércio, onde os consumidores pagam para comprar produtos diretamente a partir desses canais, pois há facilidade de pagamento e uma proximidade não só com conhecidos, como também com as marcas, o produto e outros consumidores. Apesar de Godey *et al.* (2016) só mencionarem as adolescentes, e tendo em conta que estas são uma grande e relevante parcela, acredita-se que, cada vez mais, a generalidade dos utilizadores das redes sociais segue este caminho e é inspirada pelo que surge nas redes sociais.

3.2. Tipos de Redes Sociais

É necessário distinguir vários tipos de redes sociais. Kaplan e Heanlein (2009) apoiaram-se nos dois elementos base das redes sociais – a pesquisa de medias e processo social.

Sobre a pesquisa de medias, assinalam os seguintes elementos:

1. Presença social: resume-se à acústica, ao visual e ao contacto físico que pode ser atingido através dos media e permitem emergir entre dois parceiros de comunicação, tendo os media graus diferentes de presença social. Esta é influenciada pela intimidade (pessoal VS mediada) e pelo instantâneo (simultâneo VS assíncrono). Quanto maior for a presença social, mais influência social os parceiros de comunicação vão ter no comportamento dos outros (Short, Williams & Christie, 1976).
2. Riqueza dos media: supõe que o objetivo de qualquer comunicação é resolver diferentes ambiguidades e reduzir a incerteza. Os medias têm níveis de riqueza diferentes e, por isso, alguns são mais eficazes do que outros na resolução de ambiguidades e incertezas (Dalft & Lengel, 1986).

Sobre o processo social, os autores assinalam os seguintes elementos:

1. Auto-apresentação: em qualquer tipo de interação social, os indivíduos têm o desejo de controlar as impressões que terceiros têm sobre eles (Goffman, 1959).
2. Auto-divulgação: este é guiado por um desejo de criar uma marca que seja consistente com a sua própria identidade. Assim, a principal razão para que uma pessoa decida criar uma página pessoal, passa pela vontade de se representarem no mundo da internet.

Os mesmos autores, Kaplan e Haenlein (2010), identificaram seis tipos diferentes de redes sociais (tabela 5).

1. Projetos colaborativos: habilitam a junção e criação simultânea de conteúdo por muitos utilizadores. Estes baseiam-se na ideia de que muitos indivíduos a juntar forças e colaborar para um mesmo fim é melhor do que um só a trabalhar sozinho. Dentro destes projetos diferencia-se as *wiki*, que são sites que permitem utilizadores adicionar, remover e mudar conteúdo de texto, e aplicações de *bookmarking*, que permitem que as coleções baseadas em coleções de grupo e a avaliação de links de internet.
2. *Blogs*: retratam a forma mais antiga de redes sociais e são sites especiais que apresentam entradas de texto em ordem cronológica. Podem ser desde diários pessoais a serem relativos a um tópico concreto. Normalmente, são geridos por uma só pessoa, disponibilizando a interação com terceiros a partir de uma área de comentários. Embora estas sejam as formas mais clássicas de *blogs*, atualmente estes são usados com outras funções. As empresas começam a usar este modelo para atualizar os seus colaboradores, clientes e os seus acionistas nos desenvolvimentos que considerem importantes ou para melhorar a transparência da empresa. Não obstante, este modelo apresenta riscos, já que pode ser uma porta aberta para os consumidores mais insatisfeitos fazerem comentários menos bons e demonstrarem as suas opiniões desfavoráveis sobre a marca.
3. Comunidades de conteúdo: pretendem partilhar conteúdo de media entre utilizadores, conteúdo esse que pode ter diferentes formatos: mensagens, fotografias, vídeos e apresentações de *powerpoint*. Neste tipo de redes sociais, os utilizadores não necessitam criar uma conta. Quando precisam, esta apenas contém informação muito básica sobre a sua atividade na rede social. Assim como os *blogs*, estas comunidades não vêm sem o seu risco, sendo, neste caso, o risco de se partilharem materiais que estejam protegidos por direitos de autor. Ainda que muitas comunidades destas banam este tipo de partilha de conteúdo, é bastante complicado evitar que este tipo de materiais seja partilhado.
4. Sites de redes sociais: são aplicações que permitem aos utilizadores de se conectarem-se ao criarem perfis de informação pessoal, convidando amigos e colegas para terem acesso a essa informação e enviando e-mails ou mensagens instantâneas. Este tipo de perfil pode conter qualquer tipo de informação, desde vídeos, fotografias, ficheiros de áudio ou *blogs*. Este tipo de rede social é bastante popular, especificamente para as camadas mais jovens, e principalmente desde a era do MySpace e do Facebook. Esta popularidade leva a que várias empresas

também usem estas redes e criem comunidades ou que façam marketing através delas.

5. **Mundos de jogos virtuais:** considerados a maior forma da manifestação das redes sociais, estas plataformas proporcionam um alto nível de presença social e riqueza dos media. Estas são plataformas que replicam um mundo tridimensional no qual os utilizadores podem jogar no formato de avatar personalizados que interagem com outros e com situações que lhes são expostas. É esperado que os utilizadores destes jogos se comportem consoante as rígidas regras impostas nestes jogos que têm um contexto de multijogadores.
6. **Mundos sociais virtuais:** têm as mesmas características que os mundos de jogos virtuais, contudo as regras são menos rígidas, dando liberdade aos jogadores de se comportarem de forma mais livre e de forma mais parecida com a vida real.

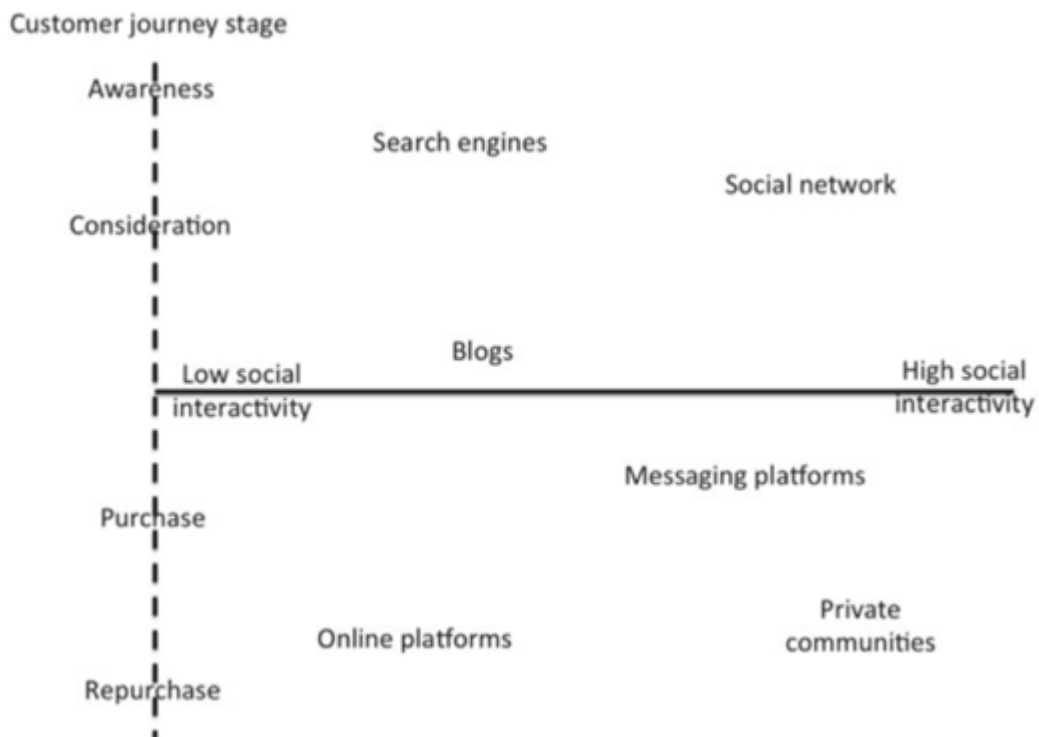
Tabela 5- Seis Tipos de Redes Sociais

		Presença social/ Riqueza de media		
		Baixa	Média	Alta
Auto- apresentação/ Auto- divulgação	Alta	<i>Blogs</i>	Sites de redes sociais	Mundos de sociais virtuais
	Baixa	Projetos colaborativos	Comunidades de conteúdo	Mundos de jogos virtuais

Fonte: Adaptada de Kaplan e Haenlein (2010, p. 62)

Dubois (2017) avalia a pertinência de cada plataforma digital, segundo a estratégia de cada marca, num mapa dimensional (fig. 8). Este mede o nível de interatividade, se é baixo ou alto, e a relevância da plataforma no percurso feito pelo consumidor, desde o *awareness* até à nova compra, e propõe uma plataforma digital para cada fase.

Figura 8- Mapa Dimensional



Fonte: Dubois (2017, p. 328).

3.3. Marcas de Luxo e Redes Sociais

Como já foi referido, as marcas de luxo entraram com relutância nas redes sociais. Segundo Dubois (2017), existem três fatores principais que explicam o atraso na adoção dos canais digitais para as marcas de luxo.

A multiplicidade e complexidade dos canais digitais é o primeiro fator enumerado. Assim, como já foi dito acima, existem inúmeros canais digitais desde canais de procura, como o Google, a plataformas de redes sociais, como o Facebook, a plataformas de mensagens instantâneas entre consumidores, como o caso do WhatsApp. Nos canais digitais incluem-se todas as interfaces, como as mencionadas, que estão acessíveis à marca. No entanto, a dificuldade surge na integração desses canais digitais na estratégia das marcas de luxo. É necessário avaliar a relevância de cada plataforma para uma determinada estratégia e para a escolha dos canais escolhidos ser a acertada.

O segundo fator enumerado é se o tipo de interface usado afeta a relação entre as marcas de luxo e os seus consumidores. A interface pode vincar ou aprofundar o relacionamento entre ambos e tem muita importância na construção da estratégia, pois a interface escolhida afeta a qualidade da interação entre as marcas de luxo e os consumidores e é fulcral durante a execução da estratégia. Assim, a compreensão deste conceito essencial. Uma interface pode ser uma rede social ou um mecanismo de pesquisa e o media pode ser um telemóvel ou um computador. Ambos criam e mantêm estes relacionamentos de formas distintas.

Segundo o autor, há uma certa conotação negativa com as redes sociais, uma ideia que fazem mais mal do que bem, e este é último fator. A proximidade que as redes sociais criam pode enfraquecer o prestígio associado ao luxo, embora, e como já foi referido, na sua génese, as marcas fomentassem a proximidade entre o consumidor e o designer da marca. Hoje em dia, as marcas passam muito tempo a criar uma perceção de escassez, seja de produto e seja de lojas. Ora, estes canais podem ser vistos como o oposto disso, uma vez que cria uma proximidade que já não é habitual. No entanto, ao criar um site mais misterioso ou favorecendo a comunicação indireta, através de *boggers* ou *influencers*, as marcas conseguem permanecer digitalmente vivas, como também recriar a distância que as caracteriza. Um exemplo desta estratégia foi a parceria feita entre a Swarovski e quatro *boggers*, em 2014. Esta parceria foi feita com o objetivo de anunciar a nova coleção de joias e teve, como consequência, o aumento do conhecimento *online* da marca através de uma campanha, para a época, inovadora.

De qualquer forma, é mais do que certo que as marcas de luxo não podem ignorar os novos canais digitais. Mas como é que os podem integrar na sua estratégia?

As estratégias de luxo consistem em criar, comunicar e vender perceções de *status* (Dubois, 2017). Estas refletem a necessidade de afirmação de status de alguém, a partir de produtos – como relógios ou carteiras –, ou nomes – na forma de logotipos – dentro do seu grupo social. Também a música e palavras têm começado a assumir uma dimensão de estatuto, à medida em que são aceites e valorizadas pelos diferentes grupos sociais. Não obstante, as marcas podem atrair atenções indesejadas. O caso da Burberry consegue ilustrar uma marca que, durante a primeira metade do século XX, construiu uma reputação de prestígio e estatuto de elite. Contudo, durante os anos 90, por associações indesejadas, perdeu o seu lugar e estatuto de elite. Por associações indesejadas, falamos de jogadores de *football*, atrizes de novelas e cantores *pop* que começaram a usar a marca

e que não correspondiam ao tipo de associações pretendidas pela mesma, tendo a elite deixado de a utilizar para não ser confundida com aqueles utilizadores. Só a partir de 2001 é que a marca trabalhou para se tentar afastar desta reputação e, progressivamente, readquirir o seu estatuto. Esta estratégia juntou a herança e a identidade britânica da marca para darem um toque moderno e elegante aos seus produtos, mas também para apoiarem a comunicação dos valores da marca nos canais digitais (Dubois, 2017).

Segundo Antonella Mei-Pochtler (2017), os Millennials e a Geração Z começam a interagir com as marcas de luxo, principalmente, de forma digital. Assim, posicionar as marcas de luxo neste mundo é uma oportunidade de rejuvenescer não só a comunicação da marca, mas também o alcance aos consumidores, pois passa também a ser feito de forma digital. A gestora destinge três passos para que a transição para o mundo digital seja um sucesso:

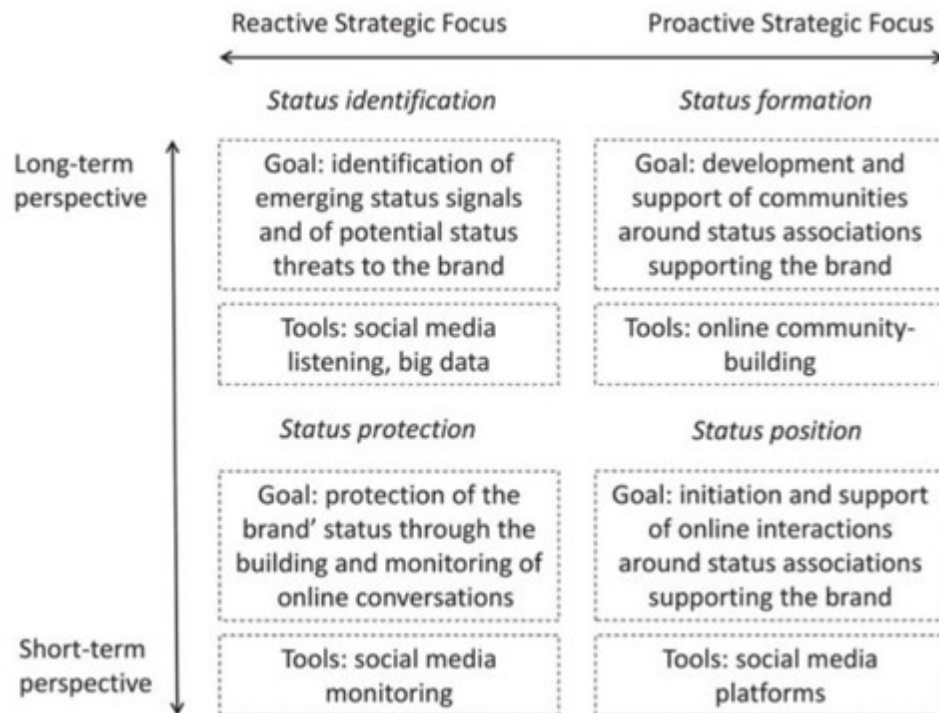
1. Delimitar todo o percurso do consumidor e consolidar o conhecimento do envolvimento do consumidor com a marca de luxo;
2. Formar a experiência: uma vez que, cada vez mais, o luxo é experimental, é necessário que a experiência seja orquestrada e que a marca de luxo consiga oferecer o que promete;
3. Gestão do *big data*: os dados que a marca tem sobre os consumidores têm que ser geridos de forma analítica de forma a que a marca saiba o máximo sobre os consumidores, permitindo a individualização e o seu mapeamento.

Os canais digitais podem ser de grande auxílio para as marcas de luxo e *premium* quando as associações de estatuto emergem dentro dos consumidores, das marcas, dos *bloggers* e dos revendedores. É importante frisar que, muitas das discussões, comentários, gostos ou qualquer outro tipo de interações nas redes sociais, estimulam o desenvolvimento de tendências promissoras e novos sinais de estatuto ao darem a conhecer novos artistas, estilos ou lugares. Estes canais também fornecem informações imediatas sobre o que é popular e o que está a ser valorizado, ao analisar não só a quantidade de menções às redes sociais como também o seu sucesso relativo, ou acompanhando a intensidade das pesquisas *online* sobre o tema. Assim, o mundo está permanente envolvido no debate que se cria (Dubois, 2017).

Uma vez que o estatuto é uma construção social, os canais digitais são especialmente importantes para a estratégia das marcas de luxo. Dubois (2017) propõe quatro formas

pelas quais as marcas de luxo podem ter mais sucesso nos canais digitais (fig. 9). A escolha de uma estratégia em prol de outra vai depender do tipo de ação, dos resultados pretendidos, se é uma estratégia a curto ou longo prazo, quais os benefícios esperados e até que ponto é que a marca quer ser ativa nas redes sociais.

Figura 9- Vantagem Competitiva Digital



Fonte: Dubois (2017, p. 331).

- **Identificação de status:** canais digitais utilizados para identificar associações de estatuto emergentes e aproveitá-los como benefício para a marca.

Este modelo analisa como é que o status e os gostos de moda emergem e têm um grande valor para a criação e comunicação de produtos de luxo. As marcas de luxo estão, cada vez mais, a aderir aos canais digitais. Estes fornecem informações instantâneas sobre o que é popular e o que se pode introduzir para evitar a destruição de valor ou incentivar criação de valor.

Num primeiro momento as marcas vão aprender sobre as associações indesejadas a que os seus produtos ou serviços estão sujeitos. As marcas que estão atentas às conversas em *eWOM*, são alertadas mais rapidamente, caso haja alguma potencial

associação que a possa prejudicar, conseguindo agir mais rapidamente e apropriadamente à ameaça.

Os escândalos podem prejudicar as marcas de luxo. Foram oferecidos, por exemplo, a diversos oficiais chineses, relógios de luxo. Ora, as marcas envolvidas foram bastante criticadas, em várias plataformas *online*, e as suas imagens foram bastante prejudicadas aos olhos dos consumidores chineses. Assim, as marcas de luxo devem, numa primeira fase, definir claramente e cuidadosamente os seus objetivos para conseguirem escolher as plataformas indicadas e conseguirem, não só defenderem-se, como também observar o target certo.

Num segundo momento, as marcas também têm que estar atentas às associações desejáveis, usando as redes sociais para seu próprio benefício e divulgação. É importante que as marcas de luxo percebam as oportunidades que as redes sociais lhes podem oferecer. ColourPop é uma marca de maquilhagem que nasceu e cresceu na era das redes sociais. Este é o exemplo de uma marca que se conseguiu envolver com os seus consumidores, fazer-lhes perguntas e pedir-lhes o *feedback* necessário para o desenvolvimento de novos produtos. Os seus clientes fazem parte da fórmula, pois são eles que criam e dão novas ideias para novos produtos serem desenvolvidos. A ColourPop ouve os seus consumidores, uma vez que estes querem estabelecer uma relação diferente com a marca, comparando com os antigos consumidores, e trata-o como o *expert*. A ColourPop é um bom exemplo de uma marca que ouviu as necessidades dos seus consumidores através do *eWOM* e, de acordo com comentários e opiniões, concebeu um produto que saciou as necessidades que os seus consumidores enfrentavam (Broken, 2019). As marcas de luxo devem, assim, observar e aproveitar qualquer tendência ou *insight* que observem nas redes sociais e procurar dar resposta a estas necessidades, mantendo toda a exclusividade e consumidores que a caracterizam.

- **Proteção de status:** canais digitais usados na proteção da imagem da marca, na monitorização de qualquer potencial ameaça e na resposta e comentar ativamente conversas *online*.

Uma das prioridades das marcas de luxo é a preservação e enriquecimento dos valores inerentes à mesma e que são o seu núcleo. Como já foi referido, há muitos fatores que podem prejudicar a imagem das marcas de luxo, como associações indesejadas, que

podem prejudicar o seu prestígio e imagem. Com o auxílio dos canais digitais, é mais fácil defender esta imagem e os valores que esta detém.

É importante que estas também estabeleçam vários de conteúdos e modelos que sirvam de resposta a qualquer tipo de conteúdo. Devem definir e adotar regras, mas também devem antecipar crises *online* – ao estarem atentos às tendências –, e trabalhar na implementação de um processo para lidar com hipotéticas crises, protegendo sempre a imagem da marca.

O autor menciona as quatro dimensões que uma boa resposta deve ter, para abordar as crises – empatia, competência, compromisso e transparência.

- **Posicionamento de *status*:** utilização de canais digitais para a criação ou cocriação e partilha de conteúdo com atores digitais influentes a partir das plataformas das redes sociais.

Cada vez mais, as várias partes interessadas como *bloggers* ou consumidores, influenciam o que é considerado como moderno ou detentor de status. Esta alteração de poder, em que as marcas deixam de ser detentoras da sua identidade e cultura de luxo e passam a negociá-las com as partes interessadas, significa que tem que haver uma reflexão sobre qual o posicionamento da marca de luxo nesse momento e como é que esse está vinculado à dinâmica *online* sobre o *status*.

O acordo a que nos referimos entre as marcas e as partes interessadas, deve ser um acordo triplo, com atores digitais, para comunicar a posição da respetiva marca de luxo, na esfera *online*. É importante referir que, cada dimensão, retrata uma das áreas estratégicas de crescimento que as marcas de luxo necessitam de gerir, equilibrar e redefinir regularmente para o seu sucesso.

1. Acordo de imagem: como é que a imagem da marca vai ser representada, apesar das diferentes impressões que os mais diversos consumidores possam transmitir através das publicações das redes sociais. Se essa representação não estiver bem definida, as marcas correm o risco de poderem ser deturpadas. Quando o estilo de uma marca não é bem representado (por exemplo uma fotografia de uma carteira da Louis Vuitton com um conjunto de roupa que não representa a marca), ou super-representado, quando uma marca que prima pela exclusividade e é demasiado representada (como por exemplo se a Hermès tiver muitos *tweets* que a abordem). Para conseguirem posicionar o seu status, as marcas devem incentivar

o conteúdo que complementa e conecta às impressões corretas sobre a marca, e não as contradizer ou ficar desconectado das redes sociais;

2. Acordo de conteúdo: para estruturar a comunicação da marca através de canais digitais, as marcas devem criar conteúdo, dar a importância devida à curadoria e disseminação de conteúdo; ou seja, as marcas devem dar atenção ao que publicam e partilham, à forma como o fazem e ao estilo que aplicam para refletir a marca;
3. Acordo de pessoas: quem vai ajudar a comunicar os valores da marca são, à partida, desde *bloggers* aos famosos *influencers*. Uma vez que estes chegam a ter, muitas vezes, mais seguidores do que as próprias marcas, conseguem colocar o estatuto da marca a um nível que, quem sabe, nem a própria marca conseguiria.

Em suma, as marcas de luxo precisam se moldar ao mundo atual e aprender a beneficiar dele. Através da cocriação de histórias e da comunicação dos seus valores com personalidades, escolhidas a dedo e que tenham o perfil demográfico assertado, as marcas de luxo podem ser mais eficientes na transmissão e comunicação dos seus valores e produtos.

- **Formação de status:** canais digitais utilizados na ótica de angariar e reforçar status, enquanto desenvolvem e sustentam comunidades *online*. Uma grande parte das marcas de luxo está alojada em culturas, e estas vivem aglomeradas. Estas comunidades formam outras *online* que desenvolvem e alimentam a afeição e lealdade pela marca entre os consumidores. As comunidades são constituídas em três elementos fundamentais que as marcas de luxo devem tentar reproduzir:
 1. Léxico da comunidade: palavras ou expressões que ligam e conectam os consumidores e pessoas interessadas através de um meio de entendimento comum ao significado subjacente;
 2. Conjunto de motivos da comunidade: apresentar todos os objetivos que potencializam a unificação e interação entre os membros da comunidade. As marcas podem, e devem, articular e desenvolver os interesses dos consumidores à volta de um tema e da cultura comum das marcas. Podem também aproveitar o conteúdo gerado pelos utilizadores e consumidores, o que se verifica muito atualmente.
 3. Conjunto de rituais comunitários: destina-se às interações codificadas e nas quais os indivíduos vão desenvolver conteúdos e vínculos entre eles. Para os

conseguirem desenvolver, as marcas de luxo podem desenvolver plataformas que facilitem as interações e que convidem os clientes a interagir uns com os outros.

3.4. Como se Relacionam Marcas de Luxo e Redes Sociais

A junção entre as marcas de luxo e as redes sociais é bastante paradoxal. Enquanto que as marcas de luxo almejam criar e reter a sua exclusividade e o desejo dos consumidores pela marca, tudo enquanto mantêm e realçam o valor da marca, as redes sociais são massificadas e não seleccionam quem pode ou não aderir, logo são vistas como não tendo classe. Outro paradoxo observado é o de que as redes sociais provocam um aumento nas vendas e da exposição da marca e, enquanto que para marcas normais este é o efeito desejado, para marcas de luxo este é o contrário do pretendido, pois vai contra os elementos centrais das marcas de luxo (Okonkwo, 2009).

Na tabela abaixo, são visíveis as várias contradições. A tabela abaixo é uma adaptação do texto de Okonkwo (2009), que abordou as Marcas de Luxo e a internet. Contudo, uma vez que o texto é de 2009, deve ter-se em conta os avanços que as redes sociais sofreram e o facto de estas serem hoje uma plataforma de comunicação e de compra, pelo que a tabela foi adaptada ao tema e contexto atual (tabela 6).

Tabela 6- Marcas de Luxo VS Redes Sociais

Marcas de Luxo	Redes Sociais
<ul style="list-style-type: none"> - Desejam criar e reter exclusividade e desejo pela marca - Manter e realçar o valor da marca - <i>Push medium</i>: meio de divulgação no qual os consumidores são movidos pela publicidade - Produtos de luxo são produtos vistos como sensoriais, ou seja, é importante que o consumidor veja, cheire, toque e sinta os produtos antes de os adquirir - Características próprias inerentes à marca que apelam à paixão 	<ul style="list-style-type: none"> - Massificadas e sem classe - Alcance global - Marketing pull: abordagem na qual os consumidores são atraídos pela informação e consumo - Sem contacto físico com os produtos ou vendedores - Tem fama de ser um local de venda de produtos descontinuados, danificados ou falsificados

<ul style="list-style-type: none"> - Produtos artesanais e criados com precisão - Exclusividade e limite de produtos produzidos, alta qualidade e preços <i>premium</i> - Clientela exclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> - A publicidade que faz expõem demasiado as marcas e, no caso de serem de luxo, danifica o seu valor - Acesso e apelo em massa
--	---

Pôr em prática todos os elementos que caracterizam as marcas de luxo requer muita dedicação e, muitas vezes, desafia a lógica. Assim, por não haver grande margem de manobra, a reação natural a qualquer possível rutura é de resistência e apreensão, que é o que se sucede com as redes sociais (Dior, 1957; Okonkwo, 2009).

Isto quer dizer que não há lugar para Marcas de Luxo nas redes sociais? Embora as marcas de luxo tenham a reputação de tradicionais e de se quererem distinguir de todas as outras, estas também são conhecidas pela inovação, pela criatividade e pelo *avant-gardismo*. Coco Chanel inovou, dir-se-ia que quebrou padrões e revolucionou a sociedade, quando começou a desenhar calças para as mulheres; Yves Saint Laurent inspirou-se em Mondrian para criar um vestido que revolucionou a década de 60, um vestido de com tal criatividade que foi copiado por diversas marcas, a um preço bastante inferior; ou o *avant-guardismo* de Louis Vuitton que concebeu *Speedy*, a primeira carteira desenhada para as necessidades da mulher da elite dos anos 30 (Monteiro, 2019; Inbar, 2018; Makhija, 2017). Assim como as marcas de luxo, as redes sociais também detêm essas características, pelo que as marcas de luxo só têm que aprender a utilizá-las de forma a que encontrar um equilíbrio de forças.

Como Robinovitz (2013) afirmou: “Brands are publishers and consumers are media. Social media has changed everything, and its existence has challenged the world of luxury, which traditionally scoffed at the notion of being even remotely accessible.” (Robinovitz, 2013, p. 23).

As relações entre as marcas e os seus consumidores têm sido alteradas e, como já foi referido, essas relações colocam grandes desafios às marcas de luxo. Contudo, partindo das características das marcas de luxo estudadas e das diferentes abordagens de estratégias digitais referidas, foquemo-nos não no que as distingue, mas sim no que as complementa.

Desde o início do século XX, as *It Girls* e as marcas de luxo têm andado de mãos dadas. O termo *It* foi cunhado no início do século XX por Kipling, que utilizou o termo para descrever a “qualidade especial” das empregadas dos bares. O autor afirmou que não necessitavam de nenhuma beleza nem de falar, apenas eram mulheres que ficam na memória dos homens por terem *aquilo*. Na época, o termo *It* determinava o ser derradeiro e chegar ao topo. A escritora Glyn fundiu definições e determinou que, quem tenha essa qualidade, devia conseguir atrair tanto homens como mulheres, ter qualidades viris que pertence a personalidades fortes e a atração física é necessária, contrariamente à beleza. Várias mulheres, que protagonizaram diferentes momentos e acontecimentos, foram consideradas como *It Girl*. Muitas usavam marcas de luxo e tornavam os produtos que elegiam verdadeiros sucessos. Aos poucos, começaram a ser convidadas para eventos e a colaborar diretamente com as marcas de luxo. Audrey Hepburn exemplifica bem esse *status*, ainda que também digam que a atriz o ultrapassou e se tornou mesmo num ícone cultural. A atriz colaborou com a Givenchy durante quarenta anos, tornando-se uma amiga íntima do designer. Este criou dezenas de visuais para cenas icónicas de cinema, como o vestido preto que Hepburn usa no clássico “Breakfast at Tiffany’s”, mas também para a sua vida pessoal, como o vestido que usou para o batizado do seu filho ou o vestido do seu segundo casamento. Audrey Hepburn ajudou o criador a chegar ao estrangeiro e a vestir outras atrizes enquanto que este criou a imagem icónica da atriz (Baker, 2001; Cardoso, 2018; Ativa.pt, 2019).

Atualmente, graças às redes sociais, outras *It Girls*, e não só atrizes, estão presentes na vida dos consumidores. Embora já não haja tanta exclusividade, as *It Girls* reinventaram-se como *Influencers* e conseguem atuar e estar bastante presentes no quotidiano dos seus seguidores. As *influencers* posicionam-se nas redes sociais e, pelas mesmas razões das *It Girls*, alcançam reconhecimento pelas marcas de luxo e prestígio. São, portanto, não só convidadas para desfiles de moda e eventos exclusivos, como também se cruzam e emparelham com as marcas para eventos pessoais. Um exemplo é Chiara Ferragni, *influencer* com mais de vinte milhões de seguidores no Instagram, que, após ter construído um largo laço de amizade com a diretora criativa da Dior, María Grazia Chiuri, lhe pediu que desenhasse dois vestidos de casamentos para a ocasião (Barbosa, 2018; McCarthy & Leon, 2018). Outra *influencer* que tem dado muito que falar é Belén Hostalet que tem feito colaborações com marcas como Chanel ou Hermés, indo a retiros de

diferentes marcas exclusivas e recebendo presentes exclusivos, tema que irá ser abordado mais à frente.

Em suma, hoje em dia, graças às *influencers*, as marcas de luxo conseguem estar omnipresentes nas redes sociais. As *influencers* garantem que a identidade e cultura da marca reste intacta e produzem conteúdos exclusivos, segundo as diretrizes das marcas. Por seu lado, estas proporcionam experiências exclusivas, provocando experiências por associação aos seguidores das *influencers*, levando-as para locais exóticos e criando um ambiente absolutamente exclusivo, que ultimamente é o que chama a atenção dos Millennials e da Geração Z.

As marcas de luxo e diferentes personalidades relacionam-se e, desta forma, crescem associações. Há uma carteira que é o sinónimo máximo de estatuto: a Birkin. A sua história é um feliz acidente. Aconteceu nos anos 80 quando Jane Birkin, atriz e *It Girl* do momento, entrou num avião com a sua celebre cesta de palha, deixando-a cair ao chão, e com ela tudo o que estava no seu interior. Ao seu lado estava o chefe executivo da Hermès, Jean-Louis Dumas, que ouviu as suas queixas das carteiras convencionais e, em conjunto e no próprio momento, criaram uma carteira que ficou para a história (Foreman, 2015; Staff, 2011).

Nos dias que correm as *influencers* também se relacionam com os estilistas – por exemplo, Tommy Hilfinger juntou-se à modelo e *influencer* Gigi Hadid e juntos criaram a coleção TommyXGigi. No entanto, há outras formas de os consumidores conseguirem participar no processo criativo das marcas de luxo, por exemplo na forma, anteriormente abordada do *eWOM*, que não se baseia só em recolher opiniões e críticas de consumidores, mas também pode ser uma ferramenta que retira ideias para novos produtos. A L’Oreal é um exemplo disso – embora não seja uma marca de moda, é um exemplo que as marcas de luxo de moda podem seguir. Esta marca ouviu os constantes requisitos das suas consumidoras acerca de um produto que não estava no mercado e criou-o para elas (Silva, 2017; Godey *et al.*, 2016).

Não obstante, o facto de uma personagem conhecida estar presente num anúncio, campanha, ou, agora, nas experiências, o sucesso automático desses produtos não está garantido. Autores como Homer e Kahle (1985), Spielman (1981) ou Kamins e Gupta (1994) defendem que a chave para a criação de intimidade entre o produto e o consumidor

está no modo como a imagem e a personalidade das celebridades se enquadram com o produto e a ideia de venda. Naquela época ainda não se pensavam nas *influencers* que surgiram uns anos depois, mas que, hoje, também é relevante incluir.

A criação de um ambiente multissensorial, como já foi referido, faz parte da identidade das marcas de luxo. Embora, numa experiência virtual, haja uma experiência sensorial inferior, esta não deixa de ser essencial para continuar a contar a essência da própria marca de luxo. Desde sempre que as marcas de luxo criam um ambiente único em loja o que é, uma grande medida, o que as diferencia das marcas mais *normais*. Sendo impossível escapar as redes sociais e ao ambiente digital, Charlton (2018) aconselha as marcas de luxo a criar sites que sejam de fácil utilização, tanto no telemóvel como no computador; ter fotografias dos produtos de grande qualidade; boa explicação do produto, desde a qualidade ao mecanismo. Os consumidores esperam um serviço de excelência, um serviço sem qualquer tipo de falhas, pelo que, por exemplo, deve deixar contactos para mais informações ou prever trocas sem custos, a entrega não deve sofrer atrasos e a embalagem deve mostrar a força da marca.

O marketing experimental oferece a oportunidade de o consumidor se envolver com a marca a outro nível, como já foi referido, permite que o produto seja amplificado e se torne uma experiência tangível, física e interativa (Pine e Gilmore, 1998). Quando marcas de luxo colaboram com *influencers* e lhes proporcionam experiências de escape, os seus seguidores têm uma experiência por associação, ou seja, embora não estejam lá presentes, vivem a experiência pelos olhos dessa *influencer*, como se também eles lá estivessem, criando um entusiasmo sobre a marca em questão. Há inúmeros exemplos deste tipo de experiências. Belén Hostalet, *influencer* espanhola com mais de 800 mil seguidores na rede social Instagram, já foi em várias destas experiências. Em dezembro de 2019 colaborou com a Cartier para promover a primeira linha de óculos de sol da marca. A campanha levou a espanhola até ao Château de Villette, em França, durante uns dias, onde fez uma entrevista, mais tarde divulgada das redes sociais, e várias sessões fotográficas com os óculos de sol, num estilo mais íntimos e reservado, comparado a uma sessão fotográfica com uma modelo (Instagram: Belén Hostalet, 2019). Outra *influencer* espanhola, María Pombo, com quase um milhão e meio de seguidores na rede social Instagram, participou numa campanha que juntou a Goldberg, uma marca de luxo de artigos de desporto, entre eles artigos para a prática de *sky*, e a Vogue holandesa. Esta

campanha levou a *influencer*, juntamente com a amiga María Soler, de helicóptero até aos Alpes, onde ficaram alojadas num chalé nas montanhas e onde participaram em várias atividades, estando sempre muito ativas nas redes sociais (Instagram: Maria Pombo, 2019). Ora, ativações como estas levam a que as marcas fiquem conhecidas pelas camadas mais jovens e, como já foi referido, se tornem mais atrativas por se relacionarem com *influencers* de renome e cuja personalidade e identidade se reflète na própria marca. Este tipo de marketing também aumenta o desejo do consumidor pela marca. Sendo uma marca capaz de chegar a certas *influencers* e de criar uma experiência que reflita tão bem a sua personalidade e identidade, mesmo que este nível não seja tao evidente, é sempre absorvido pelos consumidores.

Desta forma, embora a relação entre as Marcas de Luxo e as Redes Sociais não seja óbvia, é possível haver um relacionamento construtivo entre elas. As marcas de luxo precisam de começar a se relacionar com as novas camadas de consumidores e é inevitável estabelecerem-se nas redes sociais. Assim, através de mecanismos novos e adequados à era digital, as marcas de luxo conseguem, não perdendo as suas características, adaptar-se aos novos consumidores e às suas necessidades.

3.5. Os 6Ps do Marketing de Luxo© VS Redes Sociais

Nos anos 60, McCarthy desenvolveu o termo *4Ps do Marketing*. Estes eram uma estratégia de marketing assente em quatro pilares, produto, preço, distribuição e comunicação. Após Allérès ter aplicado estes conceitos ao marketing de luxo, Winsper apresentou “The 6P’s of Luxury Marketing©”. Este vem permitir que se avalie o comportamento do consumidor de luxo, na atualidade, que se tornou mais complexo e diversificado e que alterou a forma como se consome (Winsper, 2009; Laurent, Dubois & Czellar, 2011).

Winsper (2009) determinou seis áreas às quais o marketing de luxo deve prestar atenção: pessoas, produto, paixão, prazer, propósito, preço.

O valor das pessoas em todo o processo de compra, desde alguém a vender um bem, seja através de uma terceira via ou por um canal direto, esse valor é fundamental para o sucesso das transações comerciais. As empresas das marcas de luxo mais bem-sucedidas dão especial atenção à formação fornecida aos embaixadores da marca, que interagem

direta ou indiretamente o consumidor, como os vendedores ou representantes de atendimento ao cliente, assegurando rigor e que a imagem e identidade da marca se mantenham. É a partir deste momento que o caminho pela construção da lealdade à marca nasce.

O produto, dentro dos 6P's, talvez seja a dimensão com mais relevância. Dubois (2009), identificou certas características principais inerentes às marcas e aos produtos de luxo – a qualidade, o património, a integridade, o preço, a escassez e a superficialidade ou a inutilidade, assinalando que cada característica vai ter significados diferentes para pessoas diferentes.

Muitas vezes a procura pelo luxo é um esforço de paixão. Em muitos casos, é esta natureza apaixonada que os põe numa posição de acesso ao luxo, sendo o que constrói o estilo de vida das pessoas; ou seja, este tipo de consumidores partilha a sua paixão em vários locais com conotações antigas, como clubes ou associações, e “locais emergentes”, onde se posicionam comunidades *online* e *blogs*.

O prazer que o consumidor retira do consumo de luxo é derivado da experiência de luxo, envolvendo emoções e sentidos. As marcas de luxo têm que garantir que os seus consumidores também se conectam com os produtos a um nível sensorial, devendo também apelar a campanhas de marketing que atraiam os consumidores pela emoção.

Mesmo que pareça um elemento supérfluo, o luxo tem um propósito. Embora tenha um aspeto utilitário, grande parte dos produtos de luxo têm simbolismos para cada indivíduo. Os seus produtos devem ter pontos de prazer, para que os seus clientes se consigam conectar com eles. Mesmo que cada consumidor atribua um peso diferente a cada prazer, as marcas de luxo têm que estar preparadas para todos o tipo de combinações possíveis. Por fim, o preço de um bem. Este aspeto não deixa ninguém indiferente, nem mesmo os consumidores de luxo. Segundo o autor, até os consumidores mais ricos tendem a gastar racionalmente, ainda que gastem muito.

A tabela a baixo mostra os fatores em que os 6P's do Marketing de Luxo© e as redes sociais se complementam (tabela 7):

Tabela 7- 6P's do Marketing de Luxo© VS Redes Sociais

6P's do Marketing de Luxo©	Redes Sociais
Pessoas: valor das pessoas durante todo o processo de compra.	Conversas através de <i>chats online</i> entre o consumidor e a marca, envolvimento do consumidor com a marca, e vice-versa através das redes sociais.
Produto: tem várias características como a qualidade, o património, a integridade, o preço, a escassez e a superficialidade.	Apesar das redes sociais não permitirem o contacto físico entre o consumidor e o produto, estas podem apresentar e expor o produto pelas redes sociais tornando-o mais transparente, mostrando o seu produto e a sua qualidade, abordando o seu valor e história. Assim o consumidor consegue perceber o porquê dos seus outros atributos.
Paixão: a construção de um estilo de vida ao redor da marca.	Através de <i>influencers</i> e do marketing experimental, as redes sociais criam uma rede e uma comunidade que partilham a paixão pelas marcas de luxo e os seus produtos.
Prazer: derivado da experiência de luxo, envolve emoções e sentidos.	Os novos consumidores retiram prazer nas publicações que fazem e nas associações a certas marcas de luxo. Assim como os consumidores de conteúdo de marcas de luxo retiram prazer em ver e assistir ao conteúdo partilhado, não só pelas marcas de luxo mas também pelos <i>influencers</i> .
Propósito: grande parte dos produtos de luxo tem um simbolismo para cada indivíduo.	O propósito de cada produto pode ser apresentado pelas redes sociais e, assim, criar o <i>awareness</i> necessário.
Preço: indivíduos tendem a gastar racionalmente, inclusive os consumidores com mais dinheiro.	A exclusividade do estatuto de ser um consumidor de luxo é, sobretudo, mostrada pelas redes sociais. Estas plataformas são o puro reflexo de que há certos objetos que são exclusivos e que só estão disponíveis para certos consumidores.

3.6. *Social Media Marketing*

Apesar das possíveis motivações de compra, a marca é sempre o ponto de referência para a ligação com o consumidor. Esta pode influenciá-lo nas suas perceções e atitudes de formas distintas. Como já foi referido, as duas razões pelas quais os consumidores consomem produtos de luxo é para o seu próprio prazer e como símbolos de sucesso (Godey *et al.*, 2016). Deste modo, e segundo Kapferer (2009), o futuro das Marcas de Luxo depende do equilíbrio entre estas razões e vai variar conforme as diferentes zonas geográficas – o consumo em países com tradição de produção e consumo de produtos de luxo é diferente de países onde este fenómeno é mais recente e onde a tradição não existe.

O *Social Media Marketing*, é um conceito interdisciplinar e multifuncional que usa as redes sociais, juntamente com outros canais de comunicação, para atingir os objetivos de uma organização, neste caso de uma marca de luxo (Felix *et al.*, 2017). Este conceito deve ser considerado como a criação de um compromisso entre a marca e o consumidor, pois consegue aumentar o valor do cliente, o valor da marca e a intenção de compra, tornando, assim, a marca mais rentável (Baird & Parasnis, 2011; Kim & Ko, 2012). As ações do *social media marketing* ainda são consideradas ações do *marketing mix*, estando inseridas no paradigma promocional da comunicação da marca.

O entretenimento, que é o resultado da diversão emergente da experiência das redes sociais, é considerado, até um certo ponto, o *driver* para a participação nestas redes (Kim & Ko, 2012; Phan & Park, 2014). Parece haver consenso entre os autores sobre esta questão, como revelam as seguintes perspetivas: os participantes das redes sociais, têm como objetivo ser entretidos e atingir um prazer (Li, Li, & Zhu, 2016; Wakefield & Wakefield, 2015). A ligação com as redes sociais surge quando os utilizadores absorvem os conteúdos relacionados e produzidos por estas marcas, com o objetivo de se divertirem e alcançarem prazer, como num passatempo (Muntinga, Moorman, & Smit, 2011). Conclui-se que as marcas de luxo, para entreter os seus utilizadores, devem criar conteúdo que os eduque sobre a marca, sobre sua, história, cultura e identidade.

A interação realizada através das redes sociais está a mudar fundamentalmente a comunicação entre as marcas e os clientes, pois é criado um espaço de discussão e de partilha de ideias entre ambos (Kaplan & Haenlein, 2010; Godey *et al.*, 2016). As redes sociais, como foi dito atrás, tal como a interação social, descreve os utilizadores que

contribuem para as plataformas das marcas, de modo a conseguirem relacionar-se com outros indivíduos com gostos semelhantes e o mesmo tipo de mentalidade, para além de que os mesmos conseguem conversar e interagir sobre produtos (Muntinga *et al.*, 2011). Estas interações são uma motivação para criar conteúdo gerado para consumidores, e as redes sociais podem oferecer assistência aos consumidores como também ao espaço de discussão e troca de ideias.

Zhu e Chen (2015) dividem as redes sociais em duas categorias, conforme a natureza da conexão e da interação. Identificam as redes sociais baseadas no perfil, onde há um foco nos indivíduos, a informação que têm é relativa aos membros e o seu propósito é encorajar os utilizadores a conectarem-se com informação e tópicos específicos. Estas redes encorajam a conexão pois estão interessadas no utilizador por detrás do perfil – como o Facebook, o Twitter ou o WhatsApp. Por outro lado, referem as redes sociais as baseadas que se focam no conteúdo e nos comentários sobre o conteúdo. O propósito principal das redes sociais é conectar os seus utilizadores com conteúdo vai ao encontro dos seus gostos – como no Instagram, o Pinterest ou o Youtube. Gallagher e Ransbothan (2010) acrescentam que o diálogo com o cliente, baseado nas redes sociais, está mais ativo do que alguma vez já esteve e conceptualizaram esta interação num enquadramento dos 3M:

- *megafone*: que representa a comunicação entre a empresa e o seu consumidor;

- *magnet*: que representa a comunicação entre o consumidor e a empresa;

- *monitor*: que representa a interação entre os consumidores.

As marcas precisam de publicar conteúdo único que seja um reflexo do perfil dos seus membros e clientes, precisam de ser ativas e abertas a discussões, e de ajudarem em assuntos práticos para conseguirem promover interação. Ao criar este tipo de relações, a credibilidade e afinidade com a marca aumenta (Godey *et al.*, 2016).

Outro conceito importante no que se refere ao uso das redes sociais pelas marcas é conceito de *Trendy*. Este define-se tendo por base a disseminação das informações mais recentes e mais modernas sobre as marcas de luxo (Godey *et al.*, 2016). As redes sociais, ao fornecerem os últimos tópicos de discussão e as últimas notícias sobre as marcas de luxo, são, cada vez mais, considerados motores de busca mais fiáveis do que os motores mais tradicionais, adicionando que estes conseguem ter em primeira mão as últimas

informações e tendências das marcas, e pelas próprias (Rashidi, Abbasi, Maghrebi, Hasan, & Waller, 2017). Segundo Muntiga *et al.* (2011), a informação de tendência cobre quatro sub-motivações das marcas de luxo:

- vigilância: os consumidores observam e mantêm-se atualizadas sobre novidades no seu ambiente social, sem precisarem de sair de casa;

- conhecimento: informações sobre a marca que os consumidores obtêm a partir da própria marca ou por outros consumidores, com o objetivo de aprenderem sobre um determinado produto ou bem e melhorarem a sua expertise sobre a marca;

- informação pré-compra: as avaliações sobre determinado produto ou serviço ou sobre tópicos em fóruns sobre a marca para, assim, o consumidor, tendo todas as informações, conseguir fazer uma escolha bem considerada da compra;

- inspiração: os consumidores que seguem informações sobre a marca podem obter novas ideias. Fotografias ou conselhos sobre o modo como outros consumidores utilizam roupas ou acessórios e permitem tirar ideias para si próprios.

Outra ideia chave do *Social Media Marketing* é a personalização. Esta é a medida em que as plataformas de redes sociais fornecem uma procura personalizada de informações e um serviço único (Godey *et al.*, 2016). Este tipo de serviço descreve o grau de personalização de serviço para conseguir satisfazer as preferências de um indivíduo (Kim & Ko, 2012). Assim, as páginas da internet podem expressar a sua individualidade pessoal e conseguir reforçar a afinidade e lealdade com a marca (Yoo & Park, 2015). Segundo Andjelic (2015), a personalização consegue conferir modelos de negócio cada vez mais inovadores e com um crescimento cada vez mais rápido e eficaz, modelos esses que se movem à volta dos dados do cliente. Estas marcas de luxo estão a superar-se umas às outras na criação de experiências pessoais. Neste caso, quando abordamos o *Social Media Marketing*, a personalização refere-se às mensagens que as marcas de luxo podem especificar para o seu *target*.

Há dois tipos de publicações para atingir os seus consumidores, que dependem do seu nível de personalização. As mensagens personalizadas que têm como objetivo uma pessoa específica ou um público restrito, por exemplo uma publicação no Facebook. O outro tipo de publicação são as transmissões, que são mensagens que têm como target

quem estiver interessado, como os *tweets* do Twitter (Zhu & Chen, 2015). A Gucci e a Burberry são exemplos de marcas que, ao enviarem mensagens específicas a clientes individuais, permitem que os seus consumidores consigam alterar os seus próprios produtos e conseguem maximizar a sua presença *online* (Godey *et al.*, 2016).

O fenómeno *eWOM*, baseia-se nas interações *online* entre consumidores (Muntinga *et al.*, 2011). O fenómeno tem mais relevância, credibilidade e empatia do que as fontes de informação *online* criadas pelas marcas. O *eWOM*, uma ferramenta disponibilizada através das redes sociais, consegue dar aos seus consumidores a oportunidade de apoiar abertamente valores, significados e sentimentos que tenham com as marcas de luxo, como também apoiar as publicações de outros, possibilitando a criação de um conjunto significativo de comunicação da marca, independentemente da própria (Kim & Ko, 2012; Parrott, Danbury, & Kanthavanich, 2015). Segundo Keller (2003), este é um amplificador das marcas, sendo que o seu poder está na credibilidade e relevância que garante às marcas, pois é uma partilha do que gostaram ou não e das experiências que os próprios consumidores tiveram com a marca. As atividades de *eWOM* sobre marcas no Twitter desencadeiam uma série de reações dos consumidores que acabam por gerar um processo de disseminação de informação, que inclui *banding*, comentários, sentimentos e opiniões (Jansen, Zhang, Sobel & Chowdury, 2009). Chu e Kim (2011) ainda analisaram as três perspetivas do *eWOM* nas redes sociais:

- Procurar opinião: consumidores que procuram informações e conselhos no momento da compra;
- Dar opinião: líderes de opinião que têm bastante influência nas atitudes e comportamentos dos consumidores;
- Passar opinião: encaminhamento *online* que facilita o fluxo de informação.

O seguinte quadro sintetiza cada característica do *Social Media Marketing* agregando também os esforços necessários para as atingir (tabela 8):

Tabela 8- Social Media Marketing e esforços para ser atingido

	O que é?	Esforços para os atingir
Entretenimento	Diversão derivada do uso das redes sociais. Os utilizadores das mesmas têm o objetivo de ser entretidos, atingir prazer e relaxarem.	Criar conteúdo educativo sobre a marca, sobre sua, história, cultura e identidade e distinguirem-se das outras marcas pelo tipo de conteúdo que publicam.
Interação	Espaço de discussão e partilha de ideias entre a marca de luxo e o seu consumidor e utilizador, o utilizador e a marca de luxo e unicamente entre consumidores	Publicar conteúdo que seja um reflexo dos seus membros e clientes. Abertura a discussão e ajuda em assuntos práticos que promovam a interação.
Trendiness	Disseminação de informação mais recente e mais moderna sobre as marcas de luxo.	É uma ferramenta que vigia as informações sobre as marcas de luxo, oferece conhecimentos sobre as marcas, informa o consumidor antes de comprar produtos para que este tenha acesso ao máximo de informação sobre o produto e inspira consumidores com novas ideias.
Personalização	As plataformas de redes sociais fornecem uma procura, um serviço e oferta de produtos personalizados de acordo com as preferências do próprio consumidor.	As marcas de luxo podem enviar ou publicar mensagens personalizadas, com o objetivo de atingir o seu target e os seus consumidores e conseguir maximizar a sua presença <i>online</i> .
eWOM	Espaço para interações <i>online</i> entre consumidores que, normalmente, são mais credíveis do que fontes de informação da própria marca. Os consumidores podem apoiar ou criticar as marcas num espaço livre.	Os consumidores podem procurar opinião em conselhos e informações partilhadas, dar opinião podendo ou não influenciar outros consumidores ou passar opinião pelo encaminhamento de fluxo de informação.

3.7. *Social Media Marketing* como Valorização o *Brand Equity* de uma Marca de Luxo

As últimas décadas alteraram o *Brand Equity*, que é o valor da marca. Este tornou-se numa das áreas mais importantes da marca pois, sendo um ativo intangível, tem um peso significativo para a empresa. O valor da marca tem várias definições aceites. Keller (1993) define-o como “the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand” (Keller, 1993, p. 2). Clow e Baack (2005) consideram que o brand equity é o conjunto das características que não só tornam a marca única no mercado, como também permitem que a marca consiga cobrar um preço mais elevado e que retenha o máximo de presença no mercado possível. O *brand equity*, segundo Baalbaki (2012), pode ser estudado por três perspetivas diferentes: pela perspetiva financeira, pela perspetiva do consumidor e pela perspetiva do funcionário.

Através dos esforços do *Social Media Marketing*, o *brand equity* conseguiu desenvolver-se e traduzir-se em grandes mudanças no mundo do conceito de marca. Keller (1993) fez uma ligação interessante entre a consciencialização da marca e a imagem da mesma. Definiu a consciencialização da marca na força do *nó* da marca ou no traço da marca na memória, que representa a capacidade dos consumidores em identificar a marca em diferentes condições. Também adiantou que essa consciencialização se resume à facilidade com que a marca é reconhecida e com que os consumidores se vão lembrar dela e identificá-la em diferentes circunstâncias. A imagem de marca é estabelecida pelas perceções sobre as associações que os consumidores fazem da marca e o que é que essas associações refletem sobre a marca. Num mundo configurado pelas redes sociais, as atividades de marketing realçam o *brand equity* baseado nos consumidores. Assim, as ações de marketing das redes sociais fazem parte do *mix* promocional do novo paradigma de comunicação das marcas de luxo (Mangold e Faulds, 2009).

A maneira como o *brand equity* beneficia uma empresa tem sido debatida. Discute-se como é que este é construído e o que este compreende, pois pode ser diferente de ações de marketing. Não obstante, aceita-se que ter o *brand equity* forte aumenta a preferência da marca de luxo, a vontade em pagar um preço *preminum* pelos seus produtos e a lealdade dos seus consumidores, pois este é o valor que o nome de uma marca confere a um produto da mesma (Godey *et al.*, 2016; Lassar, Mittal & Sharma, 1995). Kim e Ko

(2010) defendem que, a partir das configurações do *social media*, o valor da marca, criado através das atividades de marketing das redes sociais, é relacionado com o comportamento e resposta de futuras compras.

Como já foi referido, o *brand equity* contribui para o aumento da preferência da marca. Ao haver marcas que competem no mesmo mercado, os consumidores tendem a escolher marcas que conhecem e sobre as quais sabem coisas, mas também pelo que sentem por elas. A preferência da marca é medida ao perguntar aos consumidores que indiquem as suas marcas preferidas, a partir de uma categoria ou seleção de marcas de luxo (Godey et al., 2016).

O preço *premium* é, potencialmente, um antecedente direto no comportamento de compra. Este é o que define a vontade de pagar mais por um produto de uma marca de luxo ou de outra marca substituta (Godey et al., 2016).

A lealdade de marca é a resposta comportamental bi-avaliada da unidade de tomada de decisão ao longo do tempo, tendo em conta uma ou mais marcas alternativas, e como função de processo psicológico (Godey et al., 2016).

4. Estudos de Caso: Chanel e Fashion Clinic

Tendo em conta a revisão da literatura já estudada e os objetivos propostos, foi utilizada uma técnica de recolha de informação: a entrevista semiestruturada. Estas entrevistas foram realizadas a duas empresas: a Chanel Paris, a Pauline Tastet, *Media Europe Project Manager*, e a Fashion Clinic, a Rita Silvério Marques, *General Manager Fashion Reatil*. As entrevistas são objeto de uma análise comparativa com base numa abordagem qualitativa, que estuda a importância das palavras e do discurso em diferentes contextos (Barnham, 2015). Neste sentido, esta análise procura um estudo qualitativo exploratório, visando compreender as crenças, opiniões, atitudes, motivações e sentimentos das entrevistadas (Malhotra, Birks, & Wills, 2012). Ao longo desta análise, vão ser referidas, em múltiplas ocasiões, as entrevistas realizadas – estas encontram-se em apêndice e as páginas identificadas serão as desta dissertação.

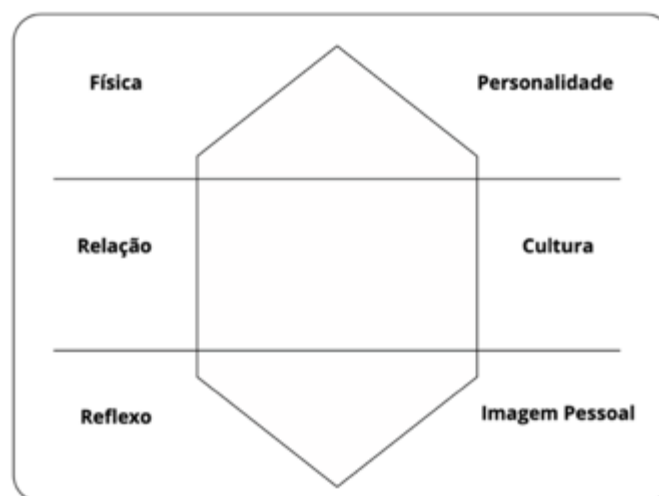
4.1. Estudos de Caso

O Prisma da Identidade da Marca, de Kapferer (2000), é “uma ferramenta estratégica que auxilia as comunicações da marca, as extensões da marca e até mesmo ao introduzir a marca para novos mercados geográficos” em tempo real (Ponnam, 2007, p. 64) (fig. 10).

O Prisma envolve seis noções diferentes que se encontram divididas entre:

- a externalização: marca física, cultura da marca e o reflexo da marca;
- a internalização: personalidade da marca, relação entre a marca e o seu consumidor e a imagem pessoal dos consumidores da marca.

Figura 10- Prisma da Identidade da Marca



Uma vez que se trata de uma ferramenta boa para analisar a identidade e o posicionamento da marca, é a que será utilizada para analisar a Chanel (fig. 11) e, mais à frente, a Fashion Clinic (fig. 12).

Antes de mais, seria de referir que os exemplos aos quais se recorreu têm dimensões e estruturas distintas. De um lado, com enorme prestígio e mais de um século de história, está a Chanel, uma monomarca com uma história com mais de um século, com lojas por todo o mundo e produtos clássicos que cada vez mais se tornam icónicos geração após geração. Do outro lado, estamos a falar de uma loja multimarcas, que só representa marcas prestigiadas, de entre as quais seis das doze mais prestigiadas do mundo. A Fashion Clinic detém as únicas lojas Gucci e Dolce&Gabbana, em Portugal e é uma loja icónica em Portugal, e é uma loja icónica no país, com cinco lojas próprias. Embora a Chanel e a Fashion Clinic sejam marcas com as suas, evidentes, diferenças, lado a lado completam um estudo interessante que nos dá a certeza de que há vários tipos de marcas de luxo, com diferentes formas e estratégias.

4.1.1. O caso Chanel

Gabrielle Chanel (1883-1971), há mais de um século atrás, conquistou a alta sociedade francesa com os seus chapéus, que reivindicavam modernismo e simplicidade, contrariamente ao que ditava a moda na época. Após enveredar pelo caminho da moda e da perfumaria, tornou-se, rapidamente, icónica e uma referência pelo seu vanguardismo e inovação. Hoje em dia, é um nome inconfundível e reconhecido em todos os cantos do mundo, não só pelo seu símbolo emblemático dos dois C entrelaçados, mas também pelos produtos únicos que Coco Chanel criou. Chanel nº5, *la petite robe noire*, a 2.55, saquetas bicolores com a ponta preta, as pérolas, o *jersey*, o *tweed*, os botões dourados e as presilhas militares, sem nunca esquecer as emblemáticas camélias. São símbolos de estilo guardados e cobiçados até hoje por serem tão atuais e modernos, mas sempre intemporais e clássicos, como o eram na época.

Coco Chanel morreu em 1971, mas, nem assim, a Maison Chanel entrou em declínio. Em 1983, Karl Lagerfeld ficou à frente da Casa, e foi o seu Diretor Criativo até à sua morte. Este aliou a sua própria criatividade aos ensinamentos de Coco e a identidade da marca, e reinventou os símbolos icónicos da Casa, estação após estação até à sua morte em 2019. Virginie Viard é a nova diretora criativa da Chanel e era o braço direito de Lagerfeld (Hood Couture Magazine, 2017; Vogue, 2018; Rodrigues Machado, 2019).

A Chanel está dividida em três segmentos: moda, perfumes e beleza, e relojaría e joalheria. Para cada um tem criadores únicos que detêm toda a confiança da Casa e que, à partida, mantêm a sua posição até morrerem. A marca francesa dispõe de lojas físicas de *retail* nos quatro cantos do mundo, ainda que, em certos casos, também possam estar em diferentes variantes como *wool sale*, que são lojas que vendem produtos pela Chanel, lojas revendedoras de moda ou relojaría e e-commerce, apenas para perfumes e beleza. É importante referir que o público-alvo de cada um destes segmentos é ligeiramente diferente, por exemplo enquanto a moda é para uma classe alta, perfumes e beleza conseguem aglomerar uma classe média.

A marca física refere-se ao que a marca faz, àquilo que a caracteriza, são os seus atributos palpáveis (Kapferer, 2000). Nos anos 20, Coco Chanel criou um conceito de *total look for women*; ou seja, criou todo um *look* que incluía acessórios para usar com os seus fatos e vestidos, que ficou eternizado no mundo da moda (Sherrow, 2001). Nesta categoria também se inclui o inconfundível logotipo da Casa, os dois C's entrelaçados, e produtos criados por Coco como o perfume Chanel nº5, a carteira 2.55 e o *tweed*.

Normalmente, a personalidade das marcas é determinada pela comunicação que estas fazem com o exterior e que pode ser vista a partir dos traços de personalidade humanos que a marca mostra, que evidencia o tipo de marca (Kapferer, 2000). No caso da Chanel, são, sem dúvida, a sofisticação, a criatividade, a ousadia, a elegância e a autenticidade.

A cultura de uma marca é “o conjunto de valores que alimentam a inspiração da marca” (Kapferer, 2000, p. 184). A cultura reflete-se nos princípios básicos nos quais a marca se rege e que revela para o exterior (Kapferer, 2000). A externalização do legado de Coco, a libertação feminina, a simplicidade, o *estilo* e o vanguardismo da marca, mas sem nunca abandonar a tradição artesanal e de qualidade que lhe é inerente, são pontos de referência da cultura da marca que parecem ser essenciais.

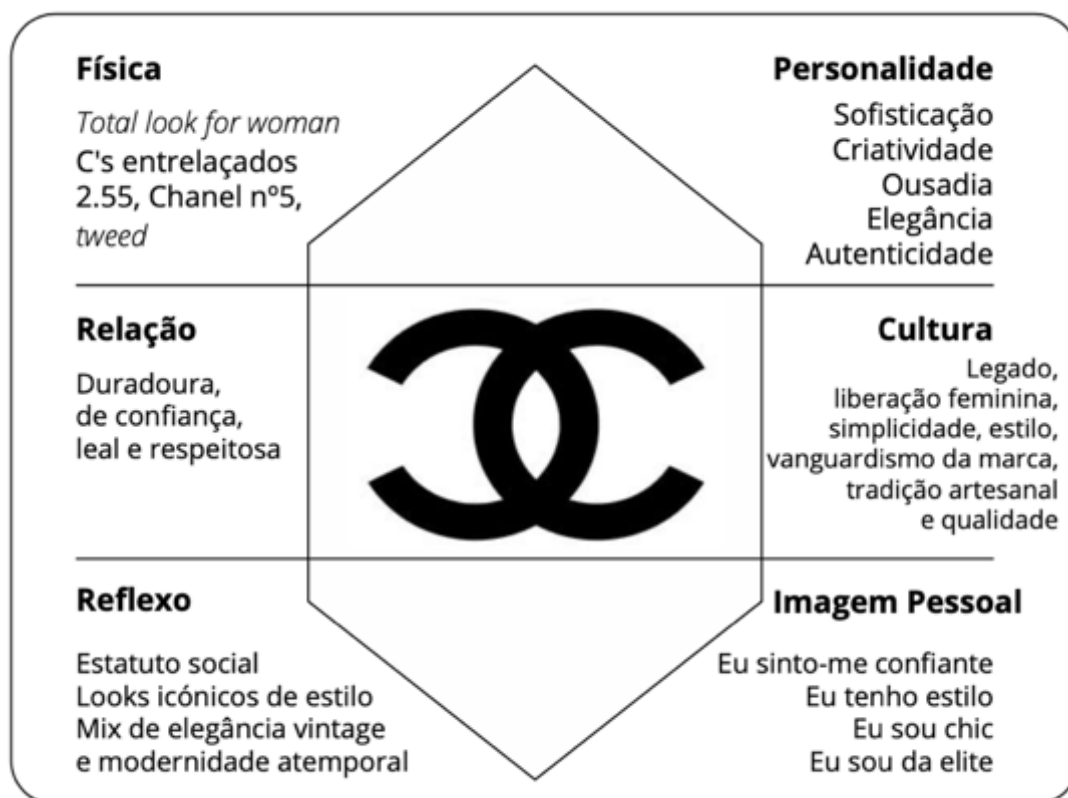
“A brand is a relationship” (Kapferer, 2000, p.185). Esta relação, entre a marca e o seu consumidor, define a conduta com a qual a marca se identifica mais, como esta age, presta serviços e interage com os seus consumidores. No caso da Chanel esta relação mostra-se duradoura, de confiança, leal e respeitosa.

Uma marca é o reflexo dos seus consumidores. Ao usar uma marca, o consumidor está a refletir a forma como deseja ser visto. Existe uma confusão entre reflexo e público-alvo. Kapferer explica que o público-alvo é a quem o produto se destina, enquanto que o reflexo não só é o perfil do recetor ideal para os produtos de uma determinada marca, como

também é o que os consumidores idealizam ser, pois estes usam as marcas para construir a sua própria identidade. O estatuto social que a Chanel confere aos seus consumidores, os looks icônicos de estilo e uma mistura de elegância vintage, deixada pelo legado de Coco, com uma modernidade atemporal, reflexo do estilo de Karl Lagerfeld, é o que se considera o reflexo desta marca que vai ao encontro da gestão do clássico VS moderno abordada por Keller (2009).

A imagem pessoal é um reflexo interno do próprio consumidor, quem este é e como se sente ao usar a marca (Kapferer, 2000). O espelho interno dos consumidores da Chanel afirma: eu sinto-me confiante, eu tenho estilo, eu sou *chic* e eu sou da elite.

Figura 11- Prisma da Identidade da Marca: Chanel



A Chanel é uma Casa que, como já foi referido, tem um respeito pela tradição e pelo legado que a marca construiu. Pauline Tastet descreve a Chanel como *bastante particular* em diferentes aspetos que a vão distinguindo dos seus concorrentes mais próximos.

Numa primeira fase, a Chanel tem uma relação com os seus criadores que mais nenhuma marca concorrente tem. Segundo Tastet:

“(…) tem um criador por área, seja para perfumes ou para maquilhagem, que são o centro das atenções e estão lá para fazer toda a criação. São pessoas da própria Chanel, que retêm toda a confiança da marca, e que desenvolvem os produtos. (...)”

Comparando a qualquer outra casa, como a Céline ou a Dior, há criadores que mudam de 5 em 5 anos ou desde que as coisas correm mal ou então se se quiserem ir embora, como um CEO. Enquanto que conosco não é assim, não são como CEO, são criadores que têm esse processo neles e que o fazem até morrerem.” (p. 126).

Esta relação, entre os diferentes criadores e a marca, é fulcral pois estes não fazem nada por acaso “somos uma marca que faz as coisas porque tem vontade” (p. 131). Esta vontade não visa agradar ou angariar consumidores, tanto que acrescenta “o cliente vai estar presente, mas não é tudo para ele” (p. 131), é para a Chanel e com o objetivo de contar uma história ou uma passagem, como é com o exemplo da paleta de maquiagem inspirada no pôr-do-sol do verão na Sicília.

A longevidade da marca também os destaca. Tastet afirma que “nem todas as marcas nasceram nos anos 10/20.” (p. 126). A Luxe Digital (2020), uma revista *online* de referência no mundo do luxo, lançou um ranking das quinze marcas mais populares no mundo *online*. Embora o ranking se refira ao mundo *online*, este foi baseado em várias fontes e tópicos diferentes, desde as Marcas de Luxo mais valiosas do mundo, ao poder que os produtos de determinada marca têm, à importância que têm nas redes sociais e também às características julgadas fundamentais no futuro para as marcas de luxo. Neste ranking apenas utilizamos, como referência, as marcas de luxo de moda, que eram onze. Assim podemos compreender a longevidade da Chanel, comparando-a com outras marcas de luxo do mesmo estatuto (tabela 9).

Tabela 9- Longevidade da Marcas de Luxo

Hermès	1837
Louis Vuitton	1854
Burberry	1856
Chanel	1910
Prada	1913
Balenciaga	1919
Gucci	1921
Fendi	1925
Dior	1946
Yves Saint Laurent	1961
Armani	1975

É de assinalar que, ainda que a Chanel esteja posicionada como a quarta Marca de Luxo com mais história, logo a seguir à Hermès, Louis Vuitton e à Burberry, destaca-se que muitas das Marcas de Luxo apresentadas têm, relativamente, a mesma idade da Chanel, como a Prada, a Balenciaga, a Gucci e a Fendi, que nasceram nos anos 10/20, pelo que nos podemos questionar o que diferencia a Chanel das marcas apresentadas neste ranking. Sobre este tema, Tastet continua:

“O espírito da nossa Casa também é relevante, nós damos muita legitimidade aos nossos artistas e criadores. Um simples exemplo é que somos a única marca a ter tão poucos criadores de moda.” (p. 126)

Assim, o espírito inerente à marca, fomentado pelos próprios criadores, é fundamental para a Chanel, que os legitima criando uma ligação única entre os seus criadores e consumidores. A Chanel também se distingue por estar presente em todo o processo de produção dos seus produtos, eventos ou experiências, nunca dando qualquer parte do processo a uma terceira pessoa ou entidade; na eventualidade de o fazer será relativamente a questões menores, como, por exemplo, em algumas circunstâncias de marketing, existindo sempre a aprovação da Casa, Paris.

4.1.2. O caso Fashion Clinic

A Fashion Clinic é uma loja multimarcas lançada em 1990, em Portugal. Já na época era uma referência pelas marcas que representava e marcava pela sua irreverência de produtos. Em 2005 foi adquirida por Paula Amorim, empresária portuguesa. Esta mudança refletiu-se numa alteração nas marcas que representava, passando a ter mais *A-brands* e num posicionamento mais alto, sem nunca perder a sua irreverência. Esta marca, que pertence à Amorim Luxury, representa marcas como Gucci, Prada, Christian Louboutin, Fendi, Givenchy, Balmain, entre outras marcas emblemáticas. Representa a Gucci Portugal, tendo a gestão de um *franchising*, e, este ano, abriu uma loja da Dolce&Gabbana em Lisboa, na qual também tem a sua representação exclusiva em Portugal e que, segundo Rita Silvério Marques, reforçou “ainda mais o nosso posicionamento como especialistas no mundo da moda e do luxo” (p 141). Embora não crie produtos próprios, a Paula Amorim lançou a sua própria marca de roupa, Paula, em dezembro de 2019, também disponível nas lojas.

A Fashion Clinic é conhecida pelo seu serviço, pelo apoio aos clientes, por representar marcas exclusivas em Portugal e pelos produtos excepcionais que escolhe para vender. Os espaços que a marca escolheu para abrir lojas localizam-se sempre nas melhores zonas do país, locais de elite e referência em Portugal. A Fashion Clinic tem cinco lojas, duas em Lisboa, na Avenida da Liberdade, de homem e mulher, duas no Porto, nos Aliados, de homem, e na Avenida da Boavista, de mulher, e uma na Quinta do Lago, de mulher. A Fashion Clinic, pertencendo à Amorim Luxury, está incorporada no conceito “*Food meets fashion meets hospitality*” (p.143). Este conceito diferencia bastante a Fashion Clinic dos seus concorrentes, apresentando quatro restaurantes, o JNcQuoi Avenida, o JNcQuoi Deli, o JNcQuoi Asia e o Clube Privado, sendo que o JNcQuoi Avenida se situa no primeiro andar da loja de homem da Fashion Clinic, na Avenida da Liberdade (Silva, 2017). Também é importante referir que a Amorim Luxury está a trabalhar num projeto na Comporta que vai validar a vertente de *hospitality* do grupo, sendo que “a ideia é que num só edifício a pessoa possa viver, jantar, comer, comprar...” (p. 143).

Utilizando o Prisma da Identidade da Marca de Kapferer (2000) para a análise da Fashion Clinic (fig.12), identificamos que enquanto marca física e, embora a Fashion Clinic não disponha de produtos próprios, a representação de *A-brands*, algumas de forma exclusiva, em Portugal diz bastante sobre o que a marca é, sem nos podermos esquecer do próprio nome, Fashion Clinic, que tem um valor de referência no mercado não só pelo que alcançou, mas também pelo quão brilhante é. É importante não esquecer o atendimento personalizado ao cliente e o luxo que a marca representa.

Em termos de personalidade da marca, a marca distingue-se pela sua irreverência e ousadia, pelas marcas e produtos que representa e escolhe e por ser é extravagantemente elegante. A maior parte dos *looks* que expõe são sempre elegantes, mas, na sua maioria, com uma ponta de extravagância e irreverência que representa a marca. Também é destemida, pois está sempre a inovar e tem gosto em fazer mais e melhor com pessoas apaixonadas pelo mundo da moda de luxo.

A cultura da marca baseia-se na inovação, no dinamismo, na irreverência e em ser apelativa ao consumidor.

A relação estabelecida com o consumidor é próxima, duradoura, personalizada e leal.

O reflexo da marca passa pela elegância ousada, a sofisticação, a valorização da qualidade e de estatuto.

A imagem pessoal dos consumidores da Fashion Clinic diz: eu sou irreverente e *fashion*, eu gosto do máximo da exclusividade e de ser da elite, eu gosto de me sentir especial.

Figura 12- Prisma da Identidade da Marca: Fashion Clinic



A Fashion Clinic insere-se, pois, num conceito muito particular, criado pela Amorim Luxury. Rita Silvério Marques descreve-o como:

“um conceito de altíssima qualidade, de luxo, com requinte e com um nível de serviço que não existe em Portugal. Portanto, é mesmo ser referência de serviço que é isso que nós procuramos, seja aqui seja na restauração, seja depois também na parte do turismo.” (p. 143).

A Fashion Clinic é um projeto que coloca a fasquia bastante alta e cuja concorrência não é muito elevada. Numa análise aos concorrentes identificados pela entrevistada, é notória a dimensão da marca, não só comparada com os seus concorrentes, como analisada isoladamente. Utilizando o ranking publicado pela Luxe Digital (2020) e voltando a utilizar apenas as Marcas de Luxo de moda publicadas, construiu-se uma tabela comparativa das Marcas de Luxo que cada concorrente representa (tabela 10). Cada célula a verde significa que a marca em questão é representada pela loja em concreto e a ordem das marcas e está de encontro à ordem apresentada pelo ranking.

Tabela 10- Marcas de Luxo Representadas pelos Concorrentes da Fashion Clinic

	Fashion Clinic	Fátima Mendes	Linda Mendes	Loja das Meias	Stivali
Gucci					
Louis Vuitton					
Chanel					
Dior					
Balenciaga					
Armani					
Yves Saint Laurent					
Burberry					
Hermès					
Prada					
Fendi					

É notória a diferença entre a Fashion Clinic e os seus concorrentes diretos. A Fashion Clinic representa seis de onze marcas de luxo de moda mais importantes do mundo, sendo mais de metade delas. Comparativamente com Linda Mendes, que representa três, Fátima Mendes e Stivali que representam duas e a Loja das Meias que representa uma, a Fashion Clinic destaca-se em absoluto – a Fashion Clinic aposta em marcas de luxo de elevada importância e de alto reconhecimento, conseguindo colocar-se, a grande distância, à frente dos seus concorrentes.

4.2. Análise das Entrevistas à luz da Literatura de Referência

As entrevistas realizadas foram analisadas à luz dos principais pontos da literatura especializada, abordados nos primeiros capítulos desta dissertação. Pretende-se aplicar aos dois casos em estudo os referenciais teóricos da bibliografia consultada, de modo a confirmá-los ou a questioná-los.

4.2.1. Definição de Marca de Luxo

Exclusividade da marca

A entrevistada da Chanel, Pauline Tastet, começou a entrevista por referir o porquê de a Chanel ser considerada, sem dúvida alguma, uma Marca de Luxo:

“(…) há um respeito pelo *savoir-faire* e do artesanato. Estamos realmente a falar de criações que estão ligadas a pessoas que têm um *savoir-faire* particular, desde a pessoa que faz uma pena a quem faça uma carteira. Estamos a falar de pessoas que têm competências particulares e que, ao longo dos anos, foram desaparecendo e que nós mantemos para conseguirmos fazer todo o tipo de peças, maiores ou mais pequenas, nas nossas criações.” (p.126).

Esta afirmação fornece-nos bastantes informações. Primeiro vai ao encontro da definição de Phau e Prendergast (2000), de Godey *et al.* (2016) e de Hennigs, Wiedmann e Klarmann (2012) quando abordam a exclusividade da marca, que, neste caso, se destaca pelos produtos exclusivos e que só podem ser produzidos por determinadas pessoas que concentrem certas características e competências, que os diferenciam, não só das marcas convencionais, mas também das outras marcas de luxo.

Do outro lado, a exclusividade da Fashion Clinic passa pelas marcas que esta representa. São marcas que, em Portugal, dificilmente se encontram, e, neste caso, falamos de uma junção, relativamente grande, das maiores Marcas de Luxo do mundo na mesma loja e com outras, não com as mesmas dimensões, mas que não deixam de ser desejáveis. Acrescenta-se que as marcas representadas, tal como a Chanel, têm um *savoir-faire* particular, adicionando assim valor aos produtos que a Fashion Clinic apresenta. Assim, esta definição também se relaciona com alguns elementos da definição de Phau e Prendergast (2000), de Godey *et al.* (2016) e de Hennigs, Wiedmann e Klarmann (2012), pela qualidade dos produtos, das marcas e pela exclusividade das marcas que representa.

Identidade da marca

A identidade da marca bem conhecida e a consciencialização da mesma, abordada pelos autores acima referidos, é de grande importância para a Chanel. Esta tem uma identidade reconhecida pelo mundo inteiro, quer seja pelo seu símbolo icónico, quer pelos produtos inconfundíveis já acima mencionados, e esforça-se para manter os seus símbolos bem vivos e consciencializar não só os consumidores, mas também quem fica como espectador, através das redes sociais, televisão e outros meios de comunicação.

Relativamente à Fashion Clinic, esta é uma multimarcas que, embora conte, apenas, com trinta anos de história, é conhecida para os *happy few*, na terminologia de Phau e Prendergast (2000). No entanto, é apenas essa elite que conhece a marca, a procura e tem consciência da sua existência. A própria entrevistada, Rita Silvério Marques, reconhece que, ao anunciar que ia trabalhar para a Fashion Clinic, lhe perguntaram se não era uma clínica médica e não houve uma rápida associação, pelo que a consciencialização deste conceito multimarcas ainda está muito distante do consumidor comum.

“Nós comunicamos mais as marcas que temos e não quem somos. Porque achamos que as clientes já nos conhecem e, curiosamente, eu acho que a maioria das pessoas já conhecem porque temos muita história e porque temos localizações muito boas. (...) Porque achamos que é isso que vai gerar o tráfico à loja... é a paixão por aquela bota, aquela carteira, por aquele vestido...” (p. 160).

Assim, a Fashion Clinic tem, efetivamente, o seu estatuto e é conhecida, mas por uma elite e por amantes deste mercado. Contudo, a cultura transmitida e fomentada pela própria é a *paixão* pelos produtos e não pela marca.

Ambas as marcas estão enquadradas nos pressupostos da literatura de Okonkwo (2007), Megehee e Spake (2012), Fionda e Moore (2009) e Wiedmann *et al.* (2007).

Qualidade percebida

A qualidade percebida pelo consumidor é um dos elementos mais importantes quando um consumidor escolhe comprar luxo. Assim, as marcas de luxo, através do *savoir-faire* e de competências fora do comum já referidas, devem assegurar a qualidade inigualável dos seus produtos, sobretudo se comparando com marcas convencionais. Pauline Tastet evoca a qualidade como uma das necessidades do seu público-alvo, mas também um dos motivos que levam os consumidores da Chanel a voltar a consumir. Embora a entrevistada não o tenha referido diretamente, o contacto com o cliente, durante o atendimento em loja, sendo “um dos pilares do luxo” (p. 137), tendo tanta qualidade quanto os produtos vendidos. Assim, assume-se que o atendimento também é uma qualidade percebida pelos consumidores da Chanel.

No caso da Fashion Clinic a qualidade percebida pelo consumidor apresenta-se na qualidade da seleção de marcas de luxo que representa, em que as próprias marcas de luxo também garantem a qualidade dos seus produtos. A qualidade de serviço de

excelência é outro ponto de altíssima importância para a marca. Esta qualidade estende-se desde o serviço em loja até ao serviço *online* da Farfetch, loja *online* de marcas de luxo, onde fazem questão que o consumidor continue a ser uma prioridade e a sentir a qualidade de serviço que a Fashion Clinic garante.

Raridade

Phau e Prendergast (2000) abordam o princípio de raridade que é inerente às marcas de luxo. Este princípio é bastante interessante. Tastet chega a comentar “se amanhã toda a gente publicar preços de 4000€ em todas as carteiras do mundo, nós perdemos todo o nosso ritual” (p. 137). Desta afirmação podemos retirar algumas ilações. Primeiramente, o facto de venderem produtos a um preço tão elevado tem o objetivo de manter um certo tipo de clientes e procurar que os produtos não se tornem comuns, sejam quase inacessíveis e se mantenha o estatuto que lhes foi atribuído a quem os está a utilizar. Segundo, que não há muitas marcas que possam vender artigos a esses preços, pois as marcas de luxo conferem peculiaridades que muitas outras não garantem. Este elemento torna não só as marcas, como os produtos que estas concebem, raros pelo preço, pelas características do produto e da marca e pela quantidade de produtos que a marca produz. Embora não tenha sido referido pela entrevistada, o objetivo da Chanel, assim como das outras marcas de luxo, não é que todas as pessoas possam usar os produtos da marca, mas sim que apenas pessoas com determinadas características e gostos, com uma determinada condição social, o consigam.

Rita Silvério Marques foi mais específica. Para o princípio de raridade apelou à “seleção natural” (p. 168) como um dos motivos para que nem todas as mulheres consumam certos produtos. Mencionou que “não compramos mais do que duas, três, quatro peças de cada artigo” (p. 168) e quem nem todos os consumidores se identificam com todas as peças ou marcas expostas. Assim garantem *naturalmente* a exclusividade da Fashion Clinic, ainda que publicitem os produtos de forma mais “oportunista” quando assim o desejam.

Dimensão sensorial

Os prazeres sensoriais são de grande importância na aquisição de produtos de luxo. As emoções, os sentimentos de excitação, a realização pessoal e a saciação de prazeres são inerentes ao luxo. Tastet referiu a “necessidade do lazer” e da beleza (p. 128) que é referente a todos estes prazeres sensoriais, como o que leva o consumidor não só a

consumir, mas a voltar a consumir. É importante referir que, quando a palavra *lazer* é utilizada, esta evoca toda a necessidade de o consumidor se sentir bem, realizado e feliz, que são qualidades inerentes ao luxo. Estas qualidades aumentam de dimensão quando se acrescenta o fator da experiência, importantíssimo para a Chanel, como já foi referido, pois os consumidores sentem que fazem parte da própria Casa e dos rituais que esta oferece, aumentando o nível de prazer que sentem com a experiência e aumentando o seu estatuto social.

A Fashion Clinic cria uma experiência em loja única para que os seus consumidores consigam tomar um máximo partido e que seja um momento memorável. Estas situações conferem uma satisfação adicional aos consumidores da marca, pois, além de estarem a fazer algo de extraordinário, adquirir um artigo de luxo que a grande maioria da população não consegue fazer, ainda estão a ser acarinhados por uma marca que admiram. É importante referir que a compra de produtos de luxo vai aumentar o estatuto social do consumidor, pelo que estes sentimentos vão ser ainda mais desenvolvidos e fomentados, sobretudo quando representam marcas que não estão presentes em mais nenhum local do país.

Figura 13- Definição de Marca de Luxo: Chanel VS Fashion Clinic



4.2.2. Importância da Experiência em Loja

A experiência multissensorial obtida em lojas de marcas de luxo é de extrema importância por vários fatores. A qualidade de um serviço superior nas lojas (Fionda & Moore, 2009) tem o objetivo de criar um ambiente único. Este tipo de construção passa pela própria

apresentação de excelência da loja e pela estética que a loja oferece aos seus clientes (Li *et al.*, 2012; Atwal & Williams, 2009). É importante referir que, conforme o tipo de consumidor, existem necessidades diferentes. Assim, é fundamental que as lojas reúnam todas as condições para agregar as diferentes necessidades de cada consumidor, enquanto respeita e reproduz os valores e a identidade da marca (fig. 14). “Uma carteira da Chanel é todo um processo, é todo um ritual de ir à loja, falar com um conselheiro, receber todos os conselhos sobre a carteira, saber como tratar dela, etc.” (p. 136-137). Todo o ritual da Chanel é construído pela experiência em loja e no que esta representa para os seus consumidores, que é um conceito que vai muito ao encontro dos diferentes tipos de consumidores. Veja-se, por exemplo, o *excursionista* (Dubois & Laurent, 1999) e o novo consumidor (Chevalier & Mazzalovo, 2012), embora valorizem valores relativamente diferentes, dão uma grande importância à atmosfera da loja e ao atendimento. Embora Tastet não o tenha referido, a Chanel é conhecida e reconhecida por escolher locais icônicos para abrir as suas lojas, não só em locais prestigiados como também em edifícios majestosos, locais frequentados pela elite e no coração das cidades (Cohen, 2019). O objetivo é conseguir acolher as necessidades diferentes dos diferentes tipos de consumidores, proporcionar uma experiência única a cada um deles e celebrar momentos, conseguindo sempre passar o legado da Casa aos seus consumidores.

No caso da Fashion Clinic, a visão da construção de lojas é a mesma. A localização das lojas e dos restaurantes é criteriosamente escolhida. Em todos os casos são locais icônicos e frequentados por uma certa elite. Cada loja é um espaço único e magnífico, projetado por arquitetos de renome, com o objetivo de criar uma experiência de luxo única (Vectormais, sem data). Para conseguirem surpreender e oferecer uma experiência nova aos seus clientes de cada vez que lá vão, as lojas são alteradas mensalmente, desde as montras ao próprio espaço, mas garantindo sempre que cada marca está devidamente destacada e que é mantido o respeito pela sua identidade. Também é garantido que qualquer que seja o cliente que entre nos seus espaços é oferecido o devido respeito e é-lhe concedido o mesmo tipo de experiência, indiferentemente da condição social a que pertence. A experiência em loja também garante celebrações de momentos especiais, “fazemos o máximo para que os clientes se sintam especiais. E que sintam uma agradável experiência de compra.” (p. 157).

Figura 14- Experiência em Loja: Chanel VS Fashion Clinic



4.2.3. Social Media Marketing

Como já foi referido, o *Social Media Marketing* é um conceito interdisciplinar que combina as redes sociais com outros meios de comunicação para atingir os objetivos das organizações. Como já foi abordado, o *Social Media Marketing* está dividido em cinco pontos diferentes e tem o objetivo de rentabilizar a marca.

Em termos de entretenimento, a Chanel opta por investir na consciencialização dos valores, da identidade e na legitimidade da marca. A Casa cria conteúdo que “conte histórias (...) Temos o *Chanel parfumeur* e o *Inside Chanel*. Estes são programas que contêm capítulos que saem regularmente. O que é sobre o perfume são vídeos, mais ao menos compridos, acho que o mais comprido chega a ter cinco minutos, o que é muito, mas que chega a ter entrevistas com a criadora.” (p. 133). O objetivo é envolver o consumidor e admiradores da marca na sua história, dar a conhecer o seu *savoir-faire*, os seus produtos e tudo o que a Chanel representa em forma de entretenimento, para que quem veja o conteúdo criado retire algum tipo de prazer. A Chanel encontrou outra forma de entretenimento ao reproduzir os seus desfiles de moda nas diversas plataformas onde se encontra, dando a oportunidade aos seus seguidores de se juntarem e poderem fazer parte do espetáculo.

A série *Chanel Parfumeur* tem cinco capítulos e conta a história dos perfumes da Chanel. Os capítulos estão disponíveis no *website* da Chanel e no Youtube. Estão disponíveis no

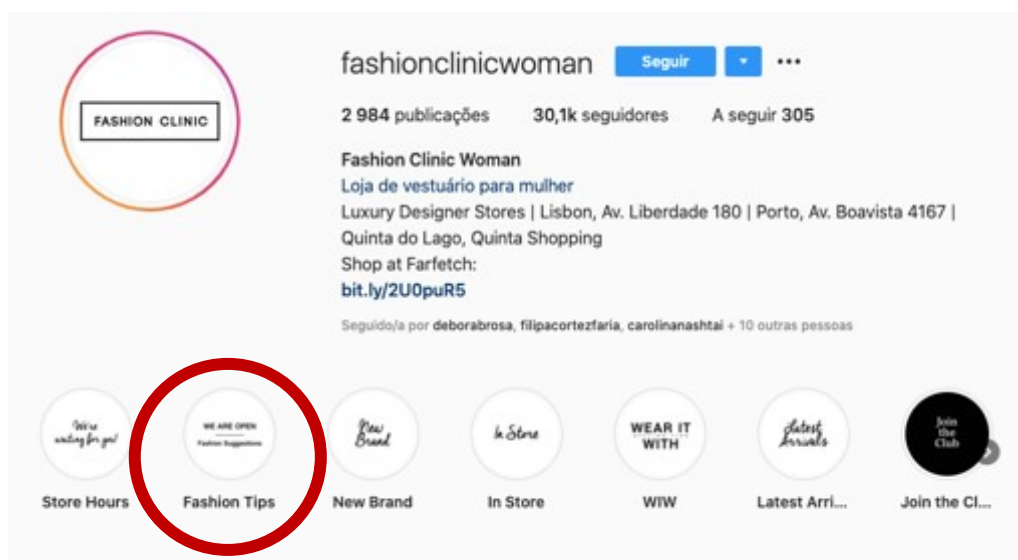
seguinte *link*:

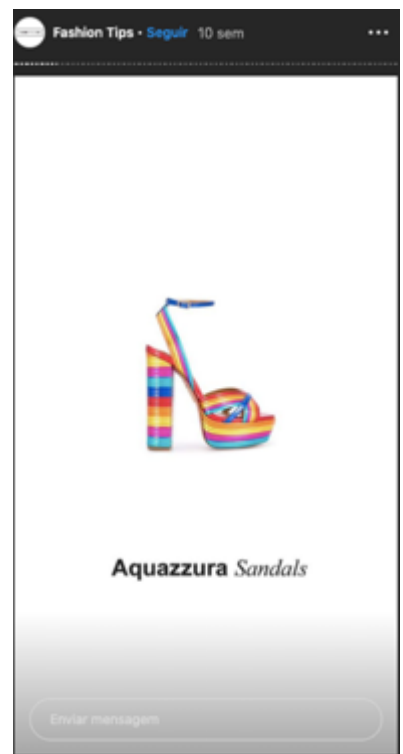
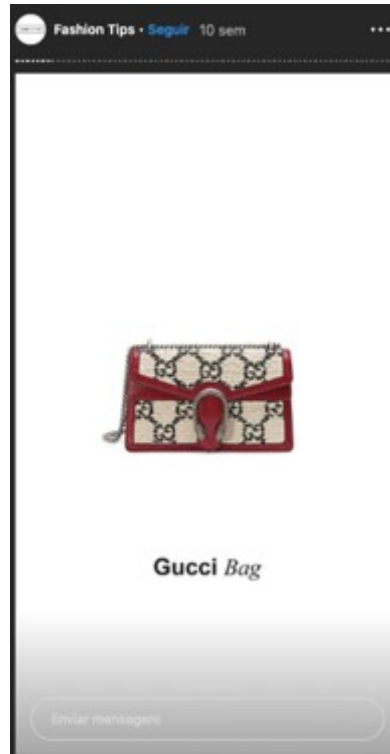
https://www.chanel.com/pt_BR/perfumes-cosmeticos/fragancias/c/chanel-parfumeur.html.

A série *Inside Chanel* foca-se na história de vida da criadora e está disponível no seguinte *link*: <https://inside.chanel.com/pt/gabrielle-chanel-and-cinema>.

No caso da Fashion Clinic, uma vez que a dimensão não é a mesma nem a marca desenvolve produtos próprios, há uma certa diferença no conteúdo que gera. Embora esta não desenvolva conteúdo semelhante à Chanel, a Fashion Clinic tem uma conta de Instagram bastante ativa na qual desenvolve conteúdo próprio. É, por exemplo, o caso das Fashion Tips, que são pequenos vídeos passados nos stories do Instagram e que têm um destaque próprio (fig. 15). Incluem conselhos de moda que a marca dá, em forma de vídeo, totalmente produzido pela própria Fashion Clinic e utilizando produtos das marcas disponíveis, variando os espaços, desde as suas lojas aos restaurantes. São vídeos curtos e com qualidade que mostram um “modelito” com um outfit preparado pela marca, filmado com naturalidade, como se fosse uma cliente na loja seguido da apresentação dos produtos que foram usados pela modelo. São vídeos que, contrariamente aos da Chanel, não têm o objetivo de promover a Fashion Clinic, mas sim de promover os produtos das marcas que representam.

Figura 15- Fashion Tips





Fonte: Instagram

No caso da Chanel, Tastet afirma que as redes sociais aproximaram as Marcas de Luxo no geral dos seus consumidores, “a partir dos telemóveis permitimo-nos pensar “que falámos com a marca e a seguimos no Instagram” e que temos uma espécie de relação.” (p. 131). Este testemunho é importante, pois revela que foi preciso desmistificar as Marcas de Luxo e aproximá-las dos consumidores. A Chanel proporciona esta interação ao falar diretamente com os consumidores em plataformas como o Messenger, em que estão pessoas reais a responder individualmente a cada mensagem que recebam na plataforma, mas também a *falar* diretamente com os seus seguidores ao atualizar as suas redes sociais. A interação entre consumidores e admiradores é promovida naturalmente, através dos conteúdos que partilha nas diferentes plataformas.


Não obstante, a Fashion Clinic é diferente, pois apenas fomenta uma interação unilateral entre a marca e os seus consumidores e admiradores. Esta relação é feita através de diversas plataformas como o WhatsApp, em que a própria marca procura os seus consumidores mostrando-lhes produtos que assume que vão gostar, o Instagram, em que a marca é mais abordada pelos consumidores, o Facebook, onde não há uma interação tão consistente, mas que não deixa de acontecer e através de *newsletters* enviadas especificamente aos seus clientes. Entre consumidores é que não é feita essa interação, pois não há uma rede de consumidores tão acesa, nem a marca fomenta tanto essas relações.

No seu site *online*, a Chanel disponibiliza informações sobre os seus produtos, desde a sua história a algumas das suas características, para que o consumidor tenha todas as informações necessárias antes de fazer a compra (fig. 16). Existem milhares de *blogs*, canais de Youtube, Instagrams e artigos que abordam estas temáticas, que explicam todo o processo de compra, todo o tratamento, etc., do ponto de vista dos próprios consumidores, ponto que será abordado mais à frente.

Figura 16- Informações Site Chanel

CHANEL 🔍 🏠


CLASSIC HANDBAG
Created by Karl Lagerfeld upon the arrival in 1955 the 75 CC handbag reinterprets the iconic 2.55 handbag.



CHANEL 🔍 🏠


HAUTE COUTURE FASHION HIGH JEWELLERY FINE JEWELLERY WATCHES EYEWEAR FRAGRANCE MAKEUP SKINCARE


ICONIC CHAIN
In gold and steel tone metal interlaced with leather.



CHANEL 🔍 🏠

DIAMOND QUILTING
Signature stitching takes on a diamond pattern.






DOUBLE FLAP
An internal leather flap with a double C embroidered onto the top inside the pocket.

CHANEL 🔍 🏠

HAUTE COUTURE FASHION HIGH JEWELLERY FINE JEWELLERY WATCHES EYEWEAR FRAGRANCE MAKEUP SKINCARE

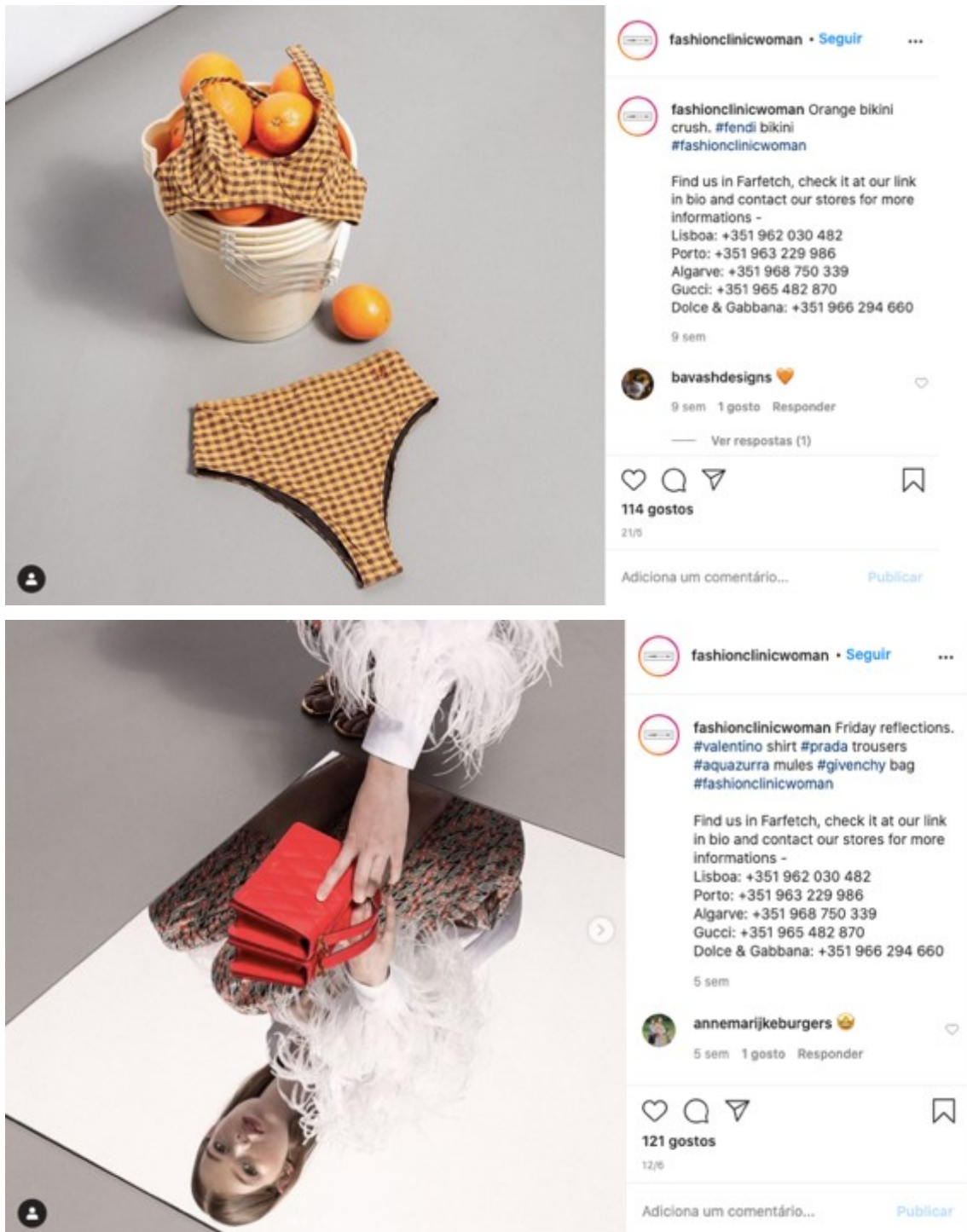


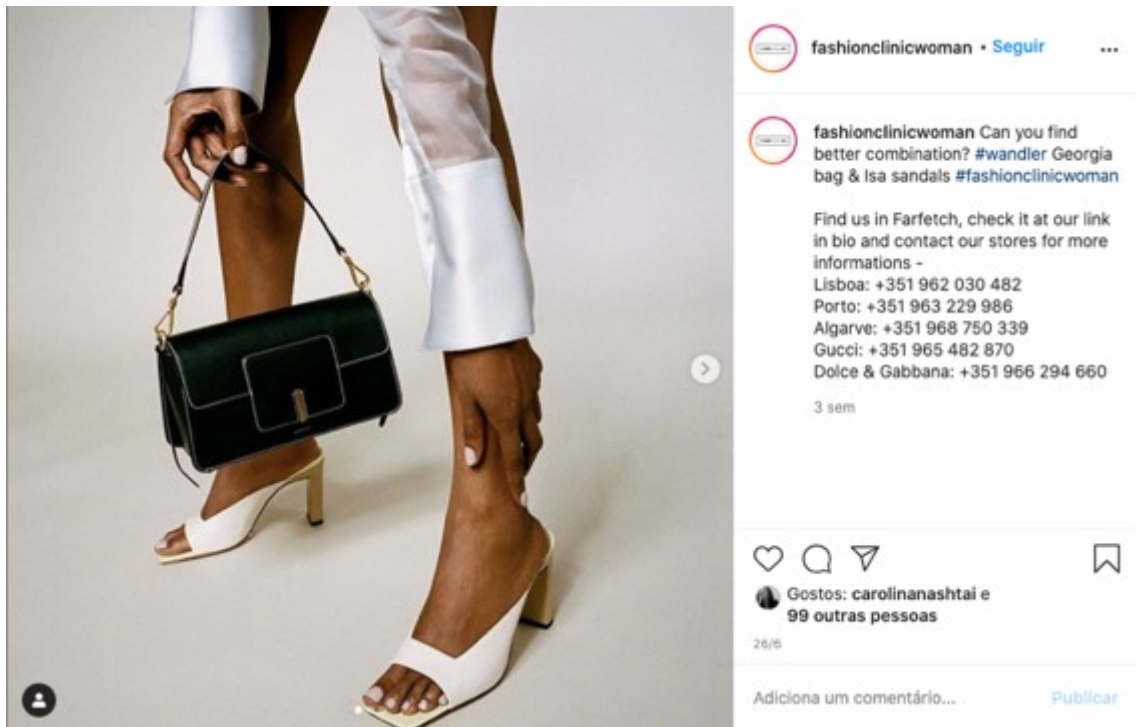
CC CLASP
Invaluable and timeless. The soul of CHANEL.

Fonte: Chanel.com

A Fashion Clinic partilha informações sobre os produtos que tem disponíveis não só através da sua venda *online* na Farfetch, como nas publicações do seu *feed* de Instagram, como por mensagem privada ou WhatsApp. Através das suas produções próprias, a Fashion Clinic procura inspirar não só os seus consumidores como todos os seus seguidores com os produtos que dispõe nas suas lojas (fig. 17).

Figura 17- Produções Fashion Clinic





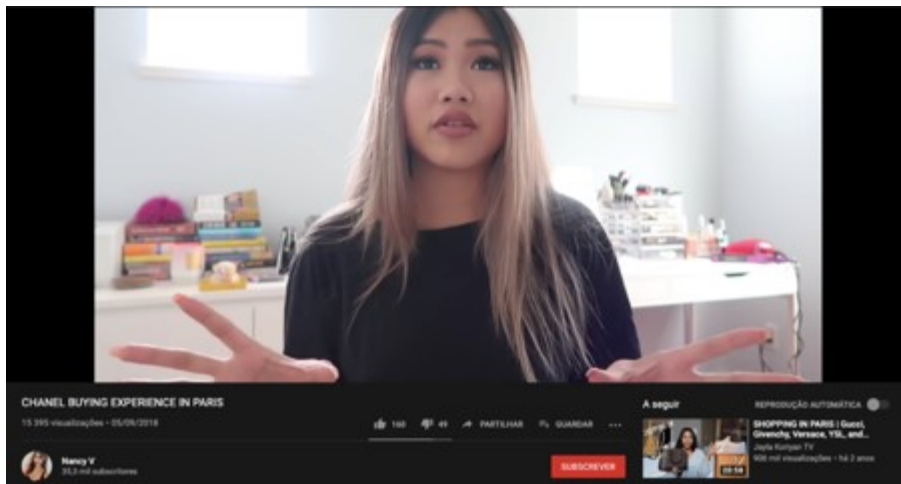
Fonte: Instagram

Em termos de personalização, a Chanel personaliza todo o serviço ao cliente e a experiência em loja para cada um dos seus consumidores, mantendo sempre o mesmo parâmetro de excelência. Embora a personalização dos seus produtos não seja usual, já houve ocasiões em que a Chanel tenha permitido que os seus clientes pudessem personalizar os seus produtos, como é o caso da *Fashion Night Out* de Nova Iorque em 2009, em que a Chanel abriu durante uma única noite um estúdio de personalização de carteiras, que foi uma oportunidade para os consumidores sentirem uma experiência única no universo da Chanel (Lester, 2009).

Como já foi referido, a Fashion Clinic personaliza o serviço ao cliente de forma única, chegando a enviar mensagens, comunicando que chegou uma novidade à loja que se adequa especialmente a um determinado cliente. A Fashion Clinic também conta com um serviço em que vai a casa dos próprios clientes com novidades e peças escolhidas da loja especialmente de acordo com o perfil desses clientes. Contudo, a marca não pode iniciar uma personalização de produtos uma vez que não dispõe de produtos próprios, estando assim esta limitada nesse sentido, embora compense na personalização do serviço.

As interações *online* entre consumidores são mais relevantes e credíveis do que fontes criadas pelas próprias marcas. Contudo, é difícil estar a par de todas as formas de interação entre consumidores da Chanel, pois estas são feitas em diferentes canais (*blogs*, Youtube, Instagram, Facebook, Twitter), que existem em quantidades incomensuráveis (fig. 18).

Figura 18- Interações eWOM Chanel



Fonte: Youtube, Nancy V



Fonte: Youtube, Nathalie Muñoz

THE CHANEL EXPERIENCE



About three and half years ago I became the proud owner of one of the most wanted and iconic bags ever. The legendary Chanel flap bag. Before she came into my life I was placed on a waiting list, had sleepless nights, frantically checking my messages to see if the boutique called, the works. When the time arrived for me to finally pick up my baby something went wrong. I couldn't pick her up myself (my bestie did) and I missed my so-called 'Chanel moment'. The 'how' is such a long story so I will tell you all about it in another blogpost (soon on the blog). Anyways, I've been meaning to down size (remember the [post](#) about Amsterdam and biking with a Chanel bag?) and I had a small Chanel sister on my [wishlist](#) for quite some time. I decided to go to

ABOUT ME



Hi! Welcome to the world of The Trend Attendant! After being scouted on Instagram to become a model, correction, guest blogger, Shikama started her content-creating career. She caught the attention of a lifestyle website due to her editorial feed and because she traveled... a lot! Turns out the traveling was not because she could't get herself but because of her job as a flight attendant. After a while she decided to take matters into her own hands and started her very own blog instead. You can consider The Trend Attendant.com as a flight attendant's global little black book. Where to shop (especially the vintage treasures), where to eat (always organic) and where to find the most Instagrammable backdrops of Paris, everyone's

Fonte: The Trend Attendant, <https://www.thetrendattendant.com/en/travel/the-chanel-experience-2/>

Por seu lado, a Fashion Clinic disponibiliza a secção de comentários em todas as redes sociais em que está presente. Ao estar presente na Farfetch, está associada a um sistema de pontuação, atribuída pelos consumidores, que cria um ranking e que pode, ou não, pôr a Fashion Clinic numa posição superior consoante o nível de satisfação dos seus consumidores.

Tabela 11- Social Media Marketing: Chanel VS Fashion Clinic

	Chanel	Características de ambas	Fashion Clinic
Entretenimento	<ul style="list-style-type: none"> - capítulos sobre produtos e a sua história - reproduzem os desfiles de moda para os seus seguidores nas redes sociais 		- <i>Fashion Tips</i>
Interação	- os seus consumidores falam sobre a Chanel	- interação com os seus consumidores a partir das redes sociais	- <i>newsletters</i> enviadas especificamente aos seus clientes

	livremente nas redes sociais		
<i>Trendiness</i>	<ul style="list-style-type: none"> - disponibiliza informações sobre os seus produtos no seu site - múltiplos canais de Youtube, Instagrams e artigos que abordam os seus produtos e partilham informações sobre, o processo de compra e o tratamento dos produtos - como estas páginas existem em grande quantidade, é muito complicado controlar todas estas páginas 	<ul style="list-style-type: none"> - realizam produções próprias para inspirar não só os seus consumidores como todos os seus seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> - partilha informações sobre os produtos na sua venda <i>online</i> na Farfetch, em publicações no seu <i>feed</i> e <i>stories</i> de Instagram, por mensagem privada ou WhatsApp
Personalização	<ul style="list-style-type: none"> - em ocasiões extraordinárias, a Chanel permitiu que os seus cliente pudessem personalizar os seus produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - personalizam o serviço ao cliente e a experiência em loja para cada consumidor individualmente, mantendo sempre o mesmo parâmetro de excelência 	
<i>eWOM</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>blogs</i>, Youtube, Instagram, FaceBook, Twitter entre tantas outras redes ou canais disponíveis 		<ul style="list-style-type: none"> - sistema de ranking da Farfetch

4.2.4. Marketing Experimental

O marketing experimental, em articulação com as noções do consumidor pós-moderno, cria oportunidades para as marcas de luxo se relacionarem com os seus consumidores, ou público no geral, ao desenvolver experiências que os envolvam de uma nova perspectiva. Utilizando o gráfico de Atwal e Williams (2009), que aborda a dimensão da experiência, é mais intuitivo determinar a posição de cada uma das marcas sobre cada tipo de experiência proporcionada.

Uma experiência de entretenimento tem como objetivo incorporar um nível de entretenimento fora do normal. A Chanel tem fama de criar ambientes de desfiles de moda únicos que não só transportam os convidados para uma dimensão diferente, como também aborda temas políticos ou comportamentais atuais (fig. 19). A Casa também tem o hábito de alugar o Grand Palais, um edifício de renome e localizado no centro de Paris, pelo que, para os convidados, também é uma oportunidade de conhecer um dos edifícios mais icónicos da cidade. A Chanel criou ambientes e cenários de todo o tipo, desde uma praia a uma floresta, um casino a uma *brasserie*, um cruzeiro a um aeroporto, ou de um supermercado a uma estação espacial (Hastings, 2018). Tudo planificado e executado ao mais ínfimo pormenor pela Casa, para que os espectadores sejam entretidos através de uma experiência sem igual e de uma forma nunca antes vista. Estes espetáculos são filmados e, mais tarde, reproduzidos nas redes sociais, para que ninguém perca os pormenores das novas coleções.

Figura 19- Desfiles de Moda Chanel



Fonte: Harper's Bazaar



Fonte: LUXUO Thailand



Fonte: Harper's Bazaar

No caso da Fashion Clinic, a loja de homem da Avenida da Liberdade encaminha-nos, no segundo andar, para um restaurante, o JNeQuoi. Esta loja vai ao encontro do conceito *Food meets Fashion*, onde o objetivo é garantir que os consumidores se estimulem a um nível gastronómico e de moda, o que não é uma aposta recorrente e uma forma de entretenimento incomum.

Partindo do princípio de que a educação se baseia na aquisição de novas competências a acrescentar às que já se possuem, a Chanel abriu um Atelier Beauté Chanel, que disponibiliza um serviço de aconselhamento personalizado de maquilhagem e de cuidados de pele com profissionais. Este serviço tem o objetivo de ajudar os consumidores a maximizar os produtos da marca, dependendo das suas próprias necessidades, ao aprenderem mais sobre os produtos e as técnicas apropriadas. O serviço começou por ser apenas uma loja física, contudo, atualmente, disponibiliza aulas e *workshops online* (Atelier Beauté Chanel, 2020). Esta também é uma forma de se relacionarem e de construir uma relação forte com os seus consumidores, sobretudo os de classe média, que facilmente podem ser grandes consumidores desta categoria de produtos.

Embora a Fashion Clinic disponibilize aconselhamento nas suas lojas pelos seus consultores, não se percebe como uma experiência de formação.

A estética tem o objetivo de criar um sentimento de admiração pela loja a partir das suas montras ou do seu interior. Para além de as lojas da Chanel serem sempre posicionadas em locais icónicos, têm também uma estética muito própria, podendo estar enquadradas

em edifícios emblemáticos que representam a arquitetura tradicional da cidade em questão, tendo no seu interior a representação do universo da Chanel, ou ser edifícios totalmente remodelados que representam o mesmo espírito e a identidade da marca. Os espaços, por norma, são idealizados pelo arquiteto Peter Marino, que cria ambientes únicos, numa articulação sem esforço com a cultura e identidade da marca, fazendo alusão aos símbolos da Casa, desde as pérolas às cores monocromáticas (fig. 20) (Cohen, 2019).

Figura 20- Edifícios de Lojas Chanel



Fonte: Pinterest



Fonte: Peter Marino Architect

De seu lado, Fashion Clinic tem a mesma visão da Chanel na localização das lojas. Como já foi referido, são posicionadas em locais chave das três cidades onde se encontra. As lojas e restaurantes são idealizados por arquitetos conceituados, como Lázaro Rosa-Violán, que projetou espaços magníficos nos espaços da Avenida da Liberdade, em Lisboa (Silva, 2017). A Fashion Clinic também cria montras originais e próprias para os espaços (fig. 21). Na ocasião da entrevista realizada à marca, estava a ser feita a montra do restaurante JNcQuoi com acessórios de cozinha criados numa parceria da SMEG e da Dolce&Gabbana e que, mais uma vez, se enquadra do conceito *Food meets Fashion*.

Figura 21- Montra Fashion Clinic



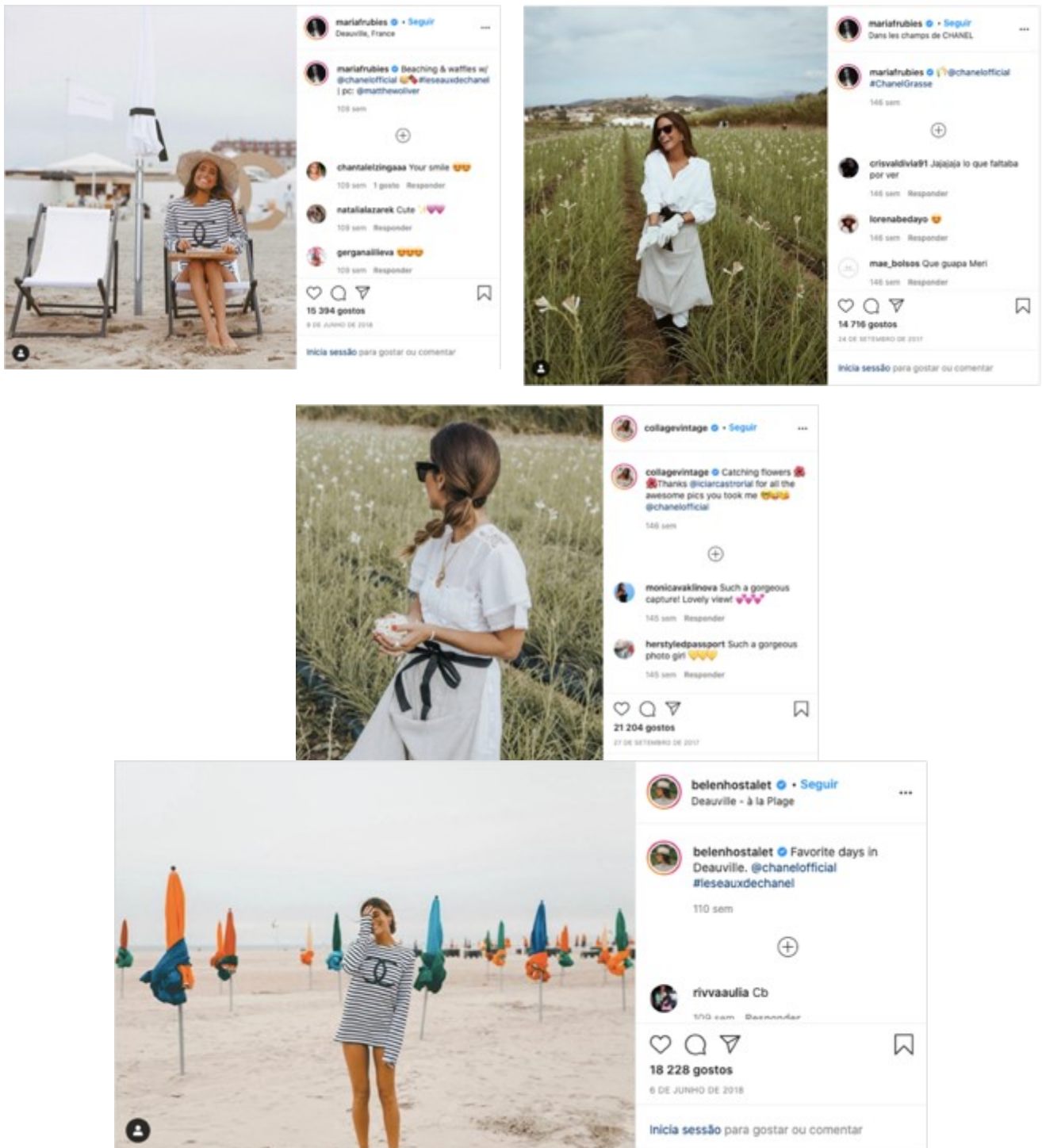
Fonte: Rita Silvério Marques

Fonte: Instagram

O escape é a dimensão da experiência mais intensa. Nesta vertente são realizadas muitas experiências de todo o tipo de marcas para *influencers* e para causar um sentimento de experiência *via* associação; no entanto, a Chanel também as realiza para o público em geral. No caso da experiência de escape *via* associação, a Chanel realiza várias experiências com *influencers* em que as leva a locais emblemáticos da história da Casa, como Grasse ou Deauville (fig. 22). Estas campanhas são realizadas respeitando todo o legado e história da Chanel e numa tentativa de consciencialização da marca ao público no geral. Assim, estes têm a oportunidade de conhecer e ter noção, ainda que à distância, do que a marca representa. A Chanel também proporciona este tipo de experiência ao público em geral através de lojas *pop up*, normalmente de maquilhagem e cuidados de pele. O objetivo destas ações não é ser comercial, mas sim de consciencialização da marca, pois, muitas vezes, nem há acesso à compra dos produtos. O objetivo, como refere Tastet é “só pelo *awareness* do cliente” e “para que eles tenham vivido a experiência. A ideia não é só ver o *pop up*, é fazer uma massagem às mãos, pintar as unhas, aprender os

rituais... e é isso” (p. 141). Assim, a Chanel tem a preocupação de não só conferir experiências mais visíveis, através das *influencers*, mas também em proporcioná-las ao público em geral, ainda que não tenham a mesma visibilidade.

Figura 22- Experiências de Escape Chanel



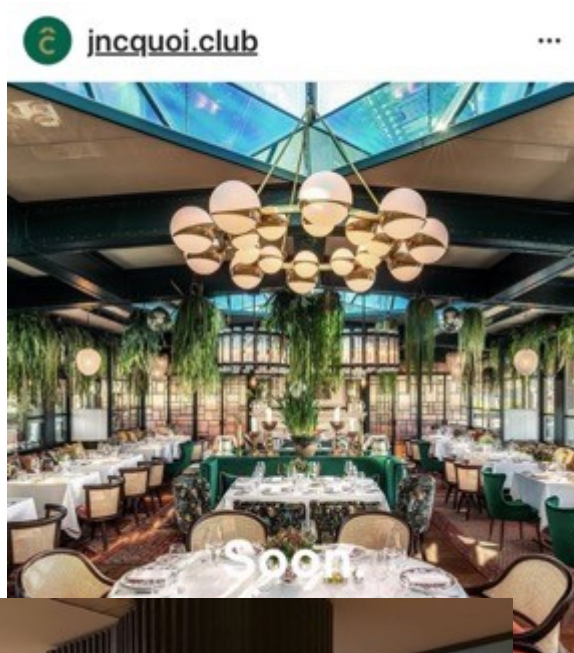
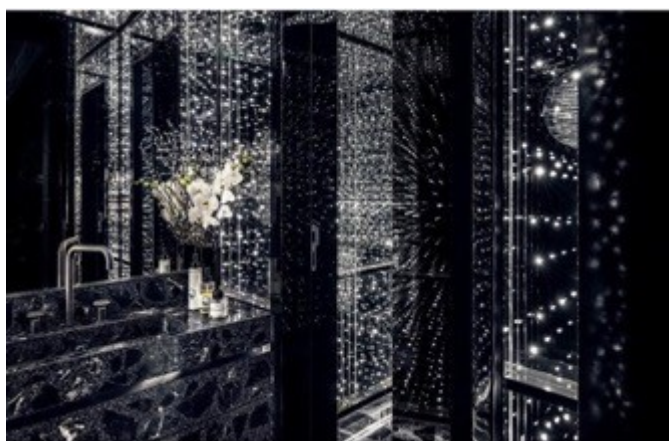
Fonte: Instagram



Fonte: Croatia Week – loja pop-up

Embora a Fashion Clinic pudesse, eventualmente, criar o mesmo tipo de experiências que a Chanel cria, Silvério Marques não vê “isso muito útil. Eu acho que isso funciona melhor em *monobrand*s e funciona melhor nestas marcas um bocadinho mais jovens” (p.173), pois esses consumidores são mais influenciados. Não obstante, a Amorim Luxury tem um clube privado, o JNcQuoi Club, que representa, segundo Rita Silvério Marques “uma elite em Portugal, que obviamente pagou muito dinheiro para estar nesse clube” (p. 176). O Clube Privado tem o objetivo de ser uma segunda casa para os seus membros, criando eventos exclusivos e únicos, tendo um calendário de eventos que estimule e relacione os seus membros e de proporcionar excelentes momentos, que podem ser gastronómicos e musicais. Este clube insere-se nesta categoria por transportar os seus membros para uma nova realidade e um novo mundo exclusivo que lhes garante um escape da generalidade do público (fig. 23) (JNcQuoi Club, 2020). Este é inspirado em clubes ingleses e tem um acesso bastante restrito, regras rígidas de confidencialidade e de entrada, assim não há muita informação divulgada sobre o Clube Privado (Guerreiro e Lopes, 2019). A Fashion Clinic também cria eventos especiais com personagens icónicas, como Christian Louboutin que foi à loja de Lisboa conversar sobre a sua marca. Para a ocasião, a Fashion Clinic criou uma montra extraordinária com um interior recheado de sapatos da marca.

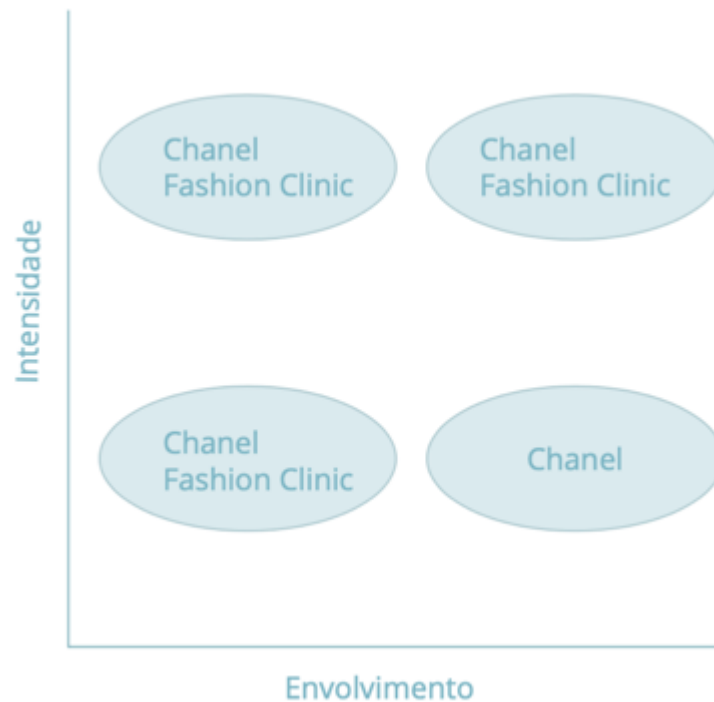
Figura 23- Experiências de Escape Fashion Clinic



Fonte: Rita Silvério Marques e Instagram

Após uma análise pormenorizada do gráfico da dimensão da experiência para cada marca proporcionada, conclui-se que embora as marcas apostem em dimensões semelhantes, a estratégia em cada dimensão é bastante diferente (fig. 24).

Figura 24- Dimensão da experiência: Chanel VS Fashion Clinic



A Chanel aposta numa estratégia enquadrada em diferentes níveis de envolvimento e intensidade, conseguindo, assim, atingir qualquer tipo de público e garantindo que sabem, conhecem e já se relacionaram com a Chanel em determinado momento. Cada tipo de experiência envolve a sua identidade e cultura, sem afastar os ideais da Casa e o que esta representa, criando experiências que envolvam todo o público e uma relação especial com cada um.

Já a Fashion Clinic tem uma abordagem de maior intensidade e menor envolvimento. Decide focar-se em entretenimento, estética e escape, optando por não apostar noutra tipo de experiências que possam estimular mais o consumidor a aproximar-se dos produtos que apresenta ou em conhecer melhor a marca. Por ser de dimensão inferior e uma multimarca, esta estratégia compreende-se, pois é uma marca de serviços e que publicita

as marcas que representa e não a marca que é, deixando passar apenas a irreverência e o espírito das marcas que escolhe representar. É interessante destacar ainda a sua experiência de escape. Esta destina-se a um público concreto e escolhido pela marca, criando uma experiência única de contacto e proximidade.

4.2.5. Millennials e Geração Z

Segundo Trunzo, DeLeon e Dreesen (2018), as novas gerações são conhecidas pela busca do seu propósito e por querer alcançar a sua própria identidade. Estas gerações gostam de se envolver e de construir e experienciar uma relação única com as marcas com as quais se identificam. Assim, a importância de a marca mostrar claramente qual seu Brand Identity Prism é crucial para estas gerações, conhecidas pela sua lealdade às marcas que defendem os seus interesses e que se deixa refletir pelas marcas que usa. Não obstante, é importante referir que, os consumidores no geral, não vão realizar prismas para perceberem com que marcas se identificam mais, pelo que é importante que estas o demonstrem pelas suas ações, publicações e atitudes para conseguirem estabelecer uma relação com esta nova geração.

A Chanel é uma marca elegante, sofisticada e com uma ponta de ousadia que tem vindo a defender e a perpetuar os valores da sua criadora e estabelecido relações permanentes com os seus clientes. É, sem dúvida, uma marca que simboliza um dos máximos das marcas de luxo. Carrie Bradshaw chegou a dizer, na célebre série americana “Sexo e a Cidade”, *Swear it on Chanel* (Vogue Portugal, 2018). Esta afirmação demonstra o valor e a importância da marca no panorama internacional e as associações que a marca deseja fazer, uma vez que este programa é conhecido pela libertação feminina, igualdade de género ou mesmo por defender o casamento entre pessoas do mesmo género. Atualmente, estas associações podem ser feitas por outras vias, como a partir de *influencers* que, tendo a sua própria personalidade e podendo defender determinadas posições publicamente, conseguem partilhar o prisma que a Chanel pretende publicitar. O objetivo de partilhar o prisma da marca é de mostrar ao novo consumidor o que ela representa e com o que este se vai identificar caso a consuma, mas também o de criar uma proximidade entre a marca e o *espectador* para que este a conheça. Este tipo de experiência também nos relembra o conceito de Atwal e Williams (2008) da hiper-realidade, pois é criado um mundo que envolve os consumidores pós-modernos, que reagem aos estímulos das experiências, da interatividade, da conectividade e da criatividade, e que os encaminha para uma hiper-

realidade protagonizada pela Chanel. As experiências que a marca cria são uma forma de se aproximar dos seus consumidores e do público mais jovem, ao proporcionar-lhes experiências memoráveis e uma atenção que qualquer outra marca, sobretudo de luxo, não dá.

A Fashion Clinic é uma representante de Marcas de Luxo, algumas de forma exclusiva em Portugal. Pertence a uma das mulheres com maior notoriedade em Portugal, Paula Amorim, que transformou a marca num sinónimo de luxo em Portugal ao representar seis das doze Marcas de Luxo de moda mais prestigiadas do mundo. Contudo, a sua aproximação junto das gerações mais novas é apenas feita, como refere Rita Silvério Marques, pela representação de marcas mais jovens e que consigam “puxar o preço médio um bocadinho mais para baixo e ir buscar esta clientela um bocadinho mais jovem” (p. 154). A Fashion Clinic tem clientes bastante célebres e conhecidos em Portugal, como Cristina Ferreira, apresentadora prestigiada e empresária de sucesso com mais de um milhão e trezentos mil seguidores no Instagram, ou Raquel Strada, *it girl* portuguesa, *blogger*, apresentadora e atriz com mais de quatro centos mil seguidores no Instagram, sendo que as próprias, como figuras públicas que são, têm a sua própria identidade e personalidade bem estabelecida. Uma vez que a marca comunica “mais as marcas que temos e não quem somos” (p. 160), torna-se complicado as novas gerações saberem o que a marca representa e o que defende (o seu prisma) e conseguirem identificar-se com a marca. O resultado de ter estas clientes mais conhecidas é os seus seguidores conhecerem o prisma da Fashion Clinic através dessas figuras públicas. As experiências que a marca portuguesa proporciona são, na sua maioria, *in loco*, através dos espaços, da experiência em loja e das atenções dadas aos clientes, dificultando a aproximação aos Millennials e a Geração Z, pelo que não saciam as necessidades destes consumidores. Não obstante, a marca tenta chamar consumidores mais novos ao apostar em marcas mais jovens e com um preço médio mais baixo.

4.2.6. FOMO

Muitos jovens sofrem de *Fear Of Missing Out*, pelo que participam em eventos ou experiências pelo medo de perder algum momento exclusivo que possam partilhar nas redes sociais ou por receber produtos exclusivos e raros. A Chanel é uma marca que, embora crie uma divisão clara entre as experiências para a elite e para a generalidade do

público, consegue criar experiências com ambientes e momentos fascinantes que os consumidores e público tenham medo de não conseguir captar nas redes sociais.

Do seu lado, a Fashion Clinic criou espaços que facilmente podem surgir nas redes sociais e reproduz com frequência ambientes propícios à partilha nas redes sociais. O mesmo se passa com os membros do Clube Privado, que, ao ter acesso a momentos únicos, podem partilhá-los com os seus seguidores e mostrar o estatuto associado ao evento.

4.2.7. Luxo no bolso

O mundo digital facilitou o acesso às marcas de luxo e à aquisição de produtos de luxo. Tastet afirma:

“(…) há uns anos porque tínhamos o problema que as pessoas não se atreviam a entrar nas lojas de luxo. Pessoas que até tinham dinheiro, embora não “ricos”, mas que pudessem comprar uma *loucura*, não ousavam entrar nas lojas. (...) Este trabalho não é simples, para já estas marcas têm uma aura incrível e depois ainda há seguranças à porta. Por isso foi necessário que as marcas se livrassem os consumidores dessa ideia de que não tinham legitimidade para entrar nas lojas de luxo.” (p. 130).

Este excerto da entrevista com Tastet mostra a dificuldade que as Marcas de Luxo tiveram para conseguirem criar uma proximidade e uma relação com os seus consumidores. “Foi, através das redes sociais, que chegámos às pessoas.” (p. 131), afirma. O facto de o mundo digital ser tao acessível e de, com uma ligação à internet, conseguirmos *comunicar* com a Chanel muda totalmente a relação que os consumidores têm com a marca. E continua: “a partir dos telemóveis permitimo-nos pensar “que falámos com a marca e a seguimos no Instagram” e que temos uma espécie de relação” (p. 131). Estabelece-se um elo consistente e uma proximidade grande, “criam-se pequenos jogos e coisas que, da próxima vez que passe à frente da loja a pessoa vai ter menos medo de a abordar porque já não vai ser a marca que eu vi na televisão num clipe artístico que mais parece um filme de cinema.” (p. 131). No entanto, apesar desta familiaridade ser fulcral, não se transforma num plano comercial, pois para a Chanel não faz sentido e “a ideia não é essa” (p. 136), divulgar os preços ou vender pela internet, embora mostre todos os seus produtos no seu *website*. Ainda que queira criar uma relação de proximidade com os seus consumidores e chegar a eles pelo mundo digital, deseja preservar uma intimidade que só pode ter lugar

na experiência em loja, com a exceção dos perfumes e beleza que se encontram disponíveis na loja *online*. Relembrando a ideia de que do ritual de compra em loja da Chanel, este Tastet acrescenta “é destruído completamente e que perde o seu valor de preço ao comunicá-lo assim” (p.137).

A exclusividade da Chanel passa pela manutenção da exclusividade da loja física, onde é o único local de compra, mas também pela inclusividade em estar presente para o público em geral.

Já a Fashion Clinic tem uma visão diferente. Através das suas redes sociais tem o objetivo de estar mais perto do consumidor e de se relacionar com ele. Contudo, também tem o objetivo de vender e de vender *online*, já tendo tido um *website* de venda próprio; atualmente, fá-lo através da Farfetch. Silvério Marques alega que “as pessoas realmente habituaram-se a encomendar *online*, e haverá sempre algumas pessoas que preferem estar no conforto das suas casas.” (p. 146). Há clientes que preferem um serviço *self-service*, pelo que asseguram vendas pelo mundo todo, assegurando a exclusividade através de vários fatores, como a qualidade e a entrega. Assim, a Fashion Clinic trabalha pelas duas vertentes para incluir todos no mundo do luxo. Contudo, é importante referir que há marcas que não permitem a venda dos seus produtos na Farfetch, como a Dior e a Louboutin, que “são marcas que não querem estar presentes na Farfetch.” (p. 149).

4.2.8. Redes Sociais

As redes sociais podem ser utilizadas com objetivos distintos. No caso da Chanel, as redes sociais ajudaram a eliminar a barreira que existia entre “os templos do luxo” (Riley & Lacroix, 2003) e o seu público, estar mais próximo, criar uma comunicação mais facilitada e estarem *no bolso* de qualquer indivíduo. Diz Tastet que o objetivo das redes sociais é o de criar “boa qualidade de conteúdo, conteúdo que conte uma história, de amplificar a legitimidade da marca, embora esta lhe seja inerente, mas de sublinhar bem a legitimidade.” (p. 132-133). Por ser uma marca de renome internacional e por querer manter o seu legado, a Chanel não se pode pôr em posição de erro. Assim, não tem problemas em atrasar a sua chegada a uma rede social nova pois “queremos sempre ver

como é que as coisas funcionam e só depois é que vemos se aderimos ou não. (...) Porque está fora de questão que as coisas corram mal e que nos associemos com redes que não nos refletem.” (p. 132). O seu posicionamento nas redes sociais não é feito numa ótica de promoção de produto, mas “na perspectiva de *awareness*, de chegar ao máximo de pessoas possível para que quando estas pessoas ouçam Chanel associem logo e estar na cabeça das pessoas.” (p. 132). Também é fundamental referir que a abordagem feita em diferentes plataformas é diferente porque “todas as plataformas têm um objetivo, ainda que adorem copiar-se uns aos outros, mas os objetivos são completamente diferentes. Mesmo que seja a mesma campanha e o mesmo tema, não se vai mudar drasticamente, mas a mensagem não vai ser a mesma nem da mesma forma.” (p. 134).

A Fashion Clinic tem uma abordagem diferente das redes sociais. Diz Rita Silvério Marques “Nós usamos sobretudo o Instagram e colocamos o Instagram para as comunicações que para nós fazem sentido. Seja comunicar novidades, seja campanhas, sempre numa linha muito limpa de comunicação, sempre com o mesmo estilo...” (p. 159). A Fashion Clinic tem a vantagem de poder utilizar o material que as próprias marcas de luxo lhe enviam para publicações nas redes sociais, como também pode criar e produzir o seu próprio conteúdo, podendo misturar marcas e produtos sem nunca chocar nem ir contra o que as marcas são e defendem. A Fashion Clinic, contrariamente à Chanel, utiliza as redes sociais numa ótica de comunicação de produto, numa vertente mais comercial, e não numa tentativa de aproximação ao público.

4.2.9. 6’Ps Marketing de Luxo©

De acordo com as áreas do marketing de luxo determinadas por Winsper (2009), construiu-se esta tabela que determina as diferentes características para cada marca analisada (tabela 12).

Tabela 12- 6P's Marketing de Luxo©: Chanel VS Fashion Clinic

	Chanel	Fashion Clinic
	“(...) criações que estão ligadas a pessoas que têm um <i>savoir-faire</i>	“São pessoas que têm formação em moda e que são apaixonadas por

<p>Pessoas</p>	<p>particular, desde a pessoa que faz uma pena a quem faça uma carteira. Estamos a falar de pessoas que têm competências particulares e que, ao longo dos anos, foram desaparecendo e que nós mantemos para conseguirmos fazer todo o tipo de peças, maiores ou mais pequenas, nas nossas criações. Mas também do controlo total de toda a produção, desde colher flores, às ideias e às vendas é a Chanel a 100%.” (p. 126)</p> <p>“(…) nós damos muita legitimidade aos nossos artistas e criadores.” (p. 126)</p> <p>“(…) um criador por área, seja para perfumes ou para maquilhagem, que são o centro das atenções e estão lá para fazer toda a criação. São pessoas da própria Chanel, que retêm toda a confiança da marca, e que desenvolvem os produtos.” (p. 126)</p> <p>“(…) somos uma marca que faz as coisas porque tem vontade.” (p. 131)</p>	<p>moda, e que realmente passam muito tempo neste mundo, que conhecem as marcas todas e que têm extremamente bom gosto” (p. 163)</p> <p>“A minha chefia direta, a Paula Amorim, que é uma pessoa que vive a moda” (p. 164)</p> <p>“Nós o que fazemos é que temos duas a três grandes formações por ano. São formações que são dadas por uma pessoa absolutamente apaixonada por marcas e que lhe sabe dizer a história daquela..... não é do sapato, é da vírgula que está atrás do sapato.” (p. 151)</p>
<p>Produto</p>	<p>“Uma carteira da Chanel é todo um processo, é todo um ritual de ir à loja, falar com um conselheiro, receber todos os conselhos sobre a carteira, saber como tratar dela, etc.” (p. 134-137)</p>	<p>“(…) sentir que tem uma peça para a vida, uma peça de qualidade.” (p. 148)</p> <p>“(…) marcas <i>premium</i> e a qualidade e requinte que essas marcas transmitem” (p. 153-154)</p> <p>“(…)a seleção natural acontece. Porque há clientes Balmain e outras que não são... nem todas se identificam com o blazer Balmain e, portanto, num dia pomos o blazer Balmain e no outro pomos o Prada</p>

		(...)nós não compramos mais do que duas, três, quatro peças de cada artigo. Portanto garantimos essa exclusividade naturalmente.” (p. 168)
Paixão	<p>“Quando temos um criador nós ficamos com ele até a sua morte” (p. 126)</p> <p>“Na verdade, fazemos produtos para os consumidores, mas somos uma marca que faz as coisas porque tem vontade” (p.138)</p> <p>“Quer dizer que o criador faz as coisas porque teve uma ideia no verão, na Sicília, enquanto via o pôr-do-sol e viu cores e por isso decidi fazer uma paleta de maquiagem. Isso é a Chanel.” (p.138)</p>	<p>“a Paula (...) uma verdadeira apaixonada por moda” (p. 142)</p> <p>“Eu acho que realmente neste mercado há muitas mulheres e muitos homens que são apaixonados por moda. E, portanto, acho que a moda nos permite ter aqui um bem estar que é mais do que uns sapatos confortáveis” (p. 147-148)</p> <p>“formações que são dadas por uma pessoa absolutamente apaixonada por marcas” (p. 151)</p>
Prazer	<p>“(...) lazer e a necessidade de luxo. E respondemos ao lhes oferecermos produtos de alta qualidade, com <i>savoir-faire</i>, com marketing atraente, respeitamos sempre os nossos símbolos... temos os nossos símbolos em tudo o que fazemos.” (p. 130)</p>	<p>“Eu acho que realmente neste mercado há muitas mulheres e muitos homens que são apaixonados por moda. E, portanto, acho que a moda nos permite ter aqui um bem estar que é mais do que uns sapatos confortáveis, percebe? É mesmo uma questão de <i>status</i>, é uma questão de imagem, é uma questão de sentir que tem uma peça para a vida, uma peça de qualidade.” (p. 147-148)</p>
Propósito	<p>“(...) a necessidade do lazer, da beleza.... não podemos dizer que só saciamos a necessidade de se vestir, como é luxo tem que haver mais alguma coisa. E penso que os consumidores voltam a consumir</p>	<p>“É mesmo uma questão de <i>status</i>, é uma questão de imagem, é uma questão de sentir que tem uma peça para a vida, uma peça de qualidade.” (p. 148)</p>

	pelo panorama da qualidade e do <i>savoir-faire</i> .” (p. 128)	
Preço	<p>“Isso [a estratégia de preço] não acontece para baixar o preço. É importante guardar essa legitimidade do luxo e do <i>savoir-faire</i>, e por isso...” (p. 132)</p> <p>“O que acontece é que em perfumes e beleza às vezes nós usamos [publicitar os preços]. Não sei se vê no nosso Instagram, mas às vezes temos publicações com os preços, naquelas partes que ligam automaticamente ao site.” (p. 136)</p> <p>“[expor preços na área da moda] Não, isso nunca. Porque na verdade pensamos que exibir um preço de 4000€ numa carteira.... a ideia não é essa...” (p. 136)</p>	<p>“(…) puxar o preço médio um bocadinho mais para baixo e ir buscar esta clientela um bocadinho mais jovem.” (p.154)</p> <p>“Nós comunicámos preços quando estávamos a fazer agora as campanhas do “<i>Stay home sales</i>”. Agora não estamos a comunicar preços novamente. É questionável... eu estou a pensar fazê-lo agora no período dos saldos.” (p. 163)</p> <p>“(…) dizerem “ah eu sei que está a fazer campanhas agora não pode”, sim já aconteceu, mas de resto não. (...) Não posso porque eles querem assegurar que o preço fica mantido e fica lá em cima.” (p. 167)</p> <p>“(…) de uma forma oportunista. Ou seja, naquele momento eu precisava de comunicar que estava a fazer algumas campanhas e precisei de comunicar preço. No luxo nós evitamos comunicar preço, evitamos. No entanto, às vezes somos um bocadinho mais oportunistas e podemos fazê-lo.” (p. 168)</p>

Conclusão

As principais conclusões deste estudo advêm da análise e exploração dos temas abordados, juntamente com as duas entrevistas realizadas. Os objetivos foram atingidos e as questões de investigação respondidas, como se prova em seguida.

Partindo do objetivo geral anunciado, analisar a estratégia e gestão digital das Marcas de Luxo, este estudo abordou, num enquadramento teórico, a caracterização das Marcas de Luxo, o que as diferencia de outro tipo de marcas, os seus consumidores, a aplicação do marketing experimental e das redes sociais no contexto do objetivo proposto. Nos três primeiros capítulos, foi possível entender as especificidades e particularidades associadas a este mercado, perceber que as Marcas de Luxo no que toca ao mundo digital, ainda que as mesmas, cada vez mais, apostam nesse setor e na diversificação de experiências para o seu consumidor. As ações ligadas ao *social media marketing* e ao marketing experimental, são cada vez mais frequentes neste universo por diferentes razões, seja para criar uma aproximação entre as Marcas de Luxo e o seu consumidor, seja para criar uma proximidade entre consumidores, consciencializar as massas da sua existência ou para aumentar o *brand equity*.

Sobre a questão inicial – qual é a caracterização das Marcas de Luxo e o que as diferencia de marcas convencionais? – apesar de não existir consenso na literatura e de se considerarem aspetos subjetivos, é possível defini-las, com apoio na bibliografia e com o auxílio das entrevistas. Assim, as Marcas de Luxo caracterizam-se pela sua exclusividade, não só de estatuto, mas também de produto. Esta exclusividade de produto é conferida pelas competências específicas que envolvem técnicas e *saberes* que as distinguem de todas as outras pelo trabalho artesanal e tradicional. Também se destacam pelo tipo de serviço que oferecem, como um serviço personalizado em resposta às necessidades de cada consumidor, uma experiência em loja inigualável e um tratamento ao cliente único. Estas marcas criam uma espécie de “elo de ligação” emocional com os seus consumidores, fomentando o desejo pela escassez de produto, a paixão e a sedução por quem usa os produtos e pelo serviço em loja, podendo ser uma forma de expressão e reflexo da personalidade de cada um. A validação de um estatuto social também é um ponto essencial não só para a própria marca, como também para os seus consumidores. Contudo o estatuto, um conceito, em parte, subjetivo, sofre variações, consoante a

situação socioeconómica, a localização e a cultura de cada consumidor. São estes atributos que distinguem as Marcas de Luxo de marcas convencionais. Outros aspetos devem ser salientados: a exclusividade e escassez das Marcas de Luxo, contrariamente à produção em massa e abundância de marcas convencionais; o preço das marcas convencionais, que é relativamente mais baixo; e o nível de expectativa que cada uma apresenta. Também se destaca a vontade, o brio, a estética das lojas, seja interior ou exterior, localização, *design* de produtos, o vanguardismo e o prazer que se retira das Marcas de Luxo, juntamente com os fatores psicológicos que garantem.

A segunda questão, “como é que as Marcas de Luxo se adaptaram às necessidades do novo consumidor de luxo?”, levou este estudo a analisar os comportamentos das várias gerações. As diferenças geracionais entre os *babyboomers*, reconhecidos pela sua criação de riqueza, e os Millennials e Geração Z, reconhecidos por procurarem o seu propósito na vida, foram determinantes para a mudança de paradigma que a indústria do luxo sofreu. Este deu mais relevância ao acesso, e não à propriedade, enfatizou temas como a sustentabilidade, responsabilidade social, moda circular e bem-estar animal, desenvolveu uma nova perspetiva no ambiente digital, fomentou as experiências e a importância do *network* do consumidor. Assim nasceu um *novo consumidor* que se concentra nos seus prazeres hedónicos e na sua realidade. Vive num conceito de hiper-realidade e numa sociedade que valoriza mais as imagens do que o que estas defendem ou significam. O novo consumidor tem necessidades próprias e as Marcas de Luxo adaptaram-se tornando-se mais próximas e presentes, recorrendo às redes sociais e a eventos próprios nos quais consigam incorporar não só os seus valores, como também os dos seus consumidores e demonstrando-o pela transparência da marca. Esta dinâmica pode ser feita através das redes sociais, onde é estabelecida uma proximidade com os consumidores não só porque as marcas “falam” com os utilizadores, mas também porque estão ao seu alcance e há um muro entre ambos que é deitado abaixo. O conjunto de todos estes fatores envolve o novo consumidor de luxo numa ótica própria e de envolvimento total, podendo conectar com as marcas a qualquer momento como se fizesse parte delas.

A última questão – como é que o marketing experimental e o *social media marketing* podem aliar-se às Marcas de Luxo num mundo contemporâneo? – cruza os vários conceitos estudados neste trabalho. Embora cada rede social tenha um objetivo concreto, as Marcas de Luxo foram bastante relutantes a entrar nesse mundo. Ainda que

o seu foco tenha sempre sido o de estabelecer uma proximidade com os seus consumidores, a multiplicidade de canais, a dificuldade de escolha de interface e o possível enfraquecimento do luxo quando associado às redes sociais, atrasou a entrada das Marcas de Luxo nas redes sociais. As Marcas de Luxo valorizam a experiência multissensorial que é proporcionada em loja e as redes sociais não têm este tipo de contacto e chegam mesmo, em certos casos, a ter fama de venderem produtos descontinuados, falsos ou danificados. Este atraso também se deve à massificação das redes sociais e ao medo de que a exclusividade, o estatuto e a perceção de valor das Marcas de Luxo sejam comprometidos. Não obstante, as redes sociais são um pilar fundamental para as camadas mais jovens e é a partir destes canais que a interação com o mercado do luxo é iniciada. Assim, apesar de as diferenças entre ambas serem óbvias, as Marcas de Luxo também têm bastante em comum com as redes sociais. A inovação, criatividade e vanguardismo que distinguem as Marcas de Luxo, também se encontram nas redes sociais, pelo que o equilíbrio de forças entre todos estes elementos pode ser atingido. As Marcas de Luxo podem apoiar-se nas *It Girls* e *influencers* para conseguirem estar bem presentes no quotidiano dos utilizadores, sem nunca trair a sua identidade e cultura. Também podem criar experiências, aliadas ao marketing experimental, que criem e demonstrem o seu estatuto e posição social, tanto para as *influencers* como para o público comum, conseguindo chamar a atenção e criar uma experiência tangível, física e interativa, essencial aos Millennials e à Geração Z. As redes sociais também vão ao encontro dos 6P's do Marketing de Luxo, sendo exequível criar ambientes que retratem as suas áreas de foco. As cinco áreas do *social media marketing* conseguem estar presentes no quotidiano dos consumidores, dentro de contextos e objetivos distintos. Através destes esforços é também possível atingir uma melhoria e aumento do *brand equity*. Estes objetivos são cumpridos graças à criação de conteúdo educativo, à interação que a marca tenha com os seus seguidores, à vigilância sobre conteúdo que seja publicado, à personalização de mensagens e à interação entre os consumidores e amantes das Marcas de Luxo.

Este estudo apresenta ainda contributos de investigação relevantes graças às entrevistas realizadas à Chanel e à Fashion Clinic, que validam a bibliografia consultada. A partir das entrevistas realizadas, é possível compreender o porquê das escolhas feitas e os seus objetivos. É possível entender a dimensão das marcas nas redes sociais e os esforços que fazem para alcançar um público mais alargado. Estas entrevistas também levaram a um

exercício importante que foi a realização do Prisma da Identidade de cada Marca, caracterizando-as e conhecendo-as mais profundamente.

Ainda que não seja uma amostra significativa, foram escolhidas duas marcas que revelam um nível de influência e *expertise* no ramo inigualável, ainda que com diferenças óbvias no tamanho e alcance. Concluímos que o luxo não só é subjetivo como tem importância e objetivos distintos para cada marca. Os esforços para os alcançar também variam e é dado um valor diferente a cada elemento abordado.

Em termos teóricos, esta dissertação procurou dar um contributo a nível da definição de Marca de Luxo, estudou os novos consumidores de luxo e as suas necessidades, o que permitiu reconhecer a importância do marketing experimental e validar os pressupostos do *social media marketing*.

Ainda que não tenha sido avaliado o impacto destas medidas no *brand equity* das marcas, pela extensão desta dissertação que já não o permitia, acredita-se que esse possa ser o próximo passo de investigação. Este revelar-se-ia essencial pois nenhuma das marcas entrevistadas ou bibliografia estudada revelou algum *insight* sobre o respetivo *brand equity*. Também seria essencial uma investigação profunda aos consumidores de luxo, através de inquéritos e obtenção de dados quantitativos, para conseguir ter alguma noção dos impactos causados por estes esforços.

Post-scriptum

Não era possível terminar este trabalho sem abordar o COVID-19 que, certamente, vai afetar o luxo como o conhecemos. É irrevogável questionar o futuro, os comportamentos de compra e as mudanças de paradigma do mundo do luxo.

Contudo, uma vez que o futuro é incerto e as respostas às perguntas são poucas e fugazes, não foi feita uma abordagem ao tema durante a realização desta dissertação. Não que o tema não tenha sido explorado, com a escassa bibliografia já disponível, mas pelo facto de todas as informações encontradas não passarem de meras suposições, uma vez que, diariamente, há novos acontecimentos e informações sobre o tema.

Assim, num contexto de incerteza, colocamos apenas perguntas:

- os hábitos de consumo do luxo vão ser alterados?
- qual é o papel do luxo numa nova era pós-COVID?
- as motivações dos consumidores vão ser alteradas?
- os níveis de compra vão alguma vez voltar a um nível pré-COVID?
- numa época de crise sanitária faz sentido haver luxo?
- as estratégias digitais permitirão a sobrevivência do luxo tão como o conhecemos?

Bibliografia e Referências Eletrônicas

- Aaker, D.A. (2002) *Building Strong Brands*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Allèrès, D. (2000) *Luxo... Estratégias de Marketing*. São Paulo: Ed. FGV.
- Andjelic, A. (2015). As Luxury Brands Embrace Data, Will They Use It Like a Butler or a Stalker?. *Medium*. Disponível em: <https://medium.com/@andjelicaaa/as-luxury-brands-embrace-data-will-they-use-it-like-a-butler-or-a-stalker-e0450114eb4a>
Consultado a: 24 de abril de 2020
- António, F. (2017, outubro 29) FOMO, sabe o que é? Causa cada vez mais acidentes (sobretudo, entre jovens). *Observador*.
Disponível em: <https://observador.pt/2017/10/29/fomo-sabe-o-que-e-causa-cada-vez-mais-acidentes-sobretudo-entre-jovens/> Consultado a: 12 de abril de 2020
- Atelier Beauté Chanel* (2020) Disponível em: <https://atelierbeaute.chanel.com/>
Consultado a: 22 de julho de 2020
- Ativia.pt (2019) *Conhece a história por detrás do termo 'It Girl'?*. Disponível em: <https://activa.sapo.pt/lifestyle/2019-07-31-conhece-a-historia-por-tras-do-termo-it-girl/#&gid=0&pid=1> Consultado a: 13 de abril de 2020
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing – The experience is everything!. *Journal of Brand Management*, 16, 5/6, 338-346.
- Baalbaki, S. S. (2012) *Consumer Perception of Brand Equity Measurement: A New Scale*. University of North Texas. Disponível em: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc115043/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf
- Baird, C. H., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39, 5, 30-37.
- Baker, L. (2001) Got it?. *The Guardian*. Disponível em: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2001/apr/21/weekend.lindsaybaker1> Consultado a: 28 de abril de 2020
- Balmain (2015) *Balmain X H&M*. Disponível em: <https://www.balmain.com/us/balmain/projects/balmain-x-hm> Consultado a: 8 de abril de 2020
- Barbosa, A. (2018) ItGirls: o termo que reinventou as digital influencers. *Gente – Celebidades*. Disponível em: <https://gente.ig.com.br/celebidades/2018-08-26/it-girls-digital-influencers.html> Consultado a: 13 de abril de 2020
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57, 6, 837-854.
- Bauman, Z. (1992) *Intimations of Postmodernity*. London: Routledge.

- Belén Hostalet (2020) <https://www.instagram.com/belenhostalet/> Consultado a: 1 de maio de 2020
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services*. New York: New York Press.
- Berry, C. J. (1994) *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berthon, P., & Katsikeas, C. (1998) Essai: Weaving postmodernism. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 8, 2, 149-155.
- Beverland, M. (2004). Uncovering “theories-in-use”: building luxury wine brands. *European Journal of Marketing*, 38, 3/4, 446-466.
- Bian, Q., & Forsythe, S. (2012). Purchase intention for luxury brands: a cross cultural comparison. *Journal of Business Research*, 65, 10, pp. 1443-1451.
- Broken (2019) *Cosméticos falsos*. Série Original Netflix.
- Cardoso, J. (2018) Sem contratos, só amor: como Givenchy e Audrey Hepburn mudaram o mundo. *Público*. <https://www.publico.pt/2018/03/18/impar/noticia/sem-contratos-so-amor-como-givenchy-e-audrey-hepburn-mudaram-o-mundo-1806859> Consultado a: 13 de abril de 2020
- Chandon, J. L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on “Luxury Marketing from Tradition to Innovation”. *Journal of Business Research*, 69, 1, 299-303.
- Charlton, G. (2018) How Can Luxury Retailers Recreate the In-Store Experience Online?. *SaleCycle*. Disponível em: <https://www.salecycle.com/blog/strategies/how-can-luxury-retailers-recreate-the-in-store-experience-online/> Consultado a: 3 de maio de 2020
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2012) *Luxury Brand Management*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Chu, S. C., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic Word-of-Mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30, 1, 47-75.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2005), *Brand and Brand Equity*, Concise Encyclopedia of Advertising, Haworth Press, Inc.
- Cohen, E. (2019). Peter Marino Channels Chanel with Showstopping Stores in Istanbul and Tokyo. *Interior Design*. Disponível em: <https://www.interiordesign.net/projects/16315-peter-marino-channels-chanel-with-showstopping-stores-in-istanbul-and-tokyo/> Consultado a: 9 de julho de 2020
- Constantinides, E. (2004) Influencing the online consumer’s behaviour: The Web experience. *Internet Research*, 14, 2, 111-126.

- Corbellini, E., & Saviolo, S. (2009) *Managing fashion and luxury companies*. Milan: Etas.
- Cova, B. (1996) The postmodern explained to managers: Implications for marketing. *Business Horizons*, 15-23.
- Daft, R. , & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32, 5, 554-571.
- Danziger, P. N. (2005). *Let them eat cake: Marketing luxury to the masses-as well as the classes*. Chicago: Dearborn Trade Pub.
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (2019) *Bain Luxury Goods Worldwild Market Study – Spring 2019 Update* [ficheiro em video].
Disponível em: <https://www.bain.com/insights/luxury-report/> Consultado a: 28 de julho de 2020
- Davis, S. (2005) *Building a Brand-Driven Organization*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Dion, D., & Arnould, E. (2011). Retail luxury strategy: assembling charisma through art and magic. *Journal of Retailing*. 87, 4, 502-520.
- Don Ziccardi *Influencing the Affluent: Marketing to the Individual Luxury Customer in a Volatile Economy*, MFJ Books, 2001.
- Dubois, B., & Czellar, S. (2002). *Prestige Brands or Luxury Brands? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions*. Disponível via Université de Genève: archive ouverte UNIGE: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5816>
- Dubois, B., & Laurent, G (1999) “Les excursionnistes de luxe.” *Hommes et Commerce*, 271.
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes. *Consumer Research Working Paper*, 736.
- Dubois, B., & Duquesne, P. (1993) The market for luxury goods: Income versus culture. *European Journal of Marketing*, 27, 1, 35-45.
- Dubois, D. (2017) *Luxusmarkenmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dumoulin, D. (2007, março). What is today's definition of luxury? *Admap*, 27-30.
- Eastman, J. K., Goldsmith, R. E., & Flynn, L. R. (1999). Status consumption in consumer behaviour: Scale development and validation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 3, 41-51.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.

- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16, 347-363.
- Foreman, K. (2015) The Birkin bag: Fashion's ultimate status symbol. *BBC*. Disponível em: <http://www.bbc.com/culture/story/20150116-the-ultimate-status-symbol>
Consultado a: 16 de junho de 2020
- Fridmann, V. & Wee, S. (2018), The Crash and Burn of Dolce & Gabanna. *The New York Times*. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/11/23/fashion/dolce-gabbana-china-disaster-backlash.html> Consultado a: 24 de março de 2020
- Gallaugher, J., & Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9, 4, 197-212.
- Gentry, J.W, Putrevu, S., Shultz, C., & Commuri, S. (2001). How now Ralph Lauren? The separation of brand and product in a counterfeit culture. *Advances in Consumer Research*, 28, pp. 258-265.
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833-5841.
- Goffman, E. (1959) *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Guerreiro, C., Lopes, M. (2019) “Já abriu o Clube para super ricos em Lisboa”. *Visão*. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2019-12-02-ja-abriu-clube-para-super-ricos-em-lisboa/> Consultado a: 14 de julho de 2020
- Hastings, K. (2018). 22 dos melhores cenários da francesa Chanel. *Vogue Portugal*. Disponível em: <https://www.vogue.pt/os-melhores-cenarios-de-chanel> Consultado a: 14 de julho de 2020
- Heine, K., & Berghaus, B. (2014). Luxury goes digital: how to tackle the digital luxury brand–consumer touchpoints. *Journal of Global Fashion Marketing*, 223-224.
- Hennigs, N., Wiedmann, K. P., & Klarmann, C. (2012). Luxury Brands in the Digital Age – Exclusivity versus Ubiquity. *Marketing Review St Gallen*, 29, 1, 30-35.
- Hennigs, N., Wiedmann, K. P., Klarmann, C., Strehlau, S., Godey, B., Pederzoli, D., ... & Taro, K. (2012). What is the Value of Luxury? A Cross-Cultural Consumer Perspective. *Psychology & Marketing*, 29(12), 1018-1034.
- Hogan, S., Almquist, E., & Simon, E. G. (2004) Building a brand on the touchpoints that count. *Mercer Management Journal*, 17, 46-53.
- Holt, D. B. (2002) Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29, 70-90.

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982) The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.

Hood Couture Magazine. (2017, December 21). The history of Chanel - Documentary [ficheiro em vídeo].

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gX4nXuvehfU> Consultado a: 2 de julho de 2020

Hudders, L., Pandelaere, M., & Vyncke, P. (2013). Consumer meaning making: the meaning of luxury brands in a democratised luxury world. *International Journal of Market Research*, 55(3), 391.

Inbar, M. (2018) Os looks mais marcantes de Yves Saint Laurent. Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2018/06/os-looks-mais-marcantes-de-yves-saint-laurent.html> Consultado a: 13 de abril de 2020

Jackson, T., & Haid, C. (2002). Gucci Group - The New Family of Luxury Brands. *International Journal of New Product Development and Innovation Management*. 4, 2, 161-172.

Jackson, T.B. (2004). *International Retail Marketing: a case study approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Jansen, B. J., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter power: Tweets as electronic word-of-mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60, 11, 2169-2188.

JNcQuoi Club (2020) <https://www.jncquoiclub.com/pt/> Consultado a 1 de julho de 2020

Kahle, L., & Homer, P. (1985) Physical Attractiveness of the Celebrity Endorser: A Social Adaptation Perspective. *Journal of Consumer Research*, 11, 4, 954-961.

Kamins, M. A. and K. Gupta (1994). Congruence between spokesperson and product type: A matchup hypothesis perspective. *Psychology & Marketing*, 11, 6, 569-586.

Kapferer, J. N. (1998, setembro). Why are we seduced by luxury brands? *Journal of Brand Management*, 6, 1, 44-49.

Kapferer, J. N. (2000), *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Filadélfia: Kogan Page Publishers

Kapferer, J. N. (2004) *The New Strategic Brand Management*, London: Kogan Page.

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

Kapferer, J. N., et al. (2017). Advances in Luxury Brand Management, *Journal of Brand Management: Advanced Collections*, 25-42.

- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kearney, A. T. (1999) *Creating a high-impact digital customer experience*. Chicago: Kearney white paper.
- Keller, K. (2003) *Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education.
- Kemp, S. (1998). Perceiving luxury and necessity. *Journal of Economic Psychology*, 19, 591-606.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 57,1, 1-22.
- Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16, 5, 290-301.
- Kim, K., H., Ko, E., Xu, B., & Han, Y. (2012). Increasing customer equity of luxury fashion brands through nurturing consumer attitude. *Journal of Business Research*. 65, 1495-1499.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2010). The impact of design characteristics on brand attitude and purchase intention: focus on luxury brands. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34, 2, 252-265.
- Kim, A., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65, 10, 1480-1486.
- Kim, A., & Ko, E. (2012). Impacts of Luxury Fashion Brand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1, 3, 164-171.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ko, E., Phau, I., & Aiello, G. (2016) Luxury brand strategies and customer experiences: Contributions to theory and practice. *Journal of Business Research*. 69, 12, 5749-5752.
- Laroche, M., Ueltschy, L. C., Abe, S., Cleveland, M., & Yannopoulos, P. P. (2004). Service Quality Perceptions and Customer Satisfaction: Evaluating the Role of Culture. *Journal of International Marketing*. 12, 3 , 58-85.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995), Measuring Customer-Based Brand Equity, *Journal of Consumer Marketing*, 12, 4, 11-19.
- Lester, T. L. (2009) Design Your Own Chanel Handbag, This Thursday Only!. *Glamour*. Disponível em: <https://www.glamour.com/story/design-your-own-chanel-handbag> Consultado a: 16 de julho de 2020

- Li, G., *et al.* (2012). Luxury fashion brand consumers in China: Perceived value, fashion lifestyle, and willingness to pay. *Journal of Business Research*. 65, 10, 1516-1522.
- Li, J., Li, X., & Zhu, B. (2016). User opinion classification in social media: A global consistency maximization approach. *Information and Management*, 53, 8, 987-996.
- Lindon, D., *et al.* (2011). *Mercator XXI Teoria e Prática do marketing*. 14a ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lipovetsky, G., & Roux, E. (2003) *Le luxe éternel: De l'âge du sacré au temps des marques*. Paris: Gallimard.
- Lipsey, R. G. (1970). *An Introduction to Positive Economics*. New York: Harper and Row.
- Luxe Digital (2020) *The 15 Most Popular Luxury Brands Online In 2020*. Disponível em: <https://luxe.digital/business/digital-luxury-ranking/most-popular-luxury-brands/> Consultado a: 19 de junho de 2020
- Makhija, K. (2017) LOUIS VUITTON – History and Timeline. Disponível em: <https://medium.com/@kajalmak/louis-vuitton-history-and-timeline-ab971435b55f> Consultado a: 20 de junho de 2020
- Malhotra, N., Birks, D., & Wills, P. (2012). *Marketing Research: An Applied Approach*. Pearson Education Limited.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52, 357-365.
- María Pombo (2020) <https://www.instagram.com/mariapombo/> Consultado a: 1 de maio de 2020
- McCarthy, L., & Leon, S. (2018) Chiara Ferragni's Wedding Dresses Explained, by the Blonde Salad Herself. *WMagazine*. Disponível em: <https://www.wmagazine.com/gallery/chiara-ferragni-wedding-dresses/> Consultado a: 15 de abril de 2020
- Mei-Pochetler (2017, janeiro 23) *How Luxury Brands Can Thrive in a Digital World* [ficheiro em video] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4q9O1znBF-Y&t=16s> Consultado a: 8 de abril de 2020
- Megehee, C. M. & Spake, D. F. (2012). "Consumer enactments of archetypes using luxury brands." *Journal of Business Research*. 65, 10, 1434-1442.
- Miller, K. W., Mills, M. K. (2012). Probing brand luxury: A multiple lens approach. *Journal of Brand Management*. 20, 41-51.

Monteiro, L. (2019) *A História da Calça Feminina*. Disponível em: <https://blog.modacad.com.br/a-historia-da-calca-feminina/> Consultado a: 28 de maio de 2020

Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30, 1, 13-46.

Nueno, J. L., & Quelch, J. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 41, 6, 61-69.

Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Okonkwo, U. (2009). Sustaining the luxury brand on the Internet. *Brand Management*, 16, 5/6, 302-310.

Parrott, G., Danbury, A., & Kanthavanich, P. (2015). Online behavior of luxury fashion brand advocates. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19, 4, 360-383.

Petkus, E. (2002) Enhancing the application of experiential marketing in the arts. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 9, 1, 49-56.

Phan, M., & Park, S. (2014). Introduction: Social media marketing and luxury brands. *Journal of Global Fashion Marketing*.

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

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998, julho/agosto) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97-105.

Ponnam, A. (2007) *Comprehending the Strategic Brand Building Framework of Kingfisher in the Context of Brand Identity Prism*. Hyderabad: The Icfai Institute of Management Teachers.

Rashidi, T. H., Abbasi, A., Maghrebi, M., Hasan, S., & Waller, T. S. (2017). Exploring the capacity of social media data for modelling travel behavior: Opportunities and challenges. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 75, 197-211.

Riley, D., & F., Lacroix, C. (2003). Luxury branding on the Internet: lost opportunity or impossibility?. *Marketing Intelligence & Planning*, 2, 2, 96-104.

Robinovitz, K. (2013) Elevated luxury storytelling in a social media space. *Luxury Daily™*. Setembro, 23-24.

Rodrigues Machado, Vítor (2019) Quem É Virginie Viard, A Arma Secreta Da Chanel?. *Elle*. Disponível em: <https://www.elle.pt/stars/quem-e-virginie-viard-arma-secreta-da-chanel/> Consultado a: 24 de junho de 2020

- Schade, M., Hegner, S., Horstmann, F., & Brinkmann, N. (2016). The impact of attitude functions on luxury brand consumption: An age-based group comparison. *Journal of Business Research*, 69, 1, 314-322.
- Schmitt, B. H. (1999) Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.
- Silva, M. (2017) Tommy Hilfiger e Gigi Hadid lançam nova coleção. *Vogue Portugal*. Disponível em: <https://www.vogue.pt/tommy-hilfiger-e-gigi-hadid-juntos-em-mais-uma-cole-o> Consultado a: 8 de abril de 2020
- Silva, S. (2017) JNcQUOI. Três andares na Avenida da Liberdade (e os macarons da Ladurée). *Observador*. Disponível em: <https://observador.pt/2017/04/20/jncquoi-tres-andares-na-avenida-da-liberdade-e-os-macarons-da-laduree/> Consultado a: 14 de julho de 2020
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159-170.
- Sherrow, V. (2001) *For Appearance' Sake: The Historical Encyclopedia of Good Looks, Beauty and Grooming*. Westport: The Oryx Press.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976) *The social psychology of telecommunications*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.
- Shukla, P., & Purani, K. (2012). Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts. *Journal of Business Research*, 65, 10, pp. 1417-1424.
- Sicard, M. C. (2003) *Luxe, Mensonge et Marketing*. Paris: Village Mondial.
- Silverstein, M., & Fiske, N. (2003) *TradingUp: The New American Luxury*. New York: Penguin Group.
- Staff, F. (2011) The Top 10 "It" Girls of the 1960s. *Flavorwire*. Disponível em: <https://www.flavorwire.com/190543/the-top-10-it-girls-of-the-1960s> Consultado a: 24 de abril de 2020
- Stegemann, N. (2006). Unique Brand Extension Challenges For Luxury Brands. *Journal of Business and Economics Research*, 4, 10, 57-68.
- Sun, G., D'Alessandro, S., & Johnson, L. (2016). Exploring Value Perceptions in China: Direct and indirect effects. *International Journal of Marketing Research*, 58, 5, 711-731.
- Sweeney, J.C., & Soutar, G.N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 2, pp. 203-220.
- Trunzo, B., DeLeon, J., & Dreesen, E. (2018) *The New Luxury: buying in is the new selling out*. Berlin: Highsnobiety white paper.

- Tsai, S. (2005) Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value. *International Journal of Market Research*, 47, 4, 427-452.
- Ueltschy, L.C., & Laroche, M. (2004). Co-Branding Internationally: Everyone Wins? *Journal of Applied Business Research*, 20, 3, 91-102.
- Vectormais (sem data) *Fashion Clinic*. Disponível em: <https://www.vectormais.com/pt/fashion-clinic> Consultado a: 12 de julho de 2020
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). A review and a conceptual framework of prestige seeking consumer behavior. *Academy of Marketing Science Review*. 3, 237-261.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*. 11, 6, 484-506.
- Vinerean, S., Cetina, I., Dumitrescu, L., & Tichindelean, M. (2013) The Effects of Social Media Marketing on Online Consumer Behavior. *International Journal of Business and Marketing*, 8, 14, 66-79.
- Vogue Portugal (2018). Livro de História: Chanel. *Vogue Portugal*. Disponível em: <https://www.vogue.pt/livro-de-historia-chanel> Consultado a: 24 de julho de 2020
- Wakefield, R., & Wakefield, K. (2015). Social media network behavior: A study of user passion and affect. *Journal of Strategic Information Systems*, 25, 2, 140-156.
- Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007). Measuring consumers' luxury value perception: A cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science*, 11,1, 21.
- Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing*. 26, 7, 625-651.
- Williams, A. (2006) Tourism and hospitality marketing; fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 6, 482-495.
- Winsper, J. (2009) *The 6 P's of Luxury Marketing*©. Luxury Society. Disponível em: <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2009/06/the-6-ps-of-luxury-marketing/> Consultado a: 10 de março de 2020
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991) The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 18, 1, 84-91.
- Yoo, J., & Park, M. (2015). The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands. *Journal of Business Research*, 69, 12, 5775-5784.
- Zhan, L., & He, Y. (2012). Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands. *Journal of Business Research*. 65, 10, 1452-1460.

Zhu, Y. Q., & Chen, H. G. (2015). Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. *Business Horizons*, 58, 335-345.

Ziccardi, D. (2001). *Influencing the affluent: Marketing to the individual luxury customer in a volatile economy*. New York: MFJ Books.

Apêndices

Entrevista à Chanel – Pauline Tastet – Media Europe Project Manager

Data: 15 de abril de 2020

Realizada por chamada telefónica

O que torna a sua Marca uma marca de Luxo?

Penso que a Chanel é uma marca de luxo porque há um respeito pelo *savoir-faire* e do artesanato. Estamos realmente a falar de criações que estão ligadas a pessoas que têm um *savoir-faire* particular, desde a pessoa que faz uma pena a quem faça uma carteira. Estamos a falar de pessoas que têm competências particulares e que, ao longo dos anos, foram desaparecendo e que nós mantemos para conseguirmos fazer todo o tipo de peças, maiores ou mais pequenas, nas nossas criações. Mas também do controlo total de toda a produção, desde colher flores, às ideias e às vendas é a Chanel a 100%.

O que é que diferencia a Chanel de qualquer outra marca de luxo que também faça todo o processo de produção?

Muitas das marcas não controlam exatamente tudo, por exemplo a Dior é uma marca que para criar um perfume faz uma oferta a vários perfumistas e escolhe o melhor, por isso externaliza partes do seu processo de criação, embora controle a sua produção. Enquanto que a Chanel é bastante particular pois tem um criador por área, seja para perfumes ou para maquilhagem, que são o centro das atenções e estão lá para fazer toda a criação. São pessoas da própria Chanel, que retêm toda a confiança da marca, e que desenvolvem os produtos. O que também nos diferencia é a longevidade da nossa marca, nem todas as marcas nasceram nos anos 10/20. O espírito da nossa casa também é relevante, nós damos muita legitimidade aos nossos artistas e criadores. Um simples exemplo é que somos a única marca a ter tão poucos criadores de moda. Quando temos um criador nós ficamos com ele até a sua morte, desde a Coco, ao Karl e veremos o que se passa com a Virginie. Mas os criadores, enquanto estão vivos, estão sempre lá e são sempre eles. Comparando a qualquer outra casa, como a Céline ou a Dior, há criadores que mudam de 5 em 5 anos ou desde que as coisas correm mal ou então se quiserem ir embora, como um CEO. Enquanto que connosco não é assim, não são como CEO, são criadores que têm esse processo neles e que o fazem até morrerem.

E que, de certa forma, fazem da Chanel a sua própria casa....

Exatamente, uma casa para todos os que lá trabalham.

Por isso considera que não tem concorrentes diretos?

Sim, ainda assim temos. Falando do *business* em si e se sairmos do processo de produção todo, evidentemente temos. Todas as marcas de moda e de perfume, desde LVMH ou à Hermès..... a Hermès! É o que está mais perto... o concorrente mais perto neste sentido em que é uma casa como nós onde tem as suas tradições e o respeito por elas muito incutido.

Qual é a dimensão da sua marca - Em quantos países está representada?

Esta é uma pergunta que não lhe sei bem responder....

Mas esta representada em todos os continentes?

Ah, lá está! Em todos os continentes certamente! Em toda a Europa, ainda que não esteja em todos os países em loja física, mas temos os nossos perfumes são vendidos em lojas como a Sephora, que são lojas de *wool sale*, por isso estamos representados na mesma. Também estamos representados na América latina, em toda a América do Norte, claro.... também estamos presentes em África, também em *wool sale*, na Austrália, na Ásia.... francamente por todo o lado, mas o número de países não lhe sei dizer.

Com que produto é que a sua Marca se tornou conhecida?

Espero não me enganar ao dizer *Chanel n°5*, porque o resto vem a seguir. É um perfume que nasce em 1921.

Atualmente, que produtos é que a tornam icónica?

Em termos de *business* não é o *n°5*, mas para mim claramente continua a ser. Quando se diz *n°5* toda a gente sabe que é Chanel. O *Bleu de Chanel* também funciona muito bem

no mundo todo e é muito comprado pelos homens. Se passarmos à moda, evidentemente temos *la petite veste noire*, os sapatos *sling bag*, todas as carteiras e se calhar alguns tecidos como o *tweed* que é um tecido específico da Chanel. Embora seja um tecido copiado por todos... se formos à Zara é um copiar colar... Na joalheria e relojaria é o relógio *J12* e o anel *Coco Crush*.

Que necessidade é que os seus produtos saciam? O que faz os seus consumidores voltarem a consumir?

Uma necessidade simples é a necessidade primária de se vestir. Se calhar é um bocado difícil de o dizer quando as roupas custam 4000€, mas ainda assim responde à necessidade. Mas não nos podemos esquecer que também saciamos uma terceira necessidade, a necessidade do lazer, da beleza.... não podemos dizer que só saciamos a necessidade de se vestir, como é luxo tem que haver mais alguma coisa. E penso que os consumidores voltam a consumir pelo panorama da qualidade e do *savoir-faire*.

De que canais de venda dispõe?

Então temos o *retail*, que são lojas físicas próprias, desde perfumes e beleza, moda e relojaria e joalheria. Temos *wool sale*, que são lojas que vendem os produtos por nós, como a Sephora. Em alguns países pequenos na Europa às vezes temos algumas marcas que re-vendem algumas peças de roupa, e por exemplo na Suíça temos algumas lojas que re-vendem muitos relógios. E também temos o e-commerce.

E o e-commerce é feito por onde? Por exemplo reparei que no vosso site não têm preços disponíveis.

No e-commerce só temos perfumes e beleza.

Que canais de comunicação tradicional e digital usam?

Diria todos, talvez menos a rádio, exceto talvez no principio do ano... mas diria todos.

Como descreveria os passos para criar uma Marca de Luxo forte?

Isso é muito complicado... sobretudo quando falamos de uma marca com cem anos e que há cem anos é uma marca de luxo forte.... se calhar não de luxo há cem anos, mas é uma máquina tão grande que não é possível dizer...

A quem é que o seu produto se destina? Como é que descreve o seu público-alvo (perfil)?

É muito complicado porque como temos três divisões não temos todos o mesmo perfil. Mas por exemplo se pegarmos nos perfumes e beleza, e mesmo aí temos muitas marcas de cuidado de pele que não são todas para o mesmo público, mas diria que nesta área são pessoas com bons salários. Mas se formos a ver produtos de maquilhagem também podem ser jovens que não ganhem uma enormidade de dinheiro. Por isso depende muito, embora na generalidade sejam pessoas com salários altos e por isso seja a mulher a partir dos 30/40 anos, tentamos cada vez mais chamar a atenção dos jovens.

Como é que o seu target evoluiu nas duas últimas décadas?

Temos cada vez mais clientes jovens e na Ásia, sendo que a Ásia é o único sitio onde os jovens consomem tudo sem qualquer problema.

Eles consomem qualquer gama de produto...

Sim, eles compram coisas a sério, até relógios. Há jovens na Ásia têm muito dinheiro, o que é uma novidade, mas que cada vez mais existe... assim como cada vez mais há mais pessoas pobres. Mas de facto há esta subida nesta zona e é o único sitio onde conseguimos ter como alvo jovens com 18 anos e que podem comprar tanto um relógio, como um batom, um perfume ou até uma carteira.

Sim.. até porque na Europa isso não existe.

Até existe, mas quando falamos de público-alvo falamos numa coisa mais vasta, não é porque uma rapariga consegue comprar uma carteira que há um público-alvo... não há tanto isso.

Nem mesmo na América...

Não não, não tao jovens como os Asiáticos.

Que necessidades é que perceciona que o seu target tem? Como é que preenche essas necessidades?

Penso que já o disse, mas reforço o lazer e a necessidade de luxo. E respondemos ao lhes oferecermos produtos de alta qualidade, com *savoir-faire*, com marketing atraente, respeitamos sempre os nossos símbolos... temos os nossos símbolos em tudo o que fazemos.

Que segmentação de clientes têm? Fazem uma seleção do tipo de clientela que querem?

Isso depende muito dos países, como já tinha referido, dependesse falamos de uma loja ou do que seja. Mas os jovens vão entrar nas lojas mas não compram necessariamente, mas na Ásia compram mais. Também há uma coisa que foi feita por todas as marcas de luxo há uns anos porque tínhamos o problema que as pessoas não se atreviam a entrar nas lojas de luxo. Pessoas que até tinham dinheiro, embora não “ricos” mas que pudessem comprar uma *loucura*, não ousavam entrar nas lojas. E foi um trabalho feito por toda a indústria de luxo, em que se questionou sobre como é que podemos fazer para que as pessoas entrem. Este trabalho não é simples, para já estas marcas têm uma aura incrível e depois ainda há seguranças à porta. Por isso foi necessário que as marcas se livrassem os consumidores dessa ideia que não tinham legitimidade para entrar nas lojas de luxo.

E como é que esse processo foi feito?

Foi, através das redes sociais, que chegámos às pessoas. Antes só a partir da televisão é que chegávamos a elas, e agora a partir dos telemóveis permitimo-nos pensar “que falámos com a marca e a seguimos no Instagram” e que temos uma espécie de relação. Assim, criam-se pequenos jogos e coisas que, da próxima vez que passe à frente da loja

a pessoa vai ter menos medo de a abordar porque já não vai ser a marca que eu vi na televisão num clipe artístico que mais parece um filme de cinema.

Por isso conseguiu criar uma proximidade com o seu consumidor de forma diferente.....

Eu penso que as redes sociais nos ajudaram neste processo de proximidade.

Com que estratégias e meios é que conseguem atingir o seu público-alvo? (campanhas, marketing, publicidade)

Depende do produto, porque vai depender do nosso alvo. Por isso não vamos fazer a mesma coisa em moda do que em perfumes e beleza, usamos muito mais as redes sociais em perfumes e beleza do que usamos em moda. Em moda não vamos à televisão... há muita coisa. Mas depois temos toda a publicidade, mas não só. Temos o marketing que nos faz os planos de venda, as vitrines, o serviço ao cliente... há muitas formas de atingir o público. Mas obviamente que todos os canais estão canalizados para o público-alvo.

Como consegue que os seus produtos fiquem dentro da segmentação de clientes?

Penso que nós não temos grandes problemas com isso. Na verdade fazemos produtos para os consumidores, mas somos uma marca que faz as coisas porque tem vontade. Quer dizer que o criador faz as coisas porque teve uma ideia no verão, na Sicília, enquanto via o pôr-do-sol e viu cores e por isso decidi fazer uma paleta de maquilhagem. Isso é a Chanel. Até podemos fazer as coisas porque estão na moda nos Millennials e vamos chamar a sua atenção mas se não é mesmo um processo de criação. O cliente vai estar presente mas não é tudo para ele.

Alguma vez a estratégia de preço foi alterada para conseguirem atingir melhor o target?

Isso não acontece para baixar o preço. É importante guardar essa legitimidade do luxo e do *savoir-faire*, e por isso.... e não sei se sabes mas o luxo no geral tem tipo um

aumento enorme nos últimos anos. Um aumento de cerca de 800% desde os anos 90, e isso é imenso. Num espaço de 30 anos aumentou imenso, e não fomos só nós, foi o luxo no geral.

Como elegeram as redes sociais em que estão presentes?

Tentamos estar mais ao menos presentes onde é pertinente para o nosso público-alvo e onde não vamos perder qualidade no conteúdo que vamos partilhar.

Quando é que se tornaram presentes nessas plataformas? Reparei que a Chanel teve algum atraso em aderir a estas redes sociais...

Sim, tirando o Instagram, para onde fomos muito cedo. O resto teve o seu atraso. Isto porque queremos sempre ver como é que as coisas funcionam e só depois é que vemos se aderimos ou não. Nunca vamos logo no princípio sem ver como é que funciona.

Porque querem manter o vosso estatuto?

Porque está fora de questão que as coisas corram mal e que nos associemos com redes que não nos refletem.

Com que finalidade é que utilizam as redes sociais? (consciencialização da marca, marketing, promoção de produto...)

As redes sociais não são usadas para a promoção de produto, porque não fazemos promoções. Mais é sobretudo na perspetiva de *awareness*, de chegar ao máximo de pessoas possível para que quando estas pessoas ouçam Chanel associem logo e estar na cabeça das pessoas. Para ter uma boa qualidade de conteúdo, conteúdo que conte uma história, de amplificar a legitimidade da marca, embora esta lhe seja inerente, mas de sublinhar bem a legitimidade.

E também mostrar a cultura, valores e identidade da Chanel a partir da partilha de conteúdo e do *awareness* da marca....

Sim. Não sei se viu, mas neste momento temos alguns programas. Temos o *Chanel parfumeur* e o *Inside Chanel*. Estes são programas que contêm capítulos que saem regularmente. O que é sobre o perfume são vídeos, mais ao menos compridos, acho que o mais comprido chega a ter cinco minutos, o que é muito, mas que chega a ter entrevistas com a criadora.

E esses vídeos também mostram a vossa exclusividade, *savoir-faire* e tudo o que representa a Chanel...

Sim, claro.

Que tipo de equipa gere as Redes sociais? Assumo que possuam a vossa própria equipa...

Temos uma equipa nossa mas também trabalhamos com uma agência de media. Temos pessoas internas que se ocupam das redes sociais, mas também temos pessoas dessa agência que nos ajudam a fazer a estratégia e de fazer um levantamento dos resultados. Por isso temos os dois.

Que tipo de posições e background têm os membros dessas equipas?

Podem chegar de qualquer parte, desde pessoas que fizeram escolas de comércio, a pessoas que fizeram Sc Po., quer dizer que fizeram grandes escolas... e basicamente as posições são desde Chef de Projet Social Media.... numa empresa como a Chanel, que é tão grande e tem tanta gente, que cada projeto e missão são coisas pequenas... não diria que é uma cadeia de trabalho, mas às vezes o trabalho é tão específico que temos menos missões mas mais missões específicas, com competências específicas e por isso não abrange muito... se se faz *social media* não se vai fazer outra coisa, é um media e pronto. As vezes faz-se um media para dois produtos, por isso é muito restrigente. É preciso não esquecer que somos pequenas pessoas numa grande empresa.

O conteúdo e o objetivo é o mesmo em cada Rede Social?

Não não, espero que não pelo menos... isso não é possível. É que todas as plataformas têm um objetivo, ainda que adorem copiar-se uns aos outros, mas os objetivos são completamente diferentes. Mesmo que seja a mesma campanha e o mesmo tema, não se vai mudar drasticamente, mas a mensagem não vai ser a mesma nem da mesma forma.

Como é que o conteúdo publicado é escolhido para atingir esse objetivo? É puramente para quê que esta plataforma serve ou este público-alvo gosta mais de um certo tipo de coisas por isso vamos escolher fazer...

Sim, também é isso. Não só qual é o objetivo desta plataforma, mas também o que é que o público-alvo gosta, que vai influenciar a nossa reação.

Como é que consegue estar presente nas plataformas das Redes Sociais e manter a exclusividade e estatuto que a marca merece?

Estamos lá todos da mesma forma que estávamos todos na televisão antes. Sendo que a estratégia da televisão é ter uma qualidade de conteúdo incomparável, é mesmo conseguir a atenção das pessoas ao contar histórias, que é o que eles querem, e ao mesmo tempo também pensamos que a atenção das pessoas dura dois segundos, por isso os conteúdos têm que ser curtos. E por isso temos que chamar a sua atenção nesses dois segundos. E por isso questionamo-nos se queremos criar conteúdo para preencher esse vazio ou se queremos continuar com a nossa tradição de contar histórias, e aí tanto faz se é em dois segundos ou em dois minutos. São perguntas que nos fazemos e o que é importante na Chanel, assim como nas outras marcas de luxo, é que não queremos estar a intrometer-nos na vida das pessoas. Ou seja, a forma como nós estamos presentes nas redes sociais e a forma como fazemos publicidade não pode chatear nem ser agressiva para as pessoas. Ou seja não pode chatear as pessoas quatro vezes por dia, como muitas marcas fazem. Por exemplo, se falarmos na Coca Cola tenho a certeza que vamos passar o dia a receber anúncios sobre ela. O que não é de todo o objetivo da Chanel, mesmo que haja um *re-target* à mesma pessoa vai ser com outra criação, não vai ser a mesma dez vezes no mesmo dia.

As Redes Sociais impactaram a procura e venda dos seus produtos? Como é que essas informações são medidas?

Há duas respostas. Uma é que se há um e-commerce e pessoas que meçam o e-commerce é muito fácil, vemos de onde é que as pessoas vieram e como é que chegaram lá. Mas, o nosso e-commerce não é assim tão grande como vendas, não é aí que fazemos as maiores vendas. E na loja não sabemos se as pessoas vieram porque viram o *spot* na televisão, se foram porque gostam da Chanel ou se foram *target* por uma publicação no FaceBook. Por isso, as redes sociais são boas porque, por um lado podemos seguir o consumidor até ao fim, mas se eles não compraram no e-commerce e compraram na loja nunca vamos poder saber. Quer dizer, pelo menos neste momento não temos os meios para o fazer... por isso por um lado sabemos e por outro não. Mas isto é como toda a publicidade, é um meio com muitos anos, desde sei lá, o princípio do século XX, e foi sempre difícil saber de onde é que as pessoas vêm e se de facto chegámos às pessoas que compraram coisas. Porque não vamos perguntar a toda a gente que está na caixa de onde e porque é que vieram.

Por isso não tem ideia nenhuma a quantas pessoas é que conseguiu chegar pelas redes sociais...

Não, a não ser que seja pelo e-commerce não fazemos ideia nenhuma se o dinheiro investido nos media é verdadeiramente útil. Quer dizer, quando não há medias vemos que há muito menos vendas, mas é muito complicado como medida.

As Redes Sociais fizeram com que conseguissem atingir um target mais jovem?

Sim, há perspetivas em que sim, claro.

E acha que se não tivesse redes sociais tão ativas não tinha tido tanto sucesso com os jovens?

Sim, acho que as redes sociais chamaram muito a atenção... sem ser agora [por causa do COVID-19], os jovens já não veem televisão... é evidente que sim.

Com o uso das redes sociais tornou-se mais difícil ou mais fácil atingir o target certo?

Então, aqui é claramente há uma facilidade e poder dos milhares. É certo e seguro que podemos escolher uma publicação e escolher um público. Nunca foi tão fácil como isto. Comparando aos outros medias, claro. Na televisão, nós recebemos o público da própria televisão, eles dão-nos a sua audiência. Não sei se sabe como é que se mede as audiências das televisões em França, mas é ridículo porque estamos muito longe da realidade. São só estatísticas, enquanto que, nas redes sociais, se sabe muito bem que tal URL [Localizador Uniforme de Recursos] pertence a tal pessoa, que se chama tal e tem tal idade e recebe outro tal. Agora com o LinkedIn nós damos-lhe mil informações e eles sabem mais ao menos quanto é que ganhamos, sabem tudo...

Os preços dos produtos estão expostos nas Redes sociais e nos canais digitais? Porquê?

O que acontece é que em perfumes e beleza às vezes nós usamos. Não sei se vê no nosso Instagram, mas às vezes temos publicações com os preços, naquelas partes que ligam automaticamente ao site.

Mas nunca na área da moda...

Não, isso nunca. Porque na verdade pensamos que exibir um preço de 4000€ numa carteira.... a ideia não é essa...

Então a ideia não mostrar os preços dos produtos ou a ideia não é dar a conhecer os preços, porque são só para os consumidores ou interessados?

Não não não, é a primeira. Ou seja, ninguém vai comprar uma carteira Chanel na internet. A ideia não é essa. Uma carteira da Chanel é todo um processo, é todo um ritual de ir à loja, falar com um conselheiro, receber todos os conselhos sobre a carteira, saber como tratar dela, etc. É todo um ritual de compra que é destruído completamente e que perde o seu valor de preço ao comunicá-lo assim. Penso que este é um dos pilares do luxo, acho que se amanhã toda a gente publicar preços de 4000€ em todas as carteiras do mundo, nós perdemos todo o nosso ritual... nós funcionamos de forma numérica e assim perdemos todo o contacto com o cliente e já não há este ritual.

É como uma experiência em ir...

Exatamente! O luxo é a experiência a 30%. 30% é só experiência.

E por isso o objetivo da Chanel é conservar esta experiência com o cliente.

Claro que sim.

As Redes Sociais são uma via para conhecer melhor o consumidor e perceber o que este quer e precisa? Por exemplo vi que a L’Oreal lançou um produto exclusivamente porque havia uma grande procura e um *gap* a preencher. Na Chanel fazem isso?

Então, na realidade não. Digamos que até o podíamos fazer, mas não o vamos. Não é porque há alguma coisa que está na moda que o vamos fazer. No entanto vamos inspirar-nos do que vemos das tendências. Mas normalmente são novas formas de se maquilhar ou vestir-se em que vamos criar um ritual diferente, um gesto diferente... mas não vamos fazer um produto só para isso. Aliás essa é a grande diferença entre a Chanel e a L’Oreal, nós não somos uma marca comercial. Embora o consumidor seja o rei, aqui nós sabemos mais sobre o que é que o rei quer porque o estudamos. Vemos os seus hábitos nas redes sociais, vemos o que eles partilham.. vemos mais facilmente as tendências a nascer. Mas não é por isso que respondemos dois dias depois com um produto comercial.

Por isso não faz um produto específico mas respeitam as tendências que estes grupos querem.

Exatamente!

Por isso sente que o poder do consumidor não aumentou com as redes sociais?

Ainda assim sim. Não é porque não respondemos sempre com coisas amanhã que eles não têm poder. A atenção do consumidor é de três segundos e nós tentamos fazer coisas

que vão ao encontro deles. Nos adaptamo-nos, porque a ideia não é não vender nada. Numa marca de luxo há uma tensão permanente entre o comercial e o respeito e tradição, a legitimidade da marca, a criação.

As redes sociais aproximaram a marca dos consumidores a partir das redes sociais?

Sim.

Porque por exemplo a Louis Vuitton responde às mensagens privadas que os consumidores enviam, seja por FaceBook ou Instagram, e isso também cria um respeito pela marca mas também a percepção de que o consumidor é ouvido e uma proximidade com a marca... a Chanel também o faz?

Sim, temos um Messenger. Mas não sei como é na Louis Vuitton, mas há muitas marcas que são mensagens automáticas, e no nosso caso temos mesmo alguém a responder às mensagens.

Estratégia Digital

Como é que descreve a estratégia digital de Chanel?

Podia descrever numa palavra e talvez fosse... prudente.

Porque não se faça logo nas novas redes?

Sim, porque esperamos para ver o que é que aquilo vai dar, analisamos como é que as pessoas reagem a certos conteúdos. Porque temos sempre que respeitar a marca e não podemos fazer qualquer coisa. Nós vendemos produtos caros, por isso não nos podemos permitir fazer uma coisa qualquer.

Que tipo de campanha digital fazem? Como é que estas ações são escolhidas? Será que faz campanhas com *influencers* ou com celebridades?

Francamente fazemos de tudo. Depois as celebridades vai ser muito gerido. Mas aí misturamos muito as relações públicas e a publicidade.

Que sucesso é que estas medidas têm? Como é que este é medido?

Isso é muito complicado de saber, porque nós não conseguimos saber. Não é porque uma *influencer* aparece com um rímel que vamos saber quantos é que vendemos. Esse é o problema, todas essas ações estão integradas numa campanha 360 com imensos setores associados, desde o serviço ao cliente, marketing, pontos de venda, media, televisão, tele-cinema, *influencers*, redes sociais... e como é que se pode saber que as vendas aumentaram só graças a à *influencer*? Isso é impossível, a não ser que se fizesse operações com conexões e assim... mas nós não vamos fazer isso para já.

Recorrem a *influencers*? Para que tipo de ações? Como é que as *influencers* são escolhidas?

Isso é tudo feito por nós, se for feito por uma agência tem que ser validado por nós.

Porque é uma escolha muito pessoal...

Sim, sem dúvida, tem que refletir a marca, tem que ser uma Chanel.

São as *influencers* que publicitam o produto ou são as Marcas através das *influencers*?

Isso depende se é relações públicas ou media. Se forem relações públicas são elas que o fazem, não são remuneradas por isso têm liberdade de expressão total. Se for media e se for remunerado, então aí podemos fazer a publicidade através delas como quisermos porque temos a liberdade para moldar o processo de criação.

Como é que estas campanhas evidenciam as dinâmicas específicas de Chanel e a sua identidade? Como é que passa a identidade da Chanel através destas campanhas?

Para já através da escolha das *influencers*. Tem que se escolher uma mulher Chanel, pelo menos que se aproximem. Também se tem que preservar sempre o respeito pela identidade da *influencer*, o objetivo não é canalizar essa pessoa, essa pessoa tem uma personalidade e identidade, se é *influencer* é porque tem um talento ou uma atração que transparece na sua conta de Instagram. E a ideia é integrar a Chanel de forma subtil e poeticamente no seu universo. E ao fim de contas a Chanel vai transparecer sozinha, sem precisar de fazer alguma coisa. Mas é preciso ser respeitar muito essa pessoa que vem. E depois se a escolha for boa e acertada não vai haver qualquer tipo de problema porque vai ser natural.

O marketing experimental serve para este tipo de campanhas?

Sim sim, nas relações públicas já foi muito usado! Há muitas viagens à Grasse, onde são os nossos campos de flores para os perfumes, à Deauville, enfim são campanhas feitas respeitando a história de Coco Chanel e da sua Casa.

E fazem este tipo de marketing experimental com os vossos consumidores? Uma vez estava na Croácia, há dois anos e encontrei uma pop up da Chanel que oferecia desde massagens às mãos a maquilhagens completas...

Ah eu também lá estava!

Ah! Achei uma ideia muito boa. Costumam fazer esse género de coisas?

Sim sim, nós fazemos muito esse tipo de ações de pop-up. Normalmente é maquilhagem. Quando falamos com o nosso público diretamente é para maquilhagens e perfumes. Muito pouco com as outras divisões, que são a moda e bijuteria e relógios, porque quando nos aproximamos do público não podemos por relógios a 8000€ num pequeno sítio com muitos seguranças. Mas fazemos muito de pop ups. E sobretudo na Ásia, onde fazemos ainda mais!

E este tipo de ações é feito com que objetivo? É para *awareness* do cliente ou por publicidade?

Não, é só pelo *awareness* do cliente. Muitas vezes nem sequer se pode comprar nos pop up, por isso não é comercial.

Por isso a ideia é que esses “clientes” tenham ficado com essa ideia da Chanel.

Isso mesmo, é para que eles tenham vivido a experiência. A ideia não é só ver o pop up, é fazer uma massagem às mãos, pintar as unhas, aprender os rituais... e é isso.

Dependendo do produto, têm uma estratégia de ação diferente?

Sim, sem dúvida.

É escolhida uma equipa para cada ação? Como é que esta é escolhida?

Não é que se escolha, mas as pessoas trabalham consoante a sua especialidade. Por isso os RP vão fazer tal produto... é muito específico, mas sim há equipas para cada campanha. Mas não quer dizer que as equipas sejam escolhidas de propósito, já é assim desde a partida.

As ações são diferentes para cada região?

Temos sempre uma decisão forte de Paris, tudo sai de Paris. Mas depois há especificações que podem ser modificadas segundo as regiões. Mas temos uma forte centralização do poder em Paris.

Entrevista Fashion Clinic – Rita Silvério Marques, General Manager Fashion Clinic

Data: 22 de maio de 2020

Realizada presencialmente

O que é a Fashion Clinic?

A Fashion Clinic já foi precursora desde 2005 em Portugal no negócio da moda. Inicialmente tinha um posicionamento diferente, não tinha tanto estas *A brands*, estas marcas de luxo tão fortes como temos atualmente, tinha um posicionamento talvez um bocadinho mais rebelde. Mas quando foi adquirida pela Paula Amorim efetivamente foram procuradas outras marcas, marcas que a própria utilizava e era cliente, e os contactos que tinha, e retransformou a loja. Mas desde sempre que a Fashion Clinic foi referência em Portugal pela sua irreverência, por estar à frente e por ser uma referência quase internacional dentro do nosso pequeno Portugal.

Como é que o conceito surgiu? Não sei se me pode falar sobre quando foi criada, que se não me engano foi em 1990, mas quando a Paula Amorim a reconfigurou a Fashion Clinic.

Eu penso que a Paula já era cliente da Fashion Clinic, em algumas marcas, gostava das lojas e era uma verdadeira apaixonada por moda. Tinha várias áreas de negócio diferentes mas a sua paixão também era a moda. E portanto aproveitou esta oportunidade de negócio, comprou. Nessa altura ficou com alguns dos espaços que já existiam, salvo erro este [loja da Boavista] era um deles, mas não consigo garantir, e depois foi abrindo outros e fechando outros, ficando só com localizações do melhor que há – nós estamos aqui, nos Aliados, estamos na Avenida da Liberdade, em Lisboa, com duas lojas, e também no Algarve na Quinta do Lago. Sendo que entretanto também, isto acho que é muito importante e foi um passo grande para a Fashion Clinic, que foi há cerca de cinco anos abriu uma loja Gucci, por isso temos um franchising em Portugal, representamos uma loja Gucci. E, este ano, foi certamente uma das primeiras aberturas pós-COVID, que foi no dia 5 de maio, nós abrimos a loja da Dolce&Gabbana também

na Avenida da Liberdade. Que é uma loja lindíssima, que depois posso-lhe passar filmes e fotografias e documentos de tudo porque a loja é lindíssima...

Obrigada!

...Portanto, basicamente isto veio dar ainda mais força a marcas que nós já temos nas lojas, portanto nós vendemos muito Gucci, é a nossa marca número um, mas a marca número dois é precisamente a Dolce&Gabbana. Agora tendo uma loja exclusivamente Dolce&Gabbana, isto reforça ainda mais o nosso posicionamento como especialistas no mundo da moda e do luxo. Para além disso temos uma coisa muito interessante que sai fora um bocadinho do fórum do seu trabalho, mas que para nós é muitíssimo diferenciador e que faz sentido referir, que é nós pertencemos a um grupo que se chama Amorim Luxury, que tem um conceito que é “*Food meets fashion meets hospitality*”. E isto é mesmo muito importante porque todos nós vivemos este universo, ou seja o nosso cliente aqui no Porto é um bocadinho mais difícil, não temos o JNcQuoi, não sei se já conhece....

Os restaurantes!

Exato! Em Lisboa temos quatro restaurantes, todos lindos de morrer, temos o JNcQuoi Avenida, JNcQuoi Deli, o JNcQuoi Asia e abrimos o Clube Privado.

E é tudo no mesmo sítio?

É tudo a uma distância de.... sei lá 300 metros, portanto é mínimo. E chegamos à conclusão é que a nossa cliente às vezes pode ficar no nosso edifício quase o dia todo. Portanto só nos falta uma parte que é a *hospitality*, em que estamos a montar o projeto da Comporta e temos outras ideias e outros projetos, até mais urbanos, porque a ideia é que num só edifício a pessoa possa viver, jantar, comer, comprar... e é um conceito de altíssima qualidade, de luxo, com requinte e com um nível de serviço que não existe em Portugal. Portanto, é mesmo ser referência de serviço que é isso que nós procuramos, seja aqui, seja na restauração, seja depois também na parte do turismo. Por isso é muito giro esse *mix* que sai um bocadinho do seu trabalho, mas acho que é também uma das coisas que referencia o conceito. Portanto o conceito da Fashion Clinic é um conceito

que vive integrado neste mundo do JNcQuoi. Portanto é “*Food meets fashion meets hospitality*”.

E por isso considera que a Fashion Clinic por representar Marcas de Luxo, torna-se uma Marca de Luxo ou, para lá de as representar, também é uma Marca de Luxo?

Eu vou dizer uma coisa, eu acho que as duas estão muito interligadas. A Fashion Clinic já era referência na moda sem ser necessariamente referência no luxo, até a Paula Amorim ter comprado a insígnia e ter trazido para aqui estas marcas número um. Porque o tipo de marcas representadas eram boas marcas, talvez mais um bocadinho irreverentes, e neste momento são mesmo marcas número um no luxo no mundo. Não temos a Chanel mas talvez seja das únicas assim grandes grandes que nos falta... também há muitas outras marcas interessantes que não temos, não temos a Bottega, não temos a Céline, mas temos a Louboutin, temos Gucci, temos a Saint-Laurent, temos Prada, Dior.... temos mesmo um conjunto de marcas que nos torna únicos. E também tentamos apresentá-las com muita identidade. Ou seja, nós tentamos fazer poucas misturas nos manequins, se reparar geralmente temos um manequim só com uma, o que respeita bem a identidade da marca. Os nossos *connors* estão organizados por marca, mas acho que coexistem bastante bem. Ou seja, aqui o Saint Laurent fica bastante bem com o Aquazzura ao lado, nada aqui é por acaso. Também alteramos as lojas todas mais ou menos uma vez por mês, alteramos as montras, alteramos as lojas mas respeitando sempre a identidade das marcas, e destacamo-las uma a uma.

E, sendo assim, em Portugal, acha que tem algum concorrente direto?

É assim, nós temos vários concorrentes diretos em Portugal. Eu não quero parecer arrogante mas eu acho que nós estamos a trabalhar um bocadinho melhor do que os nossos concorrentes. Nós consideramos que os nossos concorrentes são as outras lojas multimarca, aqui no Porto seria a Fátima Mendes, a Linda Mendes, são as principais que têm marcas muito boas, assim como nós. Em Lisboa temos a Loja das Meias e a Stivali. Eu não sei se segue, mas se não segue aconselho-a a seguir todas estas marcas no Instagram, e eu acho que a nível de posicionamento nós estamos um bocadinho acima das outras marcas. É a minha opinião, mas também é fácil dizer isso porque

trabalho aqui! Apesar que na Fashion Clinic nós ultimamente temos mantido uma comunicação um bocado mais comercial, precisamente neste período do COVID. Ou seja nós tivemos que alinhar um bocadinho mais. Enquanto que antes era mais *brand* neste momento praticamente tudo está ligado a uma parte muito comercial. As comunicações que temos, como por exemplo os *stories* de hoje, foram enviados por WhatsApp à nossa listagem de clientes. Nós trabalhamos muito bem os clientes nacionais e tínhamos muitos clientes estrangeiros, sobretudo na baixa e na Avenida da Liberdade, e agora não tendo o que nos vai ajudar são estes clientes nacionais que temos.

E então, tendo tantos clientes internacionais e, então na Avenida da Liberdade aquilo é quase que um centro comercial só da Amorim Luxury, nunca pensaram em expandir para outros países ou não vêem necessidade?

Nós tínhamos essa ambição e já fizemos alguns estudos e pensou-se sobre isso, mas neste momento a prioridade é avançar com *hospitality* e abrir a Comporta e eventualmente outros projetos de hotelaria em Portugal. Eu ando a insistir muito para temos um JNcQuoi aqui no Porto e estarmos todos juntos na Avenida dos Aliados. Acho que era importante esta loja estar ali também. Porque acho que nós temos que estar nas artérias número um. Apesar da Avenida da Boavista ser uma avenida muito importante para o Porto, os Aliados são os Aliados. Contra mim falo que adoro esta loja e tem o Parque [da Cidade] aqui ao lado e é mágica, mas efetivamente aqui não faz sentido abrir um restaurante, e nos Aliados faria, percebe? E portanto neste momento estas são as nossas prioridades. Não desconte que já estudamos alguns projetos no estrangeiro, mas a concorrência é elevada nos outros países. Enquanto que em Portugal nós não temos muitas empresas que sejam Benchmarks, se eu for a Itália tenho, se for a Madrid tenho e se eu for a Nova Iorque também. E portanto é mais difícil subsistir num mercado longínquo e as nossas vias de crescimento são internamente e também no *online*. Ou seja nós vendemos muitíssimo através da Farfetch, estamos a estudar outros canais e também estamos a estudar a possibilidade de termos um canal *online* próprio.

Nas minhas investigações, também vi que em 2016 também tiveram um canal *online* próprio, ou seja a própria Fashion Clinic teve o seu canal de vendas *online*. Porque que desistiram dele?

Isso é anterior ao meu tempo, aquilo que me foi passado foi que funcionava mal. Imagine nós tínhamos cinco fotógrafos, hoje em dia ninguém tem cinco fotógrafos, agora temos um, não se justificava. Havia todo um conjunto de recursos em que depois não se justificava as vendas que efetivamente trazia. Neste momento estamos a estudar voltar a ter um canal *online*, eu gostava muito que assim acontecesse, porque acho que, mais uma vez com esta realidade do Covid as pessoas mudaram os seus hábitos de consumo. Eu já tinha a Amazon às vezes a ir lá a casa, eu passei a ter o meu marido a encomendar todos os dias alguma coisa lá, por isso as pessoas realmente habituaram-se a encomendar *online*, e haverá sempre algumas pessoas que preferem estar no conforto das suas casas. O que é nós também fizemos foi ir a casa dos nossos clientes, levamos roupa e fazemos compras ao domicílio, e é uma forma de trazer esse serviço. Agora nós estamos claramente a ponderar avançar com ter um site próprio, porque quando nós vendemos através da Farfetch pagamos uma comissão à Farfetch. Agora a Farfetch também nos traz vendas na China, Médio Oriente, UK, USA.... e portanto são mercados que mais dificilmente virão a um site Fashion Clinic. E, obviamente que um site como a Farfetch ou Net-a-Porter são *marketplaces* gigantescos que são conhecidos internacionalmente e portanto nós não teríamos essa notoriedade internacional.

Como é que a Fashion Clinic se tornou icónica, assim tão reconhecida?

Muito honestamente não estava cá para ver, mas eu lembro-me da Fashion Clinic antes da Paula Amorim, lembro-me da Fashion Clinic na loja das Amoreiras, eu era cliente e ia lá com o meu irmão e lembro-me perfeitamente porque era uma loja que realmente... para já tem um nome *super* giro, não é?

Sim, e *super* apelativo!

Exato! Portanto começa por aí, o *naming* é realmente interessante. Por acaso uma vez que disse que vinha trabalhar para aqui disseram-me: “ah isso é uma clínica não é?” e eu achei imensa graça! Portanto para mim, que acho *super* apelativo e associo à *fashion*, há quem associe só à *clinic*, mas acho que Fashion Clinic está perfeito! Por isso acho que o nome ajudou. E depois acho que efetivamente acho que na altura foi buscar um nicho que não existia em Portugal, porque não existiam muitas marcas em Portugal, não

existia muito este conceito de multimarca irreverente, para além que a Paula soube pegar nesse conceito e ampliá-lo. Nos temos a sorte de ter uma presidente com uma visão e intuição de negócio inacreditável, é uma mulher brilhante e que é uma pessoa que tem uma coisa que eu gosto muito: está muito na operação do dia-a-dia. Portanto, ela sabe que nós comprámos aqueles sapatos que estão ali e, se calhar, foi ela que os escolheu, até é possível que o tenha sido, percebe? Por isso ela conhece muito bem os produtos e as marcas... ela conhece o Louboutin *tu cá tu lá* certamente. Portanto está mesmo neste mundo e neste universo há muitos anos porque já gostava enquanto cliente. No fundo ela não tem só peças que usava nas lojas, mas também não tem marcas das quais não goste. Até podia nem vestir tudo, mas não há coisas com as quais ela não se identifique. Isto é muito uma imagem à luz da Paula.

Por isso atualmente essa visão mantem-se e continuam a ser conhecidos por essas razões.

Absolutamente! O que é que nós temos vindo a fazer? Temos vindo a testar algumas marcas e vamos retirando outras, tentando manter sempre as marcas chave mas fazendo uns testes. Por exemplo agora estão uns casacos da Alamo ali na montra, que é uma marca diferente, mais pequena, é um nicho. Podemos ter marcas um bocadinho mais neutras... por exemplo temos uns *jeans* da Frame ou da JBrand que são marcas um bocadinho menos icónicas, evidentemente, mas tentamos que todas essas marcas façam aqui sentido e complementem a oferta que temos. Depois temos outra marca muito importante e muito interessante, que é a marca Paula, que a Paula lançou! Lançou em Dezembro e que estamos neste momento a finalizar a segunda coleção e que temos uma ideias muito interessantes para o futuro, mas que não posso revelar...!!

Ainda é segredo!

Tem que continuar atenta!

Que necessidade é que os seus produtos saciam?

Eu acho que realmente neste mercado há muitas mulheres e muitos homens que são apaixonados por moda. E portanto acho que a moda nos permite ter aqui um bem estar

que é mais do que uns sapatos confortáveis, percebe? É mesmo uma questão de *status*, é uma questão de imagem, é uma questão de sentir que tem uma peça para a vida, uma peça de qualidade. Acho que passámos por um momento que tudo era quase de deitar fora, não é? A Zara trouxe-nos isso...

É o *fast-fashion*...

Exatamente, é o *fast-fashion*! Mas eu acho que agora, também com estes novos tempos, nós queremos peças mais duradouras, mais intemporais e que sejam de referência. Eu acho que quem não sabe que a Louboutin tem a sola encarnada é quem não sonha em ter uns Louboutin, pronto não é! E depois temos peças que foram ajudadas pelo cinema, pelo *Sex and the City* deste mundo que ajudou imenso nos Manolo, que por acaso aqui não temos nesta loja... não temos Manolo....

Mas tem Jimmy Choo que ela [Carrie Bradshaw, interpretada por Sarah Jessica Parker] também adorava...

Temos Jimmy Choo aqui! Mas Manolo temos lá em baixo em Lisboa. E temos precisamente os sapatos. Recorda-se do momento em que ela.... do anel de noivado...

Os azuis do retângulo à frente..!

Exatamente, os azuis! E nós temos-os na loja. Portanto são coisas que o cinema tornou icónicos. E eu acho que quando a pessoa está a usar uma carteira da Saint Laurent ou uns sapatos Louboutin, sente que está a entrar naquele mundo da Grace Kelly, sabe? E portanto acho que dá mais do que *status*, é uma questão de... sei lá sentir-se bem, sentir-se feliz...

E também de experienciar um bocadinho desse mundo.

Exatamente! E às vezes pode ser um cinto... olhe este [cinto da Dolce&Gabbana] que eu comprei quando abrimos a loja porque achei que tinha que ter para entrar na loja. E na verdade hoje entro na loja e sinto que faço parte daquele mundo só por causa de um cinto. E pode ser uma carteira, como um par de sapatos, como pode ser uns brincos.

E por isso, voltando aos canais de venda, só tem os canais físicos e na Farfetch...

Certo. Mas neste mundo eu acho que temos que ser cada vez mais criativos e, como lhe disse, nós, hoje em dia, pegamos numa série de artigos que identificamos com uma determinada cliente. E vamos a casa da cliente, experimentamos em casa da dela, fica com o que quer e depois fazemos aqui a transferência. Nós tentamos facilitar o mais possível a compra ao cliente.

E estando presentes em canais de e-commerce, principalmente a Farfetch que é gigante, quer dizer está em todos os cantos do mundo, como é que consegue garantir a exclusividade? Quer dizer não só de cada marca em particular mas também da Fashion Clinic?

Então é assim, o que nós temos aqui na loja, as marcas que vê nesta loja não vai encontrar noutra loja no Porto, ok? Há uma ou outra exceção, por exemplo na loja da baixa nos temos Givenchy de homem, e a Fátima Mendes também vende Givenchy de homem, mas isso é uma exceção. Portanto a maioria das marcas só estão presentes aqui, nós somos representantes para o Porto do universo destas marcas, ok? Para algumas delas temos representação nacional, que é o caso da Gucci e da Dolce&Gabbana. Portanto nós garantimos essa exclusividade. No caso da Farfetch, quando a cliente compra lá, pode comprar na minha loja ou noutra qualquer. Ou seja, como é que isso funciona? Funciona por vários fatores: o fator preço, portanto eles vão sempre buscar o retalhista que é mais baratos, o fator de proximidade e o fator de qualidade de serviço. Ou seja, nós hoje em dia temos uma equipa que trabalha só Farfetch, garantindo que nós não falhamos em nível de qualidade, a nível de entrega, para estarmos no *ranking* superior e para sermos os primeiros na lista. E nós hoje em dia sabemos que somos os primeiros em Portugal a vender na Farfetch. E somos dos primeiros na Ibéria também.

E mantendo as vendas na Farfetch, se um dia tiverem um site próprio têm que pedir às marcas para vender lá os produtos?

Sim, sim, sim. Por exemplo, a Dior não nos permite, e a Louboutin também não. São marcas que não querem estar presentes na Farfetch. Porquê? Olhe são marcas que

acharam que a Farfetch obrigava a alguns retalhistas a comissões muito avultadas e que por essa razão não era justo as vendas na Farfetch.

As Marcas de Luxo não são todas iguais e têm personalidades muito diferentes. Como é que cada marca consegue... já falou dos cantinhos... mas como é que cada marca consegue manter o espírito, ter uma cultura... que a caracteriza dentro da Fashion Clinic?

Repare, isso é obviamente mais difícil numa loja multimarcas. Agora as equipas são exímias nisso, até mais do que eu, cada marca tem a sua história e vou lhe dar só aqui um exemplo: uma cliente Stella McCartney já sabe que vai buscar um tipo de artigos que não tem peles, só utiliza materiais sintéticos e que é quase 100% ecológico que é o seu *statement*. Portanto mais do que ser cliente e gostar daquela peça, gosta do que aquela marca representa. Eu acho que a Gucci quase que fala por si só, tem padrões da Gucci que têm cinquenta anos de história e a pessoa vem para aquele padrão, vem para aquele logo. Portanto, apesar de ser uma loja multimarca nos tentamos ter uma identidade de cada uma das marcas, mas evidentemente que é muito mais fácil nas lojas monomarca. Você entra na minha loja Dolce e está completamente em Itália na Sicília, toda a loja é dourada.... por isso é que nós tentamos que as nossas lojas sejam um bocadinho mais neutras, usamos os brancos e os cinzas, porque efetivamente permite respirar cada uma das marcas. Mas, ainda como pode reparar, como lhe dizia, temos cada marca rodeada dos seus artigos, não pomos aqui por... sei lá por cores de passado. Nem pensar, não é a nossa forma de trabalhar.

E por isso têm uma equipa que gere toda essa dinâmica?

Nós temos uma equipa que é uma pessoa, que por acaso estava a mandar-me agora umas fotografias muito giras do JNcQuoi, em que estava aqui agora a fazer as alterações das montras. Neste caso é o Wilson, que é o nosso Visual Merchandiser. Que é uma pessoa com muito bom gosto, foi muito bom vendedor. Olhe está aqui a ver, está aqui a montar a montra no JNcQuoi, que vai reabrir na terça-feira. Uma montra com acessórios da Dolce&Gabbana e da SMEG. Está incrível! Isto é o perfeito *concept* que nós queremos que é “*Food meets fashion*”. E portanto foi um acordo que nós fizemos com a SMEG em vender estes artigos. E vê, está fantástico! É uma pessoa com muitíssimo

bom gosto, muita sensibilidade... ele era um vendedor da Gucci muito bom e que hoje é o Visual Merchandiser, neste momento faz as lojas todas do país. Vem ao Porto, está cá uma semana, faz as duas lojas. Está muito tempo em Lisboa que é onde nós temos mais lojas, mas também vai ao Algarve. E tenta recriar os ambientes da loja, recriar as montras e recriar o próprio espaço. Ele chega aqui, vira a loja do avesso, com cuidado, porque nós temos as lojas abertas quando ele está a trabalhar, e troca tudo para que a pessoa quando venha aqui sinta que está numa loja nova. Obviamente que há muitas peças novas, outras que já cá estão, mas a pessoa parece que está numa loja nova.

As Marcas de Luxo são o sinónimo de exclusividade, de personalidade e de cultura. Como é que conseguem garantir que estes são respeitados para todas as marcas?

Nós o que fazemos é que temos duas a três grandes formações por ano. São formações que são dadas por uma pessoa absolutamente apaixonada por marcas e que lhe sabe dizer a história daquela..... não é do sapato, é da vírgula que está atrás do sapato. E que lhe conta, não só a história dos designers... ela é mesmo uma especialista neste mundo, muito mais do que eu sou, porque esta não era a área onde eu trabalhava antes... e por isso ela explica e no fundo vai dando argumentos de venda a cada uma das peças e passa esse conteúdo aqui às nossas colaboradoras, que obviamente tentam passar essa paixão e usam-no como argumentos de venda também. Porque como eu estava a explicar, usar uma carteira Gucci não é usar uma carteira qualquer, ou usar uns sapatos Louboutin não é usar uns *stilettos* quaisquer. E portanto os nossos colaboradores têm essa formação e tentam transmitir essa paixão aos nossos clientes. Há clientes que chegam aqui e sabem tanto quanto nós sobre determinadas peças, ou mesmo mais, mas há outros que não sabem e que gostam de saber.

E falando de “rituais”, que cada marca obviamente tem, como é que isso funciona na Fashion Clinic? É a Fashion Clinic que tem o seu próprio ritual e que consegue incorporar isso nestas marcas? Ou respeita e adquire os rituais das próprias marcas de luxo?

Tirando regras muito *stricts* que nós recebemos, por exemplo de começar saldos, há saldos e campanhas mais agressivas que nós não fazemos, geralmente as marcas gostam da forma como nós as tratamos. Quando se entra na Fashion Clinic, ou até quando se

entra no universo da Amorim Luxury.... eu recebi o designer da marca Tom Ford na loja Fashion Clinic de Lisboa, depois estive a mostrar-lhe os restaurantes e dá para ver: “ok, isto é todo um mundo *uau*” e portanto eu não julgo que haja alguma coisa que as marcas sintam que não estamos a cumprir. Porque nós temos um respeito muito cuidadoso com as marcas, desde ter os *displays* muito bem organizados... podemos olhar para o da Prada e há uma coerência com as cores, eventualmente também acontece nós trabalharmos com monoproduto. Neste caso ali tem duas calças iguais, está a ver? Há momentos em que pensamos que não vamos colocar mais do que um artigo de cada, para quê? Para que a pessoa tenha aquele sentimento exatamente de exclusividade, como referia. Se vir dois é o máximo que vê, três é muito raro nas nossas lojas, não quer dizer que não haja três porque há, há mais do que um tamanho, mas estão lá dentro. Se for à loja da Dolce a loja ela está toda em monoproduto e isso é uma imposição da marca. Mas a marca numa loja monomarca pode impor o que quiser, numa loja multimarca a única imposição que pode fazer é a de por exemplo a Prada não gostar como exponho e dizer que para o ano não me vai vender Prada. Percebe? Isso é a única coisa que poderá fazer, por isso nós tentamos, obviamente, respeitar o que faz sentido e também o que faz sentido neste universo. Porque se eu chegasse aqui e tivesse isto apresentado como uma feira eu também não tinha as clientes a entrar, percebe? E portanto a forma como nós expomos já vai de acordo ao que os nossos clientes procuram e ao que as marcas querem.

E eventualmente experiências diferentes que possam trazer ao consumidor, é tudo próprio da Fashion Clinic? Por exemplo esses serviços de ir a casa e de ter quase que a Fashion Clinic em casa é tudo daqui?

É daqui! Mas sei que, vou lhe dar um exemplo que por acaso sei que fizemos no ano passado um evento muito giro da Louboutin, em Lisboa, em que decorámos a loja toda de Louboutins, há fotografias incríveis que, se precisar de conteúdos também lhe posso arranjar.

Obrigada!

Fotografias da Louboutin... em que fizemos o lançamento de umas malas em que, salvo erro, eles lançam uma vez por ano o tema e, até acho, que, naquele ano, o tema era

Portugal ou qualquer coisa. E fizemos um mega lançamento, decorámos a loja em Louboutin, tivemos a presença do Sr. Christian Louboutin, também. E, obviamente, foi quase uma coisa entre a marca e nós. Portanto nós tentamos fazer estes eventos ocasionalmente, nem lhe conto porque nós este ano tínhamos programado uma data deles, só que agora não fazemos eventos, não é? E muitos deles podem ser da nossa autoria mas depois na prática fazemos com a parceria das marcas com as quais trabalhamos. Nós também trabalhamos com marcas de perfumes, como a Tom Ford, a Byredo, com a Dipyque também, que vende velas e perfumes... e as próprias marcas querem, muitas vezes, querem fazer coisas connosco.

Não sei se isto é uma pergunta muito difícil, mas atrevo-me a perguntar. Como descreveria os passos para criar uma Marca de Luxo forte?

Eu acho que há uma palavra que eu diria, e olhe eu não tive a sorte de ter criado esta marca. Mas eu acho que há uma palavra que eu diria que é paixão. É preciso gostar muito deste mundo, é ter paixão. É ter, sem dúvida, um cuidado enorme pela apresentação e conhecer este mundo e viver neste mundo. E depois... olhe a localização é fundamental. Ou seja não se está à espera de encontrar uma loja destas no meio de uma rua perdida numa rua sem saída... portanto eu acho que a localização é fundamental. Há outro tipo de... não sei se já ouviu falar da Tem-Plate... que é no meio da Matinha, mas é num sítio que é muito mais moda, percebe? Eles próprios têm uma imagem de posicionamento que, apesar de terem muitas marcas de primeira linha, como nós também temos, têm um posicionamento muito mais *underground*. E acho que se pode ir por esse tipo de posicionamento, e o trabalho está a ser muito bem feito na mesma, percebe? Mas sem dúvida que se tem que ser apaixonado pela moda. E depois arriscar e ter alguns cuidados, porque o retalho vive ou morre de uma coisa muito importante que se chama: *stocks*. Portanto é preciso saber comprar e é preciso também saber vender. Os *stocks* que se acumulam é a morte dos retalhos.

Agora foquemo-nos um pouco no seu público-alvo. Como é que poderia descrever o público-alvo? A quem é que o seu produto se destina?

Os nossos produtos destinam-se obviamente a homens e mulheres que vivem e gostam deste universo da moda, que valorizam as marcas *premium* e a qualidade e requinte que

essas marcas transmitem. A nível de idades médias nós estamos entre os quarenta e os sessenta. Temos alguma clientela mais jovem, e gostamos de a ter, mas muitos artigos começam a ser difíceis. Nós introduzimos este ano uma marca que é a Veja, que são ténis, que é uma marca muito gira e que nos permite puxar o preço médio um bocadinho mais para baixo e ir buscar esta clientela um bocadinho mais jovem. Também temos a Golden Goose que também é uma marca acessível para a nossa loja. Por isso temos algumas clientes mais jovens que consomem as outras marcas, mas não são a maioria.

Mesmo tendo diferentes Marcas de Luxo como é que consegue conciliar os diferentes públicos-alvo? Ou seja cada marca há-de ter os seus clientes...

Nós temos clientes que vêm aqui e só compram Isabel Marant, que é uma marca talvez um bocadinho mais jovem... também temos clientes da DVF.... eu acho que há espaço para todos. A loja é relativamente grande e há espaço para todos. É saber passar e vender as diferentes marcas e sabemos por exemplo qual é o cliente Gucci... e a maioria dos clientes compram as peças, gostam deste universo das marcas e confiam nesta seleção que nós lhes fazemos. E por isso é que é preciso ter bastante cuidado com isso, ou seja não posso por aqui..... nós somos abordados por milhares de marcas que querem estar presentes na Fashion Clinic, mas nós não deixamos qualquer marca entrar. Porque os clientes confiam em nós e confiam na seleção que nós fazemos. E por isso mesmo tentamos ter as marcas que fazem sentido estar neste universo, e nesse aspeto as marcas são sempre validadas pela Paula Amorim e, obviamente, tentamos fazer alguns testes... numa coleção temos quinze, vinte marcas permanentes e depois temos duas ou três que vão alternando.

Que necessidades é que perceciona que o seu target tem? Como é que preenche essas necessidades?

Eu acho que eles valorizam muitíssimo o serviço, a apresentação.... ou seja eles gostam de ser bem atendidos, gostam de ser reconhecidos, conhecidos pelo nome, que isso tentamos fazê-lo e conhecê-los, e gostam também de ser surpreendidos, gostam que nós os abordemos diretamente, que lhes enviemos mensagens e WhatsApps a dizer “já chegaram estes sapatos, gosta? Quer que eu vá aí mostrar?” Percebe? Portanto fazemos uma abordagem muito muito direta, porque obviamente temos uma base de dados

muito.... repare também não é qualquer pessoa que pode comprar nesta loja e portanto nós acabamos por conhecer as pessoas que realmente nos compram e nos procuram. Adoramos ter clientes de passagem mas eles não são a maioria. Na Avenida da Liberdade talvez em algumas lojas até eram por causa dos turistas e dos estrangeiros, mas mesmo assim é relativamente fácil reparar nos clientes que vão entrar... porque olha já trazem uma carteira da Gucci ou trazem uns sapatos que nós conhecemos... e portanto é muito fácil de arranjar conversa e de meter conversa. É só dizer “Ah que gira essa carteira nós também vendemos aqui”. Portanto é relativamente fácil de olhar para o cliente, ver como é que ele está vestido, perceber com que marca é que se vai identificar e orientá-lo e ajudá-lo na compra. As pessoas geralmente gostam de ser atendidas se quisessem fazer um *self-service* compravam *online* na Farfetch, as pessoas gostam de vir à loja, gostam de experimentar, gostam de ver as coisas e gostam do apoio que têm da nossa equipa de vendas. E por isso nós trabalhamos a sério, não há aqui ninguém que não tenha experiência. Eu por acaso achei curioso, estava a ver o contrato da Dolce&Gabbana e era obrigatório que a gerente da loja tivesse trabalhado com a Gucci, com a Saint Laurent.... portanto eles exigiam que aquela gerente tivesse essa experiência toda senão, não podia ser gerente de uma loja da Dolce&Gabbana. E claro que nós arranjámos uma gerente assim.

Como é que o seu target tem vindo a evoluir? Ou seja, sendo que o target tem passado quase de mães para filhas, passado dos babyboomers para os millennials...

Eu acho que sim, talvez não necessariamente com a rapidez e velocidade que deveria e talvez o devêssemos forçar ainda mais. Mas nós efetivamente temos umas marcas mais tradicionais e pretendemos mantê-las. Portanto eu acho que sim, nós temos mães e filhas que são clientes, mas se calhar a filha vem só aqui comprar só uma carteira e se calhar não compra os sapatos... ou identifica-se com os Golden Goose mas depois não compra uns Gucci, enfim. Eu acho que sim e tentamos que assim o seja. Eventualmente podemos fazê-lo de uma forma um bocadinho mais.... eu acho que talvez as calças de ganga que nós temos aqui da Frame puxe por este cliente um bocadinho mais jovem.

E por isso como é que definiria a sua segmentação de clientes?

Nós a nível de segmentação como é que estamos a trabalhar? Nós segmentamos muito em função das marcas que compra, do valor que gastam aqui por ano, também medimos isso, e depois o que nós fazemos é que sabemos que há os clientes que gostam mais de trabalhar com a Cristina outros com a Cláudia e portanto também temos uma segmentação pelo serviço que já lhes prestamos, a própria tipologia de produtos que procuram... um cliente que procura Dolce nós vamos-lhe propor Dolce, não lhe vamos propor Stella, porque é completamente diferente. E portanto eles segmentam-se mais... o critério principal seria marcas, mas depois também vemos pelo valor que gastam, se compram mais em saldos, se compram em *full price*... também jogamos por aí. Nós temos clientes que são os clientes oportunistas e que vêm cá quando estamos em saldos. Fantástico que venham, nós gostamos muito de os ter cá! Só não os vamos abordar da mesma forma e também ao longo do ano da mesma forma. E vamos aproveitar, porque temos os contactos e os telefones deles, e quando começamos as campanhas vamos abordar esses clientes para entrarem nas campanhas.

O tipo de saldos que fazem é de acordo com as marcas? Ou seja se a marca “deixa” ter saldos?

Sim, a marca deixa ter saldos durante um determinado período do ano e deixa ter saldos até um determinado valor. Por exemplo estas marcas não deixam ter saldos a 70%, eles não gostam dos saldos acima dos 50, geralmente os 30 é a referência para as marcas. No entanto este ano as marcas sabem que estamos num ano difícil... por outro lado as marcas também nos estão a pedir para começar saldos o mais tarde possível porque sabem que as lojas estiveram fechadas até agora. Portanto agora que é quando deveríamos começar, nós começamos no princípio de junho este ano vamos começar mais tarde. E pronto vamos ver se aguentamos vender a *full price*... repare é sempre do interesse das marcas vender a *full price*, só que nós sabemos que a coleção dura seis meses, e passado seis meses vem outra e estão sempre coisas novas a entrar! E artigos novos a entrar todas as semanas, sempre. Artigos já da coleção nova e outros que vamos escoando. Também é importante manter essa novidade, passar essa novidade... curiosamente os clientes como nós estivemos dois meses fechados, mas durante esses dois meses fomos muito ativos a comunicar com eles e fizemos algumas campanhas, agora querem a coleção nova e eu estou desesperada e mortinha por ter a coleção nova! Mas as marcas atrasaram bastante as entradas este ano porque não conseguiam produzir.

E portanto nós vamos sim fazer uma campanha de saldos mas fazemos primeiro uma campanha muito discreta e comunicamos para os nossos clientes mais carinhosos, e damos-lhes saldos só para eles, não damos a qualquer pessoa, são saldos para os nossos clientes mais queridos. Depois alargamos um bocadinho o espectro, mas não mudamos nada na loja. E só depois é que um dia você chega a esta loja e é que vê realmente calçado com caixas, postos em modo saldos, os artigos muito mais misturados e tentamos que o seja durante muito pouco tempo. Temos todas as saias, todos os casacos... eu não adoro ter assim a loja mas sei que durante duas, três semanas no verão e duas, três semanas no inverno faz sentido ter a loja assim. Porque aquele cliente oportunista quer encontrar facilmente a sua oportunidade. Mas realmente fica a loja desconfigurada. E o que eu tento fazer é... você vai ver, tem ali um quadrado atrás, nós fazemos naquele quadrado os saldos, e o resto deixamos a loja impecável, porque vamos dando espaço à coleção nova.

Por acaso é interessante ter referido isso de falarem com os clientes queridos porque isso é exatamente o que eles querem: é sentir que estão aqui estão em casa.

Absolutamente! E nós temos muito cuidado com isso, oferecemos um café, oferecemos uma água... somos os primeiros a oferecer champagne num dia especial... e fazemos o máximo para que os clientes se sintam especiais. E que sintam uma agradável experiência de compra. Os provadores são confortáveis, os espaços são amplos senta-se aqui [num sofá] e está ótimo! Eu como lhe disse adoro trabalhar aqui! Muitas vezes de manhã, a loja abre agora as 10:30, e eu estou aqui às 9:00 no computador... porque acho que a loja cheira bem, é agradável...

Mas isso também tem a ver com a experiência do luxo, não são só os sapatos... é sobre toda a experiência e sentir-se incluído neste mundo...

Absolutamente!

E com que estratégias e meios específicos é que conseguem atingir o seu público-alvo? (campanhas, marketing, publicidade)

Nós trabalhamos sobretudo no Instagram, WhatsApp e temos umas *newsletters* que enviamos especificamente aos nossos clientes. Trabalhamos muito por telefone, por

troca de mensagens, e a comunicação WhatsApp também permite ativar alguns clientes que talvez estejam mais distraídos ou adormecidos. E é assim que nós comunicamos com os nossos clientes.

É assim que dizem: “temos estes sapatos gosta?”?

Exatamente! Depois também conseguimos também a própria base de dados do grupo. Estava a explicar-lhe o Clube Privado, nós também comunicamos com os membros Clube Privado, que são ótimos clientes nossos... uns são ótimos clientes nossos outros ainda não são e nós estamos a tentar que todos sejam clientes nossos.

E que canais de comunicação tradicional e digital usam ativamente?

Em redes sociais o mais ativo é o Instagram e o WhatsApp, claramente. Depois o que é que nós fizemos? Por exemplo nós agora abrimos a loja da Dolce e tivemos um noticiário, portanto tentamos obviamente ir buscar os meios mais tradicionais em momentos mais excecionais. Tentamos ter alguma coisa na imprensa, trabalhamos com equipas que fazem produção de moda mas cada vez mais as pessoas veem menos revistas, passam muito mais tempo a ver as coisas aqui [telemóvel], e portanto tentamos é estar presentes nas redes sociais, em algumas revistas digitais também, em que anunciamos a abertura da Dolce, e agora neste momento o que foi especial foi tentámos ter alguma presença na televisão mas nunca faríamos uma campanha... nunca faríamos um anúncio, percebe? Não faz sentido... Nem fazemos publicidade paga, o que pode acontecer é virem ter connosco, ou acontecer uma entrevista que seja feita à Paula Amorim ou a mim e tentarmos dar a conhecer por aí.

E como elegeram as redes sociais em que estão presentes? Não foi por acaso que foram para o Instagram ou que não estão tão presentes no Facebook...

É assim, nós estamos presentes no Facebook mas vou ser sincera, não tenho seguido assim tão de perto nem vou lá muito, mas algumas clientes ainda vão e abrange-se outro tipo de clientes. Temos algumas ações só para momentos de comunicação mais fortes, por exemplo a abertura da loja Dolce&Gabbana no LinkedIn, aí também funciona bem. Eu vou ser sincera, eu também publiquei a nossa loja e acho que tive tipo doze mil

visualizações, nunca pensei! Portanto é brutal! Se calhar até mais, muito mais do que eu teria no Instagram. E depois também tentamos que os nossos próprios colaboradores, gerentes de lojas e os nossos colegas também eles próprios divulguem nas suas próprias redes. E funciona por aí. Eu acho que a comunicação no Instagram funciona melhor e tem mais a ver com o nosso *target*, não quer dizer que não se tenha que desaparecer do Facebook. Neste momento estamos... nem lhe sei dizer, porque não controlo, se neste momento estamos a fazer todas as comunicações de um lado e do outro. Neste momento, só para perceber, a gestão do Instagram... há muitos temas que também se têm que gerir via Facebook, e portanto a pessoa não pode não estar presente em algum sítio. Eu tenho uma pessoa, que por acaso tivemos reunião hoje de manhã, que é absolutamente apaixonada por moda e que se calhar sabe falar mais das marcas do que eu, que é a Elisa, que é a pessoa que gere as nossas redes sociais e a nossa comunicação e fala com imensa paixão e imenso afim.

E com que finalidade é que utilizam as redes sociais? Ou seja têm uma rede social específica para certos assuntos.... (consciencialização da marca, marketing, promoção de produto...)

Sinceramente não. Porque nós usamos sobretudo o Instagram e colocamos o Instagram para as comunicações que para nós fazem sentido. Seja comunicar novidades, seja campanhas, sempre numa linha muito limpa de comunicação, sempre com o mesmo estilo... nós optámos já alguns meses por comunicar só em inglês mas agora estamos a questionar se deveríamos se devia fazer sentido, agora que não temos tantos turistas, voltar ao português... eu pessoalmente não o faria e portanto vou defendê-lo à nossa administração e vou dar a minha opinião e depois decidem. Mas pessoalmente manteria o inglês porque acho que somos uma loja internacional e o nosso público-alvo praticamente fala todo inglês. Temos algumas clientes mais tradicionais, sobretudo aqui no Porto, que não falam mas claro que essas não estão no Instagram. Essas, se calhar, recebem os nossos WhatsApps e ligam mais a isso. Aquilo que nós comunicamos no Instagram é comunicado sempre também com os clientes, e portanto depois, de um lado ou de outro, os clientes são abrangidos.

E por isso não usam as redes sociais como um método de consciencialização da marca? Para as pessoas terem bem presente o que é a marca... por exemplo quando disse que vinha trabalhar para aqui e as pessoas perguntaram se isto não é uma clínica... a minha pergunta é se não usam as redes sociais para consciencializar as pessoas de modo a....

Explicar o que é a Fashion Clinic?

Não explicar, mas estar presente nas pessoas o que é a Fashion Clinic...

Nós comunicamos mais as marcas que temos e não quem somos. Porque achamos que as clientes já nos conhecem e, curiosamente, eu acho que a maioria das pessoas já conhecem porque temos muita história e porque temos localizações muito boas. E portanto as pessoas já passaram à frente da loja e já conhecem a loja. Portanto nós não comunicamos muito “a Fashion Clinic é isto”, nós comunicamos mais a “Fashion Clinic tem esta marca ou esta marca está presente”... porque achamos que isso é mais poderoso do que aquilo que a Fashion Clinic é. O que é que nós comunicamos? Comunicámos quando fechámos as lojas, nós fomos os primeiros a fechar quando houve a crise do Covid. Nós fomos os primeiros a fechar e comunicámos: “For the safeness of our costumers...”. Isso foi uma publicação muito mais generalista, mas você não vai ver muitos tipos destas comunicações. Nós publicámos em todas as redes do grupo a abertura da Dolce&Gabbana. E agora vamos abrir o restaurante Avenida na terça-feira e eu hoje estava precisamente a montar com a Elisa o que é que nós vamos comunicar em *Food meets Fashion* a dizer que o nosso restaurante abriu. Portanto nós algumas vezes comunicamos enquanto grupo que somos, mas a maioria das comunicações que a Fashion Clinic faz é da marca que está aqui presente, do artigo que está aqui presente. Porque achamos que é isso que vai gerar o tráfico à loja... é a paixão por aquela bota, aquela carteira, por aquele vestido...

E por isso as publicações e campanhas que fazem nas redes sociais são feitas pela Fashion Clinic e para a Fashion Clinic ou para cada marca em específico?

São feitas por nós para a Fashion Clinic, e é a vantagem que nós temos. Por exemplo eu não posso gerir nem tenho uma rede social para a Gucci, não sou eu que a giro. E portanto as comunicações que eu faço são para a Fashion Clinic... quando eu abrir a loja

da Gucci, porque entretanto fechamos a loja da Gucci para obras em Janeiro e vai reabrir, espero eu, em Agosto... atrasou um bocadinho a obra com este problemas... portanto quando eu reabrir a loja vou comunicar no grupo todo, percebe? Mas, de resto, não posso comunicar as campanhas da Gucci. Para já não fazemos muitas campanhas... geralmente comunicamos *sales* e até acho que depois de acabar os *sales* até limpamos essa comunicação toda, não fica nos *stories* do Instagram, de certeza que a Elisa limpa. Quando acabamos os saldos limpamos, porque é o que faz sentido. Na prática não é isso que queremos deixar para a história, percebe? O que nós queremos deixar para a história é todo o resto da comunicação que fazemos das marcas. E tentamos ser bastante harmoniosos, se reparar a Elisa não põe só uns ténis da Golden Goose, ela põe uma imagem da Golden Goose e depois pode por o calçado a seguir. E depois há-de reparar também que nós somos diferentes a comunicar homem e mulheres. Enquanto que na mulher neste momento estamos a comunicar muito mais vídeos e depois pomos os *packshots* dos artigos que estamos a comunicar, nós no homem muitas vezes comunicamos um *outfit* e somos muito mais.... porque o homem é muito mais objetivo, a mulher precisa muito mais de se apaixonar pelas coisas. O homem quer é ver aquele artigo e comprar aquele artigo e acabou.

E por exemplo quando fazem referência a alguma marca ou usam algum cartaz ou fotografia têm que ter a aprovação dessa marca para o usar?

Geralmente eles enviam-nos o material para usar naquela coleção. Não faz sentido usar imagens que não sejam da coleção. E portanto a Elisa vai buscar essas imagens ou as marcas já partilharam e ela vai buscar às marcas e usa essas imagens. Portanto eu não vou usar uma imagem da Louboutin do século passado, vou usar a que faz sentido agora.

E que tipo de investimento é feito nas Redes Sociais? Desde campanhas a publicidade....

Nós fazemos algumas campanhas patrocinadas, mas não são muitas, são poucas... fazemos ocasionalmente algumas campanhas patrocinadas, nós temos cerca de 28 mil ou 29 mil seguidores na mulher, temos também um Instagram de homem, com menos seguidores, e estamos atualmente a pensar fundir os dois, é muito possível que o

façamos. Está a ver [telemóvel] Fashion Clinic Woman... temos 29800 seguidores e ganhámos 500 ultimamente, temos vindo a aumentar... raramente fazemos campanhas patrocinadas, aqui [telefone] fizemos uma ação muito gira com o “De volta à Avenida”, por acaso foi o que eu estive a comunicar na semana passada que foi convidar os clientes a vir à Avenida com toda a segurança. E portanto foi uma ação consensual connosco, com a Loja das Meias, com a Boutique dos Relógios, com o David Rosas.... portanto se vir nos outros sites também vai encontrar. Aqui foi quando abriu o [JNcQuoi] Asia e fizemos um *giveaway* a dizer: “Welcome back Asia”, portanto mais uma vez no *Food meets Fashion*. E depois se reparar são imagens das marcas.... aqui dissemos “We are open”, abrimos as lojas todas... aqui fizemos outro *giveaway*, aqui foi o *Mother’s day*... mas tentamos sempre manter uma imagem *clean*... isto por exemplo é uma imagem nossa, uma produção feita por nós... ou seja nós fazemos estas produções para os artigos que nós temos... isto é uma produção feita por nós... deixa-me apanhar outra... esta é nossa também. Isto é uma produção feita por nós, *super* simples mas está muito gira. Esta também é uma produção feita por nós...

E por isso ainda têm algum tipo de investimento feito nessa área...

Temos temos. Ou seja nós fazemos... e o que está aqui a ver em *shooting* hoje [nos *stories* do Instagram] foi filmado por mim e pela Elisa e pelo nosso fotógrafo há cerca de... de quinze dias. Isto é no restaurante Asia na casa de banho. Esta modelito é a Matilde que trabalha connosco, trabalha nos escritórios e é *super* querida e é muito gira...! E isto é feito por nós. A Elisa prepara o *outfit* completo, e aqui sim fazemos uma mistura de marcas. Aqui fazemos o vídeo e depois sim colocamos as peças. Efetivamente estas são as peças que eu preciso de vender e que eu tenho aqui na loja. Tenho este cesto da Dolce&Gabbana, que se não estiver nesta loja está em Lisboa, tenho um blazer da Gucci, uma camisa...

E por isso tem vindo cada vez mais a fazer esse tipo de ações?

Tenho tenho. Isto fazia-se menos e eu agora estou um bocadinho mais oportunista do ponto de vista comercial. Porquê? Porque eu preciso de vender estas peças, então eu vou comunicar estas peças. E como, ainda para mais, eu tenho espaços incríveis que me permitem fazer isto, eu nos *stories* tenho feito este tipo de comunicação. Não o faço

depois em Instagram em *post*. Este também é uma produção nossa, está a ver? Está mais qualitativo...

Mas tudo o que diz que é mais comercial eu nem acho que seja... tem sempre uma certa elevação....

Pois, nós tentamos que assim o seja! E por isso é que eu lhe digo que acho que nós estamos a trabalhar acima da nossa concorrência, percebe? Se formos aqui [Instagram] à Stivali... que são ótimos atenção! A loja é lindíssima! Mas muitas vezes aqui nos *stories* acho que não tem nada a ver... têm sempre o manequim, nunca têm o modelo...

E as escolhas dos produtos se calhar também não são as melhores para chamarem a atenção?

Eu acho que perde muito, sabe? Eles têm site próprio por isso estão a comunicar preços agora. Nós comunicámos preços quando estávamos a fazer agora as campanhas do “*Stay home sales*”. Agora não estamos a comunicar preços novamente. É questionável... eu estou a pensar fazê-lo agora no período dos saldos. Mas acho que as nossas imagens são mais *premium*. Percebe o que eu quero dizer? E se formos à Fátima Mendes a diferença ainda é maior... com todo o respeito que tenho pela concorrência! E depois olhe esta que é a Sugar, que foi a Elisa que me fez seguir... Sugar Itália, que já tem outro *glamour*! E é uma loja multimarca em Itália, agora por acaso não sei o que é que eles têm aqui, mas eu acho que geralmente... também têm aqui quando reabriram... enfim, é um mundo!

E portanto que tipo de equipa gere as Redes sociais? Possuem uma equipa própria ou sub-contratam?

É uma equipa interna, é a nossa equipa de marketing. São pessoas que têm formação em moda e que são apaixonadas por moda, e que realmente passam muito tempo neste mundo, que conhecem as marcas todas e que têm extremamente bom gosto... a Elisa tem muito bom gosto e tem uma enorme paixão pelo aquilo que faz. E eu acho que isso era o que eu lhe dizia: neste mundo não se pode não gostar muito, percebe?

Ah não, tem que se adorar!

Isso, tem que se adorar! Eu acho que é muito fácil de adorar porque é tudo magnífico!

Ah sim, isso entra-se aqui e os olhos brilham, não é?

Claro que sim!

Disse que era preciso ter uma formação em moda, isso é obrigatório? As pessoas que trabalham neste tipo de posições têm que ter esse *background*?

Nas posições de comunicação sem dúvida. No meu caso eu não tenho formação em moda, tenho formação em gestão. Gosto de moda, gosto desta área mas eu não sou uma especialista do luxo porque não era a minha área de formação, eu trabalhava em desporto, portanto não tem nada a ver. Para a minha posição em particular aquilo que é importante são as componentes de gestão e perceber como funciona o retalho. Agora eu tenho é que trabalhar com pessoas apaixonadas, eu tenho que ter compradores apaixonados, neste caso a minha chefia direta, a Paula Amorim, que é uma pessoa que vive a moda, e depois tenho uma equipa de marketing que está completamente dentro deste mundo. Depois eu faço as minhas orientações, mas quem escolhe as peças, por exemplo a Elisa enviou-me uma série de coisas para validar, eu vou validar mas eu sei que às vezes há coisas que eu não faria aquela conjugação, mas ela percebe mais da conjugação dos artigos do que eu própria, percebe? Eu vou validar mais do ponto de vista comercial, que é esse o meu papel.

Portanto ainda tenho alguma hipótese, porque eu também não vim desse mundo...

[risos] Tem, tem. Sobretudo quando se gosta! Era o que eu estava a dizer quando se gosta, se estuda, se sabe, se lê sobre o tema porque depois cada marca tem uma história incrível... tem os seus criadores... e tem uma história muito muito importante. E portanto é uma questão de se informar e de ler e estudar sobre o tema.

Quando falou agora dos criadores é muito interessante ver que dão essa importância. Já quando fiz a entrevista à Chanel falou-se muito da importância dos criadores da Chanel que são os mesmos a vida inteira e são os pilares de tudo...

São fundamentais! Quando eu decidi abrir a loja da Dolce&Gabbana e, a certa altura, disse: “A Dolce&Gabbana tem que aprovar” “Ah mas então quem é que tem que aprova?” “É o Sr. Dolce e o Sr. Gabbana”. Portanto eles no domingo receberam as fotografias da minha loja, tiradas pela minha equipa para aprovarem porque ia abrir na segunda-feira. E isto é incrível! Isto vai... eles aprovam a abertura de cada loja o Sr. Dolce e o Sr. Gabbana, percebe? E acho que é mesmo isso que faz com que a qualidade e imagem mantenham. E esta semana ainda me ligaram, uma pessoas da Dolce, para perceberem como é que as coisas estavam a correr. Depois quando eu mandei as fotografias da montra disseram para ter atenção à luz, iluminação, não sei quê... depois no outro dia mandei fotografias à noite a perguntar se estava melhor “Ah está perfeito , está ótimo!”. Portanto nós para abrir a loja fizemos e desfizemos as montras não sei quantas vezes até eles dizerem que estava bem. E conseguimos abrir foi uma proeza. Mas realmente há um controlo e um cuidado para que os padrões da marca sejam absolutamente respeitados.

E o conteúdo publicado em cada rede social é escolhido por uma equipa ótima...

Sim, uma equipa ótima que vive isto, que eu acho que tem as frases certas, que tem um *twist* comercial mas sobretudo um *twist* paixão marca e que eu acho que estão a fazê-lo muito bem.

E o objetivo dessas publicações....

É sempre de gerar tráfico à loja e manter a imagem da Fashion Clinic cá em cima. É muito importante não esquecer que nós podemos ser muito oportunistas e gerar muitas vendas naquele dia mas depois não estar a pensar no amanhã. Portanto nós temos que sempre cruzar aquilo que é oportunidade com manter a imagem de marca lá em cima.

E por isso o conteúdo publicado e que é escolhido tem sempre isso em mente e no objetivo é o longo prazo.

Exatamente!

Não sei se me sabe dizer isso porque não sei se estava cá na altura, mas qual a maior dificuldade que sentiram quando se lançaram no mundo das Redes Sociais?

Realmente não lhe vou conseguir responder a isso... tenho ideia.... olhe nem lhe consigo dizer! Desculpe!

Não tem importância! E portanto é através dessas escolhas todas e de ser quase filtrado por não sei quantas pessoas que conseguem estar não só presentes mas estar presentes e manter toda a exclusividade e estatuto...

Sem dúvida!

Não só da Fashion Clinic mas também das próprias marcas...

Não só da Fashion Clinic mas também das próprias marcas que representamos com muito cuidado de respeitar o ADN de cada uma delas.

Porque por exemplo nessas produções próprias não podem nunca...

Não não. Eu acho que nesta produção que eu lhe mostrei com o... era a meia Gucci e um sapato Aquazzura mas eu acho que respeitava a identidade tanto de uma marca como da outra, percebe? A irreverência de cada uma das marcas.

E por exemplo quando publicaram essas coisas tiveram que pedir aprovação...?

Não, não, não. Nas nossas redes sociais não. Por exemplo nós gerimos também a Ladurée. Conhece?

Essa é a dos macarons, não é?

Os macarons, que são maravilhosos! Eu estou sempre a dizer que trago para o Porto mas esqueço-me metade das vezes de trazer! E eles são muito mais chatos nessa rede

social do que as outras marcas. As outras marcas ou por falta de tempo ou porque realmente gostam daquilo que nós fazemos não nos chateiam muita coisa... se chateassem e dissessem “olhe que tem que tirar esta publicação” eu tirava. Mas nunca nos aconteceu, desde que eu estou cá nunca aconteceu. Já aconteceu dizerem “ah eu sei que está a fazer campanhas agora não pode”, sim já aconteceu mas de resto não.

Mas não pode por alguma razão em especial?

Não posso porque eles querem assegurar que o preço é mantido e fica lá em cima.

E portanto as Redes Sociais impactaram a procura e venda dos seus produtos?

Sim, sim. Curiosamente estas produções que nós estamos a fazer, que são as produções oportunistas, mas não imagina a quantidade de vendas que conseguimos porque as peças estão utilizadas, são giras e na altura até foi outra modelo que fez os blazers da Balmain e não imagina a quantidade de blazers da Balmain que eu vendi na semana a seguir. Portanto funciona muito bem.

E para clientes portuguesas?

Sim, para clientes portuguesas.

E como é que consegue medir essas informações?

Nós conseguimos ver os artigos que colocámos e à semana ver quais é que foram as vendas geradas para esses artigos. Nós conseguimos fazer isso. Na verdade nós estávamos a fazê-lo muito bem, mas agora temos menos tempo para o fazer tão bem.

E as Redes Sociais fizeram com que a Fashion Clinic conseguisse atingir um público mais jovem ou não sente isso?

Eu acredito que sim, acredito que sim. Eu não tenho muitos dados sobre os nossos seguidores e penso que o marketing também não o tem, tirando os sexos, se são homem

ou mulher, não tenho a certeza se temos a questão da idade, eu estou convencida que sim.

E acha que ao publicitarem tanto os casacos e as coisas tornou-se difícil atingir o público-alvo certo? Ou seja a Balmain de certeza que não deve querer todas as mulheres do mundo com um blazer deles nem deve querer...

Mas isso não vai acontecer, porque a seleção natural acontece. Porque há clientes Balmain e outras que não são... nem todas se identificam com o blazer Balmain e portanto num dia pomos o blazer Balmain e no outro pomos o Prada que está ali, percebe? Não acho que seja esse o problema... até porque nós não compramos mais do que duas, três, quatro peças de cada artigo. Portanto garantimos essa exclusividade naturalmente. Exceto alguns da Gucci que são modelos intemporais ou alguns sapatos da Gucci ou uma ou outra carteira. O resto nós compramos meia dúzia de peças por coleção. Por exemplo aquele casaco que está ali a ver da Prada branco, que é lindo... branco e castanho que é lindíssimo comprámos uma unidade. No outro dia tivemos um *kimono*, que vendemos precisamente através da rede social, até foi o nosso *visual merchandiser* que faz aqui as nossas lojas que o vestiu e foi o nosso modelo. E vestiu um *kimono* da Gucci, uma peça muito difícil de homem, pesada, nós vendemo-lo no próprio dia. Estávamos com desconto, o que ajudou, mas a verdade é que ele saiu e que era uma peça difícil, mesmo com o desconto.

E há bocado referiu que os produtos expostos nas redes sociais já tiveram os preços. Essa estratégia de preços vai sendo alterada ou...

Vai. Aí sim completamente de uma forma oportunista. Ou seja, naquele momento eu precisava de comunicar que estava a fazer algumas campanhas e precisei de comunicar preço. No luxo nós evitamos comunicar preço, evitamos. No entanto, às vezes somos um bocadinho mais oportunistas e podemos fazê-lo. Neste momento não estamos a comunicar preço, provavelmente quando começar a fazer as campanhas de saldos vou comunicar o preço riscado, e vou fazê-lo, diria que sim... mas se calhar faço-o durante duas, três semanas, percebe? E depois nas novidades não comunico preço, comunico só nos preços riscados... aí vou alternando, aviso a nossa administração porque acho que deve estar avisada, mas não me importo de ser um bocado mais oportunista durante um

período de tempo. Porque é um período mais... tático e não estratégico, não é? Uma pessoa chega aquele período e é para escoar *stock*. Portanto efetivamente é diferente eu saber se aquele casaco custa 5000€ ou está a custar 2500€. E portanto é importante muitas vezes fazer esse... repare as mulheres são muito sensíveis à promoção e ao preço e aos descontos, e nós também queremos ir buscar vendas adicionais a esse tipo de comunicação.

É engraçado ouvir falar de marcas de luxo a quererem escoar *stock*....

Como eu lhe expliquei, e eu não venho do mundo do luxo mas do retalho, e há três ideais por excelência: vendas, margens e *stocks*. E se você estiver a vender muito mas tiver um problema de *stock* vai à falência na mesma. Ou se estiver a vender muito mas não tiver cuidado com a sua margem, e por isso é que nós temos que ter cuidado com o nível de descontos, vai à falência na mesma. Mas o *stock* é a razão da falência da maioria dos retalhistas. Porquê? Porque nós podemos estar a vender bem mas tivemos a comprar mal o *stock* vai acumular, coleção após coleção. E portanto nós começamos com uma loja vazia e vamos comprar aquela coleção, mas depois vamos comprar a coleção a seguir e a seguir... e isto mata a maioria dos retalhistas. E esse é um dos grandes problemas deste ano, porque as lojas não venderam nada durante dois meses, por isso este ano temos essa agravante ainda!

Pois, este ano é um ano de exceção quase.

Absolutamente.

E considera que as Redes Sociais são uma mais valia para conhecer o próprio consumidor? Ou seja posicionar-se nas Redes Sociais de acordo com o seu consumidor ou é...

É assim repare as nossas Redes sociais estão abertas a qualquer um portanto eu não posso dizer que seleciono quem nos segue...

Não era bem nesse sentido. Era no sentido de as publicações que faz nas Redes Sociais são para os seus seguidores ou para os seus consumidores? É mais isso.

Obviamente que eu quero que as pessoas comprem. Mas eu não me importo que hajam aquelas pessoas que gostavam muito de comprar... imagine....

Eu!

[risos] Por exemplo! Que gostava de ter acesso mas não tem hoje! Mas um dia há-de comprar e um dia que vier aqui comprar a sua carteira, e eu instruo a minha equipa assim... no outro dia estava na loja da baixa e chegou um casal, que por acaso era de cor, que não quer dizer nada, com uma criança, mas via-se perfeitamente que eram um casal simples e que não tinham dinheiro. Não imagina o quão bem eu os recebi. Eles entraram na loja e perguntei se precisavam de alguma coisa, ela trazia o bebé ao colo e perguntei se queria que ficasse com o bebé... ou seja ele hoje são pobres, mas amanhã não são, percebe? E qualquer pessoa que entre na nossa loja deve ser bem recebida. E eu sou absolutamente contra, e ainda existem algumas marcas de luxo que têm esse tipo de tratamento, aquele tratamento da cliente observada dos pés à cabeça. Esqueça, detesto isso!

Ah não não, até porque esses clientes numa situação especial são capazes de ir a essas lojas para gastar aquilo que for preciso para terem aquele conforto...

Exatamente, por isso nós tentamos receber bem qualquer pessoa e eu espero que as Redes Socais deem vontade a muita gente que não pode comprar hoje que compre amanhã.

E por isso sente que o poder dos consumidores aumentou nesse sentido? Já está a criar conteúdo para toda a gente para um dia se ou continua a...

Vou-lhe ser sincera. Nós tentamos ser relativamente abrangentes. Ou seja, peças muito mais de nicho nós só as comunicamos quando temos mesmo que as vender e tem que ser. Portanto nós tentamos por peças que são mais fáceis. Por outro lado há peças que são mais difíceis que são icónicas e que marcam um determinado estilo e, portanto, também podemos ir buscar esse tipo de peças. Eu por acaso acho que a Elisa fá-lo bastante bem e sobretudo vai buscar as imagens das marcas que depois falam para a

peça que vamos comunicar. E muitas vezes ela... sei lá... calças que já chegaram ou não ela sabe isso melhor do que eu!

E como é que descreve a estratégia digital da Fashion Clinic?

A estratégia digital... olhe para já é a componente de marketing por excelência tirando o marketing relacional que nós fazemos aqui na loja. Nós apostamos por ter uma presença muito frequente, colocar sobretudo tudo o que nós vamos tendo de novo e depois os momentos importantes, seja uma abertura de uma loja, seja uma campanha que nós estamos a fazer. Portanto a estratégia é dar uma continuidade, dar presença a todas as marcas que nós temos, forçar sempre conteúdo relevante, portanto novidades, novos artigos que chegam, os clientes querem é novidade. Portanto a nossa estratégia vai de acordo aquilo que é a continuidade, mostrar todas as marcas, e também o momento que nós estivermos a falar... seja novidades, saldos, etc. Sempre mantendo, mesmo em saldos, uma linha, e uma coerência com aquilo que é a nossa identidade de marca, nunca vai ver de repente tudo cor-de-rosa percebe? Não somos assim. Preto e branco, os sites estão comunicados de determinada forma... e tentamos fazê-lo campanha após campanha, ou seja não quer dizer que não o mude daqui a seis meses ou um ano ou dois, mas eu não vou mudar de seis em seis meses, percebe? É uma campanha de saldos é comunicada desta forma e nós tentamos mantê-la.

E esse tipo de campanhas e de estrutura está sempre em articulação com as das Marcas de Luxo?

É nossa. Sendo que eles nos enviam as imagens daquela campanha do momento, ou seja dos seis devemos comunicar isto.

E as promoções ou campanhas que fazem são para promover as Marca de Luxo dentro da Fashion Clinic, certo?

Absolutamente.

Mas também referiu que já tinham feito para as Marcas de Luxo, ou seja uma promoção das Marcas de Luxo nas lojas.

Isso é mais um evento. E repito: gostava de fazer mais. Porque para fazer clientes virem aqui a um evento tem que haver algum conteúdo e é muito interessante poder ter o Sr. Louboutin ou ter alguém icónico a falar sobre uma das suas marcas.

E esse tipo de medidas têm muito sucesso?

Repare nós não queremos ter cem pessoas, percebe? Nós termos vinte, trinta clientes é muito bom porque nós... repare isto é uma loja... você viu passaram agora duas ou três clientes. Nós não temos cinquenta clientes por dia. Nós precisamos de ter dez bons. Se tivermos dez bons está feito, percebe?

Claro, nem é o objetivo ter cinquenta.

Exatamente!

E recorrem por exemplo a *influencers* quando o fazem?

Olhe, por acaso não muito, alguma coisa até fizemos agora na restauração. Temos alguns *influencers* a trabalhar... que nos recorrem mas nós não... o problema dos *influencers* é que depois... para já faz um bocadinho de *zapping* entre as marcas e depois nem tudo o que eles fazem nós nos identificamos. E portanto nós não estamos a apoiar muito, eu não sinto uma falta gigantesca de ter um *influencer*... acho que algumas marcas precisam mais do que outras e também acho que provavelmente pode funcionar melhor para monomarcas do que para *multibrands*. Nós temos “pessoas amigas”, vamos lá, e que são *influencers* mais até no nosso conceito, como um todo nos restaurantes e que agora foram aos restaurantes e que os mostraram numa volta a Lisboa. Temos algumas pessoas que provavelmente vão à loja para a semana e que nós vamos poder fotografar... mas não o vamos colocar no nosso Instagram, percebe? Se calhar eventualmente colocamos nos *stories*, partilhamos uma *story* um bocadinho mais específica mas não colocaria no que fica.

E por exemplo nas ações em que são utilizados *influencers* e em que há todo esse processo... os *influencers* são usados para quê? Se é porque abriu um...

Repare, por exemplo quando abrimos o [JNcQuoi] Asia tivemos alguns *influencers* que foram lá almoçar e que publicitaram nas suas Redes Sociais, nós assim é uma forma de chegar... se tiver uma Raquel Strada que tem não sei quantos seguidores....

Deve ter trezentos e muitos mil...

Trezentos e muito mil não é? Pronto. A Raquel foi lá almoçar é membro do nosso clube, portanto nós conseguimos de repente conseguir chegar a quatrocentos mil seguidores! Percebe? Nós vamos ter, não pode dizer a ninguém, mas vamos ter a Cristina Ferreira a ir lá para a semana e é um milhão e trezentos, percebe? Portanto... o que é que nos custa? Um almoço? Mas nós não pagamos, nós não estamos a pagar a ninguém para fazer estas coisas... mas são pessoas que são amigas. Vamos lá, a Cristina Ferreira é nossa cliente, portanto...

E por isso também nunca fizeram nenhuma... por exemplo, vê-se muito em monomarcas, levarem três ou quatro *influencers* que tenham um grande alcance para... sei lá uma quinta...

Não, não... por exemplo a Parfois faz isso, bastante, muito. Nós não fazemos.

Porque não vê um objetivo?

Porque não vejo isso muito útil. Eu acho que isso funciona melhor em *monobrand*s e funciona melhor nestas marcas um bocadinho mais jovens em que as miúdas são muito influenciadas. Eu acho que... quer dizer repare: quem é que vai comprar uns Louboutin porque a Raquel Strada os calçou naquele dia? Percebe? Se estivermos a falar do Sex and The City e era preciso ir buscar assim... era preciso ir buscar uma pessoa internacional *super* referência e em Portugal...

E portanto sente que esse tipo de campanhas são feitas apenas para a compra e não para a consciencialização da marca? Por exemplo se calhar uma rapariga que sonhe com uns sapatos Louboutin e que os queira muito se não souber que estão cá

não vai comprar nesta loja... por exemplo se vir uma *influencer* que compre cá e ficar a saber que aqui também se vende...

Vou-lhe ser sincera, é uma abordagem como outra qualquer. Eu neste momento não é para aí que eu vejo ir a minha comunicação. Eu prefiro investir em presença frequente nas Redes Sociais, em ter um site próprio, nas equipas de vendas, na formação das equipas de vendas e não o vejo muito útil. Até porque, naturalmente, muitas dessas pessoas são nossas clientes, percebe? E portanto não precisam de escrever na testa que são nossas clientes porque vêm cá. A Cristina Ferreira há relativamente pouco tempo publicou, sem esforço nenhum, um vestido da Paula com o *hashtag* da marca Paula e disse que é o vestido da marca da Paula Amorim, e nós não lhe pedimos nada, não lhe pagámos nada. E portanto muitas vezes isso acontece. Uma pessoa que queira comprar uns Loboutin em Portugal ou compra *online* ou compra nas nossas lojas, portanto vai ter que passar por aqui, percebe? Por isso não o vejo como prioritário agora. Se realmente se eu visse uma pessoa tipo “Ah é esta!”... mas também não vejo uma pessoa em Portugal... era muito difícil eu dizer que era esta mulher... e depois há outra coisa que você tem que pensar que é: a minha *owner* é a Paula Amorim. Que é a mulher mais mediática de Portugal, por todas as razões e mais algumas, e, portanto, eu já tenho quase isso *in house*, percebe? E a Paula é uma pessoa discreta, é uma pessoa que não quer aparecer muito mas, se quisesse, tinha as capas todas amanhã. E, portanto não faz muito sentido.

O marketing experimental, ou seja ir a casa das clientes e mostrar e estar presentes....

Chama-se marketing experimental? Não fazia a mínima...

Há! É *super* interessante, aliás é uma parte da minha dissertação!

Não fazia a mínima... eu acho que é muito importante na nossa área e acho que é o futuro porque acho que as pessoas vão buscar serviço, vão procurar segurança. No nosso meio há pessoas que são estrelinhas, e portanto não querem andar nas lojas... um Cristiano Ronaldo, vamos lá... não quer vir aqui. Nós temos muitas mulheres e muitos futebolistas como nossos clientes e portanto nós temos que respeitar a privacidade dos

nossos clientes. E por isso nós estamos disponíveis e fazemo-lo bastante. Eu defendo imenso isso o “Vão a casa dos clientes, façam estas vendas a casa”, obviamente com segurança. Nós não deixamos produtos em casa dos clientes, os produtos que não são comprados voltam no dia. Mas é uma prática que eu defendo que deva existir.

O marketing experimental, só para explicar melhor, é por exemplo entrar na loja e é o atendimento, o ambiente, a música, as cores, as luzes... tudo aquilo que nós atrai a estar na loja... tudo o que torna a experiência mais sensorial... por exemplo o champagne que referiu para uma ocasião especial... tudo isso é aquilo que leva a pessoa a ficar nesse mundo... quando falou dos senhores mais simples que foram à loja e a experiência que lhes ofereceu... tudo isso focado para isso.

É tudo isso que leva a uma experiência... sim, sim eu percebo. Eu acho que o caminho do luxo é esse.

Ah, mas sem dúvida!

Eu por acaso, foi muito engraçado, antes desta história horrorosa do Covid, para aí em Fevereiro. Estive com o meu *visual merchandising*, o Wilson, que faz estas lojas maravilhosas e que fez esta montra que eu lhe disse, e fomos a Paris. Estivemos a comprar nestes *showrooms* maravilhosos que era o seu sonho e é maravilhoso... é o sonho de qualquer pessoa, é lindo de morrer! E depois estivemos, obviamente, aproveitamos o fim das compras e fazíamos as lojas todas. E eu entrei com ele em *N* lojas de luxo. E ainda por cima ele é grande, preto, um homem muita bonito, comigo de braço dado e parecíamos o casal mais original em Pais! Ele é mais novo do que eu! [risos] Mas é muito engraçado a forma com que nós fomos sempre bem recebidos em todas as lojas. Ele estava... já nem sei o que é que tinha vestido, mas ele tinha uns ténis da Gucci e, provavelmente, isso fez a diferença, percebe? O facto dele ter calçado os ténis da Gucci fez diferença na forma como nós fomos recebidos em todas as lojas. Mas efetivamente na maioria das lojas víamos clientes a tomar champagne, vimos clientes lindíssimos... todas aquelas lojas têm experiência percebe? Lojas muito grandes em Paris, todas elas incríveis, enquanto que aqui tem... sei lá três ou quatro lojas assim na Avenida da Liberdade, ali são ruas e ruas e ruas infindáveis, não é? E é maravilhoso a experiência de compra que consegue ter em cada uma dessas lojas.

E não é só de compra é de saber. Por exemplo ir à Cartier e é ter tudo... ser bem atendido, ser bem recebido...

Sim, absolutamente! Mas também tem que ser assim, está a pagá-lo.

E não é só pagar, é sentir-se um bocadinho parte do universo...

Sem dúvida, sem dúvida! Portanto para mim o marketing experimental vai continuar a crescer. Acho que o marketing das redes sociais também. E efetivamente não acredito muito no marketing em revistas e publicações... acho que é redes sociais e experimental.

E por exemplo, quando falámos do JNcQuoi Club... não considera isso também um bocadinho marketing experimental? Ou seja dar a um número estrito de pessoas uma experiência completamente diferente que ninguém possa ter?

Sem dúvida, sem dúvida! E aí nós temos realmente acesso a uma elite em Portugal, que obviamente pagou muito dinheiro para estar nesse clube, e que nós temos que a usar. Neste momento, eu deixei claríssimo ontem por acaso numa conversa que tive com a Paula Amorim, que eu quero que todos os nossos membros sejam meus clientes. E, hoje em dia, ainda há duzentos que não são. E eu quero ir buscá-los a todos. Porque temos capacidade.

Ah são mais de duzentos? Não fazia ideia!

São são. Entre marido e mulher sim!

E dependendo do produto, se são sapatos ou um casaco, têm uma estratégia de ação diferente nas Redes Sociais?

Nós obviamente não apresentamos os produtos todos da mesma forma, sem dúvida. Agora não lhe consigo dizer “as carteiras apresentam-se assim, os sapatos apresentam-se assado”... repare, eu acho que parece que... se você olhar aqui um bocadinho para os sapatos alguns deles parece que estão aqui em dança, não é? Outros estão mais

esquemáticos e orientados, você nunca vai encontrar isto tudo assim direitinho, não é? Se fosse a uma loja de desporto eles estão todos na mesma posição e todos horizontais, aqui não. Eles dançam, eles mexem-se no espaço.

Sim, para também estarem envolvidos com...

Para estarem envolvidos com o espaço. Nós tentamos recriar esse universo também em todas as nossas comunicações.

E sente que fazem ações na loja diferentes para cada loja? Ou é tudo mais ao menos a mesma coisa?

Olhe, nós temos uma clientela relativamente diferente, seja aqui, seja em Lisboa, seja no Algarve, apesar dos nossos clientes andarem um bocadinho às vezes de um lado para o outro... nós temos obviamente muitos mais estrangeiros no Algarve e temos uma loja com uma coleção um bocadinho diferente, ou seja é uma loja num resort portanto eu não posso ter os mesmos artigos... por exemplo é a única loja em que eu não vendo Louboutin, porque não se justifica. Ninguém vai andar de Louboutin no meio da Quinta do Lago, percebe? Não anda. O que é que eu vendo aqui mais... de marcas que estejam aqui... vendo Gucci... e depois tenho duas marcas que eu não consigo ter no Porto, porque tem a concorrência, que são ótimas. Que é a Valentino e a Fendi. Que têm coisas muito giras também. Mas por exemplo da Fendi, nós começámos por ter uma gama muito clássica da Fendi. E agora conseguimos comprar artigos mais desportivos mais *sportswear*, que são artigos muito giros mesmo e que se vendem imenso. E portanto nós tentamos efetivamente adaptar a oferta à localização da loja. Nós por exemplo tínhamos muitos asiáticos a comprar na Avenida da Liberdade e tínhamos também muitos angolanos, portanto a loja da Avenida da Liberdade de homem tem uma coleção um bocadinho mais tipificada angolana do que propriamente a da baixa, percebe? Portanto tentamos adaptar, efetivamente, a nossa oferta às lojas.