



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

AS LOJAS DO FUTURO: O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL NA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR EM LOJA NO  
SETOR DO LUXO

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
da Comunicação - Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Leonor Bento Moucho de Matos Diogo

Faculdade de Ciências Humanas de Lisboa

setembro 2022



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

AS LOJAS DO FUTURO: O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL  
NA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR EM LOJA NO SETOR DO LUXO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação -  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Leonor Bento Moucho de Matos Diogo

Faculdade de Ciências Humanas de Lisboa

Sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr. Patrícia Dias

setembro 2022

## **Resumo**

A presente dissertação explora o impacto da transformação digital na experiência do consumidor em ambiente de loja no setor do luxo. Partindo do objetivo traçado, delineou-se uma base teórica que enquadra o universo do luxo com os fatores que o diferenciam e explora igualmente a experiência do consumidor nas lojas físicas de luxo apresentando os principais traços das novas gerações de consumidores deste setor. Finalmente, conceptualiza-se o fenómeno da transformação digital e as suas variantes bem como as tendências mais relevantes para o progresso do ambiente de loja, e conseqüentemente da experiência dos consumidores de luxo. Tendo em conta a natureza da investigação, utilizou-se uma metodologia qualitativa, que através de entrevistas estruturadas e semiestruturadas, procurou recolher a perspectiva de duas dimensões distintas, mas essenciais para o retalho, ou seja, marcas e consumidores de luxo, no contexto português. Após apresentação e relacionamento entre temas de ambas as duas dimensões, constatamos que as lojas físicas continuam a ter uma relevância significativa para os consumidores ainda para mais num setor que se caracteriza por bens de valor elevado que necessitam de validação e visualização físicas por parte do consumidor aquando da compra. Apesar do avanço registado pelo canal *online*, ainda mais significativo após a pandemia Covid-19, são registados obstáculos à experiência que em nada se igualam à vivência numa loja física. A evolução tecnológica é reconhecida por ambas as partes, consumidores e marcas, mas a receptividade à sua presença não é consensual. A hiperpersonalização assume-se como uma prioridade e a conveniência que a tecnologia pode trazer no que toca a procedimentos de serviço é altamente exaltada. O futuro é seguramente digital, mas o caminho para a transformação digital ainda é longo e incerto.

**Palavras-chave:** Transformação digital; Lojas físicas; Retalho de luxo; Experiência em loja; Tendências tecnológicas e digitais.

## **Abstract**

This dissertation explores the impact of digital transformation on the consumer experience in a store environment in the luxury sector. Based on the objective outlined, a theoretical basis was outlined that frames the universe of luxury with the factors that differentiate it and also explores the consumer experience in physical luxury stores, presenting the main aspects of the new generations of consumers in this sector. Finally, the phenomenon of digital transformation and its variants are conceptualized, as well as the most relevant trends for the progress of the store environment, and consequently of the experience of luxury consumers. Considering the nature of the research, a qualitative methodology was used, which, through structured and semi-structured interviews, sought to collect the perspective of two distinct dimensions, but essential for retail, that is, luxury brands and consumers, in the portuguese context. After the definition and correlation between themes of both dimensions, we found that physical stores continue to have a significant relevance for consumers, even more so in a sector that is characterized by high-value goods that need physical validation and visualization by the consumer upon purchase. Despite the progress registered by the online channel, even more significantly after the Covid-19 pandemic, obstacles to the experience are registered that in no way equal the experience in a physical store. Technological evolution is recognized by both parties, consumers, and brands, but the receptivity to its presence is not consensual. Hyperpersonalization is assumed as a priority and the convenience that technology can bring when it comes to service procedures is highly praised. The future is surely digital, but the path to digital transformation is still long and uncertain.

**Keywords:** Digital transformation; Physical stores; Luxury retail; Store experience; Technological and digital trends.

## **Agradecimentos**

Um especial agradecimento às marcas e consumidores envolvidos nesta investigação. A sua abertura e disponibilidade foram determinantes para que este trabalho se concretizasse. Agradeço, igualmente, à professora Patrícia Dias pelo acompanhamento constante.

Um forte e sentido obrigada aos meus pais pelo exemplo e pelo investimento. Qualquer agradecimento, escrito ou verbalizado, ficará sempre aquém do que realmente fizeram e fazem por mim. Uma palavra de apreço para o restante núcleo familiar e amigos pelas expressões reconfortantes ao longo deste processo.

Ao Pedro pela paciência e pelas outras tantas palavras de encorajamento num caminho, por vezes, tumultuoso.

## Índice Geral

<i>Parte I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</i> .....	5
<i>Capítulo I – O universo do luxo</i> .....	5
1.1. <i>O conceito e valores</i> .....	5
1.2. <i>Os fatores diferenciadores</i> .....	10
1.3. <i>A estratégia aplicada às lojas físicas: o canal insubstituível</i> .....	13
<i>Capítulo II - A experiência do consumidor nas lojas físicas de luxo</i> .....	18
2.1. <i>O consumidor de marcas de luxo</i> .....	18
2.2. <i>As motivações do consumidor para a compra de luxo</i> .....	21
2.3. <i>As novas gerações de consumidores e o comportamento de consumo em loja</i> .....	25
<i>Capítulo III - A transformação digital no setor do luxo</i> .....	29
3.1. <i>A magnitude da transformação digital no retalho de luxo</i> .....	29
3.2. <i>O marketing experiencial e a experiência do consumidor</i> .....	34
3.3. <i>O progresso do ambiente em loja e as tendências da experiência do consumidor</i>	37
4. <i>Estratégia Metodológica</i> .....	42
4.1. <i>Objetivos e perguntas de investigação</i> .....	42
4.2. <i>Estratégia metodológica</i> .....	43
4.3. <i>Técnicas de recolha de dados</i> .....	44
4.4. <i>Técnicas de amostragem</i> .....	49
4.6. <i>Limitações da investigação</i> .....	52
5. <i>Análise e Discussão de Resultados</i> .....	53
5.1. <i>Transformação Digital e experiência do consumidor em loja</i> .....	54
5.2. <i>Benefícios da transformação digital para as marcas de luxo</i> .....	59
5.3. <i>Transformação digital e o futuro do retalho</i> .....	66
5.4. <i>Temáticas Emergentes</i> .....	74
<i>Conclusão</i> .....	78
<i>Referências bibliográficas</i> .....	86
<i>Anexos</i> .....	95

## Índice de Figuras

<i>Figura 1: “Modelo conceptual de Vigneron e Johnson.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2: “Modelo conceptual de Truong, McColl e Kitchen”.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 3: “Dimensões da transformação digital”.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 4: “Modelo conceptual de Verhoef et al.”.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 5: “Questões de investigação e técnica utilizada”.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 6: “Questões de investigação e questões do guião de entrevista aplicados à dimensão dos consumidores de luxo”.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 7: “Questões de investigação e questões do guião de entrevista aplicados à dimensão das marcas de luxo”.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 8: “Temas e subtemas relativos à primeira questão de investigação”.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 9: “Temas e subtemas relativos à segunda questão de investigação”.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 10: “Temas e subtemas relativos à terceira questão de investigação”.....</i>	<i>66</i>

## **Índice de Anexos**

*Anexo A - Entrevistas realizadas aos consumidores de luxo..... 95*

*Anexo B – Entrevistas realizadas às marcas de luxo.....120*

*Anexo C – Documento de consentimento informado.....138*



## Introdução

O mote para esta investigação foi a incerteza e o questionamento constante sobre o se segue no que diz respeito ao retalho do luxo e à experiência que advém de uma vivência em loja física cada vez mais digitalizada e interativa.

As dúvidas em torno do sector e do seu futuro também se acentuaram com os fenómenos mais recentes a que assistimos. A pandemia Covid-19 testou a resistência do retalho e dos espaços físicos tendo estes fechado por um período longo, causando fortes consequências económicas e sociais. Esta nova realidade forçou a adaptação dos negócios e acelerou de forma acentuada o crescimento do canal *online* face às características do mesmo, tornando-se esta via essencial para o consumo.

O consumidor, como o conhecemos hoje, exige no relacionamento com as marcas um acompanhamento eficaz e adaptado a cada perfil, baseado, cada vez mais, num universo digital. O nível de conectividade registado por parte dos clientes demonstra a adoção de um comportamento *always-on* alinhado com o estilo e ritmo de vida da maioria (Wu, 2019).

A oferta tecnológica das marcas do setor do luxo tem vindo a crescer, tendo sido refinada nos últimos anos com a introdução de ferramentas cruciais que vieram dinamizar os espaços físicos que as representam (O'Brien, 2018).

O crescente investimento e interesse de marcas de referência na aplicabilidade de estratégias de transformação digital procura responder às expectativas elevadas de um perfil de consumidor progressivamente mais informado e consequentemente mais minucioso. Comprova-se, assim, uma ligação intrínseca entre a tecnologia e os seus instrumentos com a atmosfera das lojas físicas. Esta relação rompe de forma natural com o modelo tradicional destes espaços dinamizando o envolvimento entre ambas as partes: a tecnologia e o canal *offline* (Gottlieb, 2021).

Deste modo, pretende-se com esta investigação perceber quais são os efeitos da transformação digital em ambiente de loja física no retalho de luxo identificando como principais objetivos: analisar e compreender de que forma é que a transformação digital pode afetar e influenciar a experiência do consumidor nas lojas físicas de marcas no setor do luxo, bem como identificar as tendências tecnológicas e digitais que contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo.

A partir deste estudo, tenciona-se projetar eventuais tendências na vertente digital no âmbito da sua implementação no canal que se assume como insubstituível na área do luxo:

o canal físico. A recolha e análise de dados procuram sustentar uma reflexão objetiva e clara sobre o caminho que está a ser percorrido pelas marcas em Portugal e quais as direções para que tendem a evoluir.

O foco prende-se com os mais recentes desenvolvimentos que representam avanços significativos para uma integração sólida e completamente homogénea entre o mundo físico e o digital, permitindo aos consumidores uma experiência plena e muito mais personalizada. Assume-se como essencial captar a perspetiva dos consumidores do setor do luxo relativamente aos avanços digitais e tecnológicos no ambiente físico e em que medida estes os impactam e influenciam.

A presente dissertação divide-se em duas partes estruturantes, estando a primeira dedicada ao enquadramento teórico e a segunda à estratégia metodológica planeada e implementada.

A base teórica da investigação divide-se em três capítulos, sendo que o primeiro capítulo incide sobre o universo do luxo e explora o conceito e os valores deste setor. São aprofundados os fatores diferenciadores deste contexto que caracterizam as marcas que nele estão inseridos, e por sua vez, os consumidores destas insígnias. O primeiro capítulo termina com uma análise à estratégia adotada nas lojas físicas, evidenciando a importância deste canal que se assume como muito relevante.

Segue-se o segundo capítulo, que tem como finalidade explorar a experiência do consumidor nos espaços físicos de retalho de luxo, identificando diferentes tipologias de consumidores de marcas de luxo. De seguida, assinalam-se as motivações que lideram o processo de compra dos consumidores aquando da sua presença em lojas físicas e, por fim, reconhecem-se as novas gerações de consumidores, bem como a sua experiência nestes espaços.

O terceiro e último capítulo reconhece a magnitude e relevância da transformação digital no retalho de luxo. Introduce-se, igualmente, o conceito de marketing experiencial como determinante para uma ligação lógica e causal entre o processo digital e a experiência do consumidor. Por último, regista-se e desenvolve-se a evolução da atmosfera em loja assim como se destacam algumas das tendências digitais mais impactantes para o consumidor e a sua experiência em loja.

A segunda parte da dissertação apresenta a metodologia escolhida e o desenho traçado para este estudo. Inicialmente foram enumeradas as questões metodológicas e

perante estas interrogações foi escolhida uma abordagem qualitativa para a recolha de dados através de entrevistas. Esta técnica permitiu um *overview* sobre as perspetivas dentro das duas dimensões em análise: as marcas e os consumidores de luxo. Partindo de um contexto único, o português, pretendeu-se compreender e interpretar a perceção do fenómeno da transformação digital e de que forma este influencia a relação entre as marcas e os seus consumidores.

A amostra utilizada inclui a perspetiva de 10 consumidores de luxo e, em simultâneo, a de 5 marcas de luxo. Os consumidores de luxo selecionados para esta investigação cumprem dois requisitos definidos para a implementação das entrevistas realizadas, sendo que são, na sua totalidade residentes em Portugal, e apresentam um histórico de consumo que contempla pelo menos 3 das marcas entrevistadas no âmbito desta dissertação. Por outro lado, as marcas de luxo abordadas nesta investigação formam um grupo heterogéneo dentro do setor de luxo tendo, áreas de negócio diferentes contribuindo igualmente para uma visão abrangente da realidade com as especificidades de cada empresa. Foram entrevistadas as seguintes marcas de luxo portuguesas: Vista Alegre, Castelbel, Dara Jewels, Quartier Latin e Mariano Shoes.

Partindo das respostas recolhidas dos consumidores e marcas de luxo foi possível compreender e traçar o contexto atual de ambas as partes relativamente à transformação digital e à sua implementação nas lojas físicas.

Os consumidores, por sua vez, registam experiências distintas no que diz respeito ao impacto da tecnologia, mas consideram o canal físico como insubstituível na sua maioria, especialmente no que diz respeito ao setor de luxo sendo fundamental manter este ponto como diferenciador para a relação com os clientes. O fator humano persiste como elemento essencial independentemente da evolução tecnológica valorizando os consumidores o acompanhamento personalizado prestado pelos funcionários das marcas.

A transformação digital é vista pelos consumidores abordados como necessária e como símbolo de modernidade, mas a sua importância no decorrer das suas experiências em loja física varia. Os seus benefícios não são unânimes, mas é notório o valor que os consumidores atribuem à eficiência e agilidade que a tecnologia pode trazer ao serviço que as marcas prestam. A hiperpersonalização também é destacada como fator diferenciador para a aplicabilidade de elementos tecnológicos e digitais nas lojas físicas de luxo possibilitando a concretização dos desejos dos consumidores.

Destacam-se cenários distintos entre as marcas entrevistadas, sendo que algumas delas ainda não têm elementos tecnológicos e digitais aplicados nos seus espaços físicos. Esta realidade é justificada com a impossibilidade de aplicar o investimento necessário para estas ferramentas, mas simultaneamente pela barreira entre negócios altamente manuais e clássicos e a tecnologia. A importância da digitalização é valorizada e acompanhada pelas marcas, mas ainda é prematuro para estas incluir nos seus espaços algum tipo de elemento digital que acompanhe e se adapte totalmente aos seus consumidores. Mesmo assim, há marcas de luxo que já começaram a introduzir a tecnologia nos seus espaços através de aparelhos digitais ou sistemas integrados querendo estes evoluir e seguir as tendências neste campo.

## Parte I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### Capítulo I – O universo do luxo

#### 1.1. O conceito e valores

O setor do luxo destaca-se pelo seu *appeal* intrínseco. O mesmo foi e continua a ser objeto de estudo por diferentes autores no mundo inteiro.

Observando este conceito do ponto de vista histórico, podemos verificar que o luxo é algo praticado e registado desde os primórdios da humanidade em si. A utilização de joias e pedras preciosas como complementos cruciais nas homenagens a deuses da antiguidade já definia a adoção de rituais de luxo. Estas experiências anciãs influenciaram em parte o consumo destes bens como o conhecemos hoje uma vez que os atos de compra neste setor representam muito mais que uma ligação com o produto em si, enaltecendo a procura por sensações de bem-estar, prazer, admiração ou *status* (Kapferer, 2009).

Repassando a história dos mais antigos povos, facilmente se atribui poder e importância ao luxo e aos bens que lhe estavam associados. No Antigo Egipto, o uso de peças banhadas a ouro e prata estava destinado à elite composta por faraós e sacerdotes.

Os rituais de adoração a estes representantes máximos eram compostos por diferentes elementos repletos de riqueza como peças de mobiliário construídas de raiz de uma magnitude significativa ou as próprias câmaras funerárias que acomodavam estes seres superiores. Tome-se igualmente como referência a Roma Antiga que exaltava o luxo em diferentes frentes e principalmente através das mulheres que se deleitavam com objetos e experiências repletos de ostentação. Não obstante, é de notar a interpretação do luxo na Grécia Antiga, que quando aplicado numa esfera pública era aprovado, mas como contraponto era repudiado quando adotado na vida privada estando associado ao egoísmo e à quebra e corrupção de valores de cada um (Domingos, 2015).

Outra referência no mundo do luxo e da sua exposição é Luís IV, conhecido como Rei Sol, que através deste símbolo, o sol, evocava as artes e a paz. O rei projetava o seu poder e posses através do encargo de diferentes objetos como joias únicas e de um valor imensurável, roupas e vestimentas exclusivas e ainda obras excêntricas e megalómanas. Esta legitimação de rituais e artigos de luxo padronizou de início o meio e influenciou também a visão de outros sobre este conceito (Mansel, 2015).

Atualmente, regista-se um interesse crescente nestes bens e nos sinais exteriores que estes emitem, provando que a cultura do luxo se expandiu e está fortemente enraizada na sociedade atual. O conceito em si, o de luxo, representa a associação direta a um nível de qualidade superior, preços altos e um estatuto de prestígio distintivo (Lipovetsky e Roux, 2005).

Assim, a combinação de uma oferta qualificada e uma experiência de venda bem conduzida tal como uma imagem de marca *premium* representa a identificação clara de uma insígnia de luxo (Keller, 2009).

Segundo Kapferer e Bastien (2009, p. 314), resume-se como “ordinary things for extraordinary people and extraordinary things for ordinary people”. A ambivalência notada na essência desta definição de luxo transparece na visão da sociedade relativamente às diferentes marcas a nível mundial que atuam neste setor.

Independentemente dos extremos notados na interpretação do luxo sabe-se que esta indústria, ampla, complexa e fortemente competitiva, tem experienciado um crescimento exponencial nos últimos anos. Este conceito abrange assim, a ideia de que o luxo se caracteriza pelo desejo que emana indo muito além do que é considerado funcional ou necessário para o dia-a-dia dos indivíduos (Klaus, 2012).

Partindo de uma análise à origem da palavra luxo derivada do latim *luxus*, é possível afirmar que o seu significado *core* se centra numa experiência sensorial que transcende o preço (Nueno e Quelch, 1998).

Complementarmente e considerando a teorização dos autores Fionda e Moore (2009) acerca do conceito de luxo corrobora-se o valor psicológico deste setor derivado de uma experiência altamente significativa para a identidade de cada indivíduo sendo esta adicionada à superioridade registada nos produtos deste meio.

Phau e Prendergast (2000), realçam aspetos como a própria identidade da marca e a sua exclusividade como cruciais para a definição de uma marca de luxo por parte do consumidor elevando a qualidade interpretada destes dois elementos.

O consumo de bens de luxo difere e pode partir de diferentes motivações, contudo, é perceptível numa primeira análise o peso que se atribui à representação privilegiando a admiração por parte de outros e a superioridade que isso pode aportar.

É igualmente relevante a procura pelo *status* social tentando criar um sentimento de pertença e inclusão num grupo de referência através da aquisição de objetos ou experiências de luxo (Atwal e Williams, 2017).

De acordo com Dubois e Duquesne (1993), os bens de luxo são adquiridos pela sua simbologia para o exterior, estando esta ação interligada com os modelos de percepções focados na personalidade de cada indivíduo e consequentemente com o conceito de consumo hedónico. Esta tipologia de consumo refere-se ao comportamento dos consumidores, do ponto de vista do marketing, evidenciando o seu vínculo com os elementos multissensoriais, emocionais e de fantasia aquando experienciam um determinado produto. O consumo destes bens pode partir de motivações distintas, sendo que se a incorporação do luxo parte do indivíduo de forma intrínseca, o foco está efetivamente na experiência que procuram recolher deste meio. Por outro lado, se os consumidores deste setor buscam através do luxo o reconhecimento de terceiros pela detenção deste tipo de bens identifica-se uma motivação de cariz social e extrínseca ao próprio indivíduo. Ainda é possível registar situações em que estas motivações se cruzam e estão presentes simultaneamente no momento de consumo de luxo.

Os desafios para estas insígnias têm vindo a intensificar-se, já que o mercado é cada vez mais competitivo e a atenção dos próprios consumidores se encontra simultaneamente fragmentada e dispersa. A quantidade de dados que nos chega sobrepõe-se à capacidade de os processar totalmente causando um *gap* entre a informação que existe e a que é efetivamente consumida (Adler e Firestone, 2002).

É um facto que a internet e a digitalização dos conteúdos permitiu a disponibilização imediata e em massa de informação aos indivíduos, mas para o setor do luxo este avanço não representa diretamente uma mais-valia absoluta. O controlo do meio em que se inserem é essencial uma vez que as marcas deste setor não têm como objetivo primário impactar as massas na internet ou redes sociais. Os consumidores presentes nestes últimos meios podem ser significativos para as marcas uma vez que atribuem reconhecimento à marca e consequentemente aumentam o seu valor para os outros reforçando a admiração pelo posicionamento que estes bens proporcionam. Contudo, as mensagens partilhadas têm em vista um círculo limitado e ponderadamente selecionado com base na tipologia do cliente frequente do setor (Kapferer e Florence, 2016).

O investimento aplicado nas tecnologias digitais por parte das marcas promoveu o esbatimento de barreiras entre os seus negócios e os seus destinatários, mas veio igualmente representar um desafio perante os níveis fragmentados de atenção que se registam nos consumidores.

Deste modo, o sucesso da transmissão de mensagens por parte das marcas através da tecnologia depende essencialmente de uma abordagem centrada na atenção dos consumidores e a sua melhor captação (Beck e Davenport, 2001).

A argumentação destes negócios traduz-se numa ferramenta determinante para a criação de valor e interesse junto do cliente final. A mensagem a comunicar ao consumidor deve reger-se pelos princípios da objetividade, clareza e consistência revelando o ADN da marca e despertando conjuntamente o desejo e atração pela compra (Geerts e Veg-Sala, 2017).

O ADN da marca identifica e assegura a essência de um determinado negócio e exalta os fatores distintivos e únicos de cada um. A construção e manutenção da identidade da marca deve ser trabalhada através da consistência na comunicação independentemente dos canais ou meios escolhidos (Locaria, 2019).

A partir do conhecimento partilhado pelo autor Sinek (2011), frisa-se o contributo de uma boa gestão dos valores e crenças seguindo uma base consistente de comunicação para uma relação de confiança sólida entre as marcas e os seus consumidores.

Os valores, contextualizados dentro do universo das marcas de luxo, relacionam-se diretamente com os atributos destas insígnias e orientam a sua relação entre o consumidor (Roux, Tafani e Vigneron, 2017).

A exclusividade dos bens de luxo cativa e mantém o posicionamento da marca perante o consumidor que é aliciado com princípios de raridade e pouca acessibilidade presentes nas estratégias de comunicação das marcas de luxo. O conceito de posicionamento corresponde à ênfase dos atributos diferenciadores e marcantes de cada negócio perante um contexto de competição e vem efetivamente determinar a presença das marcas nos seus espaços de atuação (Kapferer, 1992).

As marcas de luxo e os seus produtos representam um determinado posicionamento social, o *status*, que associa automaticamente o consumo destes bens a um conjunto de símbolos que são posteriormente decifrados pela sociedade. Estes bens são caracterizados

pela condição intrínseca que os define, ou seja, pelo simples uso dos mesmos é atribuído ao seu detentor deferência (Husic e Cicic, 2008).

Torna-se pertinente introduzir a dimensão da percepção de valor para os consumidores de luxo, e explorar quais são as variantes mais significativas e impactantes. Segundo o modelo conceptual apresentado por Wiedmann et al. (2009) relativo à dimensão de valor no mundo do luxo, existem 4 tipologias de valor onde se inserem diferentes variáveis. As tipologias dividem-se entre o valor financeiro, valor funcional, valor individual e valor social.

O valor financeiro de um bem de luxo pode ser considerado como base para a construção de valor no ato de consumo destes produtos. Adicionalmente, é possível afirmar de acordo com os autores que o nível de usabilidade é superior no caso de bens de luxo e que por isso estes são percecionados como adequados a este tipo de consumo.

A qualidade também se destaca como um indicador crucial para a solidez de uma percepção superior de bens de luxo. O fator raridade, que está naturalmente ligado a bens de luxo, também contribui para o consumo associado a uma segmentação objetiva de luxo. Segue-se como variável a articulação da percepção de valor dos bens de luxo em conformidade com a própria imagem do consumidor, ou seja, se ambos estiverem em sintonia o contributo deste indicador será favorável. É de salientar o valor hedónico que os produtos de luxo podem proporcionar ao consumidor sempre que este tipo de bens permite uma ligação emocional direta com o cliente acrescentando assim valor. Da mesma forma, também se reconhece o materialismo quando articulado com os desejos fortes de consumo do cliente. Posteriormente, é de ressaltar o efeito visibilidade que é reforçado no âmbito dos bens de luxo uma vez que quanto maior for a exposição destes artigos melhor será percecionada a imagem de riqueza. Por último, evidencia-se o sentimento de pertença a um grupo de referência através do consumo de bens de luxo o que concede ao cliente uma sensação de prestígio e superioridade.

## 1.2. Os fatores diferenciadores

A indústria do luxo destaca-se pela sua presença ampla, complexa e fortemente competitiva, tendo experienciado um crescimento exponencial nos últimos anos.

Partindo da perspectiva de Kernstock et al. (2017), a diferenciação deste meio, o do luxo, traduz-se na fusão de diferentes elementos que resumem a proposta de valor adicional que comunicam à sociedade como a alta qualidade dos produtos, a herança da marca, a exclusividade ou o conhecimento único que possuem resultando num *pricing* elevado.

Relativamente às marcas de luxo, é de ressaltar o valor simbólico que o consumidor atribui a estas insígnias e que em muito contribui para a construção de um laço bilateral que diferencia este setor dos restantes e que vai para além dos produtos em si (Pistoni e Songini, 2015).

Os bens de luxo são adquiridos pelos sinais que emitem para o exterior estando esta ação interligada com os modelos de perceções focados na personalidade de cada indivíduo, pois

“Man uses the spoken or written word to express the meaning of what he wants to convey. His language is full of symbols, but he also often employs signs or images that are not strictly descriptive. Although these are meaningless in themselves, they have acquired a recognizable meaning through common usage or deliberate intent. They are signs, and they do no more than denote the objects to which they are attached.” (Jung, 2008 [1964], p. 20).

O comportamento dos consumidores, do ponto de vista do marketing, evidencia o seu vínculo com os elementos multissensoriais, emocionais e de fantasia aquando experienciam um determinado produto.

Reforça-se também a partir desta tipologia de consumo o motor para a compra como não estando apenas relacionado com a utilidade do produto, mas também pelo seu significado e citando o poeta e pintor Paul Klee, "The object expands beyond the bounds of its appearance by our knowledge that the thing is more than its exterior presents to our eyes." (Jung, 2008 [1964], p.254).

Desta forma, este significado é reforçado através de experiências que promovem uma ligação entre ambos (marcas e consumidores) cada vez mais emocional e que vai para além dos aspetos materiais (Hagtvedt e Patrick, 2009).

Autores como Tynan, McKechnie e Chhuon (2010), defendem que a experiência proporcionada pelas marcas de luxo só se desenvolve em criação de valor quando é

implementada de forma completa representando uma fusão entre todos os sistemas e áreas da marca e introduzindo a tecnologia e inovação nos seus modelos.

Assim, é importante compreender de que forma é que as marcas presentes neste setor comunicam com os seus consumidores e quais são os fatores chave que contribuem para uma transmissão harmoniosa da essência e oferta do negócio de cada uma.

Através do pensamento do sociólogo Luhmann, “Sem comunicação não pode haver relações humanas, na verdade não pode haver vida humana” (1981, p.39), é clara a importância da comunicação não só para a sobrevivência da própria sociedade como a conhecemos, mas também para a existência e manutenção das marcas e das suas mensagens.

Deste modo, a linguagem (não descurando os restantes elementos que constituem a comunicação como um todo) assume um papel bastante relevante no contexto comunicacional e observando a esfera das marcas de luxo é de notar a preferência pela atenção aos detalhes para estabelecer contato com os consumidores.

O código de linguagem que se regista neste setor é bastante particular e caracteriza-se pela exaltação do fator emocional na linha de comunicação das marcas de luxo como uma vantagem e *input* ganhador na conquista pela diferenciação dentro do meio em que atuam.

O consultor e autor Gurzki (2019) afirma que a comunicação desempenha um papel fundamental na construção de valor e no aprofundamento da relação com o meio social e cultural em que cada marca se insere. O encantamento dos consumidores é incutido pelas marcas através de experiências emocionais que os atingem e que se sobrepõem à verdadeira necessidade de comprar algo. Ao elevar os produtos a uma esfera para além da necessidade básica e criando como resultado uma experiência cativante e atraente para o cliente, as marcas reforçam o seu poder de influência independentemente do panorama económico ou social.

Partindo da perspetiva de Jackson e Haid (2002), as marcas de luxo também se diferenciam, para além dos aspetos visuais que as caracterizam individualmente e as tornam reconhecíveis automaticamente, pela sua história e princípios. A herança histórica que a maioria das marcas de luxo carrega é naturalmente uma vantagem no campo da diferenciação comparativamente com marcas de outros setores. Este passado histórico assume-se como a ponte que liga emocionalmente uma marca a um consumidor e que eleva como resultado a estratégia de comunicação dos princípios e produtos das marcas (Sabada e Bernal, 2018).

Declara-se como fulcral, o enaltecer da diferenciação do produto e do serviço prestado enquanto marca de luxo, sendo estes fatores decisivos para o bom funcionamento e prestação destas insígnias. A atenção permanente ao cliente e às suas necessidades assim como a garantia e promoção de excelência e prestígio diferenciam os negócios presentes no setor do luxo e influenciam diretamente o futuro e sucesso dos mesmos (Pavione e Pezzetti, 2014).

Evidentemente, é importante referir a crescente adesão e integração do setor num ambiente digital, concedendo às empresas a possibilidade de localizar e atingir um alvo de consumidores mais certo e recompensador, bem como antecipar as preferências e tendências destes perfis. O caminho percorrido no sentido da digitalização sinaliza a vontade das marcas deste meio de se aproximarem dos seus clientes e das suas necessidades consolidando o serviço que prestam no que toca à personalização e experiência do consumidor. As jornadas de compra dos consumidores evoluíram e são altamente influenciadas por elementos digitais, mas não só. O presente modelo híbrido de jornada de consumo demonstra que os clientes tendem a aceder às marcas através de dispositivos e canais variados. De momento, a ligação com os conteúdos e produtos das marcas pode ser feito via telemóvel, computador ou dispositivo inteligente e ainda por meio dos *websites*, redes sociais, motores de pesquisa ou aplicações. Através destes avanços na inovação, as marcas conseguem acompanhar proximamente o comportamento dos consumidores e estando munidos de informação especializada podem atuar cirurgicamente com a personalização e interação mais acertadas (Edelman e Singer, 2015).

Assistimos assim a um modelo misto de jornada de consumo, que apesar de ser já muito impactada pela digitalização e pelo comércio eletrónico, também se rege pela importância dos pontos de venda físicos. Esta navegação dinâmica e diversificada quando complementada com as lojas físicas, que se mantém como um ponto essencial, remete-nos para uma abordagem *omnichannel* integrando as tecnologias digitais no contexto *offline*. A ideia de uma jornada de consumo integrada e munida de elementos dos dois mundos (digital e físico) culmina numa visão *phygital* do retalho proporcionando aos consumidores uma experiência consistente, articulada e diferenciada (Batat, 2021).

### 1.3. A estratégia aplicada às lojas físicas: o canal insubstituível

O crescimento do canal *online* é indiscutível. Com o acesso à internet generalizado e massificado, a adoção do comércio eletrônico aumentou exponencialmente a nível mundial. Durante o ano de 2020, mais de 2 mil milhões de pessoas compraram bens e serviços *online* (Statista, 2021) o que reforça a potência e a abrangência deste meio. Não obstante, o canal *offline*, mais concretamente, as lojas físicas ainda representam uma fonte de confiança e validação para o cliente.

É evidente a transformação do ambiente em loja, mudança essa que será aprofundada e analisada no seguimento desta investigação, rompendo com o modelo tradicional e estático de um processo de compra sem qualquer valor acrescentado (Bäckström e Johansson, 2017).

Independentemente do avanço avassalador do *online*, as lojas físicas garantem algumas vantagens para as marcas na relação com os seus consumidores e assumem-se como indispensáveis para o mundo do luxo e para as estratégias adjacentes.

As lojas físicas podem atuar inclusivamente como um complemento às vendas *online*, uma vez que, os clientes tendem a sentir mais conforto na finalização da compra sabendo que existe um ponto físico da marca a que podem aceder facilmente (Schüller, Dietrich e Spielmann, 2018). Por sua vez, este comportamento relaciona-se com o efeito ROPO (*Research Online Purchase Offline*) que valida a compra no meio *offline* partindo da informação pesquisada e obtida no canal *online*. Este hábito, o de finalizar a compra no meio tradicional, representa para uma comodidade para os consumidores (Zbońkowski, 2020).

O envolvimento entre as marcas e os consumidores é aprofundado quando se vive a experiência em loja, onde a assistência *one-on-one* pode corresponder aos objetivos de diferenciação no serviço prestado pelas marcas de luxo.

As relações estabelecidas entre os clientes e as equipas das lojas físicas são vitais para os resultados de vendas bem como para a retenção de consumidores (Macintosh e Lockshin, 1997). O envolvimento interpessoal tem vindo a intensificar-se e a ser valorizado independentemente dos avanços do *ecommerce* e o trato que os consumidores experienciam no ambiente físico de uma loja física de luxo é decisivo. O diálogo entre os representantes das marcas e os consumidores promove um estreitamento das relações entre ambos e um reforço dos valores emocionais que distingue cada insígnia (Grimaldi, 2021).

A fisicalidade pode, da mesma forma, afirmar o ADN e cultura das marcas, “Furthermore, retail stores are currently still the main stage for creating personal relationships with customers, which can be seen as a brand building tool fostering brand trust” (Schüller, Dietrich e Spielmann, 2018, p. 90/91).

Segundo Liu, Burns e Hou (2013) a existência de um espaço físico atribui à marca visibilidade. A presença estratégica das marcas de luxo em variados pontos de interesse das maiores e mais relevantes cidades permite um destaque a longo prazo.

Adicionalmente, a existência de um espaço físico associado às marcas aumenta o nível de credibilidade destas insígnias junto dos consumidores face à insegurança ainda registada no processo de compra de marcas no canal *online* (Charlton, 2019). Os mesmos autores afirmam que a experiência vivida nas lojas físicas também representa uma mais-valia para a construção de valor das marcas. Esta experiência não pode ser replicada no canal *online*. Estes espaços providenciam aos clientes sensações irrepetíveis já que os consumidores podem conhecer os produtos ao detalhe.

A possibilidade de experimentar pessoalmente os produtos bem como analisar e verificar em primeira mão a cor, tamanho e detalhes de cada peça garante uma maior segurança e certeza à compra,

“It is very important for consumers to see and touch luxury products because personal interaction with those products is a more satisfying experience, bringing them much better sensory effects and giving them more opportunities to evaluate product qualities. In-store consumers believe that online display simply cannot do justice to many aesthetic and functional aspects of luxury goods” (Liu, Burns e Hou, 2013, p. 890).

A perspetiva de Lindstrom (2005) complementa o que foi referido anteriormente, já que os cinco sentidos - a visão, o toque, o olfato, a audição e o palato - são elementos essenciais e determinantes no universo das marcas. A leitura das marcas através destas cinco dimensões define o caminho para uma abordagem multissensorial que visa responder de forma completa ao consumidor e às suas necessidades.

O serviço prestado pelo *staff* das lojas físicas é tido como fundamental na experiência do consumidor, especialmente numa loja física que se distingue exatamente pelo fator humano, “The behavior of the staff influences customers’ experiences in a variety of ways; for instance their willingness to help and their professional knowledge and skills, as well as

their attitude and ways of treating in-store customers” (Bäckström e Johansson, 2017, p. 250).

O imediatismo que as lojas físicas atestam também é identificado como uma vantagem. As compras realizadas num espaço físico são finalizadas no momento e os produtos são disponibilizados automaticamente ao cliente. Neste contexto, não se consideram prazos de entrega e eventuais custos de envio o que se reflete num claro benefício para o consumidor final (Clark, 2020).

A fusão entre o mundo físico e o digital pode contribuir em muito para objetivos importantes das marcas de luxo como a redução de custos de forma generalizada assim como uma amplitude e abrangência incomparável que só com ambas as vertentes funciona.

Esta integração pode ser conseguida através de funcionalidades que não só melhoram o serviço prestado pelas empresas, mas também a relação com os clientes como é o caso das recolhas de encomendas ou devoluções em loja.

Estes serviços com origem no *online* conseguem ter uma ligação direta ao canal *offline* e podem até espelhar grandes mais-valias para as marcas. A facilidade de recolher uma encomenda em loja em casos em que a entrega no domicílio não é possível é ao mesmo tempo uma oportunidade para a loja uma vez que já na loja os clientes tendem a comprar artigos adicionais no espaço (Pezzini, 2021).

Como complemento, estas lojas podem representar uma fonte de informação valiosa para as marcas que adotam técnicas progressistas e inteligentes para recolher dados sobre o comportamento dos seus clientes, as suas preferências e consequentemente adaptar de forma regular a sua estratégia,

“Successful retailers understand the importance of data to deliver consumer needs at the right time and right place. With more data in the form of access to current insights on shelf and store conditions, retailers can identify which products perform the best, allowing them to reformat their space and place popular products in the most convenient place for shoppers.” (Gottlieb, 2021, p. n/d).

Através de ferramentas digitais baseadas no Wi-Fi ou *Bluetooth* é possível recolher a localização e navegação nos dispositivos móveis dos clientes da marca e seguidamente aplicar estratégias de marketing construídas com base neste histórico.

A oferta disponibilizada aos consumidores é orientada para a customização de conteúdo otimizado baseado nas preferências e comportamento dos próprios. Assim, as

marcas podem promover ações e promoções articuladas com o histórico dos clientes e proporcionar igualmente recomendações e sugestões de outros produtos que complementem as seleções previamente feitas (Linzbach, Inman e Nikolova, 2019).

Torna-se forçosamente imperativo mencionar a relevância de uma articulação oleada e trabalhada entre o comércio eletrônico e o retalho tradicional e mais especificamente as lojas físicas das grandes insígnias de luxo. Os autores Otto e Chung (2000) identificam o *ecommerce* como uma ferramenta de recolha de informação e pesquisa importante para o consumidor e com retorno, posteriormente, para as lojas físicas onde acabam por finalizar as suas compras. Funcionalidades como localizadores de lojas ou *check* de disponibilidade de produtos em loja são alguns exemplos de facilitadores de compras nas lojas físicas providenciando ao cliente todos os dados úteis para a compra de antemão.

Adicionalmente, também são de destacar as soluções inovadoras que o retalho físico tem vindo a implementar com o objetivo de potenciar e expandir a experiência e o ambiente dos seus espaços face ao consumidor. A interatividade dentro das lojas físicas passa a ser primordial e para atingir as expectativas dos consumidores progressivamente mais informados e comunicativos, é essencial o acolhimento de ferramentas que suportem este ambiente digital e inovador (Pantano e Laria, 2012).

Reforça-se o papel e valor de uma experiência verdadeiramente imersiva em loja através de instrumentos de realidade virtual que apoiam a informação e comunicação da marca e dos seus produtos. Estas tecnologias interativas permitem a junção de elementos como vídeo, imagens ou áudio nos conteúdos inseridos nos espaços físicos apresentando um ambiente digitalizado e impulsionador de uma jornada de consumo integrada e funcional. A simulação de produtos através de ferramentas 3D destaca-se no caso das personalizações, serviço crucial para o setor de luxo, já que os consumidores têm acesso à perceção real da sua constituição através de uma representação virtual facilitando o processo de decisão de compra.

Os conceitos de interatividade e imersão tornam-se centrais para as lojas físicas do futuro uma vez que o primeiro simboliza a oportunidade dos visitantes das lojas terem a possibilidade de alterar, tocar e experienciar os objetos disponibilizados em tempo real e o segundo a inclusão total num ambiente digital (Smith e Heim, 1999).

A utilização destas e outras tecnologias inovadoras diferenciam as lojas físicas e para os autores Hwangbo, Kim e Jin Cha (2017), esta estratégia distingue os espaços tradicionais

das, por estes definidas como, lojas inteligentes. Estas lojas destacam-se pela implementação de tecnologias, tendências e modelos de marketing inovadores e adequados à jornada atual do consumidor. Existem variadas tecnologias progressistas e apoiantes de um contexto inovador de retalho e de forma complementar, acompanhando as tendências do retalho, é oportuno reintroduzir na presente análise, o conceito de lojas sob o modelo denominado de *phygital*. Este modelo proporciona aos consumidores uma experiência partilhada e homogénea que integra simultaneamente elementos físicos como as próprias lojas ou pontos de venda e funcionalidades digitais tais como ecrãs ou espelhos interativos (Belghiti et al., 2018). Esta sinergia que cruza os dois universos, *offline* e *online*, pretende otimizar a experiência sensorial que as marcas prestam aos seus clientes, mas é igualmente utilizada como ferramenta de impulsionamento para uma taxa de conversão mais elevada e eficaz. Para além disso, o relacionamento entre ambas as partes, a marca e o cliente é desenvolvida e aprofundada, já que o consumidor vê o reflexo do seu perfil na oferta que lhe apresentam. (Mishra et al., 2021).

Os hábitos de consumo dos consumidores atuais têm vindo a sofrer alterações e, por isso, é essencial que as marcas atuem numa frente unida utilizando todo o conhecimento que recolhem das suas diferentes vias (pontos de venda físicos ou através da sua presença no digital).

A grande adesão dos consumidores ao comércio online fez com que estes adquiram hábitos e expectativas que devem ser satisfeitos no canal offline como um serviço rápido e prestável bem como uma navegação fácil e centrada nos seus gostos e desejos (Petro, 2021).

O conceito *phygital* representa uma mais-valia para as marcas que tencionam acompanhar os novos tempos e que têm que implementar uma estratégia cruzada de meios e canais de forma a responder com um processo de compra posicionado no mesmo nível de excelência que aplicam no centro do seu funcionamento enquanto marca (Moravcikova e Kliestikova, 2017).

O canal *offline* persistirá e acompanhará tendencialmente a evolução tecnológica a que assistimos integrando novas funcionalidades, sem perder a essência da experiência vivida no ambiente físico de cada marca (Binkley, 2021).

## Capítulo II - A experiência do consumidor nas lojas físicas de luxo

### 2.1. O consumidor de marcas de luxo

Retrocedendo ao século XVII e à discussão sobre o consumo do luxo é de notar o estigma existente acerca destes bens e a decorrente associação a artigos superficiais e não de necessidade. O consumo destes bens despoletou inicialmente questões morais e sociais relacionadas com os valores e práticas subjacentes ao seu conceito tendo sido criticado e julgado pela possível corrupção de carácter de quem o adotasse.

A natural expansão do comércio disponibilizou e estendeu o acesso da população a estes artigos e os seus benefícios para a economia da altura sobressaíram na conjuntura das trocas comerciais. As primeiras perceções de consumidores de luxo remontam às elites e, mais concretamente, à aristocracia que ostentava a partir do seu estilo de vida a sua riqueza e o esplendor das suas condições (Berg e Clifford, 1999).

De acordo com Bagwell e Bernheim (1996), os consumidores de bens de luxo procuram um *status* que é reforçado e mantido por manifestações claras de riqueza. A evidência de valor garante o reconhecimento de cada um sendo assegurada apenas pela demonstração clara de pertença (Veblen, 1899).

Partindo da proposta literária dos autores Vigneron e Johnson (1999) é possível identificar cinco efeitos de consumo que atribuem prestígio através da compra de bens de consumo e que conseqüentemente podem categorizar os consumidores em diferentes tipologias.

O efeito Veblen descreve consumidores que valorizam primeiramente o preço dos bens como indicador máximo de influência. Segue-se o efeito *snob* referente aos consumidores que procuram bens únicos ao contrário de peças para massas. Estes consumidores defendem a exclusividade e não aderem ao popularismo das marcas. O terceiro efeito denominado como o efeito “comboio” enaltece o valor social que os bens de luxo lhes podem trazer. Neste caso, é mais significativo o impacto que as suas posses causam em terceiros. O penúltimo efeito, o efeito hedónico, valoriza como essencial o valor emocional destes bens aquando do seu consumo. Estes consumidores não procuram a validação de outros e recorrem às suas próprias crenças e emoções no ato da compra. Finalmente, o efeito perfeccionista, que se demarca pela estima da qualidade dos bens de luxo. Esta tipologia de consumidores recorre, assim, à evidência de superioridade na qualidade

dos bens e secundariamente ao seu preço. Na sequência da nomeação dos efeitos referidos acima já se desenvolveram e definiram muitos outros tipos de consumidores de luxo, uma vez que as variantes que os influenciam são dinâmicas.

Observando as tipologias de consumidores de luxo, partindo de um ponto de vista cultural, e mais especificamente dos países interessados neste sector, é possível agrupá-los de acordo com os seus hábitos e preferências.

Seguindo a proposta de Hennigs et al. (2012), na amostra que estudaram registam-se quatro tipos de consumidores de luxo: os amantes do luxo, os hedonistas buscentes de *status*, os despreziosos mas satisfeitos, e por último os racionais. O primeiro grupo referente aos amantes do luxo combina consumidores dos Estados Unidos da América, Índia, Hungria e Brasil, que prezam o luxo na sua essência e raridade e vivem aspirando a estes bens. Segue-se o grupo de consumidores que valoriza a dimensão hedónica deste setor e privilegia estes bens num sentido individual e de auto prazer, mas também social. Nesta tipologia também se inserem consumidores dos Estados Unidos da América, Índia e Brasil, acrescentando os do Japão. Os consumidores despreziosos e satisfeitos destacam-se nas culturas espanhola, húngara e eslovaca retratando uma tipologia que atesta a exclusividade dos bens de luxo e confirma o acesso limitado aos mesmos apenas a determinados grupos. Por último, encontramos os consumidores racionais e funcionais oriundos essencialmente dos Estados Unidos da América e da Alemanha, que avaliam os aspetos mais técnicos destes bens como sendo de qualidade superior e usufruem destes numa esfera privada sem ostentação. Verifica-se uma coerência independentemente da origem geográfica dos consumidores no que diz respeito às motivações primárias do seu consumo, partindo da constatação homogénea dos princípios de raridade e exclusividade do setor. Não obstante, é de notar a diferença de significados que cada tipologia de consumidor atribui ao consumo de bens de luxo.

É certo que o luxo e o seu consumo têm vindo a evoluir em diferentes dimensões e as marcas do setor têm que direcionar toda a sua atenção para os seus consumidores.

Para o autor Solomon (2021), as marcas de luxo conseguem distinguir consumidores discretos de consumidores ostensivos. Estes dois grupos têm gostos e preferências diferentes, o que influencia de forma direta as suas compras. Na perspetiva das marcas de luxo, estas tipologias de consumo são evidentes aquando da escolha de produtos com mais ou menos símbolos de *branding* proeminentes, como monogramas, logótipos ou padrões. Existe ainda

uma perspetiva sobre os consumidores de luxo e as suas diferenças partindo da análise ao poder económico de cada um e à sua origem. Pode fazer-se a distinção entre consumidores de luxo com poder económico que decorre da história e passado familiar e por outro lado consumidores *self-made* que se posicionaram num escalão superior da sociedade por via do trabalho ou circunstâncias de acaso. É de destacar a separação que se verifica relativamente a este poder monetário no que diz respeito ao consumo destes bens e à segmentação destes grupos. Os consumidores com histórico relativamente a este meio tendem a ter de forma inerente o *status* que os bens de luxo lhes atribuem. Neste caso, os bens de luxo reforçam o seu posicionamento na sociedade, enquanto consumidores iniciantes neste setor tendem a ver as suas decisões e aquisições mais facilmente questionadas por não se basearem numa linhagem de conhecimento e uso destes bens.

De acordo com Kapferer e Bastien (2017) também podemos caracterizar os consumidores de luxo através da regularidade das suas compras nesta categoria. Os clientes assíduos destas insígnias veem no luxo a exclusividade e raridade que este setor transmite e incorporam-nas no seu estilo de vida. O luxo em si supera-se em relação aos seus próprios produtos e representa hábitos e comportamentos característicos do seu posicionamento distintivo. Nos casos em que as compras destes consumidores não são imediatas, regista-se mesmo assim a criação e manutenção do desejo de obter estes bens que por sua vez alimentam a visão profunda e constante do consumo de luxo.

Os consumidores do setor de luxo também se diferenciam pelas suas expectativas relativamente à experiência que vivem em conjunto com estas insígnias. Para estes clientes, a experiência, para além dos fatores referidos anteriormente que caracterizam este consumo diferenciador, é um elemento que promove a autenticidade e sofisticação perante os outros. A identificação holística com a marca e os seus valores resulta na integração dos mesmos como estilo de vida para os seus consumidores.

Presentemente, regista-se um interesse crescente por parte dos clientes desta categoria na produção e manufatura das marcas de luxo. Os consumidores procuram estar a par do processo e dos elementos distintivos da criação destes produtos de forma a elevarem o seu consumo e irem além da simples aplicação do seu poder económico. O conhecimento que passam a deter sobre as marcas e as suas peças revela-se determinante para as escolhas que fazem e para a confiança que aplicam às insígnias (Wang, 2020).

A percepção do desenvolvimento galopante das tipologias de consumidores exige às marcas uma resposta abrangente e completa, que corresponda às necessidades e preferências dos clientes. O comportamento tendencialmente digital dos consumidores é também um fator expressivo para a construção de estratégias adequadas à transformação inevitável das marcas com rumo à sincronização de plataformas e espaços que envolvam os clientes numa experiência única de luxo (McKinsey&Company, 2018).

## **2.2. As motivações do consumidor para a compra de luxo**

O consumo de luxo pode ser despoletado por diferentes motivos, necessidades, aspirações ou motivações. O comportamento dos consumidores desta categoria é diversificado, sendo influenciado de forma dinâmica pelas emoções e percepções de cada um. O contexto cultural dos consumidores pode determinar as motivações de consumo, fazendo com o seu foco varie entre uma dimensão de autossatisfação do próprio indivíduo ou uma esfera que preza a exposição social destes bens e o posicionamento que estes lhe atribuem perante terceiros (Naumova & Bilan, 2019).

Dependendo do contexto em que se inserem, estas aspirações podem ser divididas como extrínsecas e intrínsecas (Kasser & Ryan, 1993, 1996). As aspirações extrínsecas evidenciam aspetos monetários que demonstrem riqueza e poder para o exterior, posicionamento social e um visual atrativo. Por outro lado, as aspirações intrínsecas reconhecem a aceitação própria, a proximidade com os outros, a ajuda e a pertença a uma comunidade. Esta abordagem permite a constatação de dois grupos distintos de indivíduos, os que procuram algo que os satisfaça a si próprios e ao seu interior e em alternativa, os que têm aspirações que satisfazem maioritariamente terceiros e as suas percepções sobre o indivíduo.

Deste modo, as motivações intrínsecas pressupõem que existe efetivamente um desejo interno e próprio de experienciar e viver algo com o fim de atingir o contentamento individual. Esta tipologia de consumo preza o prazer e a autoexpressão como fatores decisivos (Shahid & Paul, 2021).

Por outro lado, e como constatado anteriormente nesta investigação, uma das finalidades na compra de bens de luxo é a ostentação direta de riqueza. O desejo que alimenta a vontade de adquirir algo deste sector pode ser justificado, assim, com a crença de que estes bens lhe concederão *status* social (Veblen, 1899).

O consumo baseado na aspiração extrínseca de *status* pode ser definido através da procura de uma melhoria de posicionamento social baseado na obtenção clara e visível de produtos que têm significado junto do próprio consumidor e dependem da avaliação dos que o rodeiam (Kilsheimer, 1993).

Partindo do modelo sugerido por Vigneron e Johnson (2004), os autores apresentam cinco causas que podem justificar o consumo de bens de luxo e quais são as motivações que constituem a ação em si.

A primeira dimensão caracteriza-se pela visibilidade que se percebe através do consumo de bens de luxo. O *status* que estes bens atribuem ao indivíduo é mais significativo que a própria funcionalidade dos bens. A dimensão da raridade é também significativa na análise das motivações dos consumidores já que a singularidade destes bens é tida como indicador de exclusividade e por isso alavanca o desejo por estas marcas.

Sob o critério das percepções pessoais, encontram-se duas dimensões: a dimensão hedónica relacionada com o que eleva o prazer e as emoções satisfatórias relativamente ao consumo de bens de luxo e a dimensão do indivíduo e da sua autoimagem. Nesta dimensão, os artigos de luxo revelam-se como potenciadores da imagem social dos indivíduos perante a sociedade, atribuindo-lhes um carácter especial ligado à sua escolha de bens.

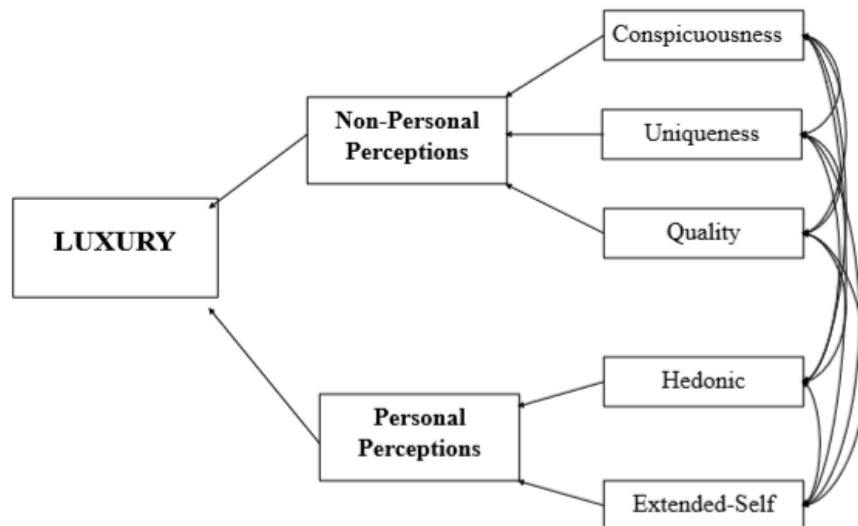


Figura 1: Modelo conceptual de Vigneron e Johnson (2004, p.44)

Relativamente às motivações de compra de bens de luxo é possível, assim, observar uma tendência de responder a um conjunto de aspirações amplas por parte dos consumidores. Observando o modelo conceptual referido pelos autores Truong, McColl e Kitchen (2010) e baseado na preferência de marca de acordo com as motivações intrínsecas e extrínsecas ressalvam-se sete variáveis pertinentes como o desenvolvimento pessoal, os relacionamentos, a comunidade e a ligação com esta, a autoestima, a riqueza, a relevância da popularidade e ainda a imagem.

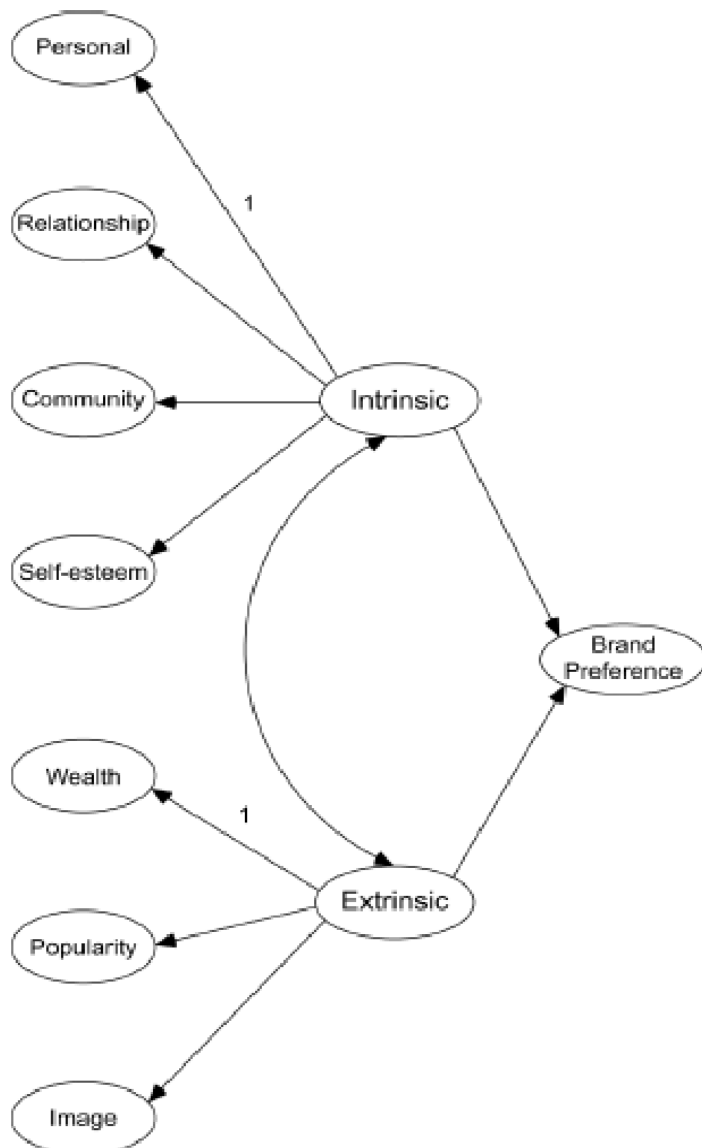


Figura 2: Modelo conceptual de Truong, McColl e Kitchen (2010, p. 24)

Estas variáveis encontram-se divididas pelas duas dimensões e agrupam-se estabelecendo uma relação. Na dimensão das motivações intrínsecas associam-se as variáveis que apelam ao bem-estar no foro individual como a esfera pessoal de cada um, as suas relações, a comunidade que integra e ainda a autoestima. Por outro lado, na dimensão extrínseca destacam-se a riqueza, a popularidade e a imagem do indivíduo.

Através das diferentes associações propostas no modelo referido supõe-se que caso se verifiquem motivações intrínsecas aquando do consumo de bens de luxo, regista-se um nível mais baixo de dependência relativamente a estes artigos ou marcas. Perceciona-se através do esquema em discussão que os consumidores podem partir de motivações intrínsecas e extrínsecas simultaneamente demonstrando, contudo, e tendencialmente, uma força distintiva e superior que se enfatiza e sobressai numa das duas.

Prosseguindo com o entendimento das diferentes motivações que influenciam o consumidor de bens de luxo, é importante compreender que o próprio valor destes artigos é determinante, visto que reforça a própria exclusividade do setor (Husic & Cicic, 2009). O valor dos bens de luxo é automaticamente um indicador de superioridade, dado que apenas alguns indivíduos têm capacidade monetária para os alcançar (Deeter-Schmelz et al, 2000). Portanto, estes bens permitem o acesso direto a um grupo de elite que os demarca dos restantes.

Para além desta perspetiva, o consumo destes bens pode estar da mesma forma associado ao hedonismo prevalecendo o valor emocional que lhes é atribuído. Nestes momentos, a aquisição de produtos de luxo representa benefícios imensuráveis para os consumidores, elevando sensações de prazer e realização pessoal que apenas afetam o bem-estar do próprio indivíduo, menosprezando o meio que o rodeia (Vickers & Renand, 2003).

Os autores Shao, Grace e Ross (2018) refletem ainda sobre o consumo discreto *versus* o consumo gritante e óbvio de bens de luxo. Estas duas vertentes de consumo distinguem as motivações basilares dos clientes, sendo que inicialmente assistíamos a uma exposição mais intensa e intencional destes bens. A abordagem adotada expõe publicamente os bens de luxo com a intenção de demonstrar riqueza e poder social marcava o desejo de possuir elementos que seriam reconhecidos e posicionados como superiores e diferenciadores na sociedade. Nos dias de hoje, verifica-se uma perspetiva mais discreta e menos direcionada para a exibição constante dos bens de luxo sendo a sua apreciação cada vez mais valorizada a um nível pessoal e privado.

Efetivamente assinalam-se motivações distintas para o consumo de luxo que partem de orientações heterógenas. Estas aspirações podem atuar de forma individualizada e concentrada em dimensões internas ou externas, ou até mesmo cruzando ambos os espaços. Como forma de resposta a um panorama exigente de percepções díspares, as marcas devem delinear a sua comunicação com os consumidores partindo desta constatação.

A realização de perspectivas de consumo distintas deve ser incorporada na linguagem das marcas sendo esta trabalhada através desta base ampla e dinâmica de motivações de compra (Amatulli, Deangelis & Donato, 2020).

### **2.3. As novas gerações de consumidores e o comportamento de consumo em loja**

O setor do luxo tem vindo a evoluir com a dinâmica social, económica e política atual. Com esta progressão assinala-se inclusive uma mudança nos consumidores de luxo. Um dos fatores diferenciadores relativamente às gerações anteriores de consumidores de luxo é precisamente a atual faixa etária da mais recente onda de clientes deste setor. Estes clientes demarcam-se pela sua idade, sendo que adquirem bens de marcas de luxo cada vez mais novos.

Para além do fator idade, salienta-se paralelamente a tendência *pró-mobile* reforçando este dispositivo como preferencial meio de comunicação. A camada jovem de consumidores de luxo tende a navegar de forma regular na internet, comparando e analisando os produtos destas insígnias finalizando muitas vezes as suas compras por esta via. Destacam-se ainda como elementos relevantes para estes consumidores, a inovação das marcas e a experiência que lhes é proporcionada com ferramentas digitais avançadas.

Em linha com estas preferências encontra-se o peso que os consumidores atribuem aos valores e ao posicionamento social das marcas, reivindicando progressivamente às empresas posições transparentes e focadas no futuro ambiental. A resposta das marcas de luxo deve estar em concordância com esta demanda, mantendo os seus clientes consciencializados para iniciativas internas que promovam a sustentabilidade e o bem comum (Tracy, 2019).

Adicionalmente, e de acordo como um estudo BCG (Boston Consulting Group), os consumidores de uma faixa etária mais jovem partilham e falam mais das suas compras de luxo do que o consumidor tipo, e por isso destaca-se nesta vaga uma oportunidade de elevar

os clientes a embaixadores da marca representado na primeira pessoa o seu estilo e identidade (Merien, 2021).

O aumento de rendimento generalizado, bem como a melhoria da qualidade de vida, permitiram um maior acesso e conhecimento do setor do luxo e respetivamente dos seus produtos. É certo que eventos disruptivos como a pandemia global que experienciamos nos últimos anos bem como, mais recentemente, a guerra entre a Rússia e a Ucrânia são situações altamente impactantes no que diz respeito à estabilidade da sociedade e às suas tendências de consumo. A inflação de preços resultante destes acontecimentos levou a um aumento de *pricing* geral e transversal a todos os setores refreando as intenções de consumo. Para além disso, os trágicos desenvolvimentos da guerra em curso criaram ansiedade e constrangimento nos consumidores gerando-se uma incerteza relativamente ao futuro. Os consumidores perante esta nova realidade marcada pela dúvida podem demonstrar uma maior relutância no momento de compra (Mason, 2022).

Não obstante, e reforçando a importância do significado e valores que as marcas transmitem no dia-a-dia dos consumidores, regista-se uma maior predisposição por parte dos clientes para experienciar eventos e acontecimentos com uma maior vivacidade e intensidade. Desenvolvendo este comportamento, os autores Yeoman e McMahon-Beattie (2018) relacionam esta ideia com o conceito de economia experiencial que se caracteriza essencialmente pela intenção do indivíduo de preencher o dia-a-dia com sensações e vivências novas que proporcionem felicidade e satisfação pessoal. Nota-se, assim, uma transformação no próprio conceito do luxo, evidenciando-se uma preferência pela autenticidade e pelas experiências. Os consumidores prezam momentos que lhes acrescentem algo pessoalmente e que os marquem num patamar emocional e relacionável com os seus valores e crenças.

Estas tendências emergentes no comportamento destes novos consumidores é uma consequência da digitalização que registámos nos últimos anos, e as suas passagens pelas lojas físicas de luxo também se alteraram.

O universo digital tem vindo a moldar o comportamento da nova vaga de consumidores de luxo reivindicando aos espaços físicos uma resposta em linha que ofereça e complemente a experiência que lhes é proporcionada nas lojas *online*. O meio digital trouxe surpresas e a sensação de novidade aos consumidores, que neste momento buscam estas

emoções nos restantes canais das marcas que seguem e em que investem (Achille, Marchessou & Remy, 2018).

Do ponto de vista do consumidor, é habitual registarmos cada vez mais uma adesão a diferentes canais de uma só marca (Bof Studio, 2021). A tendência *omnichannel* no retalho representa uma vantagem para o consumidor permitindo uma circulação livre e inteligente entre todos os pontos (Piotrowicz & Cuthbrtson, 2014).

Assim, com o desenvolvimento do mundo digital e das suas ferramentas acresce sincronicamente a certeza de que as lojas físicas continuam a ser uma parte nuclear para a experiência do consumidor. Não obstante, o serviço prestado neste canal enfrenta desafios significativos, uma vez que a nova geração de consumidores apresenta uma postura nativa digital e espera como tal encontrar nos espaços físicos a mesma conveniência e emoção que o canal *online* lhe tem providenciado (Arnett, 2020).

Os espaços físicos materializam a identidade e os valores das marcas e são frequentemente o primeiro ponto de contato com os consumidores. A imagem que o consumidor faz das lojas físicas resulta na harmonia de diferentes elementos como o próprio ambiente, o design do espaço, o tamanho da loja e ainda o atendimento e respetivas táticas de venda. A experiência que a junção destes aspetos proporciona é de extrema importância presentemente, uma vez que os sentidos dos consumidores estão cada vez mais ativos e influenciáveis perante estímulos visuais e emocionais (Okonkwo, 2007).

Com a fusão, cada vez mais frequente, de todos estes canais é possível assistir à expansão e integração de elementos digitais nos espaços físicos de modo a acompanhar as novas gerações de consumidores. Esta simbiose beneficia as marcas já que lhes permite oferecer aos consumidores uma experiência única e muito completa. O modelo de *shopping phygital* impulsiona a articulação entre as lojas físicas e os produtos que nelas estão presentes introduzindo ao mesmo tempo as ferramentas tecnológicas mais recentes que otimizam e tornam o ambiente ainda mais atrativo e interativo (Belghiti, 2018).

Os consumidores valorizam a capacidade das marcas associarem conteúdos mais leves, ou seja, entretenimento, à sua comunicação mais técnica e informativa. Tal pode ser conseguido através de estratégias de marketing experiencial, medidas estas que se caracterizam pela interação direta com o consumidor e pelo apelo à experimentação real da marca em ambiente de loja ou via instalações de realidade aumentada (Wealth-X, 2017).

Salientam-se novos métodos de compra que envolvem ambos os canais, mas cuja finalização é feita no espaço físico como é o caso do *Webrooming*. Este conceito abrange a pesquisa que é realizada no canal *online* e que leva os consumidores posteriormente às lojas físicas para comprar o(s) produto(s) que lhe interessa(m) (Flavian, Gurrea & Orús, 2019).

No entanto, ainda se regista nestas novas gerações de consumidores a necessidade de ver e sentir presencialmente os bens de luxo. O toque assume-se como uma vantagem para o canal *offline* permitindo esta experiência sensorial ao consumidor. Outro dado importante para os consumidores de luxo continua a ser a assistência em loja representando um benefício aquando da compra (Shankar & Jain, 2020).

As novas gerações de consumidores vêm também reforçar o comportamento referido anteriormente, o de consultar produtos *online*, mas acabando por finalizar numa loja física, já que têm acesso ao apoio e à opinião de um associado de vendas da marca (Haas & Kenning, 2014).

De acordo com o estudo realizado pela consultora norte-americana A.T. Kearney em 2019 sobre as tendências de *shopping*, é constatada e reconhecida a relevância das lojas físicas. Para uma percentagem de 81% dos inquiridos, o ideal é comprar em loja de forma presencial. Para além disso, 73% afirma que a deslocação a um espaço físico permite o conhecimento e descoberta de novos produtos. Estes resultados identificaram como uma das razões principais que motivavam este comportamento, a própria saúde mental dos consumidores que perante a intensidade do mundo digital e as suas exigências preferiam desconetar num espaço físico.

Esta nova vaga de consumidores fica inclusivamente marcada pela disponibilidade e interesse em comprar produtos com um valor superior (Wu, 2019). Em resumo, a experiência vivida numa loja física funciona, muitas vezes, como uma escapatória para os consumidores e o ambiente vivido dentro destes espaços representa uma forma de entretenimento (Liu et al., 2013).

Com esta renovação da faixa etária de consumo de bens de luxo exige-se também uma revisão da estratégia das marcas já que as preferências e gostos desta faixa emergente diferem dos que há muito eram conhecidos. O uso de tecnologias é constante e encontra-se normalizado sendo que se impõe às marcas uma postura coincidente com o avanço tecnológico. O crescente interesse das camadas mais jovens no setor do luxo deve ser

captado já que estes consumidores representam uma grande força económica e por isso influenciarão indiscutivelmente o sucesso das marcas de luxo (Deloitte, 2021).

## **Capítulo III - A transformação digital no setor do luxo**

### **3.1. A magnitude da transformação digital no retalho de luxo**

A transformação digital pode ser descrita como um processo que aplica a tecnologia e as suas diferentes ferramentas de forma a obter melhorias substanciais e consequentes mudanças organizacionais no contexto do funcionamento de uma organização (Mastropetrou & Bithas, 2021). Este fenómeno é, portanto, caracterizado pela mudança que se gera dentro das organizações promovendo a criação de valor junto dos seus *stakeholders* através de técnicas digitais (Reichert & Hutchinson, 2019).

Pretende-se, através desta investigação abordar o impacto da transformação digital no âmbito da relação entre as marcas do setor do luxo e os seus consumidores. A aposta dos negócios numa adaptação digital que acompanha de forma sincronizada o comportamento do consumidor proporciona, como consequência, uma melhoria de vendas, uma presença otimizada e um reforço da diferenciação enquanto marcas atuais. Nesta perspetiva, a transformação digital potencia a relação das marcas com os consumidores e permite uma angariação e retenção mais eficazes (Kapferer et al., 2017).

Registam-se, assim, melhorias que advêm desta mudança, e que em muito impactam não só o negócio em si de qualquer marca, mas fundamentalmente a perceção do consumidor sobre essas mesmas marcas. O aprimoramento da resposta ao cliente, em termos de tempo e conteúdo, é notório e bastante significativo (Reinartz et al., 2018).

Deste modo, o relacionamento entre as marcas e os consumidores tem vindo a ser estimulado através de diferentes dimensões no contexto da transformação digital. Destacam-se no universo da experiência do consumidor, os processos otimizados e transparentes de apoio ao cliente transversais a diferentes canais bem como a disponibilidade permanente que as marcas oferecem.

De forma complementar, o atendimento personalizado também é de extrema importância para uma experiência de consumidor bem-sucedida e foi alvo de significativas

melhorias provenientes de técnicas digitais com base nos dados recolhidos (Sahu, Deng & Mollah, 2018).

As marcas também se viram beneficiadas com a transformação digital e os seus efeitos no CRM (*Customer Relationship Management*). Os *softwares* desta categoria estão atualmente ligados às plataformas sociais de modo a seguir de forma muito próxima as interações e relações estabelecidas entre as marcas e os seus consumidores.

Assim, os contatos são segmentados partindo de uma base de conhecimento muito mais abrangente e diversificada (Gil-Gomez et al., 2020). Enaltece-se, igualmente, o papel da transformação digital no desenvolvimento do *ecommerce* como uma via rápida, eficaz e atrativa para os consumidores e a sua experiência com as marcas. O processo de compra através de lojas *online* é cada vez mais simplificado, sendo a navegação intuitiva e favorável à concretização e aquisição (Omari, 2019).

A escolha, por parte das organizações, de um caminho e presença digitais foca-se essencialmente na intenção de recolher e dados exatos e precisos sobre os consumidores e com estes implementar processos e decisões otimizados.

O conhecimento adquirido pelas marcas acerca dos seus clientes ficava até muito recentemente retido nos embaixadores, representantes e colaboradores destas insígnias. A expansão natural dos negócios teve como repercussão o aumento e a diversificação das equipas que tinham acesso direto aos consumidores e tornou-se essencial centralizar e captar toda a informação que estes recolhiam até à data num universo seguro e mais evoluído.

A transformação digital representa assim uma mais-valia para as marcas, já que permite a captação de dados em tempo real acerca dos seus clientes e do seu comportamento. Deste modo, ficam do lado das marcas informações valiosas sobre os diferentes perfis de clientes que as seguem e visitam, conseguindo através desse conhecimento providenciar memórias e emoções impactantes e duradouras para cada um deles (Premuzic, 2021).

Observando o setor do luxo e as suas particularidades no que toca à progressiva digitalização na comunicação e interação com os consumidores, é possível verificar que os dados recolhidos através de mecanismos digitais automatizados servem como base para o serviço exclusivo e à medida que proporcionam. Mantendo o fator humano do *staff* nas lojas físicas, as marcas de luxo tencionam utilizar diferentes inovações tecnológicas para melhorar a experiência do consumidor reforçando sempre uma conexão profunda e íntima com as suas preferências.

A posse de dados sobre os consumidores e o seu comportamento não é suficiente para garantir o sucesso das marcas. Estas devem ter a capacidade de interpretar e analisar estas informações a seu favor, otimizando o impacto que exercem junto dos seus clientes. No caso do setor de luxo, reforça-se a importância de munir o *staff* destas insígnias com o máximo de informação possível, articulada com os objetivos da marca e com uma direcção estratégica traçada que deve ter como ponto central o consumidor e a sua satisfação. A personalização e a curadoria dos produtos e serviços prestados dentro deste setor caracterizam a sua essência e abordagem subjacente perante os seus consumidores (Clarke, 2022).

Apesar de se constatar que ainda estamos nos primórdios da digitalização do setor do luxo, é possível reconhecer o crescimento e impacto das tecnologias digitais nestes negócios. A entrada neste novo universo muito mais direccionado para as transações *online* e aprimoradas foi tardia para o setor do luxo, que ainda hoje demonstra alguma relutância na integração de ferramentas e estratégias tecnológicas. Não obstante, regista-se o interesse progressivo das principais insígnias deste setor na modernização das suas estruturas e na aproximação a projetos e ideias que contemplam investimento em medidas e ações digitais. O processo de digitalização proporciona às marcas uma maior agilidade e eficiência no serviço que prestam assim como o aperfeiçoamento das relações e contatos com os seus consumidores (Mastropetrou, Bithas & Kutsikos, 2019).

Focando a presente análise nas lojas físicas e a influência da transformação digital nestes espaços é evidente o crescente investimento e aposta em tecnologias digitais diferenciadas que apresentam aos consumidores em tempo real uma experiência em loja com novos *insights* e características. As novas tecnologias digitais variam entre ecrãs interativos, *QR-codes*, provedores virtuais que se apoderaram do ambiente de muitas das lojas do setor do luxo com o propósito de proporcionar uma experiência mais completa e dinâmica em loja (Eriksson et al, 2016).

As vantagens subjacentes à transformação digital são apelativas no que diz respeito ao setor do luxo. Partindo de um ponto de vista mais prático e utilitário salienta-se a conveniência que as novas tecnologias representam para o *staff* das marcas permitindo um serviço mais qualificado através da rapidez na verificação de *stock* ou acesso ao catálogo de produtos e ainda um maior conhecimento do *background* e perfil dos consumidores. Para além disso, estas novas tecnologias digitais têm impacto na interação com os clientes das

marcas de luxo acrescentando valor a um processo de compra que já é por si diferenciador tal como o setor o exige (Holmqvist, Wirtz & Fritze, 2020).

As estratégias de transformação digital, independentemente das marcas e do seu *background* têm por norma quatro dimensões em comum dentro do universo corporativo. São estas dimensões as seguintes: o uso de tecnologias digitais, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspetos financeiros.

De acordo com esta proposta de modelo dos autores Matt, Hess e Benlian (2015), a dimensão do uso das tecnologias digitais define o interesse e posicionamento das marcas no caminho para um futuro tecnológico e avançado.

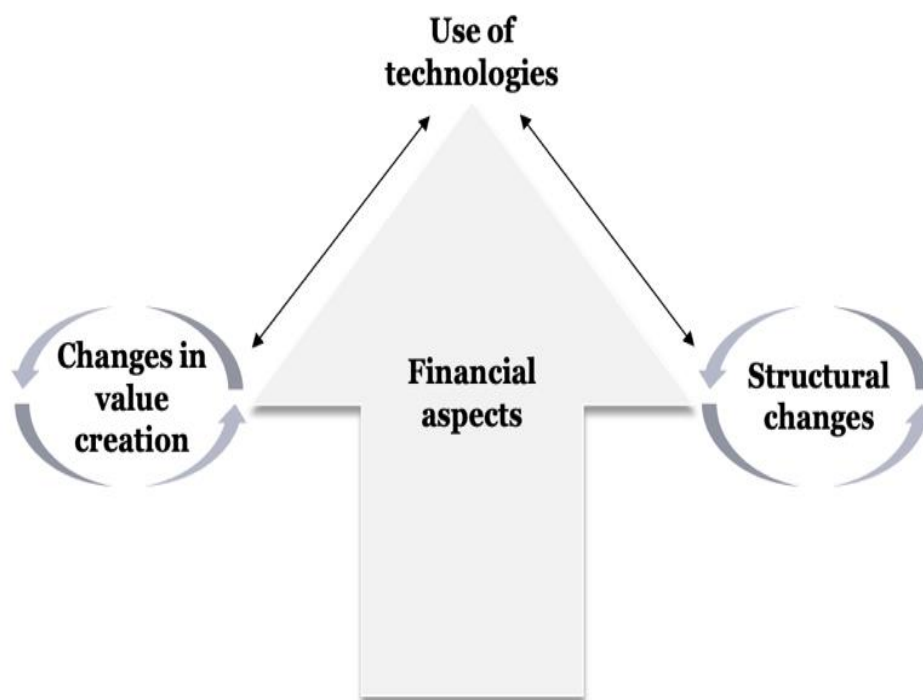


Figura 3: Dimensões da transformação digital (Matt, Hess & Benlian, 2015, p. 341).

Ao demonstrarem interesse em processos de renovação e consequente implementação de instrumentos transformativos digitais, prova que estas empresas se querem diferenciar e evoluir relativamente aos seus processos e ações. Com o passo dado no sentido da transformação digital, é evidente a mudança no que toca à criação de valor.

A segunda dimensão do modelo remete para a análise para uma alteração do foco tradicional na criação de valor por parte das marcas, introduzindo novas abordagens digitais mais completas e exigentes. Tome-se como exemplo a disponibilização de assistentes digitais que auxiliam no processo de compra, mantendo a proximidade e eficácia que este acompanhamento exige.

No contexto de retalho também se destacam as notificações *push* baseadas em dados geográficos que permitem uma ligação imediata entre os espaços físicos das marcas com os consumidores que deles se aproximam.

No universo das aplicações, é igualmente relevante referir o efeito das *apps* de realidade aumentada que disponibilizam ao cliente uma visualização em tempo real dos produtos que desejam (Reinartz, Wiegand & Imschloss, 2019).

No caso específico das marcas de luxo, é de ressaltar a importância e o impacto que o *staging* interativo e apelativo de diferentes produtos em loja tem no envolvimento com os consumidores. Existem experiências digitais em espaços físicos que envolvem máscaras sensoriais que exploram sensações e emoções em tempo real e que por isso criam valor e diferenciação no processo de compra destes bens. Adicionalmente, elementos como os espelhos virtuais, que atualmente se encontram em muitas das lojas de moda do setor do luxo, são cada vez mais considerados como essenciais para a experiência do consumidor. Estes apresentam diferentes artigos e interagem com outros conteúdos como vídeos ou imagens, para além de que contribuem para a personalização do serviço incorporando sugestões complementares à compra (Holmqvist, Wirtzb & Fritzec, 2020).

Com modificações significativas nestas duas dimensões exigem-se como efeito numa terceira dimensão algumas mudanças estruturais nas operações das marcas.

A introdução de novas estratégias digitais requer uma base sólida de funcionamento dentro das organizações que permita o desenvolvimento e a operacionalidade de todos planos definidos.

Por último, todas as dimensões referidas anteriormente demandam uma análise dos aspetos financeiros subjacentes à adoção de um processo de transformação digital. Estas quatro dimensões são decisivas para uma implementação de sucesso de estratégias de transformação digital e devem, como tal, existir de forma integrada e relacionável.

### **3.2. O marketing experiencial e a experiência do consumidor**

Os consumidores de luxo atuais, que tendem a ser mais jovens, procuram um elo mais profundo com cada marca, ou seja, em vez de existir uma ligação direta e funcional a um produto, os clientes ambicionam uma experiência completa e plenamente satisfatória. Verhoef (2009, p. 32) sugere que a definição de experiência do consumidor “involves the customer’s cognitive, affective, emotional, social and physical responses to the retailer”.

Como resposta a esta nova necessidade surge um crescimento da aplicabilidade de estratégias relacionadas com o marketing experiencial, uma estratégia que invoca uma abordagem através dos cinco sentidos (visão, audição, olfato, tato e paladar), reforçando e intensificando a experiência do consumidor e o seu comportamento (Wiedmann et al, 2017).

Segundo Podder e Paul (2020), o marketing experiencial, quando corretamente aplicado, tem o poder de proporcionar aos consumidores uma escapatória da realidade e, assim, criar valor acrescentado na relação com as marcas que o implementam nas suas estratégias. A democratização de acesso ao setor do luxo e aos seus bens, assim como a globalização e o seu impulsionamento do consumismo, são consequências determinantes para um ambiente propenso à criação de valor e à oferta de experiências únicas. Para além disto, o crescimento e aperfeiçoamento dos diferentes meios de comunicação promoveram uma difusão abrangente e alargada sobre novos produtos e marcas. Todos estes avanços proporcionaram novas oportunidades para o setor do luxo e despertaram consequentemente o seu crescimento e modernização.

O panorama atual de consumismo exige às marcas mais do que uma mera transação de um produto ou serviço. Os clientes do setor do luxo aspiram a uma experiência diferenciadora e marcante que justifique e consagre o estatuto de superioridade das marcas que se encontram deste círculo.

Neste contexto, introduz-se a importância de estratégias de marketing que proporcionem uma conexão profunda e estimulante junto dos consumidores, incorporando os sentidos e as emoções de cada um no processo de relação com as marcas. O marketing experiencial pretende consolidar esta experiência identificando as preferências dos consumidores, e adaptando as suas vivências de acordo com o seu perfil.

Assim, esta estratégia de marketing exalta, para além dos aspetos técnicos dos produtos, a experiência que advém do usufruto ou da utilização dos mesmos reforçando as memórias na mente do consumidor. Este incentivo aos sentimentos e às fantasias dos

consumidores pretende reforçar a presença das marcas nos planos de consumo destes clientes, aumentando as possibilidades de concretização da compra (Atwal & Williams, 2009).

Relativamente ao marketing experiencial, Gentile et al. (2007) apresentam seis elementos que compõem esta estratégia: sensoriais, emocionais, cognitivos, pragmáticos, relacionáveis e ainda um componente de *lifestyle*. Os elementos sensoriais caracterizam-se pelas experiências dos cinco sentidos e pelos efeitos estéticos e de prazer que estes proporcionam. Segue-se a componente emocional, que se relaciona com os sentimentos e humores que sobressaem nas experiências e que resultam em relações de afeto com as marcas e os seus produtos. Por outro lado, os elementos cognitivos englobam as experiências que estão ligadas à consciência e ao pensamento, promovendo a criatividade junto dos consumidores e eventualmente uma perceção abrangente sobre determinado produto. O fator pragmático representa as experiências interligadas com a utilidade e usabilidade de determinado produto ou marca. No que diz respeito à componente relacional, exaltam-se as experiências que decorrem de um consumo habitual num contexto social, e que pretendem reforçar o posicionamento e a imagem perante uma determinada comunidade. Finalmente, as experiências derivadas de crenças e hábitos pessoais evidenciam um *lifestyle* específico e característico. As experiências assumem-se como sendo complexas e distintas entre si, partindo de princípios díspares, mas que se relacionam.

Relacionando o conceito de marketing experiencial com a experiência do consumidor podemos ainda explorar o seu domínio em termos de criação de valor juntamente com os consumidores.

Lanier e Hampton (2009) sugerem que o marketing experiencial se move pelo valor interiorizado, ou seja, promove uma resposta que parte de uma base hedónica dos consumidores. Seguindo a lógica desta perspetiva enaltecem-se os valores pessoais de cada indivíduo, tendo cada um destes um peso muito significativo na interpretação que fazem das experiências. A vivência que resulta das experiências pessoais é altamente condicionada pelas preferências, crenças e gostos individuais de cada consumidor, sendo mais atraídos para ofertas que se cruzam neste nível. Seguidamente, também é de destacar o elemento de surpresa e descoberta que o marketing experiencial e as suas estratégias podem proporcionar aos consumidores. O valor proveniente destas situações inesperadas é valorizado e acrescenta entusiasmo na relação com as marcas. Por fim, é simultaneamente relevante a

possibilidade de viver estas experiências num contexto social e de preferência de forma partilhada com outros. A experiência do consumidor tende a ser exaltada quando é vivida com terceiros uma vez que potencia e reforça a criação de memórias com uma longevidade superior.

Introduzindo o modelo conceptual proposto por Verhoef et al. (2009), é possível identificar variados elementos que influenciam diretamente a criação e o desempenho da experiência do consumidor.

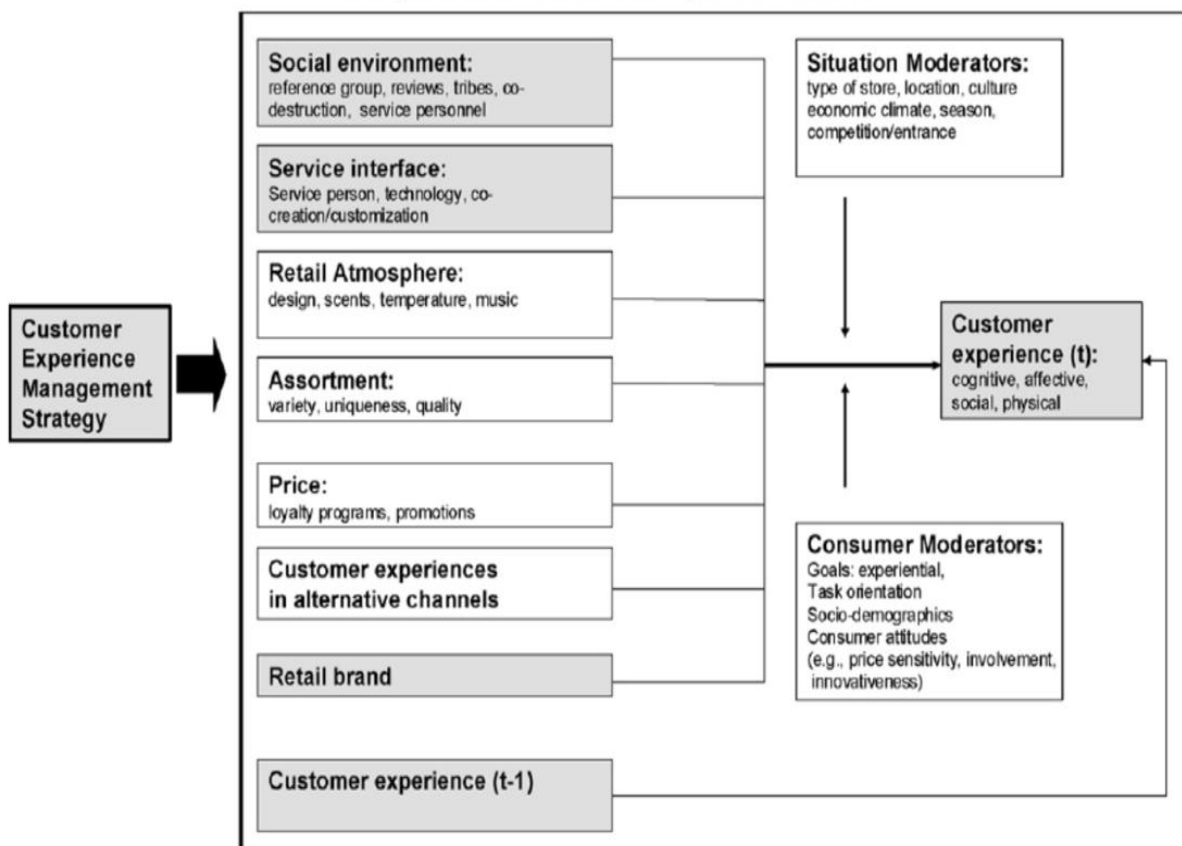


Figura 4: Modelo conceptual de Verhoef et al. (2009, p. 32).

Os autores evidenciam o ambiente social, a interface do serviço, a atmosfera do retalho, a gama, o preço e a pluralidade de canais de venda, reconhecendo que as experiências podem ser vividas no contexto *online*, *offline* ou até mesmo em ambos.

O modelo interliga também a presença das marcas e a experiência que estas providenciam aos seus consumidores, incorporando vivências passadas e o impacto que podem ter no presente. Constatam-se igualmente moderadores que influenciam a experiência partindo do próprio consumidor ou da situação em que se inserem.

Do ponto de vista do consumidor, são retratados aspetos pessoais como objetivos mais ou menos propensos à experiência, bem como fatores demográficos. Ressalvam-se como pertinentes elementos relativos ao contexto dos consumidores no ato da experiência, como o ambiente da própria loja ou a própria cultura.

A perspetiva apresentada reforça uma visão holística da experiência do consumidor e das diferentes variáveis que a compõem e condicionam, alterando as marcas a sua consideração nas estratégias que implementam neste âmbito.

### **3.3. O progresso do ambiente em loja e as tendências da experiência do consumidor**

A entrada das marcas do setor de luxo na era digital tem sido gerida de forma gradual e cautelosa. Mesmo assim, as expectativas dos consumidores são cada vez mais elevadas, sendo imposto às marcas um processo de compra adaptado e em sinergia com o canal *online* que se destacou nos últimos anos como essencial (Klaus, 2020).

Observando o contexto atual do retalho e da experiência *in-store* das marcas de luxo, é cada vez mais perceptível a implementação de diversos elementos digitais, mais especificamente de ecrãs. Os ecrãs, bem posicionados e enquadrados, facilitam e potenciam a conexão entre as marcas e os consumidores, resultando idealmente na conversão dos mesmos em compradores. A alta definição dos LED *walls*, a qualidade dos LCDs, a inovação dos espelhos digitais nos provadores são apenas algumas das ferramentas mais frequentemente utilizadas pelas marcas de luxo, que assim conseguem enaltecer as propriedades únicas e exclusivas dos seus produtos com o maior rigor e atenção ao detalhe possível. Para além disto, os ecrãs são já elementos familiares no nosso quotidiano. Assim, a sua presença é facilitada e assumida como natural uma vez que se reconhece o que exibem como sendo informação relevante dentro de cada contexto (Iharco & Introna, 2006).

A capacidade das ferramentas digitais de moldarem o conteúdo apresentado consoante o perfil de cada consumidor deu espaço às marcas para desenvolverem e

aprofundarem a relação com os seus clientes, já que estes se começaram a sentir verdadeiramente ouvidos e interpretados.

Os desejos dos consumidores ficam mais alinhados com as sugestões e ofertas de cada marca e os produtos, sem perderem a sua exclusividade intrínseca, tornam-se mais acessíveis (Klaus, 2020).

As lojas físicas mantêm a sua relevância neste contexto digital, mas o seu ambiente tem vindo a sofrer modificações e atualizações. Primeiramente, é explícita a procura dos consumidores por uma solução unificada de *consumer journey*. A tendência de um modelo *phydigital* é altamente requisitada, ligando os canais *offline* e *online*.

Recentemente, assiste-se ao comportamento de consulta *online* de catálogos de produtos ou serviços, sendo a compra concretizada num espaço físico, referido como efeito ROPO - *Research Online, Purchase Offline*. A transição entre os dois meios deve ser coerente e eficaz, transmitindo uma mensagem e imagem holísticas e em linha com os princípios da marca (Peralta, 2021).

A vaga de consumidores atuais exige uma articulação entre o comércio eletrónico e o retalho físico. A integração de ambos é benéfica para a prestação de serviços das marcas junto dos seus clientes permitindo uma maior abrangência na oferta que detêm. O ritmo frenético do quotidiano requer uma maior comodidade nas políticas de pagamento, entregas e devoluções.

Os prazos definidos pelas marcas e as modalidades para as recolhas de encomendas podem ser favorecidos com a existência de um espaço físico que surge como mais uma alternativa nas soluções apresentadas aos consumidores (Gao & Su, 2017).

Do ponto de vista técnico, existem diferentes soluções que possibilitam este avanço no retalho. O recurso à inteligência artificial permite identificar e construir diferentes tipologias de consumidores, bem como introduzir esquemas dinâmicos de *pricing* que acompanham a competitividade atual do mercado.

O autor McCarthy (1998, p.2) define inteligência artificial como “the science and engineering of making intelligent machines, especially intelligent computer programs”. O uso de soluções através deste conceito pode simultaneamente potenciar o ambiente em loja física, uma vez que a inteligência artificial disponibiliza o conhecimento das preferências dos consumidores relativamente à disposição da loja e o espaço é assim organizado de modo

a captar uma maior atenção, e conseqüentemente gerar mais vendas (Weber & Schütte, 2019).

Adicionalmente, acrescenta-se o interesse por parte do retalho físico em soluções digitais de realidade aumentada de modo a proporcionar experiências imersivas em loja. Esta estratégia permite a simulação de elementos virtuais num contexto físico, estimulando a ilusão e imaginação dos consumidores.

No setor do luxo, foram já implementadas simulações de produtos 3D que fazem com que os consumidores consigam visualizar as peças virtualmente, mas com todos os pormenores e características que definem as mesmas na versão real. Neste âmbito, realçam-se ainda os provedores virtuais, onde os consumidores conseguem, através destas reproduções virtuais, simular e experimentar diferentes artigos tendo em conta a sua constituição física. A realidade aumentada acrescenta valor à experiência do consumidor em loja, viabilizando o fator surpresa e causando emoções fortes e marcantes (Javornik et al., 2021).

Complementarmente, também é possível, utilizando a realidade aumentada, replicar as lojas físicas para o universo *online*. Com esta tecnologia, as marcas conseguem recriar os seus espaços num ângulo de 360° graus, permitindo que os seus consumidores interajam e observem o ambiente como se estivessem presencialmente nos espaços (Moes & Vliet, 2017).

A oferta de um serviço diferenciador e adaptado ao perfil de cada consumidor deve ser baseada em dados concretos e pertinentes sobre o comportamento, as preferências e os gostos dos clientes. A recolha de dados provenientes de conteúdo gerado online, denominada de *big data*, é considerada valiosa para o retalho, que absorve todas as informações que lhe chegam e as incorpora nas suas estratégias. As redes e plataformas sociais podem disponibilizar a captura de dados que identificam a perceção e o comportamento dos consumidores face a diferentes marcas, formando uma base de previsões sobre futuras interações (Pantano & Dennis, 2019).

O entretenimento também se assume como fulcral no setor do luxo. O crescimento galopante na aquisição de *NFT's (Non-fungible tokens)*, conteúdos digitais irreplicáveis que variam entre imagens, vídeos, áudio e *tweets* e que são adquiridos com criptomoedas, por parte das marcas demonstra que esta é uma via com potencial no que diz respeito à propagação dos seus valores e *storytelling*.

Não descurando as vendas e a sua importância, esta é uma estratégia que promove uma conexão mais profunda com os consumidores, apelando à sensação de escape face à realidade, mantendo o entusiasmo perante um universo altamente estimulante (DeAcetis, 2021).

Algumas marcas do setor de luxo já desenvolveram experiências dinâmicas nas lojas físicas que incluem *NFT's* conseguindo integrar nestes espaços diferentes exposições destes elementos digitais em simultâneo com o catálogo físico que dispõem. Durante estas experiências, os clientes podem adquirir artigos em formato *NFT*, bem como as peças reais pagando as suas compras em loja física através de criptomoedas. Esta abordagem incentiva uma sinergia entre produtos digitais e físicos sendo que estes coabitam num só espaço (Flora, 2021).

A experiência no ambiente físico de uma loja do retalho de luxo também é enaltecida devido à progressão resultante da internet das coisas (*IoT – Internet of Things*). O conceito refere-se a:

“a type of network to connect anything with the Internet based on stipulated protocols through information sensing equipments to conduct information exchange and communications in order to achieve smart recognitions, positioning, tracing, monitoring, and administration” (Patel, 2016, p. 6122).

As redes de câmaras que se instalam nos espaços físicos de retalho fornecem informações determinantes para a análise do comportamento dos consumidores enquanto circulam nas lojas.

É possível recolher indicadores como o tempo de permanência em loja, a frequência das visitas bem como a taxa de conversão. Estes dados, depois de processados, podem ser utilizados para estratégias de *mobile marketing* em loja que promovem ofertas personalizadas e adequadas ao perfil construído através do levantamento. O sistema de câmaras também permite a funcionalidade de reconhecimento facial, agregando atributos demográficos e comportamentais dos visitantes das lojas físicas (Caro & Sadr, 2019).

A nova vaga de consumidores veio introduzir tendências que unificam canais e estratégias. Assistimos a uma relação forçosamente de interligação entre o *ecommerce* e as lojas físicas. Canais que à partida se caracterizavam como concorrentes devem agora atuar com um objetivo comum, o de atingir a satisfação máxima dos consumidores. As novas tecnologias digitais vieram auxiliar as marcas do setor do luxo na gestão de tendências e

stocks adjacentes. Num clima tendencialmente mais sustentável e anti-desperdício, é altamente importante conseguir evitar o desperdício de bens e implementar uma produção mais consciente e adequada à procura (Knox, 2022).

Futuramente, uma das chaves para uma experiência de consumidor altamente reconhecida é a hiperpersonalização. Com o acesso a todas as ferramentas digitais referidas anteriormente, é imperativo segmentar e conhecer os clientes de forma aprofundada.

A capacidade interpretar e posteriormente apresentar conteúdos, produtos e experiências coesos é determinante para a fidelização dos consumidores atuais. O modelo de comunicação das marcas deve reger-se por um sistema híbrido que atue em ambas as dimensões digital e física, despertando e fortalecendo as suas relações com os consumidores (Jorge, 2020).

A evolução rápida e constante da sociedade e do que nos rodeia impede uma previsão fechada do futuro, mas é inegável a conveniência que os canais, ferramentas e plataformas digitais trouxeram à realidade dos consumidores, tornando esta via preferencial para os anos que se seguem. A junção dos fatores referidos reforça a criação e consolidação de uma comunidade fiel e devota às marcas de luxo, já que se verificará uma correspondência cada vez maior entre o que estas proporcionam e as expectativas dos clientes. Deste modo, a transformação digital declara-se como um processo valioso para as marcas, particularmente no setor do luxo, perpetuando e reforçando a sua identidade e presença junto dos consumidores.

## **Parte II – METODOLOGIA**

### **4. Estratégia Metodológica**

#### **4.1. Objetivos e perguntas de investigação**

A metodologia assume-se como uma parte vital para o desenvolvimento desta investigação. A escolha do caminho metodológico determina o sucesso na obtenção de respostas que esclareçam e complementem o estudo em questão (Opoku et al., 2016).

A presente dissertação enquadra-se num desenho de investigação qualitativa contemplando um processo de reflexão durante a construção do projeto (Maxwell, 2005).

Pretende-se com esta investigação perceber quais são os efeitos da transformação digital em ambiente de loja física no retalho de luxo identificando como principais objetivos: analisar e compreender de que forma é que a transformação digital pode afetar e influenciar a experiência do consumidor nas lojas físicas de marcas no setor do luxo bem como identificar as tendências tecnológicas e digitais que contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo.

Partindo do enquadramento teórico proposto foram introduzidos diferentes conceitos para a formulação de uma análise crítica e sólida acerca da problemática em questão.

Iniciou-se o enquadramento teórico com uma contextualização do setor do luxo e as suas especificidades passando em seguida para uma análise dos padrões de consumo e das novas gerações de consumidores. Com o objetivo de entender e compreender o fenómeno em análise também se apresentaram os traços fundamentais da transformação digital e identificaram-se as principais tendências tecnológicas e digitais.

Assim, e tendo como base esta teorização, procurou-se identificar e verificar as implicações do fenómeno da transformação digital na experiência do consumidor em loja física partindo de duas dimensões essenciais para o presente estudo: as marcas de luxo e os seus consumidores.

Neste contexto, surgem três questões de investigação que se envolvem em torno desta problemática:

- De que forma é que a transformação digital pode afetar e influenciar a experiência do consumidor nas lojas físicas de marcas no setor do luxo?
- O que motiva as marcas para uma aposta na transformação digital nas lojas físicas e que benefícios pretendem obter?

- Que tendências tecnológicas e digitais contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo?

Estas questões deverão ser respondidas no seguimento da aplicação da metodologia escolhida e com base nos resultados obtidos sendo assim possível apresentar o cenário atual relativamente à digitalização nos espaços físicos de luxo bem como projetar o futuro tendo em conta as perspetivas da amostra incluída nesta investigação.

## **4.2. Estratégia metodológica**

A abordagem escolhida para responder às questões de investigação referidas insere-se num desenho metodológico qualitativo tendo como base uma pesquisa convergente e paralela.

Segundo o método proposto por Creswell e Clark (2011), serão recolhidos dados sobre um único fenómeno, o da transformação digital, junto das marcas de luxo e os seus consumidores, através de entrevistas, analisando numa fase posterior os resultados de forma integrada.

A opção de uma análise de resultados integrada permite um entendimento mais abrangente sobre o estado atual da transformação digital segundo ambos os lados questionados e proporciona simultaneamente uma maior abertura para a compreensão do que se pode esperar para o futuro identificando tendências de acordo com a amostra.

Perante as três questões de investigação delineadas foram elaboradas entrevistas segundo os modelos de entrevista estruturada e semiestruturada a ambas as dimensões refletidas neste trabalho, os consumidores e as marcas de luxo.

As respostas à primeira questão de investigação serão provenientes dos resultados obtidos via entrevistas semiestruturadas aos consumidores de luxo. Desta forma, pretende-se captar o nível de impacto da transformação digital na experiência dos consumidores.

A segunda questão de investigação terá como foco principal as marcas de luxo já que se prende exclusivamente e unilateralmente com a perspetiva destas sobre os benefícios da transformação digital nos seus negócios.

Por último, a terceira questão de investigação terá como base as entrevistas realizadas a consumidores e marcas de luxo uma vez que se pretende identificar as principais tendências tecnológicas e digitais tanto na visão de negócio como na visão de cliente.

Questões de investigação e técnica utilizada	
Questões de investigação	Técnica utilizada
Q1 - De que forma é que a transformação digital pode afetar e influenciar a experiência do consumidor nas lojas físicas de marcas no setor do luxo?	Entrevistas Semiestruturadas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores de luxo</li> </ul>
Q2 - O que motiva as marcas para uma aposta na transformação digital nas lojas físicas e que benefícios pretendem obter?	Entrevistas: Estruturada e Semiestruturadas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas de luxo</li> </ul>
Q3 - Que tendências tecnológicas e digitais contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo?	Entrevistas: Estruturada e Semiestruturadas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores de luxo</li> <li>• Marcas de luxo</li> </ul>

Figura 5: Questões de investigação e técnica utilizada (realizada pela autora).

### 4.3. Técnicas de recolha de dados

A entrevista, como a própria definição o espelha, permite um intercâmbio verbal entre o investigador e uma segunda parte. Nesta investigação, em particular, será utilizado um método de entrevista semiestruturada partindo de um conjunto previamente definido de perguntas, mantendo simultaneamente a abertura e a flexibilidade do diálogo. Esta técnica de carácter exploratório possibilita uma recolha de informação mais aprofundada e livre no decorrer das entrevistas (Mathers, 2000).

As entrevistas recolhidas foram feitas sob o consentimento informado de cada um dos entrevistados tendo estes concordado, através da assinatura do documento preparado para este efeito, com a sua participação na presente investigação. Os participantes foram informados de que os dados recolhidos seriam apenas aplicados para fins académicos e foram igualmente contextualizados acerca do tema e objetivo da dissertação.

Os guiões desenhados foram desenvolvidos com o propósito de tornar a entrevista não muito longa, mas efetivamente focada nos pontos chave da investigação. Assim, os guiões têm no máximo sete questões que se centram cada uma num determinado aspeto do fenómeno explorado.

No caso do guião de entrevista orientado para os consumidores de luxo prevalecem questões sobre os potenciais efeitos que os elementos tecnológicos e digitais nas lojas físicas do setor de luxo exercem na experiência que vivem. O guião preparado para as entrevistas aos consumidores de luxo visa responder a duas das questões de investigação traçadas neste trabalho:

- De que forma é que a transformação digital pode afetar e influenciar a experiência do consumidor nas lojas físicas de marcas no setor do luxo?
- Que tendências tecnológicas e digitais contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo?

As perguntas definidas foram divididas equilibradamente tendo em conta estas duas questões de investigação sendo que de forma a responder à primeira questão propusemos três perguntas diretas sobre a existência de elementos tecnológicos e digitais atualmente nas lojas físicas que visitam e ainda o impacto que estes podem ter na sua experiência em loja. Assim, as questões incluídas foram as seguintes:

- Quando visita lojas físicas do setor do luxo depara-se com elementos tecnológicos e digitais inseridos nestes ambientes?
- Quando existem elementos tecnológicos e digitais nas lojas físicas de luxo sente-se impactado pelos mesmos?
- A experiência que vive em loja é de alguma forma influenciada por estes elementos? Se sim, em que medida? Caso não sinta que estes elementos influenciem, por que motivo é que acha que o mesmo acontece?

Segundamente, e no que diz respeito à questão de investigação seguinte procurámos obter o feedback dos consumidores relativamente às tendências tecnológicas e digitais mais fortes do retalho preparando quatro perguntas que exploram as suas preferências e a suas opiniões sobre como deve ser o futuro do retalho. Deste modo, as perguntas elaboradas são:

- Tendo em conta as suas preferências, que abordagem tecnológica valoriza por parte das marcas?

- Prefere elementos tecnológicos e digitais que têm um impacto direto ou indireto na sua experiência em loja?
- Na sua opinião, e na perspectiva de consumidor, quais as tendências tecnológicas e digitais mais apelativas no ambiente das lojas físicas de luxo? E porquê?
- Considera que a aposta por parte das marcas numa estratégia forte de transformação digital dita o seu sucesso e sobrevivência junto dos consumidores?

Partindo desta base contamos recolher o máximo de *inputs* possíveis que contribuam para a elaboração de um descritivo da ligação dos consumidores de luxo com a tecnologia e o impacto desta na relação que têm com as marcas.

Dimensão – Consumidores de luxo		
Questões de investigação	Questões do guião de entrevista	Fundamentação teórica
Q1 - De que forma é que a transformação digital pode afetar e influenciar a experiência do consumidor nas lojas físicas de marcas no setor do luxo?	<p>Quando visita lojas físicas do setor do luxo depara-se com elementos tecnológicos e digitais inseridos nestes ambientes?</p> <p>Quando existem elementos tecnológicos e digitais nas lojas físicas de luxo sente-se impactado pelos mesmos?</p> <p>A experiência que vive em loja é de alguma forma influenciada por estes elementos? Se sim, em que medida? Caso não sinta que estes elementos o influenciem, por que motivo é que acha que o mesmo acontece?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Arnett, 2020</a></li> <li>• <a href="#">Okonkwo, 2007</a></li> <li>• <a href="#">Peralta, 2021</a></li> <li>• <a href="#">Petro, 2021</a></li> </ul>
Q3 - Que tendências tecnológicas e digitais contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo?	<p>Tendo em conta as suas preferências, que abordagem tecnológica valoriza por parte das marcas?</p> <p>Prefere elementos tecnológicos e digitais que têm um impacto direto ou indireto na sua experiência em loja?</p> <p>Na sua opinião e na perspectiva de consumidor, quais as tendências tecnológicas e digitais mais apelativas no ambiente das lojas físicas de luxo? E porquê?</p> <p>Considera que a aposta por parte das marcas numa estratégia forte de transformação digital dita o seu sucesso e sobrevivência junto dos consumidores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Belghiti, 2018</a></li> <li>• <a href="#">Eriksson et al., 2016</a></li> <li>• <a href="#">Flora, 2021</a></li> <li>• <a href="#">Holmavist, Wirtzb &amp; Fritzec, 2020</a></li> <li>• <a href="#">Javornik et al., 2021</a></li> <li>• <a href="#">Moes &amp; Vliet, 2017</a></li> <li>• <a href="#">Reinartz, Wiegand &amp; Imschloss, 2019</a></li> <li>• <a href="#">Weber &amp; Schütte, 2019</a></li> </ul>

Figura 6: Questões de investigação e questões do guião de entrevista aplicados à dimensão dos consumidores de luxo (realizada pela autora).

Relativamente ao guião de entrevista direcionado às marcas de luxo salientam-se questões sobre a integração da transformação digital atualmente nos espaços físicos das mesmas e qual a influência que esta exerce na experiência dos consumidores. São igualmente contempladas questões focadas no futuro do retalho deste setor e nas tendências que as marcas consideram relevantes para os próximos anos.

Desta forma, procurou-se obter o contributo da dimensão das marcas de luxo para duas das questões de investigação definidas nesta investigação:

- O que motiva as marcas para uma aposta na transformação digital nas lojas físicas e que benefícios pretendem obter?
- Que tendências tecnológicas e digitais contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo?

Tendo estas questões como pilares para a construção deste guião foram depois elaboradas sete perguntas que se dividiram em duas partes. Para a questão de investigação relacionada com a motivação das marcas contemplámos as perguntas abaixo:

- Qual é a posição da marca relativamente à transformação digital e à sua aplicabilidade nas lojas físicas?
- Quais os elementos já implementados nas lojas físicas da marca?
- Que impacto pretendem ter no consumidor e na sua experiência ao implementarem estas estratégias/elementos? Quais as suas vantagens?
- Tendo em conta o setor em que se insere a marca, o do luxo, existem desvantagens no que toca à transformação digital nos espaços físicos?

Ainda no âmbito do guião de entrevista desenvolvido para as marcas de luxo salientam-se as perguntas realizadas no seguimento da questão de investigação ligada às tendências tecnológicas e digitais:

- Perspetivando o futuro, quais são as tendências tecnológicas e digitais que se destacam na área do retalho em Portugal?
- Destas tendências, quais tendem a ter um maior impacto na experiência do consumidor em loja? Porquê?
- Na visão da marca, em que é que consistirão as lojas do futuro? Quais as suas principais características?

Deste modo, o objetivo prende-se com a recolha de dados que demonstrem o panorama atual do processo de transformação digital tendo em conta a perspetiva das marcas e a influência que este fenómeno tem e poderá a vir ter nos seus consumidores.

Dimensão – Marcas de luxo		
Questões de investigação	Questões do guião de entrevista	Fundamentação teórica
Q2 - O que motiva as marcas para uma aposta na transformação digital nas lojas físicas e que benefícios pretendem obter?	<p>Qual é a posição da marca relativamente à transformação digital e à sua aplicabilidade nas lojas físicas?</p> <p>Quais os elementos já implementados nas lojas físicas da marca?</p> <p>Que impacto pretendem ter no consumidor e na sua experiência ao implementarem estas estratégias/elementos? Quais as suas vantagens?</p> <p>Tendo em conta o setor em que se insere a marca, o do luxo, existem desvantagens no que toca à transformação digital nos espaços físicos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Hwangbo, Kim e Jin Cha (2017)</a></li> <li>• <a href="#">Jorge, 2020</a></li> <li>• <a href="#">Mastropetrou, Bithas &amp; Kutsikos, 2019</a></li> <li>• <a href="#">Premuzic, 2021</a></li> </ul>
Q3 - Que tendências tecnológicas e digitais contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo?	<p>Perspetivando o futuro, quais são as tendências tecnológicas e digitais que se destacam na área do retalho em Portugal?</p> <p>Destas tendências, quais tendem a ter um maior impacto na experiência do consumidor em loja? Porquê?</p> <p>Na visão da marca, em que é que consistirão as lojas do futuro? Quais as suas principais características?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Belghiti, 2018</a></li> <li>• <a href="#">Eriksson et al., 2016</a></li> <li>• <a href="#">Flora, 2021</a></li> <li>• <a href="#">Holmqvist, Wirtzb &amp; Fritzec, 2020</a></li> <li>• <a href="#">Javornik et al., 2021</a></li> <li>• <a href="#">Moes &amp; Vliet, 2017</a></li> <li>• <a href="#">Reinartz, Wiegand &amp; Imschloss, 2019</a></li> <li>• <a href="#">Weber &amp; Schütte, 2019</a></li> </ul>

Figura 7: Questões de investigação e questões do guião de entrevista aplicados à dimensão das marcas de luxo (realizada pela autora).

As bases dos guiões utilizados para cada uma destas dimensões estão presentes nos anexos A e B bem como as transcrições adjacentes sendo possível a consulta na íntegra de todo o conteúdo das entrevistas realizadas aos consumidores e às marcas de luxo.

#### **4.4. Técnicas de amostragem**

Relativamente à amostra para as entrevistas foi implementada uma amostra intencional de conveniência em ambas as dimensões. No caso das entrevistas às marcas de luxo, foram selecionadas cinco insígnias portuguesas dentro do setor com lojas físicas em funcionamento no território nacional.

As marcas selecionadas atuam em diferentes áreas de negócio dentro do setor de luxo, beneficiando uma visão ampla e mais completa da realidade atual do fenómeno e a sua aplicabilidade. Inicialmente, foram contactadas através de email 12 marcas de luxo portuguesas de forma a sondar a abertura e disponibilidade para falarem das suas estratégias e da relação que têm com a tecnologia. Por fim, e face às respostas obtidas foram entrevistas as marcas de luxo: Vista Alegre, Castelbel, Dara Jewels, Quartier Latin e Mariano Shoes.

Devido à impossibilidade de conciliação de agendas, a entrevista à marca Vista Alegre foi realizada via email tendo seguido um modelo de entrevista estruturada. As restantes entrevistas foram realizadas diretamente com cada um dos responsáveis das marcas tendo sido seguido, assim, um modelo de entrevista semiestruturado.

Contextualizando as marcas entrevistadas no âmbito da presente investigação torna-se relevante apresentar brevemente cada uma do ponto de vista do negócio e da sua essência e valores.

A marca Vista Alegre, fundada em 1824, é reconhecida nacionalmente e internacionalmente pelas suas criações em porcelana e cristal elevando o setor do luxo no que toca à criatividade e rigor aliados à qualidade e tradição. É premiada consecutivamente pelo design dos seus lançamentos e representa em diferentes mercados, a nível global, o saber-fazer português através de linhas de porcelana e cristal que incluem traços clássicos, mas cada vez mais aliados a linhas inovadoras e contemporâneas. A insígnia portuguesa destaca como valores primordiais a sofisticação, o rigor e a versatilidade unindo na sua produção a história com a modernidade. A evolução é notória e a marca já se expandiu além-fronteiras contando com diferentes colaborações com nomes impactantes do design internacional concedendo, assim, ainda mais exclusividade e diferenciação à sua oferta. Para além disso, a marca também oferece um serviço de personalização mediante pedido e tem em funcionamento o seu clube de colecionadores que junta os clientes mais fieis e especiais da marca. De forma a compreendermos de que forma é esta marca centenária aborda a

tecnologia e o seu impacto no negócio entrevistámos a atual *Chief Digital Officer* da Vista Alegre, Carla Graça.

Segue-se a Castelbel, a marca que produz e comercializa sabonetes perfumados, fragâncias e produtos de cuidado corporal contando já com mais de vinte anos de produção. É reconhecida pela qualidade dos seus aromas completamente únicos no mercado sendo criados de forma pormenorizada e à medida da marca e dos seus valores. A Castelbel procura transmitir elementos tradicionais nos seus produtos difundindo a sua produção manual e artesanal. A oferta caracteriza-se por coleções com diferentes elementos relacionados com a cultura portuguesa como a filigrana, sardinhas ou azulejos. A marca já conta com uma presença em mais de cinquenta países e uma faturação surpreendente que excede os 10 milhões de euros anualmente. A entrevista à marca foi concedida pelo atual responsável de Marketing e Comunicação da marca, André Castro.

De seguida, foi incluída a marca Dara Jewels que abriu a sua primeira loja física em 1980 iniciando nessa altura o seu percurso na joalharia portuguesa de luxo. Este negócio familiar valoriza a personalização das joias que disponibiliza acompanhando os clientes de forma adaptada e moldada a cada necessidade. Caracterizam-se pela variedade de serviços de ourivesaria que oferecem e promovem a exclusividade dos seus produtos. A entrevista incluída nesta dissertação foi realizada ao atual gestor de Marketing da marca, David Gomes.

A marca Mariano Shoes é histórica na área da sapataria nacional tendo começado a sua atividade em 1945. O seu negócio é reconhecido pelo fator artesanal sendo que todos os sapatos produzidos seguindo passos de verificação de qualidade rígidos contribuindo para um resultado de excelência. A Mariano Shoes também se demarca pela sua preocupação com os materiais que utiliza sendo escolhidas soluções ecológicas e com um impacto ambiental reduzido. Entrevistou-se a atual diretora executiva da marca, Fátima Oliveira.

Por último, a amostra das marcas de luxo portuguesas conta com Quartier Latin, um negócio de moda de luxo em segunda mão. A marca abriu no Porto a sua primeira loja física em 2010 contando com um espólio vasto de marcas de renome nacional e internacional. As peças comercializadas são criteriosamente selecionadas e apresenta, condições de manutenção de qualidade. A entrevista foi realizada à fundadora da marca, Isadora Fevereiro.

Por outro lado, e prosseguindo com a exposição da amostra considerada, foram selecionados dez consumidores de produtos e serviços de luxo, residentes em Portugal cujo

histórico de consumo incluisse pelo menos três das marcas selecionadas para integrar esta investigação.

As características dos entrevistados variam, sendo que foram incluídas 8 mulheres e 2 homens na presente amostra. O espectro de idades estende-se entre os 23 anos e os 57 anos e as ocupações profissionais também são distintas entre os 10 consumidores de luxo. A amostra apresenta consumidores com profissionais com áreas de atuação variadas tendo no grupo as seguintes ocupações: 1 consultora de recursos humanos, 1 estudante, 2 advogados, 1 diretora jurídica, 1 tutora de línguas, 1 psicóloga, 1 neurocirurgião e 1 professora.

Os guiões para cada tipo de entrevista foram adaptados, uma vez que o foco é recolher perspetivas e ideias distintas consoante a dimensão em que se inserem os entrevistados.

As entrevistas foram realizadas de forma individual e gravadas através de áudio, para de seguida serem transcritas. Os consumidores foram selecionados com base nos seus padrões de consumo e interesse pelo setor do luxo sendo consumidores assíduos das marcas inseridas nesta investigação. Foram todos abordados formalmente por email tendo sido apresentado o foco do trabalho e as questões de investigação em que se centra.

Os consumidores abordados foram, igualmente, consciencializados para a existência de um documento de consentimento informado que assinaram ao participar. O documento apresentado à amostra pode ser consultado no Anexo C.

#### **4.5. Técnicas de análise de dados**

Os dados recolhidos através das entrevistas realizadas foram interpretados através do método da análise temática, o que permite a leitura das informações extraídas e consequentemente a identificação de padrões dentro do tema em discussão.

A análise temática concede à investigação flexibilidade no que toca à descodificação e interpretação dos dados relevando-se como um método predominante para a aplicação de uma estratégia metodológica qualitativa.

Os autores Braun e Clarke (2006) destacam seis fases essenciais do processo de uma análise temática: familiarização com os dados, codificação, procura de temas, revisão de temas, definição e classificação de temas e interpretação.

Primeiramente, a fase de familiarização implica o conhecimento e reconhecimento de todos os dados recolhidos através da gravação de áudio e notas subjacentes garantindo um conhecimento sólido da informação.

Segundamente, geram-se códigos que organizam os dados e realçam aspetos relevantes dentro do conjunto das informações recolhidas. Esta seleção, para além de reduzir a informação também capta os pontos chave para a análise a realizar.

Posteriormente, inicia-se a procura por temas que integram os dados recolhidos. Partindo dos códigos previamente identificados, o investigador passa a construir temas tendo como base as referências à sua disposição. Segue-se a revisão dos temas e a verificação da sua relação com os dados como um todo.

Nesta fase, são definidos os pilares de cada tema e as ligações que podem vir a existir entre dados. De seguida, definem-se e classificam-se os temas com nomes específicos evidenciando a essência de cada um destes. Os temas identificados podem ainda subdividir-se em subtemas permitindo um desdobramento do conteúdo e simultaneamente uma visão pormenorizada das respostas dadas.

Finalmente, é feito o balanço entre os dados recolhidos e a análise que resultou do conjunto de informação obtida relacionando e contextualizando os temas emergentes com a literatura já existente.

#### **4.6. Limitações da investigação**

A metodologia da presente investigação foi desenhada seguindo uma abordagem qualitativa. Esta opção pode representar eventuais limitações à investigação.

Essencialmente, reconhece-se a limitação relativamente à abrangência das conclusões de investigação aquando implementado um método qualitativo porque estas não podem ser aplicadas a universos mais extensos mantendo o mesmo impacto que um método quantitativo já que “the findings of the research are not tested to discover whether they are statistically significant or due to chance” (Atieno, 2009, p.17).

É igualmente de referir, especialmente tendo em conta a técnica escolhida para a estratégia metodológica, a tendência limitativa de apresentar a realidade segundo a perceção do que é socialmente aceite e não a verdade do que se observa.

O conceito *social desirability bias* refere exatamente o *gap* entre o que é retratado genuinamente pelos participantes da investigação como a sua construção da realidade e o que posteriormente é interpretado desta partilha. Esta tendência pode representar uma ameaça à investigação científica uma vez que compromete a heterogeneidade das respostas

recolhidas e a apresentação destas ressaltando uma posição tendenciosa e subjetiva relativamente aos resultados (Bergen & Labonté, 2019).

Analisando ainda outra limitação de carácter social, destaca-se a tendência comportamental designada de *social conformity bias*. De acordo com Li et al. (2019, p. 2464) define-se como “the propensity to follow other people's decisions in the face of their own incongruent or even conflicting personal experience”. Assim, a imparcialidade adjacente aos dados recolhidos fica comprometida e limita os resultados apresentados.

## **5. Análise e Discussão de Resultados**

A recolha para o presente estudo engloba duas perspetivas distintas tendo em conta uma amostra que envolve simultaneamente consumidores e marcas de luxo portuguesas.

Perante as questões de investigação definidas no começo desta investigação torna-se essencial observar e analisar os resultados obtidos através da estratégia metodológica elegida. Pretendeu-se que o conteúdo recolhido através das entrevistas realizadas fosse explorado a partir de uma análise temática. Este método consiste numa abordagem qualitativa de análise e identificação de temas presentes nos dados recolhidos (Braun & Clarke, 2006).

A utilização desta tipologia de análise também permite a ligação e correspondência entre os dados presentes nas entrevistas que se realizaram sendo possível identificar pontos de relação ao longo do conteúdo. Procura-se, assim, uma interpretação qualitativa detalhada que inclui as diferentes nuances dos resultados obtidos através de uma técnica de codificação e exploração dos temas estabelecidos (Bondas et al., 2013).

A problemática da investigação suscitou três questões de investigação relacionadas com o futuro do setor do luxo e a sua relação com os consumidores tendo em conta a transformação digital. Através dos guiões construídos para as entrevistas realizadas a ambas as dimensões foi possível introduzir estas mesmas questões na estrutura e recolher as impressões de consumidores e marcas de luxo em simultâneo e paralelamente.

Os resultados obtidos através da estratégia metodológica escolhida são essenciais para a identificação e análise das perspetivas destas dimensões contribuindo, assim, para a construção de um trabalho sólido sobre o fenómeno da transformação digital.

## 5.1. Transformação Digital e experiência do consumidor em loja

Inicia-se a análise da recolha de dados obtida partindo da primeira questão de investigação que procura perceber de que forma é que a transformação digital pode afetar e influenciar a experiência do consumidor nas lojas físicas de marcas no setor do luxo.

Assim, a dimensão explorada é a dos consumidores de luxo que foram questionados acerca do impacto que os elementos tecnológicos e digitais têm nas suas vivências em lojas físicas de luxo.

Através do conteúdo das entrevistas realizadas identificam-se quatro temas centrais: o impacto da integração de tecnologias digitais em loja com os subtemas vantagens e desvantagens; a existência de *staff* humano; o entretenimento nas lojas físicas e a fisicalidade do retalho.

Questões de investigação: Temas e Subtemas	
Questões de investigação	Temas e Subtemas
Q1 - De que forma é que a transformação digital pode afetar e influenciar a experiência do consumidor nas lojas físicas de marcas no setor do luxo?  Entrevistas Semiestruturadas – Consumidores de luxo	T1 - Impacto da integração de tecnologias digitais em loja ST1.1 - Vantagens ST1.2 - Desvantagens  T2 – Existência de <i>staff</i> humano  T3 – Entretenimento nas lojas físicas  T4 – Fisicalidade do retalho

Figura 8: Temas e subtemas relativos à primeira questão de investigação (realizada pela autora)

Primeiramente, analisa-se a temática do impacto da integração de tecnologias digitais em loja física. Este tema subdivide-se nas vantagens e desvantagens apresentadas pelos consumidores da amostra em análise.

Os consumidores quando questionados acerca do eventual impacto que as tecnologias e elementos digitais poderiam exercer nas suas experiências em lojas físicas salientam algumas vantagens perante estes elementos. Num dos casos, os elementos digitais facilitam o processo em loja, “Para mim, pessoalmente, é mais um auxiliar. Se eu precisar de tirar uma dúvida sobre um produto que vi *online* e quero consultar e não estou a ver na loja.” (Consumidor C, p.104).

Na perspetiva de outro consumidor,

“... se eu estou à procura de um artigo ou de uma referência específica que não está presente em loja e que não encontro fisicamente, hoje em dia, é comum o funcionário rapidamente pegar no telefone ou em qualquer meio que ele tenha ao seu dispor, consultar, procurar se o *stock* existe noutra loja ou mostrar até a imagem do artigo. Ou seja, ajuda muito e facilita o processo de compra. Eu penso que sim. Acho que em certos casos induz a compra. Porque se eu for lá, e não vir ou não encontrar o que quero e se depois tenho que procurar em mais três ou quatro lojas, posso desistir e, se calhar, até compro na concorrência.” (Consumidor J, p.117).

Para além das referências mencionadas, também se atribui a estes elementos a capacidade de gerar confiança e segurança junto do consumidor final,

“Sinto-me impactada no sentido em que dá confiança de que tudo está a ser registado e, portanto, se alguma coisa não correr bem, tudo aquilo que está a acontecer, está a ficar registado e é possível de ser solucionado e resolvido. Isso dá segurança. Também fico com a certeza ou fico com a ideia de que vou saber. A partir daquele momento em que fica o registo, eu fico com a sensação, com a ideia de que não preciso voltar à loja para ter informação sobre os produtos, sobre a marca, sobre novidades.” (Consumidor G, p.112).

A capacidade que estes elementos apresentam numa ótica de centralização e disponibilização de informação também representa um benefício, “...se isso influencia depois o consumo, eu acho que sim, porque há situações em que mais informação pode ajudar a decidir. Portanto, acho que sim, que tem impacto em mim.” (Consumidor I, p.115).

Por outro lado, a integração de tecnologias digitais em loja também simboliza simultaneamente para os consumidores algumas desvantagens registando-se até uma sensação de dualidade perante a sua presença, “Às vezes sinto-me assoberbada, outras vezes

sinto que é quase como se fosse uma prova de quão moderna a marca é, e como tem a capacidade de se adaptar ao desenvolvimento tecnológico.” (Consumidor F, p.109).

Acrescenta-se ainda a perspectiva de que a tecnologia descentraliza a essência do setor do luxo e representa, inclusivamente, uma tentativa de cortes financeiros nos espaços físicos,

“Na loja física, eu prefiro que não haja muita tecnologia. Primeiro, se calhar porque há aqui um preconceito da minha parte e isso pode ser, no fundo, na expressão inglesa, algo *bias*, – eu associo muita tecnologia, a, no fundo, alguma tentativa de redução de custos. Porque a lógica é muito “em vez de ter um assistente físico, vou ter um assistente virtual. E assim, em vez de ter cinco assistentes, tenho dois assistentes”. Numa marca de luxo, nós queremos um atendimento personalizado. E queremos determinadas pessoas com determinados perfis. E eu quero sentir o produto, olhar para as cores, ver as pessoas, no fundo, conseguir captar qual é que é a imagem da marca, mas pessoalmente. Coisas muito interativas, eu acho que desviarão do foco daquilo que, para mim, deve ser uma loja física um produto de luxo.” (Consumidor C, p.101).

Segue-se o segundo tema que está diretamente relacionado com a existência de *staff* humano nas lojas físicas. Durante as entrevistas realizadas, este foi um ponto exaltado por alguns dos entrevistados, sendo que vários afirmaram a importância da sua presença especialmente no setor do luxo,

“Porque é expectável que numa loja grande não esteja à espera que o assistente de loja me aborde, numa loja de uma marca de luxo, sim. Eu acho que é expectável um atendimento mais personalizado e que torne, desde a entrada na loja, por aquilo que eu observo, pelo atendimento, pelo todo, pelo que eu posso sentir, o cheiro, a experiência diferenciadora.”. (Consumidor A, p.95).

Questionando outro consumidor, e fazendo o paralelismo com os elementos digitais,

“Não acho que o carácter humano também é insubstituível. Porque, de facto, para além de estamos a falar num segmento de luxo, o cliente também está à espera de um outro tipo de acompanhamento e outro tipo de explicação que as máquinas ainda não conseguem fazer. E duvido que o venham a conseguir fazer no futuro.” (Consumidor E, p.107).

Assim, enalteceu-se a existência de uma equipa formada e conhecedora da marca que representa, “Essencialmente, o importante é ter pessoas que percebam e que tenham um conhecimento muito aprofundado daquilo que estão a vender.” (Consumidor H, p.114).

Mesmo assim, é de referir que um dos consumidores mencionou a insistência por parte dos membros destas equipas pode, por vezes, funcionar como um entrave à boa

experiência do consumidor, “Tornam-se intrusivos e têm o efeito oposto. Às vezes, é dissuasor de a pessoa entrar e de continuar.” (Consumidor J, p.118).

No decorrer da análise do conteúdo das entrevistas aplicadas a consumidores de luxo identificou-se a terceira temática da implementação de elementos digitais nas lojas físicas que funcionam como prestadores de entretenimento no ambiente das lojas físicas. Numa lógica de promoção de produto pode ser considerada uma abordagem com impacto,

“Estou a imaginar uma loja de roupa, por exemplo, se for algo, por exemplo, que esteja a promover o produto ou que possa ser um desfile de moda com as últimas tendências da marca, naturalmente, se calhar aí, captaria a minha atenção e prender-me-ia ali. Se for algo que promova o produto, aí sim, iria, certamente, e dei agora o exemplo da roupa, podia ser um desfile.” (Consumidor A, p.97).

Contudo, e na perspectiva de um dos entrevistados, as técnicas de entretenimento podem ser interpretadas como algo pouco alinhado com o setor do luxo,

“Em loja propriamente dita, acho até que experiências de entretenimento, nalguns casos, é um contrassenso com a ideia de luxo. Porque há marcas de luxo, tipicamente, que são caracterizadas, por uma certa sobriedade. Uma certa distância, se quisermos, até mesmo em relação ao consumidor. São marcas que nós colocamos de tal ordem num pedestal, que é como se fossem inacessíveis. E isso é um bocado uma dimensão inerente ao luxo. Introduzir soluções de entretenimento, não estou a dizer que é generalizável, mas em alguns casos pode ser um contrassenso, eu acho.” (Consumidor B, p.99).

Adicionalmente, outro consumidor partilha que esta tipologia de conteúdo está, na sua opinião, mais presente nas marcas de outros setores que não o do luxo,

“.. tenho visto mais isso sem ser nas marcas de luxo do que nas propriamente de luxo. No *mass market*, sim, completamente invadidos por ecrãs dinâmicos com cor, com movimento, até inclusivamente há algumas lojas, por exemplo, no mercado mais têxtil, em que tens um desfile, tens modelos a passar já com os artigos vestidos e obviamente a pessoa, pensa “Olha, não vi aquele expositor, mas está giro. Vou ver”. (Consumidor J, p.117).

Finalmente, o último tema prende-se com a fisicalidade do retalho de luxo e a sua importância. De acordo com o conteúdo recolhido, vários consumidores ressaltam o valor que a existência de um espaço físico tem para um posicionamento relevante no setor de luxo,

“Sim, sobretudo neste segmento de luxo, é totalmente insubstituível, porque o digital acaba também por lhe tirar ou retirar alguma da experiência que é de texturas, de visualmente como é que os materiais, mas sobretudo como é que o produto funciona. É sem dúvida nenhuma que acho que é insubstituível, mas pode ser complementada com

o digital. Portanto, diria que no segmento de luxo prefiro comprar presencialmente e não no digital, mas é uma boa ajuda, o digital.” (Consumidor E, p.107).

Os bens de luxo também são percebidos como diferentes comparativamente com os restantes e por isso o processo de compra também deve ser distinto, “Porque acho que para adquirir certos tipos de bens, particularmente bens de luxo, acho que é preciso um certo imediatismo. Ou seja, valorizo bastante o contacto direto com os bens que potencialmente vou adquirir.” (Consumidor B, p.98).

A experiência vivida numa loja física do setor de luxo é relevante para os consumidores reforçando que apesar da constatação da importância de um espaço físico também é possível a interligação com o digital,

“Eu acho que no setor de luxo as lojas físicas são essenciais na mesma. Penso que ainda são essenciais porque o ver o artigo, o tocar no artigo ou ouvir uma explicação diferenciada por alguém que percebe do meio é diferente de estar a ver as explicações *online*. No entanto, o *online* é vantajoso no sentido em que possibilita uma compra mais rápida, sem perda de tempo. Portanto, há aqui uma dualidade. Mas não acho que o *online*, para já, consiga superar as lojas físicas ou que seja por si só suficiente. Acho que têm que existir as duas realidades.” (Consumidor H, p.114).

Observando a primeira questão de investigação podemos concluir que os consumidores podem beneficiar da transformação digital. Partindo do conteúdo recolhido é notória a exaltação da tecnologia como complemento e é reforçado o seu carácter utilitário e funcional.

De futuro, a tecnologia parece representar uma mais-valia para os consumidores no que diz respeito à otimização e melhoria de procedimentos de funcionamento das lojas físicas. Estes ressaltam características como a agilidade, rapidez e interatividade sendo estas ferramentas utilizadas pelo *staff* como trunfos para um melhor serviço (Clarke, 2022).

De forma geral, os consumidores não enaltecem a transformação digital como determinante para a finalização de compra, mas sim como uma consequência da modernidade e ainda como um esforço por parte das marcas em acompanharem as tendências.

A experiência em loja continua a ser associada às emoções e às sensações sendo que os consumidores prezam a essência das marcas de luxo e procuram experienciar algo único e diferente nos espaços físicos deste setor (Atwal & Williams, 2009).

## 5.2. Benefícios da transformação digital para as marcas de luxo

Segue-se o enquadramento das respostas obtidas face à segunda questão de investigação que procura identificar o que motiva as marcas para uma aposta na transformação digital nas lojas físicas e que benefícios pretendem obter com este processo.

Desta forma, a dimensão explorada neste contexto foi a das marcas de luxo uma vez que procuramos obter a perspetiva destes negócios sobre as eventuais vantagens que a tecnologia pode trazer.

Foram constituídos três temas: a transformação digital com os subtemas o presente e o futuro; os consumidores e as suas necessidades e a estratégia digital e benefícios.

Questões de investigação: Temas e Subtemas	
Questões de investigação	Temas e Subtemas
Q2 - O que motiva as marcas para uma aposta na transformação digital nas lojas físicas e que benefícios pretendem obter?	T1 - Transformação digital ST1.1 – O presente ST1.2 – O futuro
Entrevistas Estruturada e Semiestruturadas – Marcas de Luxo	T2 – Consumidores e as suas necessidades
	T3 – Estratégia digital e benefícios

Figura 9: Temas e subtemas relativos à segunda questão de investigação (realizada pela autora)

Primeiramente foi traçado um tema central que se prende com a transformação digital tendo como subtemas o presente e conseqüentemente o futuro. Este tema e subtemas procuram desvendar junto das respostas extraídas o estado e posicionamento das mesmas face a este fenómeno e identificar o que de momento existe e o que perspectivam para os próximos anos.

A marca Vista Alegre começa por enumerar algumas funcionalidades que já tem implementadas nas lojas físicas como a recolha e devolução de compras *online* nas lojas físicas, a opção de criar listas de casamento síncronas entre o mundo *online* e *offline*, a

disponibilidade de entregar as encomendas num espaço de até três horas em Lisboa e no Porto interligando stocks, *live shopping* com assistência de um funcionário da marca através de um chat virtual e por fim a implementação e disponibilização de QR Codes nos espaços físicos como meio de comunicar as novidades e o *storytelling* que envolve os produtos da marca.

Olhando para o futuro, a marca afirma que é essencial a sinergia entre os dois canais, o *online* e o *offline*,

“As lojas do futuro são lojas que proporcionam as vantagens de uma loja física, mas com ferramentas digitais que permitam melhorar a experiência em loja. As lojas do futuro são lojas que proporcionam uma experiência harmoniosa independentemente da compra ser *online* ou *offline*.” (p.122).

A marca Castelbel quando questionada sobre os elementos tecnológicos já disponíveis nos espaços físicos afirma que ainda não avançaram com esse investimento e que de momento têm apenas a possibilidade de recolha de compras realizadas *online* na loja física. Esta posição da marca está relacionada com o facto de,

“A nossa marca prende-se muito com o manual, com o que é feito à mão, o tradicional, o que era dos tempos dos avós. Por enquanto, ainda não encontramos uma forma específica de integrar isso de forma orgânica e que não viesse descurar em parte a imagem que nós queremos transmitir, o nosso *core*.” (p.124).

Segundo a opinião da marca, o futuro do retalho passa obrigatoriamente por uma ligação entre o mundo digital e físico preservando o fator humano,

“Vejo uma fusão harmoniosa entre o físico e o digital, sendo que o físico, na minha opinião, nunca vai deixar de existir. Não em Portugal, pelo menos. Acho que é algo que está enraizado na nossa cultura que eu acho importante para uma marca, por muito automatizadas que as coisas se tornem, as pessoas são sempre importantes.” (p.127).

Numa outra perspetiva, a da marca Mariano Shoes, as tecnologias digitais já implementados nos espaços físicos da marca passam pela integração total de sistemas entre a fábrica, o armazém, o canal *online* e as lojas físicas. Deste modo, a marca consegue gerir o stock e satisfazer os pedidos de forma mais eficiente mantendo sempre como prioridade a satisfação do cliente e a eficiência com que respondem às suas necessidades.

Na sequência da entrevista à marca, e referindo o futuro, é evidente a importância da existência das lojas físicas dividindo estas o protagonismo com o canal *online* que, paralelamente, pode contribuir para um apoio ao cliente mais eficaz e atrativo, “As lojas

físicas vão sempre cá estar e podem diminuir a sua importância face ao *online*. Mas elas vão sempre cá estar” (p.129).

A marca Quartier Latin revela que atualmente não têm elementos tecnológicos implementados na loja física e que demonstram até uma certa adversidade ao contexto digital.

O espaço físico foi desenhado para ser privado e conservador. Ainda assim, reconhecem a importância de marcar presença nos dois canais o físico e o digital sendo que a fusão entre ambos ainda é distante e pouco apelativa para a marca,

“Na loja, temos a lógica oposta, absolutamente oposta ao digital. Ou é uma marca que tem muitos recursos financeiros e então pode fazer uma coisa que suscite interesse nos clientes ou então, se é, por exemplo, só um ecrã não vejo grande interesse por parte dos clientes, a não ser que seja uma coisa que seja nova, que seja surpreendente, que seja também interativa. Para isso seriam precisos recursos que nós não temos e uma lógica que também não é a nossa.” (p.130).

De futuro, veem a transformação digital e os elementos associados a este fenómeno como dispensáveis para o setor do luxo reforçando que os recursos necessários para a implementação dos mesmos também condicionam pequenas e médias empresas ao contrário de grandes grupos. Não obstante, a digitalização pode ser significativa no que diz respeito aos meios de pagamento em ambiente de loja física contribuindo para a modernidade e inovação do espaço.

Ainda no tema da transformação digital é possível incluir a realidade da marca Dara Jewels que relativamente à aplicabilidade de elementos tecnológicos salienta a possibilidade de simular alianças, “Conseguimos ir simulando num ecrã como é que fica o resultado final de uma peça que possa ser criada por essa pessoa” (p.133).

O programa utilizado é complexo segundo a marca e requer sempre o auxílio de *staff* durante a sua utilização. No seguimento da identificação dos processos digitais já em curso nas lojas físicas questionou-se o futuro destes espaços.

A marca destaca a personalização como a chave para o sucesso nos próximos anos,

“O cliente entra na loja, é atendido de forma única, pessoal, as pessoas querem ter tudo personalizado. Neste negócio de luxo, ninguém quer comprar o que já existe ou o que outra pessoa tem, quer ter sempre algo de diferente, quer ter sempre algo e quer pagar para ter essa diferença. Sinceramente, é o que eu acho. Se tivesse que resumir, acho que no futuro tudo o que é vendido tem que ser personalizado, se é mais digital, se é com o programa A, se é com o programa C, se é depois com a plataforma Y, isso aí é uma

questão de estarmos atentos e entrarmos nessa onda e surfamos a onda, como se costuma dizer.

Mas o importante aqui é garantir que o cliente uma experiência de compra única e personalizada, porque não vale a pena ter lojas abertas, se o preço de compra não é interessante, se não há o prazer de ir à ourivesaria. Não queremos ter uma experiência de compra como se tem numa *department store*, em que se chega lá e parece que se está a comprar joalharia a granel. Aqui tem que ser uma experiência especial. Tem que haver um contexto especial, tem que haver um conjunto de condições que tornem a experiência especial e memorável” (p.136).

O tema seguinte prende-se com os consumidores e as suas necessidades, sendo que as marcas incluídas na investigação traçaram perante os seus negócios o perfil e características do público que as segue.

Do conteúdo recolhido, é possível observar a constatação e reconhecimento por parte da marca Vista Alegre do impacto da transformação digital perante um perfil de consumidor cada vez mais exigente,

“A transformação digital consiste na utilização de ferramentas digitais com o objetivo de melhorar os processos, o serviço ao cliente e gerar valor, pelo que é indiscutível a sua implementação no setor do retalho e numa marca que procura ter um serviço de excelência. Os clientes usam múltiplos canais (*online e offline*) durante a sua jornada de compra de um produto ou serviço e cada vez mais exigem uma harmonização entre estes canais” (p.120).

A referência ao setor do luxo e às suas particularidades também não é esquecida sendo que a marca reforça que,

“Os clientes das marcas de luxo são ainda mais exigentes e estão familiarizados com as novas tecnologias, pelo que disponibilizar meios digitais nas lojas físicas e implementar uma estratégia *omnichannel* é ainda mais importante. No entanto, não podemos esquecer que no setor do luxo o cliente espera um serviço diferenciado, personalizado, mas também ter um atendimento com alguém real” (p.121).

Na visão da marca Dara Jewels, a transformação digital é inevitável, mas a sua adoção deve ser variável e adaptada a cada consumidor,

“Eu acho que as tecnologias vieram para ficar. Acho que cabe a cada loja e a cada espaço, cada centro de negócio ser capaz de implementar isso, de acordo com o seu mercado alvo, os seus clientes. Nós nunca na vida iríamos implementar uma solução que não se adequasse a cada cliente. Nós procuramos criar uma solução chave na mão de cada cliente e, portanto, se sentimos que o cliente é um cliente mais tradicional, temos de ter uma abordagem mais tradicional. Se sentimos que o cliente pretende uma coisa mais digital, preparamos uma solução mais nesse sentido” (p.135).

Destaca-se a área de negócio, a joalheria de luxo, como fator decisivo para a permanência de um espaço físico que permita uma experiência completa, “É algo muito pessoal, é algo que ainda requer o toque, que ainda requer a visão que é algo que não consegue ser replicado facilmente pelas vias digitais a 100%” (p.133).

Para a marca em questão, os elementos digitais ainda não atingem os elementos sensoriais dos consumidores como uma experiência num espaço físico proporciona,

“Não estou a ver de imediato que o retalho físico vá desaparecer no que toca ao negócio de ourivesaria de luxo, porque haverá sempre necessidade de uma presença física, de uma visita física para verificar, para testar, para sentir o conforto, o toque, a cor. Porque não há substituição à altura no mundo digital que possa dar a mesma experiência de consumo que se consegue ter ainda fisicamente” (p.130).

A marca Mariano Shoes realça que os elementos digitais que já têm implementados nos seus espaços físicos permitem que tenham um histórico dos seus clientes que lhes permite um conhecimento muito mais profundo do perfil que estão a servir e como consequência prestam um serviço mais otimizado,

“Assim, conseguimos prestar um serviço ao cliente percebendo o que é que o cliente compra. Por isso, temos a vantagem de poder proporcionar um apoio a cliente e um serviço a cliente melhor. É essa a nossa vantagem em termos de toda a integração dos sistemas” (p.125).

Ainda assim, a responsável pela marca ainda acrescenta que os consumidores da Mariano Shoes continuam a valorizar o momento de experimentar fisicamente os produtos,

“As pessoas têm ainda mais dificuldade em comprar *online*, embora nós tenhamos em prática um processo de devolução não totalmente facilitado, mas um processo de devolução relativamente simples. O que o que facilita o processo. Mas sentimos que os nossos clientes ainda querem muito experimentar o produto e também a faixa etária que nós comunicamos é uma faixa etária de mais idade” (p.126).

Por outro lado, a marca Castelbel destaca a essência da marca e o lado sensorial da experiência que providenciam aos seus consumidores. Para a marca, “Os sentidos são parte importante do nosso core” (p.120), sendo que reforçam a importância da aplicabilidade dos elementos digitais, “Terá de sempre se encontrar uma forma orgânica que não destoe, nem descure o nosso core. A forma como nós apresentamos a nossa marca, a forma como nós fazemos as coisas tem de ser preservada” (p.121).

Por último destaca-se ainda o tema da estratégia digital e os benefícios e interpretando a perspectiva da Vista Alegre são notórias as vantagens de um processo digital integrado,

“O *omnichannel* tem como vantagem melhorar a experiência do cliente com a marca, mantendo um discurso coerente em todos os canais. Estudos demonstram que uma abordagem *omnichannel* permite aumentar o LTV em 30%, e que os clientes tendem a gastar mais 4% aquando de uma visita numa loja física e mais 10% numa loja *online*. Os clientes que compram em vários canais, e num enquadramento *omnichannel*, tendem também a visitam e a recomendar a sua loja favorita 23% mais vezes” (p.117).

Numa lógica de planeamento estratégico, a marca Castelbel também reforça a abordagem agregada fundindo características do meio físico e do meio digital mantendo, contudo, sempre o fator humano como preferencial e imprescindível,

“Porque eu acho que independentemente da transformação digital, o elemento humano é algo que, além de muito importante, é muito português. Que é algo que eu não acho que vá ser apagado, por muita evolução digital que exista, não vai ser apagado de forma total porque é muito português. Em qualquer tipo de mercado ou de indústria, terá forçosamente sempre de existir pelo menos um empregado que nos ajude e que nos diga para onde ir, o que é importante” (p.123).

Acrescentam ainda que os consumidores do futuro exigem uma revisão e acompanhamento de estratégias por parte das marcas já que com a evolução do mercado estes passam a comparar e a decidir com uma base informativa muito mais complexa e criteriosa,

“E, muitas vezes, por muito que a nossa forma de ver as coisas e a nossa forma de fazer as coisas seja muito manual, física, presencial, o consumidor do futuro tem muitas expectativas até porque tem métodos de comparação” (p.123).

No que diz respeito aos benefícios de uma estratégia digital fortemente presente, a marca Mariano Shoes reconhece que esta abordagem fortalece o contacto com o consumidor,

“Para além disso, ter integrado também a possibilidade de os clientes poderem comprar na loja física, e fazemos a devolução através do armazém central, caso haja necessidade. Sabemos tudo aquilo que o cliente compra, quer *online*, quer *offline*. Por isso, temos a vantagem de poder proporcionar um apoio a cliente e um serviço a cliente melhor” (p.125).

É relevante incluir igualmente a posição da marca Quartier Latin que tendo em conta o setor e o ramo do negócio defende que atualmente uma estratégia digital passa por manter uma presença no e-commerce e no mundo *offline* com a existência de um espaço físico,

“Mas tenho que dizer que na nossa área, nós temos sempre que ter os dois canais. Nós não podemos sobreviver só com o digital. Nós precisamos efetivamente dos dois, principalmente, no nosso caso. Como estamos a vender produtos de segunda mão caríssimos e com graus enormíssimos de contrafação, é muito importante termos uma porta aberta porque traduz muita segurança às pessoas. E penso que nos outros casos as pessoas têm a sensação de que se houver algum problema, têm um sítio onde ir para resolver. Quando são pequenos negócios, é muito importante ter uma porta aberta” (p.128).

Finalmente, a marca Dara Jewels que afirma que a estratégia digital da marca é evolutiva e está em constante evolução.

Como diretrizes para o posicionamento da marca defendem que o espaço físico é indispensável ainda para mais se considerarmos os bens que vendem, ou seja, sendo estes produtos vendidos por valores elevados é importante assegurar a existência de uma loja onde o cliente possa ver e experimentar os artigos,

“Não estou a ver de imediato que o retalho físico vá desaparecer no que toca ao negócio de ourivesaria de luxo, porque haverá sempre necessidade de uma presença física, de uma visita física para verificar, para testar, para sentir o conforto, o toque, a cor. Porque não há substituição à altura no mundo digital que possa dar a mesma experiência de consumo que se consegue ter ainda fisicamente. Agora, há muitas formas de trazer o cliente à loja e há outras formas de quando o cliente chega à loja, de lhe oferecer uma experiência digital. Como? Há vários programas que poderão ser implementados e servir de suporte à própria venda, com programas digitais de adaptação de peças em 3D, de criação à medida na hora, etc” (p.133).

Refletindo sobre os resultados obtidos é importante realçar a vontade por parte das marcas de acompanharem as tendências e os avanços tecnológicos constantes. As insígnias mencionam ao longo dos seus testemunhos o reconhecimento pelo avanço que os grandes grupos de retalho têm face à transformação digital.

É notória a ausência em algumas das marcas da implementação de elementos tecnológicos e digitais. O motivo que justifica esta inexistência de tecnologia varia entre temas relacionados com o investimento associado ou até mesmo pela incerteza relativamente à adaptação do negócio tendo em conta o fenómeno da digitalização.

Não obstante, é comum o interesse e preocupação no que diz respeito ao fenómeno da transformação digital como um tópico do futuro que necessita de atenção.

O panorama nacional e as características próprias de cada negócio fazem variar aplicabilidade de estratégias digitais, mas estes valorizam a evolução do consumidor e as crescentes necessidades (Kapferer et al., 2017).

As marcas pretendem apostar numa fusão entre canais, o digital e o físico permitindo assim um conhecimento mais abrangente e profundo do consumidor beneficiando de uma visão integrada dos seus clientes (Premuzic, 2021). Esta tendência confirma o investimento e inclinação para um modelo *phydigital* que agrega os dois canais resultando numa junção de processos num só ambiente.

Com o vasto conhecimento de consumidor, as marcas podem implementar e reforçar a personalização do serviço que oferecem acompanhando assim a jornada de compra dos seus clientes (Peralta, 2021).

### 5.3. Transformação digital e o futuro do retalho

À luz da terceira e última questão de investigação que procura identificar quais é que são as tendências tecnológicas e digitais que contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo foram constituídos dois temas estruturais partindo das perspetivas das marcas e consumidores entrevistados: as tendências tecnológicas e digitais e o futuro do retalho. Para a recolha dos dados foram incluídas ambas as dimensões uma vez que as amostras podem, em simultâneo, partilhar os seus testemunhos e enriquecer os resultados provenientes das entrevistas.

Questões de investigação: Temas e Subtemas	
Questões de investigação	Temas e Subtemas
<p>Q3 - Que tendências tecnológicas e digitais contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo?</p> <p>Entrevistas Estruturada e Semiestruturadas – Consumidores e Marcas de Luxo</p>	<p>T1 – Tendências tecnológicas e digitais</p> <p>T2 – Futuro do retalho</p>

Figura 10: Temas e subtemas relativos à terceira questão de investigação (realizada pela autora)

O primeiro tema define-se exatamente como as tendências tecnológicas e digitais e o segundo como o futuro do retalho.

Observando primeiramente o feedback recolhido junto dos consumidores relativamente às tendências tecnológicas e digitais é visível a importância atribuída a ferramentas que valorizem a experiência em loja,

“Eu diria que se calhar, reforçando um bocadinho a ideia anterior, é ter algo interativo na loja que torne a ida à loja vantajosa, “olha, valeu a pena vir” e que torne, de facto, a experiência marcante, com vontade de voltar. Quer pela interação tecnológica que se teve com um determinado no ecrã, por exemplo, que eles possam ter na loja, quer pelo atendimento. Eu diria que ferramentas tecnológicas, portanto, em que me envolvo na loja, no conceito da loja, da marca, e que tornem aquela ida à loja uma experiência.” (Consumidor A, p.96).

Um dos consumidores de luxo entrevistado reforçou ainda o papel da tecnologia como facilitador da agilidade dos processos nas lojas físicas, “Portanto, eu diria que aí a tecnologia podia ter um papel importante, que era permitir uma forma alternativa ou, quando muito, de agilizar o processo de finalização da compra.” (Consumidor B, p.96).

Adicionalmente, também se referiu o peso que a tecnologia pode ter de forma indireta e como utensílio de gestão de procedimentos que afetam automaticamente os clientes,

“Portanto, o que eu quero, desde logo, é que se calhar a tecnologia esteja atrás. Esteja, por exemplo, na gestão de *stocks*, esteja na gestão da imagem, esteja e isso é uma coisa que eu sinto que é a grande vantagem. Poder ver o catálogo todo digital e andar a ver tudo, que, se calhar, numa loja física, por muito que eu goste de ir à loja física, não ando a ver todas as peças, e não se consegue ter o catálogo.” (Consumidor C, p.102).

Como consequência, a tecnologia pode melhorar o atendimento e proporcionar ao cliente uma experiência com as marcas mais facilitada e eficiente, “Eu acho que tudo que facilita o atendimento. Se calhar o *staff* mais facilmente tem acesso ao *stock*. Mais facilmente pode dar-me uma informação no momento. Eu valorizo muito mais tudo isso.” (Consumidor F, p.110).

Relativamente às tendências tecnológicas, os consumidores valorizam as ferramentas que permitem uma visualização imediata do produto tendo em conta as suas características físicas ou até mesmo a simulação como consequência da personalização de produtos,

“Por exemplo, no momento um espelho em que pudéssemos experimentar ou visualizar os elementos que pretendemos comprar, imagine, que até nem sequer estão em loja, ou no caso de elementos personalizáveis, poder visualizar como é que o produto fica. Acho que teria bastante impacto.” (Consumidor E, p.108)

A simulação de produtos personalizáveis foi referida em diferentes momentos pelos diversos entrevistados. A possibilidade ter acesso previamente a uma imagem muito aproximada do produto final sem ter que concretizar a compra é algo valorizado pelos consumidores contribuindo para a experiência vivida na loja física, “O *preview* de coisas que queira comprar, mas que não consigo ter acesso imediato. A simulação e personalização são chave para mim no que toca ao serviço.” (Consumidor I, p.116).

Ainda dentro do tema das tendências tecnológicas e digitais é de salientar a presença de imagens e vídeos no espaço físico de retalho, “A imagem daquilo que está a ser vendido, por exemplo, se for moda, é ter uma passagem de modelos a acontecer em vídeo. O que eu quero é a experiência daquilo que eu estou a comprar, a ser vivida, a passar. Eu acho que é o mais interessante.” (Consumidor G, p.113).

Por fim, e segundo um dos consumidores entrevistados, a digitalização pode efetivamente auxiliar e potenciar a vivência em loja e proporcionar sensações prazerosas fortes que cativam os consumidores e fazem com que estes criem uma ligação com as marcas, “Eu diria que este conceito de experiência de compra que envolve o consumidor e que traz depois uma memória positiva daquela experiência ajuda também não só a captar o chamariz para a entrada na loja como a fidelizar.” (Consumidor J, 118).

Prosseguindo com a análise do tema em questão segue-se o ponto de vista das marcas de luxo portuguesas. De acordo com a Vista Alegre existem diferentes tendências tecnológicas e digitais que terão impacto nos próximos anos como,

“A visão 360° do cliente assente em *Ist Party Data* que permita uma comunicação e experiência personalizada; a realidade aumentada: app RA que permita simular como a peça irá ficar na sua casa ou em si (no caso da moda e cosmética), para conseqüente compra *online* ou *offline*; a realidade virtual e uma app de RV que permita visualizar de forma interativa o resultado da conjugação de vários produtos. No caso do setor da moda, a simulação pode permitir visualizar como combinam várias peças de vestuário. No caso da Vista Alegre, a simulação poderá ser usada para simular a combinação de diferentes pratos de diferentes coleções (um prato marcador de uma determinada coleção, com prato raso de outra e prato de sobremesa de outra) com copos, talheres e peças decorativas. Esta app poderá estar disponível também na loja física como ferramenta de suporte no processo de compra” (p.121).

A marca destaca ainda as seguintes tendências,

“a personalização de produtos por exemplo uma app que permite simular as várias personalizações possíveis e o resultado final; *QR code* nas lojas físicas que apontam para mais informação sobre o produto (características técnicas, vídeos ...) e/ou que permitam criar uma *wishlist*; displays digitais e interativos nas lojas físicas que apresentam sugestões de produtos/ conteúdos de acordo com o perfil do cliente e percurso efetuado em loja; Q-Commerce (*quick-commerce*) que permite fazer pequenas encomendas e receber em menos de 1 hora; *live-shopping / live-chat* – compra *online* mediante a assistência de vídeo chat com uma funcionária da loja e Web 3 e metaverso que permitirá às marcas proporcionar uma experiência virtual imersiva, disponibilizar produtos digitais exclusivos e uma nova maneira dos clientes fazerem compras” (p.122).

Por outro lado, a marca Castelbel referencia o valor de uma experiência em loja cada vez mais personalizada e feita à medida de cada cliente nunca perdendo o apoio de *staff* humano,

“Eu acho que (o futuro) cada vez mais passa por uma experiência em loja personalizada, diferente e até mesmo em lojas sem *staff*, como é o caso da Amazon Go. De um modo generalista, diria que existe uma influência, uma incisão nas lojas onde o cliente pode entrar, pode escolher o que quer e pode sair, um pouco como a experiência na loja *online*, sem *staff* ou com um *staff* mínimo. Do nosso lado, vejo uma implementação de experiências semelhantes, mas nunca sem elementos humanos, porque lá está, mais uma vez, tem que ver com o nosso *core*, tem que ver com a forma como nós apresentamos, como nós testamos, o modo de fazermos as coisas porque assentamos muito no tradicional, muito no manual, no físico, nas experiências e nos sentidos. E isso passa também por termos alguém que guie o cliente quando necessita” (p.125).

A marca Mariano Shoes ressalta a implementação de um sistema de medição como elemento diferenciador e inovador na evolução dos seus espaços físicos,

“Se fala de lojas físicas, para nós podermos oferecer um serviço ao nosso cliente era, efetivamente, adicionar na nossa loja uma componente de medição digital do pé para fazer um *tailor-made* ao nosso cliente.

Em termos de loja física, não há muito mais a fazer, a não ser adicionar alguma plataforma de digitalização do pé para fazer um sapato *tailor-made* com uma forma específica que é um serviço que nós também prestamos aos nossos clientes” (p.129).

Passando para o retalho de luxo em segunda mão, a marca Quartier Latin defende que a presença da marca e o seu crescimento passa pela abrangência de públicos através de plataformas multimarca como *marketplaces* e ainda pela inovação nos meios de pagamento disponibilizados na loja física através da implementação de pagamentos via criptomoedas.

Por último, a marca Dara Jewels, salienta o impacto que a formação dos colaboradores tem na prestação de um serviço digital mais capacitado e que seja relevante para a experiência do consumidor,

“Neste momento, é capacitar os colaboradores cada vez mais para estarem preparados tecnicamente para prestar um melhor serviço digital. Os colaboradores que estão cá dentro não têm que saber tudo. Eu espero que um colaborador atenda bem um cliente, de forma profissional, e saiba fazer as dinâmicas todas que é requerido a um colaborador. Mas trabalhar também na parte digital é algo que não lhes é logo exigido porque ninguém pode fazer tudo bem feito. Portanto, uma das coisas que temos que fazer é saber delegar a quem percebe cada coisa. Estamos a trabalhar com quem percebe, com quem é especialista e não estamos a sobrecarregar os colaboradores com tarefas que não maximizam resultados, pelo menos é a nossa forma de pensar” (p.134).

O último tema está relacionado com o futuro do retalho e com a pré-visualização de como as lojas físicas serão nos próximos anos em Portugal. Assim sendo com as respostas obtidas é possível delinear o cenário que se avizinha tendo em conta a perspetiva de ambos os universos incluídos na estratégia metodológica da presente investigação.

Para a maioria dos consumidores entrevistados o futuro do retalho passa obrigatoriamente por um processo de digitalização do ambiente destes espaços reforçando o peso do canal *offline* e sugerindo uma ligação clara entre o mundo digital e o físico,

“Tem que se investir claramente no digital, mas não esquecendo também a loja física e ser aqui um dois em um, na minha opinião, muito, muito relevante. As pessoas podem sempre consultar o produto, obter informação da marca, ver comentários e, seguir a presença *online* de determinada marca, mas eu diria que é obrigatório ter claramente o espaço físico, que eu acho que não substituível.” (Consumidor A, p.97).

A adaptação das lojas físicas e a inclusão de elementos tecnológicos pode representar um avanço e uma participação ativa por parte das marcas num universo mais moderno e interativo que já é natural para as gerações mais jovens,

“Eu acho que sim, porque as novas gerações são mais sensíveis a isso. Ou seja, as novas gerações já cresceram com um iPad ou um dispositivo análogo e, portanto, se calhar para eles é normal entrar numa loja e encontrar algo do género, porque identificam-se logo imediatamente com isso. Portanto, nessa perspetiva, sim. Mas não porque para mim se traduza numa melhoria do serviço que é prestado ou da oferta, mas porque representa uma adaptação a novas tendências e a novos perfis de consumidores” (Consumidor B, p.100).

Esta modernização deve, contudo, ser articulada e adequada a cada marca e à relação que estas têm com os seus consumidores sendo menos urgente apostarem num processo de digitalização quando já são consideradas como marcas de referência e confiança,

“Ou seja, se nós estamos a falar de uma marca já muito estabelecida, e que tem uma base de clientes muito estabelecida, se calhar para o segmento europeu, se calhar pode não fazer muito sentido entrar aí numa estratégia digital muito agressiva diria eu. Por exemplo, se uma marca europeia quiser ir para a China, já pode ter uma estratégia digital mais agressiva. Acho que talvez não faça muito sentido estar a responder de forma indiferenciada para as marcas de luxo, mas sim considerando, no fundo, a relação que estas hoje já têm com os consumidores-alvo e, portanto, até que ponto é que esta hoje já é reconhecida como uma marca de confiança e associada ao luxo.” (Consumidor C, p.103).

Uma das consumidoras entrevistadas reforça até que na sua opinião as marcas de luxo que já têm o seu espaço de influência bem definido não necessitam de enveredar pelo caminho da digitalização sendo que esta ausência de elementos até lhes pode conferir alguma exclusividade, “Sobretudo as marcas que já têm bastante presença não precisam de acompanhar a tendência digital, pelo menos por agora. E por isso é que são especiais.” (Consumidor E, p.108).

De forma generalizada, os participantes defendem que a aposta numa estratégia digital por parte das marcas de luxo é inevitável sendo importante, não obstante, adequar a estratégia à tipologia de cliente,

“Para se manterem atrativas e até para sobreviver, as marcas têm mesmo que apostar na transformação digital e na experiência digital em loja. Eu acho que o cliente de luxo não quer cor e som, quer modernidade, quer experiências diferentes, quer ver. Acho que é importante manter na loja o equilíbrio.” (Consumidor G, p.113).

Ainda assim, é relevante referir que existe a preocupação relativamente à essência do setor e como consequência à identidade das marcas que nele se inserem, “Uma evolução consciente que não deixe que a marca perca a sua identidade de luxo. O tipo de cliente das marcas de luxo está a mudar. Acho que se está a perder um bocadinho a essência do luxo porque também o dinheiro já não está nos mesmos sítios.” (Consumidor F, p.111).

Na perspetiva de um outro consumidor a tecnologia pode funcionar como um acréscimo do serviço e uma mais-valia para o funcionamento da marca, mas nunca como um facilitador para a compra de bens de luxo,

“Eu acho que a aposta (digital) é uma aposta ganha. E que tem, sobretudo para mim, uma vertente mais utilitária e funcional. Eu creio que qualquer marca de luxo, que tenha bons produtos, esses produtos vender-se-ão independentemente de haver mais ou menos tecnologia. A tecnologia pode funcionar, isso sim, como complemento.” (Consumidor I, p.116).

Reforça-se ainda a necessidade e investirem na digitalização, apesar de não ser num futuro próximo e não representando este *update* uma condição base para a continuidade das lojas físicas, “Eu acho que é inevitável que as lojas acabem por fazer esse investimento. Na minha opinião, acho que não será no curto prazo. Não será absolutamente determinante para a sua continuada existência. Acho que não, francamente.” (Consumidor D, p.106).

Deste modo, existe a imposição por parte da realidade atual de adotar uma estratégia digital, “O digital veio para ficar. As marcas têm que aderir e incorporar estas estratégias nos seus serviços.” (Consumidor J, p.120).

As marcas também demonstram o interesse em incorporar e fundir os dois canais, o digital e o físico sendo que o próprio setor, o do luxo, também exige uma resposta qualificada por parte das insígnias. Segundo a Vista Alegre,

“As lojas do futuro são lojas que proporcionam as vantagens de uma loja física, mas com ferramentas digitais que permitam melhorar a experiência em loja. As lojas do futuro são lojas que proporcionam uma experiência harmoniosa independentemente da compra ser *online* ou *offline*.

No setor do luxo, as lojas físicas terão ainda uma importância superior, dado que a experiência de compra *online* dificilmente terá o mesmo atendimento disponibilizado por numa loja física. O futuro das lojas de marcas de luxo será caracterizado por lojas físicas cujo serviço será completado por meios digitais” (p.122).

A Castelbel corrobora a mesma versão e valoriza a existência do fator humano independentemente dos automatismos que a transformação digital possa vir a trazer,

“Vejo uma fusão harmoniosa entre o físico e o digital, sendo que o físico, na minha opinião, nunca vai deixar de existir. Não em Portugal, pelo menos. Acho que é algo que está enraizado na nossa cultura que eu acho importante para uma marca, por muito automatizadas que as coisas se tornem, as pessoas são sempre importantes.” (p.127).

Na perspetiva da Mariano Shoes a existência das lojas físicas é inquestionável e o futuro passa exatamente por saber tirar o melhor partido das ferramentas digitais à disposição das marcas de forma a melhorar e otimizar o serviço prestado ao cliente conseguindo uma maior fidelização,

“E acho que a importância das lojas *online* vai ter maior relevância nos serviços que nós possamos prestar aos nossos clientes, ou seja, o nosso *customer service*, já que nós temos que melhorar cada vez mais o nosso serviço ao cliente e o nosso serviço pós-venda para que o cliente se sinta bem tratado, bem acolhido, de forma a querer voltar àquele espaço” (p.130).

De acordo com a Quartier Latin, o futuro do retalho traduz-se na manutenção do espaço físico muito intimista e com pouca ou nula intervenção digital,

“Nós, na parte física, temos, como estava a dizer, a lógica absolutamente inversa. Se na parte de física, nós somos muito conservadores, é uma loja com uma decoração completamente vintage, é muito pequena, é um espaço muito caseiro, muito *cosy*, tem mobiliário antigo e por isso nós queremos ter justamente a sensação contrária, a sensação de uma presença muito humana e pouco moderna” (p.130).

Independentemente deste ambiente, a marca considera essencial marcar presença no canal *online* garantindo que uma abordagem conjunta de canais, o digital com o físico, é a chave para um futuro de sucesso.

Concluindo, a marca Dara Jewels defende que os próximos anos para o retalho de luxo passarão seguramente pela manutenção do carácter de exclusividade e personalização que caracterizam o setor e as marcas nele presentes,

“Mas o importante aqui é garantir que o cliente uma experiência de compra única e personalizada, porque não vale a pena ter lojas abertas, se o preço de compra não é interessante, se não há o prazer de ir à ourivesaria. Não queremos ter uma experiência de compra como se tem numa *department store*, em que se chega lá e parece que se está a comprar joalharia a granel. Aqui tem que ser uma experiência especial. Tem que haver um contexto especial, tem que haver um conjunto de condições que tornem a experiência especial e memorável” (p.137).

Respondendo à última questão de investigação que se prende com as tendências tecnológicas e digitais que poderão marcar o futuro do retalho, é possível enumerar diferentes ferramentas que segundo as marcas contribuirão para o seu avanço tecnológico.

As marcas destacaram algumas tecnologias como sistemas de medição digital, realidade virtual e realidade aumentada bem como a implementação de meios de pagamento alternativos como as criptomoeadas. Estas ferramentas vêm acrescentar valor ao serviço prestado pelas marcas do setor de luxo perante os seus clientes preparando assim um futuro integrado e interligado.

A fusão de meios digitais com o canal físico de retalho procura responder ativamente à procura dos consumidores por uma experiência mais completa e entusiasmante munida de

processos ágeis enquanto é simultaneamente emocionalmente interessante (Holmqvist, Wirtz & Fritze, 2020).

Prevê-se um futuro marcado pela hiperpersonalização que deverá satisfazer o perfil de cada consumidor apresentando soluções e oportunidades de acordo com as suas preferências e resultando numa experiência única e à medida de cada cliente (Jorge, 2020).

#### **5.4. Temáticas Emergentes**

Na sequência da análise das entrevistas realizadas surgiram outros temas que embora estejam relacionados com o fenómeno em questão não foram incluídos e explorados na primeira ronda de codificação e interpretação de resultados.

Para além dos temas e subtemas já apresentados são de referir ainda os seguintes: experiências sensoriais; o valor dos bens de luxo e o fator geracional na experiência digital.

Ao longo das entrevistas executadas aos consumidores de luxo foi mencionada continuamente a relevância das sensações e emoções no decorrer da experiência nas lojas físicas de luxo. Torna-se, assim, pertinente reforçar e incluir as perspetivas dos participantes face a este tema.

Primeiramente, é constatado por um dos consumidores que a visita à loja física é insubstituível uma vez que o canal *online* ainda apresenta limitações relativamente à experiência de compra como um todo,

“Na minha opinião, continua a ter a ter relevância. Ou seja, aquilo que eu, enquanto consumidora, muitas vezes faço é: até tenho interesse em adquirir qualquer coisa, até à noite, sossegada, consulto a loja *online* ou o *website* para poder fazer alguma pesquisa, perceber o que é que existe, e até em alguns casos poderá ocorrer a compra *online*, mas não substitui de todo, na minha opinião, o espaço físico. No *online* ainda existem aqui algumas barreiras a nível se calhar emocional ou sensorial, o que falávamos há pouco, que ainda não foram resolvidas e, portanto, o físico, nesse aspecto, continua a ser imbatível.” (Consumidor A, p.96).

As sensações desempenham um papel determinante uma vez que o próprio ambiente das lojas físicas pode potenciar através de diferentes elementos uma ligação mais intensa e duradoura com os clientes. As lojas físicas podem funcionar não só como um meio de concretização, mas também como um meio de inspiração que alimenta o desejo e relação entre consumidores e marcas,

“Ou seja, eu acho que a experiência de ir a uma loja, de aproveitar o próprio ambiente da loja, de falar com uma pessoa pessoalmente, é muito relevante, até porque nós

também vamos às lojas não só para comprar. É também um bocadinho para nos inspirarmos pelas cores, pela decoração da própria loja, pelas explicações que a pessoa que esteja a atender nos diz sobre o produto. Às vezes até criamos relações, não diria de amizade, mas de alguma proximidade com as pessoas que ali estão e, portanto, essa dimensão de no fundo, ter contacto com o produto, ter contacto com a pessoa, ficar fascinada com as cores presencialmente... eu acho que isso não é substituível e não poderá ser oferecido através de tecnologia. A tecnologia oferece outras coisas, mas eu acho que a loja física continua a fazer sentido. Acredito é que aquilo que nós procuramos na loja física, se calhar pode já não ser exatamente a mesma coisa que procurávamos antes.” (Consumidor C, p.101).

O setor do luxo prima pela exclusividade e essa característica é valorizada pelos consumidores sendo que estes procuram essa mesma sensação quando visitam as lojas do setor,

“Eu acho que o físico ou tudo o que oferece mais contacto com outro humano vai ser o mais luxuoso, porque acaba por ser uma experiência muito mais completa, não há nada como entrar numa loja, e nos oferecerem um copo de champagne. As pessoas gostam de sentir. Assim, a pessoa sente-se bem, a pessoa sente-se bem-vinda. Eu acho que tudo o que é mais luxuoso, se deve manter nesse domínio, de facto luxuoso.” (Consumidor F, p.110).

Assim, as lojas físicas asseguram a sua presença já que retêm a possibilidade de oferecer experiências sensoriais completas incluindo sensações de toque que diferenciam as vivências dos consumidores,

“Eu acho que no setor de luxo as lojas físicas são essenciais na mesma. Penso que ainda são essenciais porque o ver o artigo, o tocar no artigo ou ouvir uma explicação diferenciada por alguém que percebe do meio é diferente de estar a ver as explicações *online*.” (Consumidor H,114).

Para os consumidores, as emoções aquando das visitas às lojas físicas do setor de luxo são determinantes e ainda estão longe de serem replicadas no canal *online*,

“As lojas físicas têm os outros sentidos que não te traz o digital. O *online* não tem o tato, não tem o cheiro. Um aroma, por exemplo, a Castelbel, se eu espreitar no *site* e eles me disserem que determinado produto tem notas frutadas ou de bergamota ou de jasmim, quer dizer, se eu for muito entendida, se calhar, até posso imaginar o que é que dá aquela fórmula e o resultado final, mas é completamente diferente de ir cheirar. Ainda não há substituto, não é? Porque o *online*, por muitas vantagens que tenha, há a uma parte, se calhar, sensorial e emocional e de experiência que não se replica.” (Consumidor J, p.118).

O tema seguinte relaciona-se com o valor dos bens de luxo e como este influencia a existência das lojas físicas como ponto de segurança para os clientes.

Do ponto de vista da marca Mariano Shoes o segmento em que se inserem e o *pricing* que aplicam exigem a existência de um espaço físico que assegure transparência e veracidade ao negócio e aos produtos, “Para além disso, como nós estamos num segmento de luxo, um investimento que é feito no nosso produto é um investimento relativamente considerável, não é? Estamos a falar de sapatos com um valor elevado. De 300 e muitos euros” (p.126).

A marca Quartier Latin também refere a questão do valor dos bens de luxo como um fator importante para a procura de um espaço físico por parte dos consumidores,

“Como estamos a vender produtos de segunda mão caríssimos e com graus enormíssimos de contrafação, é muito importante termos uma porta aberta porque traduz muita segurança às pessoas. E penso que nos outros casos as pessoas têm a sensação de que se houver algum problema, têm um sítio onde ir para resolver” (p.131).

A tipologia de produto também influencia a importância do espaço físico sendo que no caso de bens de joalharia como os da marca Dara Jewels é essencial que o cliente verifique a qualidade das peças presencialmente, “As pessoas não compram, por norma, peças de valor acrescentado elevado, em que é preciso a experiência física para verificar a qualidade de diamante, do ouro, do peso, do toque, do conforto” (p.133).

Segundo o ponto de vista dos consumidores este tema também é mencionado fortalecendo o significado do valor dos bens de luxo como substancial e como consequência facilitador da necessidade de um espaço físico que permita assegurar a qualidade dos produtos,

“Por exemplo, nas marcas portuguesas de luxo, eu, pelo menos, como consumidora, acho importante ir ao físico dizer assim “não, eu preciso de ver se esta saia de facto tem as costuras nos sítios certos, tem os acabamentos corretos, tem...” porque se estão a pedir não sei quantos euros por ela, então, eu tenho que garantir que o produto tem qualidade correspondente. Não se tem qualidade, mas sim se tem a qualidade correspondente ao valor. Claro que isso também é muito subjetivo. 200,00€ para mim pode ser muito, mas para outro consumidor pode não ser nada. Mas eu acho que as lojas físicas nunca vão deixar completamente de ter uma razão de existir” (Consumidor D, p.100).

O terceiro e último tema emergente detém-se com o fator geracional na experiência digital e como as faixas etárias podem interferir na vivência dos consumidores perante o mesmo fenómeno.

É possível constatar que existe o reconhecimento de que as gerações mais jovens percecionam a digitalização como algo nativo uma vez que nasceram e cresceram rodeados com elementos tecnológicos e digitais,

“Eu acho que sim, porque as novas gerações são mais sensíveis a isso. Ou seja, as novas gerações já cresceram com um iPad ou um dispositivo análogo e, portanto, se calhar para eles é normal entrar numa loja e encontrar algo do género, porque identificam-se logo imediatamente com isso. Portanto, nessa perspetiva, sim. Mas não porque para mim se traduza numa melhoria do serviço que é prestado ou da oferta, mas porque representa uma adaptação a novas tendências e a novos perfis de consumidores.” (Consumidor B, p.100).

Por outro lado, e quando questionados sobre o poder e influência dos elementos tecnológicos e digitais, também é possível registar o efeito contrário em gerações mais maduras já que estes não se sentem impactados,

“Acho que tem a ver com a minha faixa etária, porque eu pertenço a uma geração em que as pessoas, quando compravam e adquiriam determinados produtos, não o faziam por influência de outros, seja de outras pessoas, modas ou tendências. Por isso é que esses aspetos, esses artefactos e essas novidades tecnológicas não me influenciam assim tanto, mas é capaz de ser uma questão geracional. Porque eu não acredito muito que me estejam a influenciar. Eu acho que quando vou comprar, já sei o que é que quero.” (Consumidor I, p.115).

Assim, e concluindo, os resultados apresentados permitem traçar o cenário atual do contexto das marcas de luxo e consumidores portugueses face ao fenómeno da transformação digital evidenciando as vantagens e desvantagens do impacto tecnológico e os seus efeitos na experiência nas lojas físicas. A amostra representada nos resultados prova que existem perspetivas distintas relativamente aos elementos tecnológicos e digitais. No entanto, a mesma amostra une forças no que diz respeito à figura do espaço físico e a importância que este ainda tem no quotidiano contribuindo para uma experiência sensorial muito mais interessante e marcante.

## Conclusão

Os avanços tecnológicos registados nos últimos anos trouxeram um novo panorama com tendências digitais emergentes. Com a adoção destes novos elementos tecnológicos assistimos, em simultâneo, à mudança radical e rápida dos perfis de consumidor. As novas gerações de consumidores, caracterizadas por um perfil progressivamente mais jovem e exigente, representam atualmente uma fatia significativa do consumo no setor de luxo. É visível o alastramento do poder de compra constituindo-se, assim, grupos heterógenos de consumidores que procurando o mesmo tipo de produto dentro do setor do luxo demandam serviços e experiências distintas, com mais ou menos intervenção tecnológica no espaço físico (Achille, Marchessou & Remy, 2018).

O setor do luxo tem vindo a demonstrar alguma hesitação na adesão à progressão tecnológica através da implementação de elementos digitais e tecnológicos nas lojas físicas. Este estado de dormência revela a preocupação por parte das marcas de luxo face ao impacto da transformação digital *versus* a essência do setor e os seus princípios de exclusividade e raridade.

É verdade que a tecnologia facilita e promove a agilização de processos bem como o alcance de públicos variados e dispersos. O funcionamento e o desenvolvimento das marcas e da sua relação com os consumidores podem beneficiar da digitalização e da sua agilidade. Não obstante, as marcas presentes no setor do luxo reconhecem a importância e o peso de uma estratégia digital adequada à realidade atual cada vez mais direcionada para um futuro digitalizado. As insígnias procuram o equilíbrio entre a singularidade do luxo e a modernidade. O malabarismo entre a passagem do *feel* único da experiência vivida numa loja física de luxo e sincronicamente a presença de ferramentas digitais e tecnológicas inovadoras e interativas é cada vez mais sentido (Mastropetrou, Bithas & Kutsikos, 2019).

A presente investigação tem como objetivo compreender e analisar o impacto da transformação digital na experiência do consumidor em loja no setor do luxo, procurando proporcionar uma pré-visualização do que podemos esperar das lojas do futuro.

Procurámos sentir e recolher a perspetiva de ambos os espectros dentro do retalho de luxo, consultando consumidores e marcas paralelamente. Esta análise incidiu no contexto português, limitando o *feedback* recolhido à realidade do país e às suas características sociais, culturais e económicas.

Primeiramente, começámos por enquadrar teoricamente o luxo tendo em conta a sua essência e valores como ponto de partida. A base definida contribuiu para o entendimento do setor em que o trabalho se foca e para além disso definiram-se igualmente as características e elementos de diferenciação do universo do luxo. Ainda nesta primeira parte teórica foi apresentada a estratégia relativa ao canal físico por parte das marcas de luxo e de que forma estes espaços se consideram valiosos para a existência destas insígnias.

De seguida, considerámos essencial descrever e expor os traços do perfil dos consumidores de luxo e as suas motivações recorrendo a referências atuais que exemplificassem e definissem de acordo com os dados mais recentes estes clientes e as suas preferências. Com base neste levantamento foram caracterizadas as novas gerações de consumidores e procurou-se entender o comportamento que estes têm nas lojas físicas de luxo assinalando novas atitudes, procedimentos e hábitos.

Por último, e depois de ter construído uma base teórica que exalta dois dos pilares desta investigação, os consumidores de luxo e as suas experiências, o terceiro e final capítulo teórico aborda a transformação digital. Inicialmente, enquadrou-se o fenómeno e o seu conceito passando secundamente para a sua aplicabilidade no setor de luxo. Posteriormente, fez-se a relação entre o marketing experiencial e a experiência do consumidor em ambiente de loja reforçando a importância e valência dos sentidos e emoções como fatores determinantes para a satisfação dos consumidores. O enquadramento teórico termina com a apresentação dos registos académicos mais recentes da progressão digital e tecnológico das lojas físicas assim como a identificação das principais tendências da experiência dos consumidores e quais são as referências para o futuro.

Depois de ter estabelecido um suporte de teoria consistente avançou-se com uma estratégia metodológica de forma a responder às três questões de investigação definidas no começo da investigação que consistem: De que forma é que a transformação digital pode afetar e influenciar a experiência do consumidor nas lojas físicas de marcas no setor do luxo; O que motiva as marcas para uma aposta na transformação digital nas lojas físicas e que benefícios pretendem obter?; Que tendências tecnológicas e digitais contribuem para um futuro do retalho mais apelativo e interativo?.

Como metodologia, centralizámos a recolha num método qualitativo através de entrevistas realizadas em paralelo a dois universos distintos. A análise feita foi aplicada de

forma integrada de forma a cruzar as perspetivas da amostra e com isso obter um resultado mais completo e rico em termos de informação.

O conteúdo recolhido através das entrevistas realizadas foi codificado e dividido em temas que realçavam diferentes pontos relacionados com as questões levantadas na investigação.

O resultado obtido através da codificação das entrevistas realizadas permite constatar que algumas das marcas de luxo portuguesas incluídas na amostra têm alguns elementos digitais e tecnológicos implementados nos espaços físicos, mas estas ainda representam uma minoria. Nota-se de forma geral que as marcas ainda estão numa fase de observação e descoberta do mundo digital. Mesmo assim, é perceptível o interesse nas novas tendências e nos benefícios que estas podem trazer para a experiência que proporcionam ao cliente.

A estratégia digital ainda se encontra numa fase embrionária para algumas das marcas selecionadas para o presente trabalho sendo necessário afinar os objetivos e direção para o futuro. Os grandes grupos mundiais de luxo são referenciados por estas marcas como exemplos ainda distantes da realidade portuguesa uma vez que os seus movimentos no campo tecnológico se devem essencialmente à grande capacidade de investimento que possuem e que como consequência gera um forte avanço na aplicabilidade da transformação digital e dos seus elementos.

Os consumidores de luxo entrevistados reforçam a importância do espaço físico, considerado ainda insubstituível por diferentes razões, uma vez que ainda existem barreiras que o digital não colmata sobretudo no que diz respeito à experiência. Contudo, é reforçado que a tecnologia pode representar uma mais-valia no que toca ao funcionamento das próprias marcas proporcionando assim um serviço mais completo e eficaz. Assim, a tecnologia é referenciada como um complemento valioso para uma relação duradoura e com frutos entre marcas e consumidores de luxo.

A experiência em loja física é um essencial e os consumidores procuram vivências que sejam únicas e memoráveis. As marcas, especialmente as que se inserem num setor tão diferenciado como o de luxo, têm o grande desafio de proporcionar sensações e emoções icónicas nos seus espaços contribuindo para uma maior fidelização dos seus clientes.

O conhecimento obtido através da estratégia metodológica desenvolvida deu uma visão global da perceção de consumidores e marcas de luxo no contexto português face à digitalização. Considera-se, então, que o objetivo traçado para a investigação foi cumprido

já que foram identificados dentro de ambos os universos os efeitos da transformação digital em ambiente de loja física no setor de luxo. Com esta dissertação espera-se contribuir para uma visão atual do momento do setor de luxo em Portugal tendo em conta uma amostra bilateral do retalho. Esta investigação desvenda a perspetiva destas duas dimensões e por isso pode acrescentar conhecimento e servir até de ponto de partida para comparação com estudos futuros acerca do mesmo fenómeno.

Ainda assim, e tendo em conta a investigação realizada é possível identificar, para além das limitações previsíveis de uma metodologia qualitativa, um entrave que está relacionado com o fator temporal do trabalho. A investigação apresenta a visão atual e do momento face ao fenómeno explorado e com a evolução galopante da digitalização e da própria sociedade há perspetivas e cenários que podem sofrer alterações.

O futuro, considerando o contexto português, é ainda incerto no que toca à transformação digital, sendo que a adoção de elementos tecnológicos por parte das marcas não é uniforme. É igualmente visível a discordância entre consumidores de luxo perante a tecnologia e o seu impacto nas suas experiências. No entanto, a importância e relevância do canal físico no luxo é um ponto de consenso para ambas as dimensões estudadas, as marcas e os consumidores reforçando estes que o digital, apesar das diferentes vantagens que traz, ainda não consegue combater a vivência em loja.

O consumo online representa atualmente uma comodidade e satisfaz necessidades, mas ainda mesmo assim, e para compras no setor de luxo, a existência de uma loja física continua a ser requisitada sendo frequentemente associada a um símbolo de segurança para os consumidores estando estes a realizar compras de valores elevados.

Finalmente, poderá ser pertinente, partindo da base de investigação apresentada com o presente trabalho, aprofundar o impacto do fenómeno da transformação digital incluindo uma comparação direta com uma amostra global. A transformação digital sente-se mundialmente e é importante perceber o ritmo de adoção e aplicabilidade de diferentes culturas. No sentido da evolução tecnológica também seria vantajoso incluir a perspetiva de empresas de consultoria e implementação digital identificando, assim, quais são as estratégias do futuro e as abordagens mais eficazes do ponto de vista técnico.

## Webgrafia

- Achille, A., Marchessou, S., Remy, N. (2018). *Luxury in the age of digital Darwinism*. Acedido a: 12, Fevereiro, 2022, em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/luxury-in-the-age-of-digital-darwinism>;
- Bararia, R. (2018). *Formulating communication strategy for luxury brands*. Acedido a: 20, Dezembro, 2021, em: <https://reputationtoday.in/formulating-communication-strategy-luxury-brands/>;
- Batat, W. (2021). *Getting Phygital with Consumers*. Acedido a: 15, Maio, 2022, em: <https://iveybusinessjournal.com/getting-phygital-with-consumers/>;
- Binkley, C. (2021). *The future of physical retail*. Acedido a: 15, Maio, 2022, em: <https://www.voguebusiness.com/consumers/the-future-of-physical-retail>;
- Bona, C., et al. (2020). *How Marketers Can Win with Gen Z and Millennials Pos-COVID-19*. Acedido a: 12, Janeiro, 2022, em: <https://www.bcg.com/publications/2020/how-marketers-can-win-with-gen-z-millennials-post-covid>;
- Chamorro-Premuzic, T. (2021). *The Essential Components of Digital Transformation*. Acedido a: 20, Fevereiro, 2022, em: <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation>;
- Clarke, S. (2021). *How Luxury Brands Create Exclusive Digital Experiences*. Acedido a: 19, Março, 2022, em: <https://www.publicissapient.com/insights/how-luxury-brands-create-exclusive-digital-experiences>;
- Danziger, P. (2021). *Luxury Consumers Haven't Gone 'Post-Aspirational,' Rather They Aspire For Different Things*. Acedido a: 12, Fevereiro, 2022, em: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2021/03/14/luxury-consumers-havent-gone-post-aspirational-rather-they-aspire-for-different-things/?sh=9e9e9692b912>;
- DeAcetis, J. (2021). *How The NFT Boom And Luxury Fashion Brands Are Aiming For Success*. Acedido a: 13, Março, 2022, em: <https://www.forbes.com/sites/josephdeacetis/2021/09/20/how-the-nft-boom-and-luxury-fashion-brands-are-aiming-for-success/?sh=7d26ff8e596d>;
- Depino, F. (2016). *5 Luxury brand marketing strategies in the digital age*. Acedido a: 21, Dezembro, 2021, em: <https://mediaboom.com/news/5-luxury-brand-marketing-strategies/>;

Domingos, M. (2015). O luxo torna-se ostentação. Acedido a: 10, Janeiro, 2022, em: <http://executiva.pt/capitulo-3-o-luxo-torna-se-ostentacao/>;

Gottlieb.D. (2021). *Rethinking The Role of The Physical Store*. Acedido a: 12, Janeiro, 2022, em: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/07/27/rethinking-the-role-of-the-physical-store/?sh=146ae8572495>;

Grimaldi, L. (2021). *In My View: Luxury's pull on the personal*. Acedido a: 22, Janeiro, 2022, em: <https://www.theindustry.fashion/in-my-view-luxurys-pull-on-the-personal/>;

Grurki, H. (2019). *Dreaming up a world – How luxury brands create desire*. Acedido a: 10, Dezembro, 2021, em: <https://www.forbes.com/sites/esmtberlin/2019/11/20/dreaming-up-a-world--how-luxury-brands-create-desire/?sh=4e4e639371af>;

Jorge, V. (2020). *Retalho reinventa-se e acelera digitalização para fidelizar consumidor*. Acedido a: 20, Fevereiro, 2022, em: <https://www.distribuicao hoje.com/destaques/retalho-reinventa-se-e-acelera-digitalizacao-para-fidelizar-consumidor/>;

Locaria. (2019). *Luxury brand DNA: why it's important and how to define yours*. Acedido a: 10, Dezembro, 2021, em: <https://locaria.com/luxury-brand-dna-why-its-important-and-how-to-define-yours/>;

Knox, T. (2022). *Three Technology Trends Transforming The Retail Industry*. Acedido a: 22, Março, 2022, em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/01/25/three-technology-trends-transforming-the-retail-industry/?sh=7994328a1026>;

Mansel, P. (2015). *Louis XIV: his mania for the cult of self*. Acedido a: 12, Fevereiro, 2022, em: <https://www.theartnewspaper.com/2015/09/01/louis-xiv-his-mania-for-the-cult-of-self>;

Merien, M. (2021). *The New Retail Luxury Buyer Is Younger Than Ever*. Acedido a: 14, Fevereiro, 2022, em: <https://www.simplifield.com/blog/the-new-retail-luxury-buyer-is-younger-than-ever>;

O'Brien, M. (2018). *The new luxury landscape: How Tiffany & Co., Gucci and LVMH are embracing digital transformation*. Acedido a: 10, Dezembro, 2021, em: <https://www.clickz.com/new-luxury-landscape-tiffany-gucci-lvmh/214119/>;

Petro, G. (2021). *The 'Phygital' World: Reinventing The In-Store Experience Digitally*. Acedido a: 12, Maio, 2022, em: <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2021/08/06/the-phygital-world-reinventing-the-in-store-experience-digitally/?sh=1d9993c63863>;

Pezzini, G. (2021). *Why physical stores are still vital for retail*. Acedido a: 12, Janeiro, 2022, em: <https://www.lsretail.com/resources/why-physical-stores-are-still-vital-for-retail/>;

Pine II, J.B., Gilmore, J.H. (1998). *Welcome to the Experience Economy*. Acedido a: 16, Dezembro, 2021, em: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy/>;

Rein, G. (2016). *Think Tank: Why Millennials Are the Future of Luxury*. Acedido a: 16, Dezembro, 2021, em: <http://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/millennials-luxury-spending-10417737/>;

Severoni, E. (2021). *How personalization is transforming the luxury industry*. Acedido a: 26, Novembro, 2021, em: <https://www.doxee.com/blog/digital-disruption/how-personalization-is-transforming-the-luxury-industry/>;

Singh, N. (2020). *3 Ways to hyper-personalize your luxury brand marketing strategy*. Acedido a: 26, Novembro, 2021, em: <https://www.wealthengine.com/luxury-brand-marketing-strategy/>;

Solomon, M. (2021). *Understanding Today's Luxury Consumer*. Acedido a: 12, Fevereiro, 2022, em: <https://www.brandingstrategyinsider.com/understanding-todays-luxury-consumer/>;

Tracy, K. (2021). *Decoding the New Luxury Consumer*. Acedido a: 12, Fevereiro, 2022, em: <https://www.adweek.com/sponsored/decoding-the-new-luxury-consumer/>;

Wu, J. (2019). *Gen Z shopping habits can fuel a brick-and-mortar resurgence, report says*. Acedido a: 8, Dezembro, 2021, em: <https://www.cnbc.com/2019/09/17/gen-z-shopping-habits-can-fuel-a-brick-and-mortar-resurgence-report-says.html>;

(2021). *Global Powers of Luxury Goods 2021*. Acedido a: 12, Dezembro, 2021, em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>;

(2020). *Meet Generation Z: Shaping the future of shopping*. Acedido a: 5, Dezembro, 2021, em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/meet-generation-z-shaping-the-future-of-shopping>

(2019). *Understanding Your Luxury Audience*. Acedido a: 13, Janeiro, 2022, em: <https://mediaboom.com/news/target-audience-for-luxury-brands/>;

(2017). *3 Luxury Consumer Behavior Trends Impacting Your Brand*. Acedido a: 10, Dezembro, 2021, em: <https://www.wealthx.com/luxury/2017/3-luxury-consumer-behavior-trends-impacting-your-brand/>;

*Digital Transformation Success Cases in Luxury Retail*. Acedido a: 6, Dezembro, 2021, em: <https://www.e-zigurat.com/innovation-school/blog/digital-transformation-success-cases-in-luxury-retail/>;

*The secrets behind the marketing success of luxury brands*. Acedido a: 10, Dezembro, 2021, em: <https://www.warschawski.com/blog/the-secrets-behind-the-marketing-success-of-luxury-brands/>.

## Referências bibliográficas

- Amatulli, C., Deangelis, M., Donato, C. (2020). *The Role of Luxury Consumption Motivations in Luxury Brand Communication: An Abstract*. Enlightened Marketing in Challenging Times;
- Ansari, A., Mela, C.F., Neslin, S. (2008). *Customer Channel Migration*. Journal of Marketing Research, Vol 65;
- Applebaum, W. (1951). Studying customer behaviour in retail stores. Journal of Marketing, Vol. 16;
- Atieno, O. (2009). *An analysis of the strengths and limitation of qualitative and quantitative research paradigms*. Problems of Education in the 21st Century;
- Atwal, G., Williams, A. (2009). *Luxury brand marketing – The experience is everything!*. Journal of Brand Management, 16;
- Bäckström, K., Johansson, U. (2017). *An exploration of consumers' experiences in physical stores: comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research;
- Bagwell, L.S., Bagwell, Bernheim, B.D. (2010). *Veblen effects in a theory of conspicuous consumption*. The American Economic Review;
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R., Mahajan, V. (2005). *Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice*. Journal of Interactive Marketing, Vol 19;
- Belghiti, S., Ochs, A., Lemoine, J.F., Badot, O. (2018). *The Phygital Shopping Experience: An Attempt at Conceptualization and Empirical Investigation*. Academy of Marketing Science World Marketing Congress, Springer;
- Bendoly, E., Blocher, J., Bretthauer, K., Krishnan, S., Venkataramanan, M. (2005). *Online/In-Store Integration and Customer Retention*. Journal of Service Research, Vol 7;
- Berg, M., Clifford, H. (1999). *Consumers and luxury: consumer culture in Europe 1650-1850*. Manchester University Press;
- Betancourt, R., Gautschi, D. A. (1986). *The evolution of retailing. A suggested economic interpretation*. International Journal of Research in Marketing, 3;
- Blázquez, M. (2014). *Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience*. International Journal of Electronic Commerce, 18;

Berry, C. J. (1994). *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge: Cambridge University Press;

Bian, Q., Forsythe, S. (2012). *Purchase intention for luxury brands: a cross cultural comparison*. Journal of Business Research, 65;

Bourlakis, M., Papagiannidis, S., Li, F. (2009). *Retail spatial evolution: paving the way from traditional to metaverse retailing*. Electronic Commerce Research, 9;

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., Zarantonello, L. (2009). *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*. Journal of Marketing, 73;

Braun, V., Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology;

Brynjolfsson, E., Yu, J. H. and Rahman, M. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*. Sloan Management Review;

Burke, R. (2002). *Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 30;

Cao, L., Li, L. (2015). *The Impact of Cross-Channel Integration on Retailer's Sales Growth*. Journal of Retailing, Vol 91;

Caro, F., Sadr, R. (2019) *The Internet of Things (IoT) in Retail: Bridging Supply and Demand*. Business Horizons;

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;

Clarke, V., Braun, V. (2013). *Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning*. The Psychologist;

Creswell, J., Clark, P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications;

Dion, D., Arnould, E. (2011). *Retail luxury strategy: assembling charisma through art and magic*. Journal of Retailing;

Dacko, S. (2017). *Enabling smart retail settings via mobile augmented reality shopping apps*. Technological Forecasting and Social Change;

Dubois, B., Duquesne, P. (1993). *The market for luxury goods: Income versus culture*. European Journal of Marketing;

Dubois, B., Laurent, G., Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*. Consumer Research Working Paper, 736;

Đurđević, N., Labus, A., Bogdanović, Z., Despotović, M. (2017). *Internet of things in marketing and retail*. International Journal of Advances in Computer Science & Its Applications;

Edelman, D., Singer, M. (2015). *The new consumer decision journey*. McKinsey Digital;

Erikssoni, N., Smirnovaii, E., Rosenbröijeriii, C.J., Mildéniv, P. (2016). *Impact of in-store technology on the consumer shopping process – a field experiment with a smart cart*. Arcada Working Papers;

Farias, S., Aguiar, E., Melo, F. (2013). *Store Atmospherics and Experiential Marketing: A Conceptual Framework and Research Propositions for An Extraordinary Customer Experience*. International Business Research;

Felix, W., Reinhard, S. (2019). *State-of-the-art and adoption of artificial intelligence in retailing*. Digital Policy, Regulation and Governance;

Flavian, C., Gurrea, R., Orús, C. (2019). *Feeling Confident and Smart with Webrooming: Understanding the Consumer's Path to Satisfaction*. Journal of Interactive Marketing;

Frambach, R.T., Roest, H., Krishnan, T. (2007). *The impact of consumer Internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process*. Journal of Interactive Marketing, 21;

Gao, F., Su, X. (2016). *Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pickup-in-Store*. International Conference on Service Systems and Service Management;

Garfein, R.T. (1989). *Cross-cultural Perspectives on the Dynamics of Prestige*. Journal of Services Marketing;

Gentile, C., Spiller, N., Noci, Giuliano. (2007). *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer*. European Management Journal, Vol.25;

Gomez, H., Navarro, V., Badenes, R., Quilis, J. (2020). *Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation*. Economic Research;

Granbois, D.H. (1968). *Improving the study of customer in-store behaviour*, Journal of Marketing, Vol.32;

Grewal, D., Roggeveen, A., Nordfält, J. (2016). *The future of retailing*. Journal of Retailing;

Haas, A., Kenning, P. (2014). *Utilitarian and Hedonic Motivators of Shopper's Decision to Consult with Salespeople*. Journal of Retailing;

Hagtvedt, H., Patrick, V. (2009). *The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility*. Journal of Consumer Psychology;

Han, J., Nunes, J.C., Drèze, X., Marshall. (2010). *Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence*. Journal of Marketing;

Heine, K., Berghaus, B. (2014). *Luxury goes digital: how to tackle the digital luxury brand–consumer touchpoints*. Journal of Global Fashion Marketing;

Hennigs, N., Wiedmann, K. P., Klarmann, C. (2012). *Luxury Brands in the Digital Age – Exclusivity versus Ubiquity*. Marketing Review St Gallen, 29;

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;

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

Holmqvist, J., Wirtz, J., Fritze, M. (2020). *Luxury in the digital age: A multi-actor service encounter perspective*. Journal of Business Research;

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;

Introna, L., Ilharco, F. (2006). *On the Meaning of Screens: Towards a Phenomenological Account of Screenness*. Human Studies;

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

Javornik, A., Duffy, K., Rokka, J., Scholz, J., Nobbs, K., Motala, A., Goldenberg, A. (2021). *Strategic approaches to augmented reality deployment by luxury brands*. Journal of Business Research;

Kapferer, J.N. (1992). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. New York: The Free Press;

Kapferer, J. N., Bastien, V. (2009). *The specificity of luxury management: Turning marketing upside down*. Journal of Brand Management, Vol. 16;

Kapferer, J.N., Kemstock, J., Brexendorf, T., Powell, S. (2017). *Advances in Luxury Brand Management*. Journal of Brand Management, Advanced Collections;

Kapferer, J. N., Valette-Florence, P. (2016). *Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable*. Journal of Product & Brand Management;

Keller, K. (2009). *Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding*. Journal of Brand Management;

Klaus, P. (2020). *The End of The World as We Know It? The Influence of Online Channels on the Luxury Customer Experience*. Journal of Retailing and Consumer Services;

Kent, A., Vianello, M., Cano, M. B., Helberger, E. (2016). *Omnichannel fashion retail and channel integration: The case of department stores*. Handbook of research on global fashion management and merchandising, IGI Global;

Klein, L. R. (2003). *Creating virtual product experiences: The role of telepresence*. Journal of Interactive Marketing, 17;

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;

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons, Inc;

Ko, E., Phau, I., Aiello, G. (2016). *Luxury brand strategies and customer experiences: Contributions to theory and practice*. Journal of Business Research;

Kowatsch, T., Maass, W. (2009). *In-store Consumer Behavior : How Mobile Recommendation Agents Influence Usage Intentions, Product Purchases, and Store Preferences*. Computers in Human Behavior, Vol 26;

Lanier, C., Hampton, R. (2009). *Experiential Marketing: Understanding the Logic of Memorable Customer Experiences*. Memorable Customer Experiences: A Research Anthology;

Li, L., Li, K., Li, J. (2019). *Private but not social information validity modulates social conformity bias*. National Library of Medicine;

Linzbach, P., Inman, J., Nikolova, H. (2019). *E-Commerce in a Physical Store: Which Retailing Technologies Add Real Value?*. The Future of Retailing;

Lipovetsky, G., Roux, E. (2012). *O Luxo Eterno: Da idade do sagrado ao tempo das marcas*. Companhia das Letras;

Liu, X., Burns, A.C., Hou, Y. (2013). *Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 41;

Macintosh, G., Lockshin, L. (1997). *Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective*. International Journal of Research in Marketing;

Mastropetrou, M., Bithas, G., Kutsikos, K. (2019). *Digital Transformation in the Luxury Industry - a Systematic Mapping Study*. 12th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business;

Mathers, N., Fox, J.F., Hunn, A. (2000). *Using Interviews in a Research Project*. Research Approaches in Primary Care, Radcliffe Medical Press/Trent Focus;

Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015). *Digital Transformation Strategies*. Springer Fachmedien Wiesbaden;

Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Social Science;

McCarthy, J. (1998). *What Is Artificial Intelligence? Computer Science?*. Department, Stanford University;

Mehmedovic, M.H, Cicic, M. (2009). *Luxury consumption factors*. Journal of Fashion Marketing and Management;

Meyer, C., Schwager, A. (2007). *Understanding customer experience*. Harvard Business Review;

Minahan, S.M., Huddleston.P., Behe, B., Fernandez, T. (2013). *Conducting field research in retail stores: A meandering path to a successful research project*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research;

Mishra,S., Malhotra, G., Chatterjee, R., Shukla, Y. (2021). *Consumer retention through phygital experience in omnichannel retailing: role of consumer empowerment and satisfaction*. Journal of Strategic Marketing;

Moravcikova, D., Kliestikova, J. (2017). *Brand Building with Using Phygital Marketing Communication*. Journal of Economics, Business and Management;

Naumova, O., Svitlana, B., Naumova, M. (2019). *Luxury consumers' behavior: a cross-cultural aspect*. Innovative Marketing;

O'Cass, A, McEwen, H. (2004). *Exploring consumer status and conspicuous consumption*. Journal of Consumer Behaviour Vol. 4;

Omari, K. (2019). *The Effects of E-Commerce and Digital Transformation in Today's Business/Lebanon Case Studies*. Proceedings of the Ninth International Conference on Engaged Management Scholarship;

Opoku, A., Akotia, J., Ahmed, V. (2016). *Choosing an appropriate research methodology and method*. Research Methodology in the Built Environment;

Ortis, I., Casoli, A. (2009). *Technology Selection: IDC Retail Insights Guide to Enabling Immersive Shopping Experiences*. IDC Retail Insights Report;

Otto, J., Chung, Q B. (2000). *A framework for cyber-enhanced retailing: Integrating e-commerce retailing with brick-and-mortar retailing*. Electronic Markets;

Pantano, E. (2016). *Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies*. Journal of Retailing and Consumer Services;

Pantano, E., Dennis, C. (2019). *Store buildings as tourist attractions: mining retail meaning of store building pictures through a machine learning approach*. Journal of Retailing and Consumer Services;

Patel, K., Patel, S. (2016). *Internet of Things-IOT: Definition, Characteristics, Architecture, Enabling Technologies, Application & Future Challenges*. International Journal of Engineering Science and Computing;

Pavione, E., Pezzetti, R. (2015). *Responsible and sustainable luxury in the global market: new emerging strategies in the luxury sector*. International Academic Conference;

Peretti, P., Chiaudno, V., Sawhney, M. (2021). *Examining the Integration of Virtual and Physical Platforms From Luxury Brand Managers' Perspectives*. Developing Successful Global Strategies for Marketing Luxury Brands;

Phau, I., Prendergast, G. (2000). *Consuming luxury brands: The relevance of the "Rarity Principle"*. Brand Management;

Piotrowicz. W, Cuthbertson, R. (2014). *Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing*. International Journal of Electronic Commerce;

Podder, R., Paul, S. (2020). *Marketing as an Experience Design: Experiential Marketing in The Context Of Luxury Brands*. Conference: 4th International Conference on business, Management and Economics;

Reinartz, W., Wiegand, N., Imschloss, M. (2018). *The impact of digital transformation on the retailing value chain*. International Journal of Research in Marketing;

Rigby, D.K. (2011). *The Future of Shopping*. Harvard Business Review;

Rios, A. E. (2016). *The impact of the digital revolution in the development of market and communication strategies for the luxury sector (fashion luxury)*. Central European Business Review;

Sabada, T., Mir, P. (2018). *History as Luxury Brand Enhancement*. ISEM Fashion Business School;

Sahu, N., Deng, H., Mollah, A. (2018). *Investigating The Critical Success Factors Of Digital Transformation For Improving Customer Experience*. International Conference on Information Resources Management;

Schmelz-Deeter, D.R., Moore, J.N., Goebel, D.J. (2000). *Prestige Clothing Shopping by Consumers: A Confirmatory Assessment and Refinement of the Precon Scale with Managerial Implications*. The Journal of Marketing Theory and Practice;

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: The Free Press;

Schüller, S., Dietrich, D., Spielmann, L. (2018). *The Future Role of Physical Touchpoints in Luxury Retailing*. Marketing Review St. Gallen;

Shankar, A., Jain, S. (2020). *Factors affecting luxury consumers webrooming intention: A moderated-meditation approach*. Journal of Retailing and Consumer Services;

Shahid, S., Paul, J. (2021). *Intrinsic motivation of luxury consumers in an emerging market*. Journal of Retailing and Consumer Services;

Shao, W., Grace, D., Ross, M. (2019). *Consumer motivation and luxury consumption: Testing moderating effects*. Journal of Retailing and Consumer Services;

Sorace, S., Pantano, E., Priporas, Constantinos, V., Iazzolino, G. (2015). *The future role of digital technologies in emerging technology-based retail environments*. 8edo International Conference on u-and e-Service, Science and Technology;

Stein, A., Ramaseshan, B. (2016). *Towards the identification of customer experience touch point elements*. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 30;

Swilley, E. (2016). *Moving Virtual Retail into Reality: Examining Metaverse and Augmented Reality in the Online Shopping Experience. Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing*, Springer;

Trenz, M. (2015). *The Blurring Line Between Electronic and Physical Channels: Reconceptualising Multichannel Commerce*. Twenty-Third European Conference on Information System;

Truong, Y., McColl, R. (2011). *Intrinsic motivations, self-esteem, and luxury goods consumption*. Journal of Retailing and Consumer Services;

Truong, Y., McColl, R., Kitchen, P. (2010). *Uncovering the relationships between aspirations and luxury brand preference*. Journal of product and brand management;

Trunzo, B., DeLeon, J., Dreesen, E. (2018). *The New Luxury: buying in is the new selling out*. Berlin: Highsnobiety white paper;

Turley, L.W., Milliman, R.E. (2000). *Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence*. Journal of Business Research;

Tynan, C., McKechnie, S., Chhuon, C. (2010). *Co-creating value for luxury brands*. Journal of Business Research;

Vaismoradi, M., Turunen, H., Bondas, T. (2013). *Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study*. Nursing and Health Sciences;

Verhoef, P.C., Lemon, K.N, Parasuraman, A.P., Roggeveen, A.L., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. (2009). *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*. Journal of Retailing, 85;

Vickers, J., Renand, F. (2003). *The marketing of luxury goods: an exploratory study - three conceptual dimensions*. The marketing review;

Vigneron, F, Johnson, L.W. (2004). *Measuring perceptions of brand luxury*. Journal of Brand Management;

Wiedmann, K.P, Hennigs, N, Siebels, A. (2009). *Value-Based Segmentation of Luxury Consumption Behavior*. Leibniz University of Hanover;

Wiedmann, K.P., Labenz, F., Haase, J., Hennings, N. (2017). *The power of experiential marketing: exploring the causal relationships among multisensory marketing, brand experience, customer perceived value and brand strength*. Institute of Marketing and Management, Leibniz University of Hannover;

Yeoman, I., McMahon-Beattie, U. (2017). *The future of luxury: mega drivers, new faces and scenarios*. School of Management;

Zbońkowski, M. (2020). *The ROPO effect in the purchasing process*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

## Anexos

### Anexo A - Entrevistas realizadas aos consumidores de luxo

#### 1 - Consumidor A – Feminino/44 anos/Consultora Sénior RH

**Entrevistadora:** Quando visita a lojas físicas do setor de luxo em Portugal, já se depara com algum tipo de elementos tecnológicos e digitais nestes ambientes?

**Entrevistada:** Então, pensando na realidade e nas últimas visitas que tive, não. Ou seja, de interação na loja, não é? Portanto, ou seja, até pode ocorrer do produto que se quer não estar disponível e, junto do computador, o assistente de loja dar todo o suporte e encontrar alternativas, mas *tablets* por exemplo, de interação, não.

**Entrevistadora:** Se estes elementos de facto existissem, porque para já ainda não se deparou com eles, mas se existissem, acha que de certa forma influenciariam a sua experiência em loja?

**Entrevistada:** Acredito que um espaço físico não permita ter todos os produtos expostos, não é? Ou pelo menos terão as novidades ou aquelas referências que podem sair mais ou que são mais procuradas pelos clientes. Por isso, o facto de terem alguma tecnologia que possa pesquisar outro tipo de produto, ou que possa perceber, dentro daquela referência, até se existe disponível, por exemplo, noutras cores ou com um formato ligeiramente diferente, acho que seria útil e ajudaria na tomada de decisão por parte do cliente. E com o suporte, sempre, aqui eu digo que é sempre na minha opinião, enquanto consumidora, com o suporte sempre do assistente de loja, portanto, da pessoa que lá está. Porque isso é que faz também aqui a diferença, não é?

**Entrevistadora:** Para si, enquanto consumidora, o *staff* humano ainda desempenha um papel muito importante?

**Entrevistada:** Na minha opinião, tem. Porque é expectável que numa loja grande não esteja à espera que o assistente de loja me aborde, numa loja de uma marca de luxo, sim. Eu acho que é expectável um atendimento mais personalizado e que torne, desde a entrada na loja, por aquilo que eu observo, pelo atendimento, pelo todo, pelo o que eu posso sentir, o cheiro, a experiência diferenciadora.

**Entrevistadora:** A existência de um espaço físico, de uma loja física, continua a ser importante?

**Entrevistada:** Na minha opinião, continua a ter a ter relevância. Ou seja, aquilo que eu, enquanto consumidora, muitas vezes faço é: até tenho interesse em adquirir qualquer coisa, até à noite, sossegada, consulto a loja *online* ou o *website* para poder fazer alguma pesquisa, perceber o que é que existe, e até em alguns casos poderá ocorrer a compra *online*, mas não substitui de todo, na minha opinião, o espaço físico. No *online* ainda existem aqui algumas barreiras a nível se calhar emocional ou sensorial, o que falávamos há pouco, que ainda não foram resolvidas e, portanto, o físico, nesse aspeto, continua a ser imbatível.

**Entrevistadora:** Tendo em conta as suas preferências enquanto consumidora, que abordagem tecnológica é que preferiria das marcas? Preferia ter elementos tecnológicos e digitais que tivessem um impacto direto ou indireto na sua experiência em loja? Porque, imaginemos, podermos ter ecrãs interativos que, através do som ou da imagem, interagem diretamente consigo. E, portanto, existe aqui uma ligação forte entre o que é digital e aquilo que é o consumidor. Ou então, uma perspetiva muito mais *low profile*, a tecnologia até um bocadinho, como falávamos há pouco, como auxiliar do *staff*. O que é que em termos de perfil e de preferências, o que é que preferia?

**Entrevistada:** Eu acho que a interação mais direta terá mais impacto. Estou agora aqui a pensar, mesmo com o suporte... e digo isto “com o suporte”, porque há pessoas que poderão ser mais ágeis ou não, portanto, com a tecnologia. Mas, pensando em alguém ágil em tecnologia... quando digo ágil, no sentido de conseguir interagir. Evidentemente que se esse tipo de tecnologia estiver em sala, numa loja, será fácil e *user friendly* para qualquer um. De qualquer forma, eu diria que algo que me permita interagir diretamente e que me permita poder escolher, poder ver, e diretamente, acho que terá um impacto maior e terá aqui um peso maior também na venda. Diria eu.

**Entrevistadora:** E na sua opinião, quais é que são as tendências tecnológicas mais apelativas no ambiente de loja física de luxo em Portugal? E porquê?

**Entrevistada:** Eu diria que se calhar, reforçando um bocadinho a ideia anterior, é ter algo interativo na loja que torne a ida à loja vantajosa, “olha, valeu a pena vir” e que torne, de facto, a experiência marcante, com vontade de voltar. Quer pela interação tecnológica que se teve com um determinado no ecrã, por exemplo, que eles possam ter na loja, quer pelo

atendimento. Eu diria que ferramentas tecnológicas, portanto, em que me envolvo na loja, no conceito da loja, da marca, e que tornem aquela ida à loja uma experiência.

**Entrevistadora:** E a questão do entretenimento em loja seria importante? Porque muitas destas lojas, hoje em dia, até usam estes aparelhos e estes elementos numa perspetiva de distração para o consumidor quando vai à loja. Uma espécie de complemento, um adereço com conteúdo personalizado para o cliente. Seria importante?

**Entrevistada:** Estou a imaginar uma loja de roupa, por exemplo, se for algo, por exemplo, que esteja a promover o produto ou que possa ser um desfile de moda com as últimas tendências da marca, naturalmente, se calhar aí, captaria a minha atenção e prender-me-ia ali. Se for algo que promova o produto, aí sim, iria, certamente, e dei agora o exemplo da roupa, podia ser um desfile.

**Entrevistadora:** Considera que a aposta por parte das marcas numa estratégia forte de transformação digital dita o seu sucesso e sobrevivência junto dos consumidores?

**Entrevistada:** Eu diria que sim porque cada vez mais, e pensando, sobretudo, se calhar não tanto na minha geração, mas em gerações mais jovens, cada vez mais recorrem ao *online*. Cada vez mais utilizam também os *smartphones*. Estão sempre ligados e acho que, dependendo também do posicionamento da marca, naturalmente, e do seu público *target*, alvo, mas eu diria que sim. Eu acho que tem que ser algo que tem que andar a par e passo. Tem que se investir claramente no digital, mas não esquecendo também a loja física e ser aqui um dois em um, na minha opinião, muito, muito relevante. As pessoas podem sempre consultar o produto, obter informação da marca, ver comentários e, seguir a presença *online* de determinada marca, mas eu diria que é obrigatório ter claramente o espaço físico, que eu acho que não substituível.

**Entrevistadora:** Obrigada!

## **2 - Consumidor B – Masculino/30 anos/Advogado**

**Entrevistadora:** Quando visita lojas físicas do setor de luxo em Portugal, depara-se com elementos tecnológicos e digitais inseridos nestes ambientes?

**Entrevistado:** Em alguns casos, sim, mas é a exceção e não a regra. Portanto, não posso afirmar assim plenamente convicto que sim, de forma generalizada, encontro.

**Entrevistadora:** E quando estes elementos existem, sente-se impactado?

**Entrevistado:** Pessoalmente não, mas acho que isso se deve um bocadinho mais ao meu perfil como consumidor. Porque não valorizo tanto.

**Entrevistadora:** A tecnologia?

**Entrevistado:** Sim, a tecnologia, exatamente.

**Entrevistadora:** A experiência que vive em loja, é de alguma forma influenciada por estes elementos? E se sim, em que medida? E caso não sinta que estes elementos o influenciem, por que motivo é que acha que isto acontece?

**Entrevistado:** Não influencia a minha experiência em loja, nem na concretização.

**Entrevistadora:** Certo. Mas que opinião é que tem sobre as lojas físicas? Consome *online*?

**Entrevistado:** Consumo *online*, mas pouco, sim.

**Entrevistadora:** Pouco? O seu consumo ainda é maioritariamente feito em loja física?

**Entrevistado:** Ainda mais em loja física.

**Entrevistadora:** E porquê? Porque é que o físico ainda representa grande parte do seu consumo, especialmente no luxo?

**Entrevistado:** Porque lá está, porque acho que para adquirir certos tipos de bens, particularmente bens de luxo, acho que é preciso um certo imediatismo. Ou seja, valorizo bastante o contacto direto com os bens que potencialmente vou adquirir.

**Entrevistadora:** E para si, a presença do *staff* faz diferença?

**Entrevistado:** Faz, sem dúvida. Eu acho que o *staff*, não é que não é que seja determinante para a compra, mas ter um bom *staff* é, sem dúvida, uma coisa que eu pessoalmente valorizo.

**Entrevistadora:** E *staff* humano, neste caso?

**Entrevistado:** Exato, *staff* humano, sim.

**Entrevistadora:** Tendo em conta as suas preferências, que abordagem tecnológica valoriza por parte das marcas? Prefere elementos tecnológicos que tenham um impacto direto ou indireto na sua experiência?

**Entrevistado:** Mas indireto sim. Mas mesmo esta influência indireta, repito, não acho que seja determinante para a concretização da compra.

**Entrevistadora:** E, na sua opinião e na perspetiva do consumidor, quais é que são as tendências tecnológicas e digitais mais apelativas no ambiente de loja física de luxo em Portugal? E porquê? O que é que é importante para si? É ter entretenimento nas lojas? É ter agilidade no processo enquanto compra? Estes elementos digitais podem ser uma mais-valia em que sentido?

**Entrevistado:** Na parte da concretização da compra. Ou seja, eu acho que aquilo que frequentemente acontece e que é extensível um bocadinho também às lojas não de luxo, é que perdemos, 15, 20, 25 minutos na fila para concretizar uma compra. Eu acho que aí a tecnologia pode ter um papel importante, que é: muitas vezes essa demora de 15, 20, 25 minutos deve-se a fatores humanos, seja porque na caixa os funcionários da loja estão ainda a prestar um aconselhamento personalizado. Porque já sentimos essa necessidade, de na caixa termos empregados da loja que estão a prestar ainda um serviço personalizado e isso muitas vezes retarda a fase do *checkout*. Pronto, e depois estão mais não sei quantas pessoas para pagar. Muitas delas já escolheram aquilo que querem comprar, mas não querem perder tanto tempo e depois, não carecem dessa personalização também no momento da concretização. Portanto, eu diria que aí a tecnologia podia ter um papel importante, que era permitir uma forma alternativa ou, quando muito, de agilizar o processo de finalização da compra.

**Entrevistadora:** Portanto, para si, esta vertente mais de entretenimento nas lojas, através de elementos digitais, não é relevante?

**Entrevistado:** Não.

**Entrevistadora:** Nem é para si o futuro destes espaços?

**Entrevistado:** Não. Por exemplo, estava agora a pensar, por exemplo, naquele centro comercial em Lisboa, que é o UBBO, por exemplo, que se apresenta não como um centro comercial, mas como um *shopping resort*, porque o espaço não é apenas um conjunto de lojas, mas é um conjunto de lojas, mais determinadas soluções de entretenimento. Seja uma onda gigante, seja um parque temático da Marvel, seja outra coisa qualquer dessa natureza. Aí, faz-me sentido. Essa tendência a mim faz-me sentido, porque aí estamos a falar de uma experiência que é uma experiência que não se esgota apenas numa determinada loja, mas que é transversal a um espaço mais abrangente. E pode possibilitar, por exemplo, a famílias, enquanto os pais, por exemplo, estão nas compras, os filhos estão na onda gigante, ou estão no *skate park*, agora, em loja propriamente dita, acho até que experiências de entretenimento, nalguns casos, é um contrassenso com a ideia de luxo. Porque há marcas de luxo, tipicamente, que são caracterizadas, por uma certa sobriedade. Uma certa distância, se quisermos, até mesmo em relação ao consumidor. São marcas que nós colocamos de tal ordem num pedestal, que é como se fossem inacessíveis. E isso é um bocado uma dimensão

inerente ao luxo. Introduzir soluções de entretenimento, não estou a dizer que é generalizável, mas em alguns casos pode ser um contrassenso, eu acho.

**Entrevistadora:** Considera que a aposta, por parte das marcas, numa estratégia forte de transformação digital dita o seu sucesso e sobrevivência junto dos consumidores? Numa lógica de futuro?

**Entrevistado:** Eu acho que sim, porque as novas gerações são mais sensíveis a isso. Ou seja, as novas gerações já cresceram com um iPad ou um dispositivo análogo e, portanto, se calhar para eles é normal entrar numa loja e encontrar algo do género, porque identificam-se logo imediatamente com isso. Portanto, nessa perspetiva, sim. Mas não porque para mim se traduza numa melhoria do serviço que é prestado ou da oferta, mas porque representa uma adaptação a novas tendências e a novos perfis de consumidores.

**Entrevistadora:** É acompanhar a evolução, não é?

**Entrevistado:** Certo.

**Entrevistadora:** O não ter acaba por ser a exceção no mau sentido.

**Entrevistado:** Exatamente.

**Entrevistadora:** Obrigada!

### **3 - Consumidor C – Feminino/52 anos/Diretora jurídica**

**Entrevistadora:** Quando visita lojas físicas do setor de luxo, em Portugal, depara-se com elementos tecnológicos e digitais inseridos nestes ambientes?

**Entrevistada:** Que eu me tenha apercebido assim recentemente, não. Noto, naturalmente, que os colaboradores recorrem a determinado tipo de tecnologias mais avançadas, nomeadamente, esses *tablets*, etc, mas para auxiliar, no fundo, a informação que prestam aos clientes. Mas eu não. Eu não me tenho deparado com esse tipo ainda de *devices*.

**Entrevistadora:** Acha que se estes existissem, se sentiria impactada?

**Entrevistada:** Bom, é difícil eu estar a pronunciar-me, tendo em conta que ainda não fui confrontada com a experiência, mas eu desde já ressalvo que eu não sou a maior fã da tecnologia. Eu gosto muito do contacto e do ambiente presencial. E, sobretudo, quando uma pessoa quer comprar algum tipo de artigo mais caro, e, portanto, estamos aqui falar de artigos de luxo – pelo menos de luxo para mim, que o conceito de luxo é sempre subjetivo – eu prefiro ter um contacto físico e ser esclarecida por uma pessoa e não por uma qualquer

máquina ou enfim, ou qualquer outro instrumento, por muito apelativo que seja, e também ter um contacto físico com o próprio produto. Eu acho que o facto de as coisas terem mudado com a pandemia, não significa, naturalmente, que também no comércio de luxo as coisas não mudem. Eu acredito que a pandemia evidenciou uma série de tendências e que se deve redefinir melhor quais são os canais, se calhar, de contactar o cliente. Agora, não é que o físico seja insubstituível, eu acho que há determinadas dimensões que o físico oferece, que são de facto insubstituíveis. Ou seja, eu acho que a experiência de ir a uma loja, de aproveitar o próprio ambiente da loja, de falar com uma pessoa pessoalmente, é muito relevante, até porque nós também vamos às lojas não só para comprar. É também um bocadinho para nos inspirarmos pelas cores, pela decoração da própria loja, pelas explicações que a pessoa que esteja a atender nos diz sobre o produto. Às vezes até criamos relações, não diria de amizade, mas de alguma proximidade com as pessoas que ali estão e, portanto, essa dimensão de no fundo, ter contacto com o produto, ter contacto com a pessoa, ficar fascinada com as cores presencialmente... eu acho que isso não é substituível e não poderá ser oferecido através de tecnologia. A tecnologia oferece outras coisas, mas eu acho que a loja física continua a fazer sentido. Acredito é que aquilo que nós procuramos na loja física, se calhar pode já não ser exatamente a mesma coisa que procurávamos antes.

**Entrevistadora:** No seu caso faria mais sentido uma abordagem digital mais indireta do que direta, certo?

**Entrevistada:** Sim. Na loja física, eu prefiro que não haja muita tecnologia. Primeiro, se calhar porque há aqui um preconceito da minha parte e isso pode ser, no fundo, na expressão inglesa, algo *bias*, – eu associo muita tecnologia, a, no fundo, alguma tentativa de redução de custos. Porque a lógica é muito “em vez de ter um assistente físico, vou ter um assistente virtual. E assim, em vez de ter cinco assistentes, tenho dois assistentes”. Numa marca de luxo, nós queremos um atendimento personalizado. E queremos determinadas pessoas com determinados perfis. E eu quero sentir o produto, olhar para as cores, ver as pessoas, no fundo, conseguir captar qual é que é a imagem da marca, mas pessoalmente. Coisas muito interativas, eu acho que desviarão do foco daquilo que, para mim, deve ser uma loja física um produto de luxo.

**Entrevistadora:** Quais é que são as tendências digitais mais apelativas no ambiente de loja de física em Portugal?

**Entrevistada:** Olhe, Leonor, o que eu quero numa loja do futuro é, por exemplo, dizer “calço o 44” – não é o caso – e há, “eu calço o 41” e há. E não é chegar a uma loja de luxo e sentir, como às vezes se sente, ainda assim, em lojas de luxo em Portugal, “só tenho dois tamanhos” de um determinado produto. Portanto, o que eu quero, desde logo, é que se calhar a tecnologia esteja atrás. Esteja, por exemplo, na gestão de *stocks*, esteja na gestão da imagem, esteja e isso é uma coisa que eu sinto que é a grande vantagem. Poder ver o catálogo todo digital e andar a ver tudo, que, se calhar, numa loja física, por muito que eu goste de ir à loja física, não ando a ver todas as peças, e não se consegue ter o catálogo. Não se consegue ter exatamente tudo, não é? Claro que se tem uma boa parte da coleção, espero eu, e dessa, deve-se ter uma grande quantidade e sobretudo de assegurar que, de facto, o *stock* existente que é oferecido ao cliente permite que não se esteja constantemente a dizer “não tenho” e “tenho que encomendar”.

**Entrevistadora:** Muito mais numa lógica de produto, não é? De gestão de produto e do *behind the scenes*.

**Entrevistada:** É. Eu acho isso muito mais interessante. Ou, por exemplo, se nós pedimos um produto, não demorem imenso tempo a irem busca-lo ou a encontra-lo. O que eu quero é um serviço personalizado e eficiente, simpático. O profissionalismo no atendimento, implica que não se demore muito tempo a ver se, afinal, há o produto ou não, que haja preferencialmente e que, portanto, a gestão do próprio *stock* de loja seja algo muito eficiente. Admito que, por exemplo, já deve haver a gestão de *stocks* permanentes. Permitirá que haja sempre uma reposição e, portanto, que eu tenha sempre um *stock* de seguro em loja para assegurar que não digo que não ao meu cliente. Portanto, agora, naturalmente, há aspetos como a música ou um ou outro elemento visual, às vezes que nos podem cativar. Não é algo que me faça muita diferença, mas, se calhar, até porque eu acho que é preciso também ter em consideração já que, às vezes, muitos aspetos visuais também podem criar alguma poluição.

Algo que consiga captar as minhas dimensões e projetar num *tablet*, por exemplo, como é que eu vou ficar com aquilo, se eu não me apetecer estar a experimentar é um tipo de coisas que auxiliam à decisão, e que no futuro podem, por exemplo, ser muito interessantes. É algo que é único. Ou seja, eu não gosto é de chegar a uma loja e sentir que o digital está lá para massificar. Para massificar a resposta, para eu ter menos pessoas, para eu ter as imagens que toda a gente vê. Eu acho que não é isso que se quer numa loja de luxo. Se o digital estiver lá

para me dar melhor serviço, mais rápido e mais personalização, eu acredito que pode ser vantajoso.

**Entrevistadora:** Considera que a aposta por parte das marcas numa estratégia forte de transformação digital dita o seu sucesso e sobrevivência junto dos consumidores?

**Entrevistada:** Sim e não. Digamos que eu acho que o mundo está a ficar cada vez mais complexo e, portanto, hoje, o que eu acho que nós queremos de uma marca de luxo é sobretudo confiança. E, para mim, uma marca de luxo é sobretudo uma marca de confiança. E depende um bocadinho, se calhar, até da própria fase em que a própria marca está em termos de afirmação. Ou seja, se nós estamos a falar de uma marca já muito estabelecida, e que tem uma base de clientes muito estabelecida, se calhar para o segmento europeu, se calhar pode não fazer muito sentido entrar aí numa estratégia digital muito agressiva diria eu. Por exemplo, se uma marca europeia quiser ir para a China, já pode ter uma estratégia digital mais agressiva. Acho que talvez não faça muito sentido estar a responder de forma indiferenciada para as marcas de luxo, mas sim considerando, no fundo, a relação que estas hoje já têm com os consumidores-alvo e, portanto, até que ponto é que esta hoje já é reconhecida como uma marca de confiança e associada ao luxo. Marcas muito estabelecidas como a Hermès, parece-me que ainda está com uma presença física muito grande. Por isso é que me agrada. Eu gosto imenso de ver as publicações que mandam para casa. Pode-se é dizer assim: bom, mas aquilo faz sentido quando nós estamos a caminhar para uma economia sustentável, em que os ditos fatores do ambiente, do social e a *governance* são essenciais e são elementos que vão certamente passar a ser indissociáveis da nossa relação de confiança com uma determinada marca? Se calhar não faz. Se calhar, de facto, eu acho que o caminho do digital pode ser um caminho. Vai implicar não a substituição do físico, mas a eliminação do papel enquanto elemento de *marketing*, porque isso é ambientalmente o mais correto. Diria que digital, certamente, é uma tendência. É essencial como forma de melhorar o ambiente. Também há estratégias digitais que não são muito amigas do ambiente. Espero já não viver num mundo em que não haja lojas físicas porque eu acho que esse mundo, seguramente, não me vai trazer mais felicidade. Acho que vai ser bastante menos interessante e divertido.

**Entrevistadora:** Interessante. Muito bem. Obrigada!

#### **4 - Consumidor D – Feminino/46 anos/Tutora de línguas**

**Entrevistadora:** Primeiramente gostaria de perceber se quando visita lojas físicas do setor de luxo em Portugal, se já se depara com elementos tecnológicos e digitais inseridos nestes ambientes. Sim ou não?

**Entrevistada:** Fisicamente, nas lojas?

**Entrevistadora:** Sim.

**Entrevistada:** Ainda não me deparei com nenhuma. Quer dizer, os ecrãs interativos que passam os vídeos dos produtos sim, sinto que as lojas já têm a preocupação de ter isso, tipo aquele vídeo que está em *looping* com a última coleção.

**Entrevistadora:** No caso dos ecrãs interativos que sim, já viu, nesses casos e nestas lojas em específico, sente-se impactada pela presença destes elementos?

**Entrevistada:** Para mim, pessoalmente, é mais um auxiliar. Se eu precisar de tirar uma dúvida sobre um produto que vi *online* e quero consultar e não estou a ver na loja, se quero reforçar a minha procura verbal, não é? Se disse a alguém “olhe, queria uma coisa assim, assim, mas não estou a ver” e tal. Senão, caso contrário, não.

**Entrevistadora:** Acaba por ser um complemento?

**Entrevistada:** Mas eu sou uma daquelas consumidoras táteis. Portanto, eu vou para ver e para mexer nas coisas e para ver se elas correspondem àquilo que eu vi.

**Entrevistadora:** Até porque um dos mais recentes fenómenos é esse mesmo, a consulta daquilo que é o catálogo *online*, mas a necessidade de se dirigir a um espaço físico para comprovar a peça em pessoa. Portanto, a loja acaba por ser um complemento, na sua opinião, para o *online*? Uma coisa não substitui a outra, porque há sempre esta necessidade de ir ao espaço físico?

**Entrevistada:** Não diria que há sempre a necessidade, porque eu também sou uma consumidora diferente, neste sentido. Eu não me importo nada de fazer compras *online*, exclusivamente *online*. Aliás, nos últimos anos eu tenho até feito prevalecer o *online* em virtude à minha ida física às lojas. Agora, se tiver uma dúvida sobre a qualidade de um produto, se quero mesmo, por exemplo, uns sapatos, aí sim, eu preciso mesmo de ir ver.

**Entrevistadora:** É pelo tipo de produto?

**Entrevistada:** O dinheiro que me estão a pedir por aqueles sapatos corresponde, depois, à qualidade que eles apresentam. Aí, a loja física é importante, não é? Ver se é colado ou cosido à mão, já que essas coisas fazem a diferença. Porque, imagine, estão-me a pedir

250,00€ por um par de sapatos, aí eu preciso de ir fisicamente constatar que aquele produto corresponde ao valor, porque eu neste momento sou muito uma consumidora, mas não é só para mim, eu compro para mim *online*, sem experimentar, e compro para os meus filhos *online*, também tudo sem experimentar. Foi uma coisa que a pandemia reforçou muito cá em casa e para mim é muito confortável. Vou ser absolutamente sincera, é muito confortável. Se for à loja física, vou para ver, efetivamente, o produto e para tocar no produto. Portanto, para constatar que há uma correspondência entre aquilo que vi *online*. Os elementos digitais, eu não vou dizer que não são importantes, claro que é muito importante entrarmos na loja e vermos que a loja tem esses auxiliares. Se, para mim, como consumidora, são essenciais neste momento? Não. Mas eu também vou evoluir como consumidora. Eu também nunca me veria só a fazer compras *online*. E hoje, por exemplo, esse é o grosso das minhas compras. São *online*.

**Entrevistadora:** Estamos a falar de um setor muito específico, com características muito específicas, que só por existir já tem uma certa exclusividade e seletividade inerentes e, portanto, o tipo de produto quase que requer uma certa validação pelo preço elevado ou muito elevado que tem, não é?

**Entrevistada:** Sim. Por exemplo, nas marcas portuguesas de luxo, eu, pelo menos, como consumidora, acho importante ir ao físico dizer assim “não, eu preciso de ver se esta saia de facto tem as costuras nos sítios certos, tem os acabamentos corretos, tem...” porque se estão a pedir não sei quantos euros por ela, então, eu tenho que garantir que o produto tem qualidade correspondente. Não se tem qualidade, mas sim se tem a qualidade correspondente ao valor. Claro que isso também é muito subjetivo. 200,00€ para mim pode ser muito, mas para outro consumidor pode não ser nada. Mas eu acho que as lojas físicas nunca vão deixar completamente de ter uma razão de existir.

**Entrevistadora:** E tendo em conta as suas preferências e perspetivando um aquilo que será o futuro, prefere uma abordagem tecnológica por parte destas marcas, mais ou menos direta na experiência em loja?

**Entrevistada:** Para mim é a indireta, ou seja, eu ter a liberdade na mesma de circular e depois, no fim, se tudo fosse substituído pelo eletrónico, para mim não teria nenhum problema. Até já me aconteceu isso, não numa loja de luxo, antes pelo contrário, numa loja perfeitamente *mainstream*, e eu gostei da experiência. Que foi noutro dia que fui comprar uns ténis para o meu filho, e quase todo o processo foi digital. Eu achei aquilo o máximo.

Portanto, quer dizer, nessa loja quase não tive nenhum contacto com as pessoas. Não é desagradável, até, eventualmente, para pessoas que gostam de ser assim mais independentes e não ter pessoas a fazer-lhe muitas perguntas, até é uma coisa simpática, não desgostei. Se no luxo isso fazia... claro que isto é uma coisa... é uma loja desportiva. Eu, como consumidora, não me sentiria incomodada se um dia entrasse numa loja de luxo, dita de luxo, e houvesse um sistema igual. Não vejo porque não. Eu acho que é sempre necessário existir um *staff*. Nem que seja para orientar o cliente, não é? Uma dúvida que o computador ou que o ecrã táctil ou que o *tablet* não possa esclarecer, mas, por exemplo, isto que eu acabei de dizer, de a pessoa entrar e poder consultar imediatamente num ecrã se aquele produto que está em demonstração na montra, se existe em *stock*, no número que é pretendido, e ele logo dizer “OK, temos. Queres avançar?” e a pessoa carregar numa setinha e dizer “sim, quero avançar” e depois dizer “então é só aguardar”. E depois, assim que o ecrã disser que tem uma cruz verde, pode ir pagar à caixa. Pronto. Não acho mal. Não acho mal, sinceramente.

**Entrevistadora:** Considera que esta aposta por parte das marcas em estratégias fortes de transformação digital, dita o sucesso e a sobrevivência junto dos consumidores?

**Entrevistada:** Bom, eu acho que o caminho do mecanizado ou do digital é inevitável. Em Portugal, em concreto, eu acho que eu sou, se calhar, o exemplo daquilo que é o consumidor normal. Ou seja, a ida a uma loja de luxo tem necessariamente que também ter uma experiência humana. Portanto, ou seja, se a pergunta for: nos próximos 5 a 10 anos, acha que determina o sucesso do luxo? O não terem? Não acho. Acho que vão existir na mesma sem esse grande investimento digital. Que elas vão querer acompanhar? Claro que sim. Mas nos próximos 5, 10 anos, não acho que seja determinante para o seu sucesso.

Eu acho que é inevitável que as lojas acabem por fazer esse investimento. Na minha opinião, acho que não será no curto prazo. Não será absolutamente determinante para a sua continuada existência. Acho que não, francamente.

**Entrevistadora:** OK. Muito bem, muito obrigada.

## **5 - Consumidor E – Feminino/28 anos/Advogada**

**Entrevistadora:** Quando visita as lojas físicas do setor de luxo em Portugal, depara-se com elementos tecnológicos e digitais inseridos nestes ambientes?

**Entrevistada:** Não, acho que não.

**Entrevistadora:** Acha que se estes elementos existissem nestas lojas físicas, do setor de luxo, sentiria impactada?

**Entrevistada:** Eu acho que sim, porque ajudava, pelo menos na escolha, não é? Sobretudo estava a pensar no caso da Vista Alegre. Ter catálogos digitais ou até publicidades com iPads, ou iPhones, acho que ajudaria bastante.

**Entrevistadora:** Tendo em conta o setor de que estamos a falar, que já por si requer uma experiência simbólica e especial, considera que esta componente digital apresenta algum entrave ou desvantagem?

**Entrevistada:** Não, eu acho que, pelo contrário, até vem completar a vida do consumidor em loja, designadamente porque algumas dessas lojas podem ser mais pequenas, não ter tudo aquilo que podem oferecer, ou não ter exposto tudo, designadamente peças até mais exclusivas e tendo uma primeira visão no digital, complementa também essa parte do especial que o segmento de luxo tem de ter.

**Entrevistadora:** Compra *online*?

**Entrevistada:** Tendencialmente compro *online*, mas nas marcas de luxo prefiro comprar pessoalmente.

**Entrevistadora:** Considera que as lojas físicas representam um canal insubstituível?

**Entrevistada:** Sim, sobretudo neste segmento de luxo, é totalmente insubstituível, porque o digital acaba também por lhe tirar ou retirar alguma da experiência que é de texturas, de visualmente como é que os materiais, mas sobretudo como é que o produto funciona. É sem dúvida nenhuma que acho que é insubstituível, mas pode ser complementada com o digital. Portanto, diria que no segmento de luxo prefiro comprar presencialmente e não no digital, mas é uma boa ajuda, o digital.

**Entrevistadora:** E para si, por exemplo, esta questão do digital em loja relativamente ao *staff* e já que estava a dizer que que as lojas físicas são insubstituíveis calculo que o carácter humano também seja, não é? Ou com esta abordagem digital via uma coisa a substituir a outra?

**Entrevistada:** Não acho que o carácter humano também é insubstituível. Porque, de facto, para além de estamos a falar num segmento de luxo, o cliente também está à espera de um outro tipo de acompanhamento e outro tipo de explicação que as máquinas ainda não conseguem fazer. E duvido que o venham a conseguir fazer no futuro.

**Entrevistadora:** Tendo em conta as suas preferências que abordagem tecnológica valoriza por parte das marcas? Prefere elementos e dispositivos que tenham um impacto direto na sua experiência ou indireto?

**Entrevistada:** Claramente, em direto. Porque, lá está, mais uma vez, porque o *staff* seria, é insubstituível e quer dizer, num segmento de luxo, uma pessoa também está à espera de outro tipo de acompanhamento que se fosse uma abordagem demasiado direta do digital, acaba por ser muito intrusivo na experiência, eu acho.

**Entrevistadora:** Na perspetiva de consumidor, quais é que são as tendências tecnológicas mais apelativas no ambiente lojas físicas de luxo em Portugal? E porquê?

**Entrevistada:** Eu acho que parte da experiência no segmento de luxo também acaba por se ganhar por ser uma coisa mais personalizada, mesmo o embrulho, que é uma coisa que qualquer pessoa está à espera no segmento de luxo. Mas quando falamos, por exemplo, a Vista Alegre é um caso um bocadinho diferente, porque não dá para experimentar. Obviamente, se for num segmento de roupa, teria impacto, de facto, lá está no momento. Por exemplo, no momento um espelho em que pudéssemos experimentar ou visualizar os elementos que pretendemos comprar, imagine, que até nem sequer estão em loja, ou no caso de elementos personalizáveis, poder visualizar como é que o produto fica. Acho que teria bastante impacto.

**Entrevistadora:** Por último, considera que a aposta por parte das marcas numa estratégia forte de transformação digital dita o seu sucesso e sobrevivência junto dos consumidores. Ou seja, é imprescindível?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistadora:** Acompanham todos esta tendência ou se não acompanharem, também não há problema?

**Entrevistada:** Não. Sobretudo as marcas que já têm bastante presença não precisam de acompanhar a tendência digital, pelo menos por agora.

**Entrevistadora:** Mas depois acha que não é, tipo, não se gera o caso tipo: já são uma exceção os que não têm?

**Entrevistada:** E por isso é que são especiais.

**Entrevistadora:** Obrigada!

## **6- Consumidor F – Feminino/23 anos/Estudante**

**Entrevistadora:** Quando visita lojas físicas do setor de luxo em Portugal já se depara com elementos tecnológicos e digitais inseridos nestes ambientes?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistadora:** E quando existem estes elementos nestas marcas especificamente, sente-se impactada pela existência destes elementos?

**Entrevistada:** Sinto. Às vezes sinto-me assoberbada, outras vezes sinto que é quase como se fosse uma prova de quão moderna a marca é, e como tem a capacidade de se adaptar ao desenvolvimento tecnológico.

**Entrevistadora:** Sente que estes elementos têm impacto na concretização de compra?

**Entrevistada:** Para mim não. Pelo menos que eu me aperceba, conscientemente não.

**Entrevistadora:** Porque valoriza outras coisas na loja física, é isso?

**Entrevistada:** Sim, nomeadamente o atendimento.

**Entrevistadora:** O *staff*?

**Entrevistada:** Para mim é mais importante.

**Entrevistadora:** Para si o que é que representa a loja física?

**Entrevistada:** Poder ver os produtos, tocar nos produtos e até mesmo, por exemplo, falar com o *staff* e poderem-me dar uma informação extra que não está tão aparente no *site* ou mesmo, sei lá, noutra sítio qualquer é uma vantagem. Acho que é mais por aí, toda a experiência de comprar um artigo de luxo. Eu acho que parte do preço também tem a ver com isso, toda a experiência de comprar, de falar com alguém que perceba muito daquilo e que sabe vender, que nos faz sentir bem. É como se fosse quase uma ida ao spa, mas foi comprar algo que nós gostamos muito.

**Entrevistadora:** Que abordagem tecnológica e que valoriza por parte das marcas? É preferível ter elementos tecnológicos e digitais em loja mais ou menos diretos, quer sentir a influência destes dispositivos ou destes elementos quando se está a navegar na loja, ou preferia uma abordagem um pouco mais subtil e discreta, sendo que eles continuam a estar lá, mas não têm tanto de relacionamento direto consigo?

**Entrevistada:** Sim, eu pessoalmente prefiro estar em menos contacto com tudo que é mais tecnológico, mas acho que tudo o que é o *backstage* da loja pode beneficiar desta abordagem e até mesmo melhorar muito o atendimento. Tenho que dizer que no estrangeiro tive numa

loja que tinha um *tablet* em cada provador e que se podia ajustar à luz e chamar de imediato alguém. Eu achei muito interessante. Sim, porque a luz dos provedores, normalmente não é muito favorecedora, não é muito amarela, é um pouco fluorescente. Ser possível ajustar, ter assistência personalizada e etc é algo importante. Foi uma experiência interessante e aí já gosto mais, por exemplo.

Eu acho que, para mim pelo menos, o que eu quero sentir quando entro, nomeadamente numa marca de luxo, é que estou num universo à parte ou num universo de luxo. Ou seja, não quero sentir-me assoberbada. Não me quero sentir *overwhelmed*.

**Entrevistadora:** Na sua opinião e na perspetiva do consumidor, quais é que são as tendências digitais mais apelativas neste ambiente, loja física e de luxo?

**Entrevistada:** Eu acho que tudo que facilita o atendimento. Se calhar o *staff* mais facilmente tem acesso ao *stock*. Mais facilmente pode dar-me uma informação no momento. Eu valorizo muito mais tudo isso.

**Entrevistadora:** Sim, mas algo que permita ter esses processos de necessidades básicas do consumidor, então? Stock, prazos de entrega, encomendas de produtos que, se calhar, não estão disponíveis, mas que continuamos a querer e, portanto, precisamos de pedir. Tudo isso que facilite este tipo de processo em loja.

**Entrevistadora:** Compra regularmente em lojas físicas?

**Entrevistada:** Muito, sim, muito.

**Entrevistadora:** Na sua opinião, estes espaços continuam a ser essenciais para o consumidor?

**Entrevistada:** Eu acho que sim, eu acho que o físico ou tudo o que oferece mais contacto com outro humano vai ser o mais luxuoso, porque acaba por ser uma experiência muito mais completa, não há nada como entrar numa loja, e nos oferecerem um copo de champagne. As pessoas gostam de sentir. Assim, a pessoa sente-se bem, a pessoa sente-se bem-vinda. Eu acho que tudo o que é mais luxuoso, se deve manter nesse domínio, de facto luxuoso. O próprio *staff*, eu diria, é um bom espelho do que a marca representa.

**Entrevistadora:** Sim, é quase como um embaixador, não é? Representantes da marca. São quem dão a cara.

**Entrevistada:** Exatamente, parecendo que não, às vezes tem um impacto muito grande e é uma pessoa que sabe e até talvez um dia *online* vão existir vendedores que são algoritmos. Eu que sou uma grande apoiante da inteligência artificial acredito que vamos evoluir muito

neste sentido, mas não sei se estará ainda muito perto de superar um ou uma, vendedor ou vendedora, extremamente bom.

**Entrevistadora:** Finalmente, considera que a aposta numa estratégia forte, ou seja, muito forte, em transformação digital, dita o sucesso e a sobrevivência junto dos consumidores?

**Entrevistada:** Sim, mas eu diria, escolhendo bem onde evoluir.

**Entrevistadora:** Adaptando-se.

**Entrevistada:** Sim. Uma evolução consciente que não deixe que a marca perca a sua identidade de luxo. O tipo de cliente das marcas de luxo está a mudar. Acho que se está a perder um bocadinho a essência do luxo porque também o dinheiro já não está nos mesmos sítios. Se enquanto consumidora aprecio esse tipo de evolução? Não. Não aprecio, mas acho que é imaginável, sim.

**Entrevistadora:** Sim, o futuro incluirá de certeza algum tipo de elemento digital, resta saber com que princípio e de forma sempre adaptada ao negócio e à marca, não é? E ao consumidor.

**Entrevistada:** Pois, sim, eu também acho que uma questão interessante é: o que é que é comprar *online* de forma luxuosa? Existem vários *sites* com marcas mais luxuosas, mas continua a ser um *site*. Eu acho que está muito pouco explorado. Qual é a diferença entre comprar uma marca luxuosa *online* noutra que não é, se calhar, a encomenda vem uma caixa mais bonita e vem com um laço em papel e uma nota a dizer, muito obrigado, escrita à mão. Mas não sei se isso fará de facto a diferença. Continuarei a comprar fisicamente pela experiência como um todo.

**Entrevistadora:** Obrigada!

## **7 - Consumidor G – Feminino/50 anos/Psicóloga**

**Entrevistadora:** Quando visita lojas físicas do setor de luxo em Portugal depara-se com elementos tecnológicos e digitais inseridos nestes ambientes.

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistadora:** Na perspetiva do consumidor quando existem estes elementos tecnológicos e digitais nas lojas físicas nestes ambientes sente-se impactada por isto?

**Entrevistada:** Sinto-me impactada no sentido em que dá confiança de que tudo está a ser registado e, portanto, se alguma coisa não correr bem, tudo aquilo que está a acontecer, está

a ficar registado e é possível de ser solucionado e resolvido. Isso dá segurança. Também fico com a certeza ou fico com a ideia de que vou saber. A partir daquele momento em que fica o registo, eu fico com a sensação, com a ideia de que não preciso voltar à loja para ter informação sobre os produtos, sobre a marca, sobre novidades.

**Entrevistadora:** Uma certa conveniência, não é?

**Entrevistada:** É. Exatamente.

**Entrevistadora:** Facilita a ligação.

**Entrevistada:** Sim. Agora eu vou à loja por muito mais do que isso. Vou à loja pelo atendimento, porque estão lá pessoas com quem possa aconselhar.

**Entrevistadora:** Pois o fator humano ainda é importante.

**Entrevistada:** Para mim, sim, muito.

**Entrevistadora:** Uma coisa não invalida a outra. Ou seja, neste caso, o digital seria visto como um complemento em loja, não como um substituto.

**Entrevistada:** Não, substituto não. Mais ainda em compras de luxo e marcas de luxo, prefiro ir à loja, mas ter esse complemento digital. Ver, ter tempo para estar, para olhar, para sentir, seja o que for. Eu até posso sair sem comprar e comprar *online*, mas aí já depende de se eu vir aquilo que eu gosto. E se souber que não há uma promoção *online*, não tenho porque não comprar logo.

**Entrevistadora:** E passando para esta perspetiva e sabendo que de facto, a aposta é importante é preferível ter uma abordagem direta ou indireta no que diz respeito aos elementos digitais em loja?

**Entrevistada:** Eu acho que é sempre preferível direta para algumas coisas e indireta para outras. Eu gostava de estar numa loja e às tantas haver um som que me chame, porque é o momento de eu fazer a minha compra, algo personalizado e mais direto. Portanto, acho que depende. Depende da interação que seja suposto fazer agora. Eu diria tudo o que seja o mais moderno e atual possível. Ao mesmo tempo que se mantém personalizado. É o que eu acho que é o que eu valorizo mais e, portanto, acho que mais direto sim, ou uma mistura dos dois, dependendo daquilo que seja para fazer. Se calhar, se eu tiver uma pessoa a atender-me, que tenha um *tablet* e me chamarem pelo nome e se tenho o meu atendimento personalizado, ótimo. Se a seguir eu estou a fazer a minha compra e a pessoa que me está a atender tem um *tablet* onde tem outras opções daquilo que não tem ali fisicamente e me apresenta também valorizo.

**Entrevistadora:** Na perspectiva de consumidor, quais estão aqui as tendências tecnológicas mais apelativas no ambiente em loja física de luxo, especificamente em Portugal? E porquê?

**Entrevistada:** Imagem e vídeos. A imagem daquilo que está a ser vendido, por exemplo, se for moda, é ter uma passagem de modelos a acontecer em vídeo. O que eu quero é a experiência daquilo que eu estou a comprar, a ser vivida, a passar. Eu acho que é o mais interessante.

**Entrevistadora:** Considera que a aposta por parte das marcas numa estratégia forte de transformação digital dita o seu sucesso e sobrevivência junto dos consumidores?

**Entrevistada:** Sim. Sem dúvida. Para se manterem atrativas e até para sobreviver, as marcas têm mesmo que apostar na transformação digital e na experiência digital em loja. Eu acho que o cliente de luxo não quer cor e som, quer modernidade, quer experiências diferentes, quer ver. Acho que é importante manter na loja o equilíbrio. Eu estou a falar sempre no digital, porque o foco aqui é o digital. Mas como eu disse de início, é muito importante não esquecer isto. Eu vou à loja, não é para ter essas experiências, para já, daqui a uns tempos pode ser diferente, não é? Quando tudo evoluir nesse sentido, mas para já eu vou à loja para ter alguém que, de forma mais personalizada e dedicada possível, está ali disponível para mim, para me ajudar e para me atender do princípio ao fim, com exclusividade. Depois se tiver o digital incorporado, fantástico. Valorizo muito. Acho que é muito importante até para a imagem da marca, não só para a minha experiência, mas para a imagem da marca ou para a imagem que eu vou criar da marca a partir daí. Mas também não acho, por exemplo, que uma experiência que seja o visualizar-me com um determinado produto ou junto de um determinado produto, seja para estar eu e mais dez pessoas a ver-me. Portanto, acho que tem que haver um equilíbrio neste sentido de: sim, o digital é determinante, mas mantendo-se muito a exclusividade.

**Entrevistadora:** Obrigada!

## **8 - Consumidor H – Masculino/57 anos/Neurocirurgião**

**Entrevistadora:** Quando visita lojas físicas do setor de luxo em Portugal,

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistadora:** E quando existem estes elementos tecnológicos e digitais nas lojas físicas de luxo, sente-se impactado pelos mesmos?

**Entrevistado:** Sim. Sinto que em alguns casos até pelo uso da simulação e da realidade virtual.

**Entrevistadora:** Para si, a loja física continua a ser um ponto de venda importante? Ou acha que o *online*, até mesmo pós pandemia e tendo em conta o mundo em que vivemos atualmente, acaba por acompanhar ou ultrapassar o ponto físico?

**Entrevistado:** Não, eu acho que no setor de luxo as lojas físicas são essenciais na mesma. Penso que ainda são essenciais porque o ver o artigo, o tocar no artigo ou ouvir uma explicação diferenciada por alguém que percebe do meio é diferente de estar a ver as explicações *online*. No entanto, o *online* é vantajoso no sentido em que possibilita uma compra mais rápida, sem perda de tempo. Portanto, há aqui uma dualidade. Mas não acho que o *online*, para já, consiga superar as lojas físicas ou que seja por si só suficiente. Acho que têm que existir as duas realidades.

**Entrevistadora:** E para si, o *staff* continua a ser um elemento importante em loja física?

**Entrevistado:** Extremamente importante. Essencialmente, o importante é ter pessoas que percebam e que tenham um conhecimento muito aprofundado daquilo que estão a vender.

**Entrevistadora:** Tendo em conta as suas preferências, que abordagem tecnológica valoriza por parte das marcas? Ou seja, prefere elementos tecnológicos que têm um impacto direto ou indireto na sua experiência em loja?

**Entrevistado:** Acho que ambas. Se por um lado, os elementos tecnológicos podem amplificar, digamos, aquilo que está a ser mostrado e dar um maior ênfase ao ponto de vista ou uma maior espetacularidade; por outro lado, o uso dos mesmos meios para explicar ou usando uma realidade virtual, no caso de um – vamos supor – do imobiliário, no caso dos automóveis em que podemos fazer a conjugação de várias peças ou personalizar as coisas, nesses dois aspetos, acho que é vantajoso e é vantajoso para a marca, porque faz com que o cliente tenha um maior conhecimento e que possa tentar várias hipóteses. Portanto, isso é importante. Anteriormente, isso não era possível. Eu acho que ambos, sim.

**Entrevistadora:** E na sua opinião e na perspetiva de consumidor, quais é que são as tendências tecnológicas mais apelativas no ambiente de loja física de luxo em Portugal e porquê?

**Entrevistado:** A simulação virtual e o conjugar situações virtuais com peças reais.

**Entrevistadora:** Considera que a aposta por parte das marcas numa estratégia forte de transformação digital dita o seu sucesso e sobrevivência junto dos consumidores?

**Entrevistado:** Eu diria que, tendo em conta a realidade atual, sim. Se não o fizerem acabam por ter menos visibilidade. E, obviamente que a facilidade do *marketing* digital, a facilidade com que tudo chega às pessoas é muito maior. Hoje em dia conseguimos ter uma noção das coisas muito mais rápida e as marcas têm que acompanhar este crescimento e desenvolvimento. Acho que as marcas têm que digitalizar os seus espaços como forma de responder às necessidades dos seus consumidores.

**Entrevistadora:** Obrigada!

## **9 - Consumidor I – Feminino/55 anos/Professora**

**Entrevistadora:** Quando visita lojas físicas do setor de luxo em Portugal, depara-se com elementos tecnológicos e digitais inseridos nestes ambientes?

**Entrevistada:** Sim, já vi alguns, dependendo das marcas.

**Entrevistadora:** Mas é uma coisa recorrente?

**Entrevistada:** Sim. Nas lojas que eu frequento, geralmente, os funcionários costumam ter cada um o seu *tablet* por exemplo. É frequente em algumas lojas haver ecrãs, alguns interativos, para podermos ver os produtos em várias situações, em vários contextos, ver cores diferentes.

**Entrevistadora:** E quando existem estes elementos digitais em loja física, especificamente no setor do luxo, sente-se impactada pelos elementos em si?

**Entrevistada:** Se me está a perguntar se isso influencia depois o consumo, eu acho que sim, porque há situações em que mais informação pode ajudar a decidir. Portanto, acho que sim, que tem impacto em mim.

**Entrevistadora:** E, a nível de experiência, globalmente, não falando apenas de concretização, mas a experiência em loja nestes espaços físicos.

**Entrevistada:** No meu caso, acho que não. Acho que tem a ver com a minha faixa etária, porque eu pertença a uma geração em que as pessoas, quando compravam e adquiriam determinados produtos, não o faziam por influência de outros, seja de outras pessoas, modas ou tendências. Por isso é que esses aspetos, esses artefactos e essas novidades tecnológicas não me influenciam assim tanto, mas é capaz de ser uma questão geracional.

**Entrevistadora:** E tendo em conta as suas preferências, que abordagem tecnológica valoriza por parte das marcas? Elementos digitais e tecnológicos que têm um impacto direto ou indireto na sua experiência de consumidores?

**Entrevistada:** Eu prefiro uma abordagem menos direta.

**Entrevistadora:** OK.

**Entrevistada:** Porque eu não acredito muito que me estejam a influenciar. Eu acho que quando vou comprar, já sei o que é que quero. Agora, imagine que estamos a falar de um produto que eu não sei se a cor é aquela que eu gosto. Imagine uma carteira, pronto, que é preciso pôr um monograma, que é preciso qualquer coisa deste género. Claro que essas novas tecnologias facilitam um e tornam mais fácil adquirir determinados produtos. Agora, dizer que isso me leva a consumir mais ou que eu consumo porque lá está, eu acho que não.

**Entrevistadora:** E na sua opinião e na perspectiva de consumidora, quais são as tecnologias mais apelativas no ambiente de loja física, falando de luxo e em Portugal? E porquê?

**Entrevistadora:** O *preview* de coisas que queira comprar, mas que não consigo ter acesso imediato. A simulação e personalização são chave para mim no que toca ao serviço.

**Entrevistadora:** E considera que esta aposta por parte das marcas numa estratégia forte de transformação digital dita o sucesso da marca e a sobrevivência desta marca junto dos seus consumidores?

**Entrevistada:** Eu acho que sim. Já percebemos que sim. Pela parte dos funcionários, agiliza muito mais as coisas. Mesmo em termos de informação. E eu acho que relativamente aos clientes, quer sejam ou não influenciados, eu acho que tem um peso forte. Portanto, eu acho que a aposta é uma aposta ganha. E que tem, sobretudo para mim, uma vertente mais utilitária e funcional.

Eu creio que qualquer marca de luxo, que tenha bons produtos, esses produtos vender-se-ão independentemente de haver mais ou menos tecnologia. A tecnologia pode funcionar, isso sim, como complemento.

**Entrevistadora:** Obrigada!

## **10 – Consumidor J – Feminino/53 anos/Business Development Manager**

**Entrevistadora:** Quando visita a lojas físicas do setor de luxo, especificamente em Portugal, já se depara com algum tipo de elemento tecnológico e digital?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistadora:** E quando estes elementos existem, nos casos em que de facto nota a sua presença, sente-se impactada por estes de alguma forma?

**Entrevistada:** Chamam a atenção, sim.

**Entrevistadora:** Acha que em alguma medida, a experiência que vive em loja é influenciada por estes elementos, quer seja, por exemplo, na concretização ou na navegação pelo próprio espaço?

**Entrevistada:** Sim, por exemplo, se eu estou à procura de um artigo ou de uma referência específica que não está presente em loja e que não encontro fisicamente, hoje em dia, é comum o funcionário rapidamente pegar no telefone ou em qualquer meio que ele tenha ao seu dispor, consultar, procurar se o *stock* existe noutra loja ou mostrar até a imagem do artigo. Ou seja, ajuda muito e facilita o processo de compra. Eu penso que sim. Acho que em certos casos induz a compra. Porque se eu for lá, e não vir ou não encontrar o que quero e se depois tenho que procurar em mais três ou quatro lojas, posso desistir e, se calhar, até compro na concorrência.

**Entrevistadora:** E numa lógica de entretenimento, sente que há algum tipo de dispositivo que esteja mais presente nessa lógica nos espaços físicos?

**Entrevistada:** É assim, sim, mas sinceramente, tenho visto mais isso sem ser nas marcas de luxo do que nas propriamente de luxo. No *mass market*, sim, completamente invadidos por ecrãs dinâmicos com cor, com movimento, até inclusivamente há algumas lojas, por exemplo, no mercado mais têxtil, em que tens um desfile, tens modelos a passar já com os artigos vestidos e obviamente a pessoa, pensa “Olha, não vi aquele expositor, mas está giro. Vou ver”.

**Entrevistada:** E isso também induz a compra?

**Entrevistadora:** Muito.

**Entrevistada:** Por impulso.

**Entrevistadora:** Certo.

**Entrevistada:** Nos segmentos de luxo, estou a pensar nas marcas que referiu, por exemplo, a Castelbel ou a Vista Alegre. Nestes casos, não vejo esse tipo de dinâmica. Vejo muito ainda, por exemplo, um *staging*, mas o *staging* físico, com a composição de ambientes e produções nos espaços físicos.

**Entrevistadora:** Costuma comprar *online* com alguma regularidade?

**Entrevistada:** Sim, mas ainda compro mais fisicamente do que *online*. As lojas físicas têm os outros sentidos que não te traz o digital. O *online* não tem o tato, não tem o cheiro. Um aroma, por exemplo, a Castelbel, se eu espreitar no *site* e eles me disserem que determinado produto tem notas frutadas ou de bergamota ou de jasmim, quer dizer, se eu for muito entendida, se calhar, até posso imaginar o que é que dá aquela fórmula e o resultado final, mas é completamente diferente de ir cheirar. Ainda não há substituto, não é? Porque o *online*, por muitas vantagens que tenha, há a uma parte, se calhar, sensorial e emocional e de experiência que não se replica.

**Entrevistadora:** Tendo em conta as suas preferências, que abordagem tecnológica é que valoriza por parte das marcas, por exemplo, prefere elementos que tenham um impacto direto ou indireto na sua experiência em loja física?

**Entrevistada:** Sim, o ecrã interativo ou qualquer meio desse género, numa primeira fase, pode ser interessante, porque às vezes, como estou a dizer e o português tem muito essa cultura – vamos a uma loja só para ver, não é?

**Entrevistadora:** Sim.

**Entrevistada:** Para ver, “deixa cá ver o que é que saiu de novo”, “deixa cá ver o que é que existe”, “deixa cá ver se alguma coisa me agrada”.

**Entrevistadora:** Sim.

**Entrevistada:** E, às vezes, o demasiado personalizado e ter empregado, se for então daqueles que primam pela simpatia em demasiado, não é? “Posso ajudar?”, “Posso mostrar?”

**Entrevistadora:** “Precisa de alguma coisa?”

**Entrevistadora:** Sim.

**Entrevistada:** Tornam-se intrusivos e têm o efeito oposto. Às vezes, é dissuasor de a pessoa entrar e de continuar. Portanto, esse meio pode ser interessante numa primeira etapa de pesquisa sem compromisso, sabendo que depois temos a quem nos dirigir para uma consulta já mais específica naquilo que realmente me vai interessar.

**Entrevistadora:** Certo.

**Entrevistadora:** E na sua opinião, quais é que são as tendências mais apelativas no ambiente de loja física de luxo em Portugal? Ou seja, e porquê?

**Entrevistada:** Eu acho que as marcas não vão poder fugir ao digital, porque é uma inevitabilidade até em termos de operação, de logística, de facilidade e de chamariz para o cliente, porque eles querem atingir também vários tipos de público, várias faixas etárias e

vai ter que estar presente. Agora, os outros elementos que realmente diferenciam e se o luxo traz alguma coisa é a diferenciação, não é? É um bocadinho o *uniqueness* que se procura num produto. E para isso, acho que tem que se apostar na experiência em loja. Ou seja, a pessoa, quando entra, não vai só comprar, vai ver viver uma experiência.

**Entrevistadora:** É verdade. E, por exemplo, estou-me a lembrar de algo que uma marca fez em tempos e que realmente era completamente diferenciador. Tinham nas lojas maiores e mais emblemáticas, nos sítios mais *top*, um piano e tinha uma pessoa a tocar e o que é certo é que todo o tempo que se passava ali era uma experiência. Acabava por ser entretenimento. E fazia muito sentido para aquele *target*, para o tipo de postura. Para pessoas que investiam naquele tipo de artigos. E realmente era fantástico. Acho que já não têm em nenhuma loja. É uma pena. Eu diria que este conceito de experiência de compra que envolve o consumidor e que traz depois uma memória positiva daquela experiência ajuda também não só a captar o chamariz para a entrada na loja como a fidelizar.

**Entrevistadora:** Na sua opinião, o digital, representa sempre um complemento? Um extra, um *add-on* àquilo que é o ambiente físico para a experiência?

**Entrevistada:** Certo, certo. Mas com consciência de que cada vez mais é preciso lá estar. Em maior ou menor quantidade e em força, consoante as marcas e consoante o tipo de produtos. Se calhar, não é tão importante, por exemplo, em perfumaria, porque aí a pessoa gosta de cheirar, de estar e de falar com a pessoa, e de ter esse tipo de relação, mas para outras situações, por exemplo, em moda, sim, o digital e os ecrãs ajudam muito.

**Entrevistadora:** Considera que esta estratégia por parte das marcas numa transformação digital sólida e com força ditava o sucesso e, de certa forma, a sobrevivência destas marcas junto dos consumidores?

**Entrevistada:** Isto é um *must-have*. Quanto mais não seja o ter um *site* interessante, interativo, onde se consiga encontrar informação, nem que isso seja considerado um bocadinho como a pré-venda, não é? Uma primeira pesquisa que se faz e que depois a seguir se concretiza em loja. Mas o que é facto é que hoje em dia isso acontece-me, quer dizer, há coisas que nós compramos por impulso, obviamente. Se passamos numa loja e vemos algo que nos agrada, é algo irrefletido muitas vezes, e compramos logo. Agora, quando é uma compra mais estruturada, por exemplo a compra de um serviço Vista Alegre, eu sou capaz primeiro de passar um tempinho no *site* a ver o que é que existe, comparar, ver os preços e

depois, então, vou à loja. Independentemente disto, o digital veio para ficar. As marcas têm que aderir e incorporar estas estratégias nos seus serviços.

**Entrevistadora:** Obrigada!

## **Anexo B - Entrevistas realizadas às marcas de luxo**

### **Vista Alegre**

**Entrevistadora:** Qual é a posição da marca relativamente à transformação digital e à sua aplicabilidade nas lojas físicas?

**Entrevistado:** A transformação digital consiste na utilização de ferramentas digitais com o objetivo de melhorar os processos, o serviço ao cliente e gerar valor, pelo que é indiscutível a sua implementação no setor do retalho e numa marca que procura ter um serviço de excelência.

Os clientes usam múltiplos canais (*online* e *offline*) durante a sua jornada de compra de um produto ou serviço e cada vez mais exigem uma harmonização entre estes canais.

Aquando da jornada de compra *online*, o cliente espera ter a possibilidade de recolha em loja, bem como a possibilidade de devolução. Por sua vez, aquando da jornada de compra *offline*, o cliente espera, por exemplo, poder visualizar online a disponibilidade em loja física antes de se deslocar, poder simular como a peça que pretende adquirir irá ficar na decoração da sua casa e poder comprar online caso já não exista stock na loja física.

Em suma, as lojas físicas devem fazer parte da jornada da compra *online*, e vice-versa, e é fundamental proporcionar uma experiência *omnichannel*.

**Entrevistadora:** Quais os elementos já implementados nas lojas físicas das marcas?

**Entrevistado:** A possibilidade de recolha em loja e devolução, caso tenha comprado online; a possibilidade de realizar listas de casamento online e offline sincronizadas; entregas até 3 horas em Lisboa e Porto (em resultado da articulação da loja online com as lojas físicas); *Live Shopping* (possibilidade de compra mediante vídeo chat com funcionária da loja) e comunicação de *QR Codes* nas montras e interior da loja com o objetivo de disponibilizar mais informação sobre os produtos e contar a história que está por detrás da sua criação.

**Entrevistadora:** Que impacto pretendem ter no consumidor e na sua experiência ao implementarem estas estratégias/elementos? Quais as suas vantagens?

**Entrevistado:** O *omnichannel* tem como vantagem melhorar a experiência do cliente com a marca, mantendo um discurso coerente em todos os canais. Estudos demonstram que uma abordagem *omnichannel* permite aumentar o LTV em 30%, e que os clientes tendem a gastar mais 4% aquando de uma visita numa loja física e mais 10% numa loja online. Os clientes que compram em vários canais, e num enquadramento *omnichannel*, tendem também a visitam e a recomendar a sua loja favorita 23% mais vezes.

**Entrevistadora:** Tendo em conta o setor em que se insere a marca, o do luxo, existem desvantagens no que toca à transformação digital nos espaços físicos?

**Entrevistado:** Os clientes das marcas de luxo são ainda mais exigentes e estão familiarizados com as novas tecnologias, pelo que disponibilizar meios digitais nas lojas físicas e implementar uma estratégia *omnichannel* é ainda mais importante.

No entanto, não podemos esquecer que no setor do luxo o cliente espera um serviço diferenciado, personalizado, mas também ter um atendimento com alguém real. As lojas *self-service* (em que se entra pega-se nos produtos pretendidos e sai-se sem passar por uma caixa registadora), por exemplo, não se aplicarão ao setor do luxo. Os provadores digitais (no caso da moda) que permitem solicitar o tamanho necessário da peça que estão a provar, bem como ver de uma forma interativa que outras peças de vestuário poderiam conjugar, não serão provavelmente a melhor opção para uma loja de uma marca de luxo.

**Entrevistadora:** Perspetivando o futuro, quais são as tendências tecnológicas e digitais que se destacam na área do retalho?

**Entrevistado:** A visão 360° do cliente assente em *1st Party Data* que permita uma comunicação e experiência personalizada; a realidade aumentada; app RA que permita simular como a peça irá ficar na sua casa ou em si (no caso da moda e cosmética), para consequente compra *online* ou *offline*; a Realidade Virtual; app de RV que permita visualizar de forma interativa o resultado da conjugação de vários produtos. No caso do setor da moda, a simulação pode permitir visualizar como combinam várias peças de vestuário. No caso da Vista Alegre, a simulação poderá ser usada para simular a combinação de diferentes pratos de diferentes coleções (um prato marcador de uma determinada coleção, com prato raso de outra e prato de sobremesa de outra) com copos, talheres e peças decorativas. Esta app poderá estar disponível também na loja física como ferramenta de suporte no processo de compra.

Também são relevantes: a personalização de produtos, como por exemplo uma app que permite simular as várias personalizações possíveis e o resultado final; *QR codes* nas lojas físicas que apontam para mais informação sobre o produto (características técnicas, vídeos, entre outros) e/ou que permitam criar uma *wishlist*; displays digitais e interativos nas lojas físicas que apresentam sugestões de produtos/ conteúdos de acordo com o perfil do cliente e percurso efetuado em loja; Q-Commerce (*quick-commerce*) que permite fazer pequenas encomendas e receber em menos de 1 hora; live-shopping / live-chat – compra *online* mediante a assistência de vídeo chat com uma funcionária da loja e a Web 3 e o metaverso que permitirá às marcas proporcionar uma experiência virtual imersiva, disponibilizar produtos digitais exclusivos e uma nova maneira dos clientes fazerem compras.

**Entrevistadora:** Destas tendências, quais tendem a ter um maior impacto na experiência do consumidor em loja? Porquê?

**Entrevistado:** Tudo o que permite uma estratégia *omnichannel*, nomeadamente que permita uma coerência entre os diversos canais de interação com o cliente. Destacamos: personalização da comunicação e das propostas apresentadas – com base em informação que é disponibilizada ao funcionário da loja e após registo do cliente; displays digitais e interativos nas lojas físicas e ferramentas de realidade virtual em loja que permita visualizar de forma interativa o resultado da conjugação de vários produtos e o *cross selling*.

**Entrevistadora:** Na visão da marca, em que é que consistirão as lojas do futuro? Quais as suas principais características?

**Entrevistado:** As lojas do futuro são lojas que proporcionam as vantagens de uma loja física, mas com ferramentas digitais que permitam melhorar a experiência em loja. As lojas do futuro são lojas que proporcionam uma experiência harmoniosa independentemente da compra ser *online* ou *offline*.

No setor do luxo, as lojas físicas terão ainda uma importância superior, dado que a experiência de compra *online* dificilmente terá o mesmo atendimento disponibilizado por numa loja física. O futuro das lojas de marcas de luxo será caracterizado por lojas físicas cujo serviço será completado por meios digitais.

Dados que corroboram neste sentido: estudos referem que mais de 85% das compras de bens de luxo são influenciadas por meios digitais; a Fashion United de Maio de 2021 indicava que 81% dos clientes da geração Z gostam de comprar nas lojas físicas e a Nordstrom refere que mais de metade das suas vendas online têm início numa loja física e um terço das suas

vendas online estão relacionadas com uma experiência que tiveram anteriormente numa loja física.

## **Castelbel**

**Entrevistadora:** Começaria por perceber qual é que é a posição da marca, neste caso, da Castelbel, relativamente à transformação digital e à sua aplicação realística em loja.

**Entrevistado:** Sim, como deve saber, nós somos uma marca que está muito ligada ao manual, que está muito ligada ao presencial, à experiência até pelo mercado onde trabalhamos, que é o mercado dos sentidos, os nossos produtos e a nossa experiência de consumidor está sempre associada a uma experiência mais presencial e menos digital. Até porque a experiência de verem alguém a experimentar um sabonete ou a experiência de verem alguém a encher uma saqueta, ou a encher um difusor, é completamente diferente. É uma questão sensorial. Os sentidos são parte importante do nosso *core*. Posto isto, temos tentado implementar estratégias digitais. Já tínhamos começado, mas principalmente durante a época da pandemia com as restrições imensas. As nossas lojas fecharam. Vimo-nos obrigados a fechar.

**Entrevistadora:** Claro. Tiveram que reagir.

**Entrevistado:** Até por segurança dos nossos colaboradores. Vimo-nos forçados a investir um pouco mais em estratégias digitais. Claro que isso não passou apenas por criar anúncios no Facebook, ou na Google, passou também por algumas parcerias, sempre parcerias com marcas exclusivamente digitais, fazer coisas pontuais com a Uber Eats, por exemplo, houve a altura do Dia da Mãe, em que estivemos disponíveis na Uber Eats por tempo limitado. Durante a pandemia, todas as compras que eram feitas na nossa loja online, que foram bastantes, felizmente, nós tínhamos o hábito de enviar um ou outro produto pequeno extra, e enviávamos sempre novidades, sem os clientes estarem a contar, claro. Porque achámos que seria uma forma também de apresentar os produtos de forma não intrusiva.

**Entrevistadora:** Neste caso, o foco seriam as lojas físicas. Mas não descurando tudo o que é o *online* que acaba por estar relacionado, e cada vez mais, com as lojas físicas. Relativamente aos vossos espaços *offline*, portanto, lojas físicas, já têm alguns elementos digitais e tecnológicos implementados?

**Entrevistado:** Não, ainda não. Por enquanto, a única componente digital que temos – claro, para além das questões de *stocks* e tudo mais – é a possibilidade de as pessoas poderem fazer as compras *online* e as levantarem na loja. Mas acho que se mantém o que referi anteriormente, a nossa marca prende-se muito com o manual, com o que é feito à mão, o tradicional, o que era dos tempos dos avós. Por enquanto, ainda não encontramos uma forma específica de integrar isso de forma orgânica e que não viesse descurar em parte a imagem que nós queremos transmitir, o nosso *core*.

**Entrevistadora:** Tendo em conta o setor e ainda para mais a vossa área de negócio que, como o André estava a dizer no início, tem muito a ver com a sensação e com o cheiro e com o estar fisicamente para poder experienciar o produto em si, considera que existem desvantagens relativamente à transformação digital nos espaços físicos, em marcas como a vossa?

**Entrevistado:** Terá de sempre se encontrar uma forma orgânica que não destoe, nem descure o nosso *core*. A forma como nós apresentamos a nossa marca, a forma como nós fazemos as coisas tem que ser preservada. Existe sempre o risco de inserirmos processos digitais e mostrarmos o processo digital ao consumidor final e o consumidor final ter uma ideia completamente diferente dos nossos produtos. Ou seja, uma coisa puxa à outra e temos tendência a manter-nos os mais fiéis possíveis a essa questão manual, a essa questão de experienciar as coisas fisicamente ou em casa. Isso torna-se um pouco, na minha opinião, uma barreira para a transformação digital. Não obstante, estamos sempre abertos a sugestões. Estamos sempre abertos a estudar. A nossa ideia é continuarmos a crescer cada vez mais.

**Entrevistadora:** Para a Castelbel, a loja física tem aqui também, para lá além, obviamente, de uma parte muito importante, que é a experiência, de facto, do consumidor com o produto em si, uma vertente utilitária muito significativa, não é?

**Entrevistado:** Sim, a loja física serve não apenas para publicitar, apresentar produtos, mas também para publicitar e apresentar a experiência. É mais do que uma montra, é uma forma de o cliente experienciar as coisas. É uma forma de apresentarmos as nossas influências, apresentarmos o nosso modo de vida, o modo de vida Castelbel. No entanto, a nossa loja *online* começa a ser cada vez mais importante, até porque se reparar, tanto a loja *online* como as nossas lojas físicas estão ligadas, ou seja, têm todas o mesmo mote, tendem a ter todas a mesma imagem, tendem a ser semelhantes, iguais e consistentes, que é o mais importante, para o cliente ter uma experiência... mais do que uma experiência igual, não sentir uma

diferença entre a Castelbel *online* e a Castelbel loja. Claro que a experiência física será uma experiência mais interessante. Nós também, mesmo na nossa loja *online* tentamos que o cliente se sinta especial, que sinta que a sua experiência é única, irrepetível, e que terá exatamente a mesma experiência em loja ou em formato físico, dadas, claro, as circunstâncias e dadas, claro, as restrições que o mundo digital acarreta.

**Entrevistadora:** No seguimento da sinergia que refere entre lojas aproveito para questionar se têm integração de dados? Ou seja, se um cliente vosso for a uma loja física, o *staff* que ali está tem acesso aos dados do cliente no *online*? Por exemplo, ao histórico de compras ou são dois sistemas diferentes?

**Entrevistado:** São dois sistemas diferentes. Até porque poderá haver algum problema com a lei de proteção de dados, nós estarmos a utilizar dados cujos clientes não nos permitiram, em loja, mas tendem a ser dois mundos diferentes. Claro que o futuro será integrar um no outro e não fazer de um o complemento do outro, mas funcionarem exatamente da mesma forma, sim.

**Entrevistadora:** Perspetivando o futuro, quais é que são, na sua opinião, e conhecendo o negócio melhor que ninguém, as tendências digitais e tecnológicas que se destacam nos próximos tempos para a área do retalho? O que é que acha que vai ser determinante ou mais importante?

**Entrevistado:** Eu acho que cada vez mais passa por uma experiência em loja personalizada, diferente e até mesmo em lojas sem *staff*, como é o caso da Amazon Go. De um modo generalista, diria que existe uma influência, uma incisão nas lojas onde o cliente pode entrar, pode escolher o que quer e pode sair, um pouco como a experiência na loja *online*, sem *staff* ou com um *staff* mínimo. Do nosso lado, vejo uma implementação de experiências semelhantes, mas nunca sem elementos humanos, porque lá está, mais uma vez, tem que ver com o nosso *core*, tem que ver com a forma como nós apresentamos, como nós testamos, o modo de fazermos as coisas porque assentamos muito no tradicional, muito no manual, no físico, nas experiências e nos sentidos. E isso passa também por termos alguém que guie o cliente quando necessita. Claro, há coisas a pensar, como, por exemplo, criar um posto onde as pessoas, através dos seus gostos, tanto a nível técnico, como a nível olfativo, criando uma base de dados, onde a pessoa pode inserir as suas preferências e gostos – por exemplo – de aromas cítricos e um monitor a seguir apresentar-lhe as melhores sugestões para esse pedido.

**Entrevistadora:** Enquanto marca, já sentiram por parte dos vossos consumidores ou já registaram alguns padrões ou alguns requisitos neste sentido? Ou seja, já recolheram algum *feedback* de o que é que pode funcionar ou não com os vossos consumidores a nível digital?

**Entrevistado:** Temos uma ideia, mais ou menos delineada, de como é que os equipamentos eletrónicos, por exemplo, irão funcionar. Temos uma certa perceção das coisas. Uma televisão vai ter determinada resolução, vai ter determinado tamanho e isso não é fazível de forma literal quando estamos a falar de sensações, de toques, por exemplo, temos vários produtos para corpo, sendo que alguns deles têm uma textura muito mais fina, outros uma textura mais grossa. Temos determinados produtos que têm um aroma específico e diferente o que é difícil colocar em palavras, é uma experiência que é por força física e que se torna um pouco complexo traduzir isso para o digital. No entanto, é como eu lhe digo, estamos sempre abertos, estamos sempre a estudar novas hipóteses, até porque os consumidores do futuro têm outro tipo de necessidades e têm outro tipo de expectativas. E, muitas vezes, por muito que a nossa forma de ver as coisas e a nossa forma de fazer as coisas seja muito manual, física, presencial, o consumidor do futuro tem muitas expectativas até porque tem métodos de comparação. Também por força do mercado, esta questão da Amazon Go e de agora já haver lojas experimentais do Continente com o mesmo tipo de modelo de execução de compra, vai começar a influenciar os clientes. Até há relativamente pouco tempo, nós nem sequer sabíamos o que é que era o Uber Eats ou o que é que era encomendar a comida e vir alguém entregar-nos em casa e isso tornou-se em algo tão incontornável nos dias de hoje. Portanto, é bom continuarmos a ver este tipo de coisas, é bom seguirmos isto com olhos atentos e, sim, é algo que terá que se começar a pensar agora para não ficar para trás, mas é como eu lhe digo, são coisas que exigem algum tempo.

**Entrevistadora:** Sim, e investimento.

**Entrevistado:** Sim, bastante investimento.

**Entrevistadora:** Gostaria de perceber, então, na vossa visão, e olhando para o futuro do retalho físico em Portugal, como é que acha que serão as lojas físicas dos próximos anos? Quais os elementos a destacar?

**Entrevistado:** O que seria importante, na minha opinião, seria uma fusão entre o físico e o digital. Ou seja, nunca deixarmos de ter o elemento humano, mesmo nas coisas mais básicas, como supermercados ou lojas ligadas de eletrónica ou até mesmo lojas como a Fnac. Porque eu acho que independentemente da transformação digital, o elemento humano é algo que,

além de muito importante, é muito português. Que é algo que eu não acho que vá ser apagado, por muita evolução digital que exista, não vai ser apagado de forma total porque é muito português. Em qualquer tipo de mercado ou de indústria, terá forçosamente sempre de existir pelo menos um empregado que nos ajude e que nos diga para onde ir, o que é importante. Vejo uma fusão harmoniosa entre o físico e o digital, sendo que o físico, na minha opinião, nunca vai deixar de existir. Não em Portugal, pelo menos. Acho que é algo que está enraizado na nossa cultura que eu acho importante para uma marca, por muito automatizadas que as coisas se tornem, as pessoas são sempre importantes.

**Entrevistadora:** Considera que este caminho digital e esta transformação e esta fusão do digital e o *online* é algo a acontecer num futuro próximo? Ou acha que em Portugal os negócios e marcas ainda estão um pouco longe disto?

**Entrevistado:** Eu acho que se pensarmos em termos das grandes empresas, como é o caso da Sonae, acho que isso está para breve, nos próximos 5 anos, no máximo, de forma plena. Acho que nas pequenas empresas, dependendo do objetivo das mesmas e da área em que se insiram, acho que vai demorar muito tempo, cerca de 20 anos para ser executada uma transformação de forma total. Mas acho que é algo que terá que ser feito mesmo... um pouco a medo até, para garantir que existe uma boa harmonia entre uma coisa e outra. E claro, para manter a imagem e o *core* das marcas.

**Entrevistadora:** Muito obrigada pela disponibilidade.

## **Mariano Shoes**

**Entrevistadora:** Fátima, eu começava por lhe perguntar qual é que é a posição da marca, da Mariano Shoes, relativamente à transformação digital e à sua aplicação nas lojas físicas.

**Entrevistada:** Ora bem, em termos de transformação digital da nossa loja, é uma loja física que já está equipada. Quando nós abrimos a loja, nós abrimos a loja recentemente, em maio de 2021, e a loja, quando foi instalada, já foi instalada com o *software* de forma a que estivesse integrado com a fábrica, com o nosso armazém central para podermos fazer face aos pedidos. Também fazemos a integração da loja, do *stock* de loja com a nossa loja *online* para servir também os clientes quando não temos *stock* no armazém central e antes de iniciarmos produção, porque grande parte do nosso produto, nós fazemos *made-to-order* para servirmos o cliente através da loja física. Por isso, nós, quando abrimos a loja, tivemos

o cuidado efetivamente de ter a loja física perfeitamente integrada com todas as outras plataformas, loja *online*, a fábrica e o armazém central.

**Entrevistadora:** Tendo já estes elementos implementados e tendo já começado esse caminho, qual é que é, na vossa perspetiva, o impacto que pretendem ter no consumidor e na experiência que este tem na vossa loja? Quais é que são as vantagens, as principais?

**Entrevistada:** É, efetivamente, nós termos um histórico de cliente, ou seja, de serviços. Assim, conseguimos prestar um serviço ao cliente percebendo o que é que o cliente compra. Para além disso, ter integrado também a possibilidade de os clientes poderem comprar na loja física, e fazemos a devolução através do armazém central, caso haja necessidade. Sabemos tudo aquilo que o cliente compra, quer *online*, quer *offline*. Por isso, temos a vantagem de poder proporcionar um apoio a cliente e um serviço a cliente melhor. É essa a nossa vantagem em termos de toda a integração dos sistemas.

**Entrevistadora:** E tendo em conta o setor em que a marca se insere e, portanto, estamos aqui a falar de um setor de luxo, *made-to-order*, como a Fátima falava há pouco, sentem algum tipo de desvantagens no que toca à transformação digital nos espaços físicos? Há algum aspeto que crie barreiras, tendo em conta o setor que é ou a marca que é?

**Entrevistada:** Ora bem, é assim: eu acho que há barreiras que são causadas ou diretamente impactadas independentemente de trabalharmos no setor de luxo ou não, mas sim pela tipologia de produto que nós vendemos. Ou seja, ao vendermos produtos que precisam de ser calçados, que precisam de estar na mão para as pessoas percecionarem a qualidade e percecionarem os materiais, há sempre uma barreira que para as pessoas comprarem digitalmente e *online*. Para além disso, como nós estamos num segmento de luxo, um investimento que é feito no nosso produto é um investimento relativamente considerável, não é? Estamos a falar de sapatos com um valor elevado. De 300 e muitos euros. As pessoas têm ainda mais dificuldade em comprar *online*, embora nós tenhamos em prática um processo de devolução não totalmente facilitado, mas um processo de devolução relativamente simples. O que o que facilita o processo. Mas sentimos que os nossos clientes ainda querem muito experimentar o produto e também a faixa etária que nós comunicamos é uma faixa etária de mais idade. As nossas vendas centram-se nos 40, 45+, embora nós também comuniquemos para o clube de 30, 35+, mas o cliente com mais idade é mais relutante a comprar *online*.

**Entrevistadora:** E perspetivando o futuro, quais é que são, na sua opinião, as tendências tecnológicas ou digitais que se destacam na área de retalho? E em Portugal, falando especificamente do cenário português.

**Entrevistada:** Se fala de lojas físicas, para nós podermos oferecer um serviço ao nosso cliente era, efetivamente, adicionar na nossa loja uma componente de medição digital do pé para fazer um *tailor-made* ao nosso cliente. Mas dentro da loja física, não há muito mais que possamos acrescentar digitalmente, ou seja, porque nós temos tudo o que é o serviço. As pessoas vão à loja, são registadas, assim o queiram. Porque temos que ter sempre em atenção o facto de haver clientes que não querem ser registados. São registados, são integrados nos nossos sistemas com a devida segurança. Em termos de loja física, não há muito mais a fazer, a não ser adicionar alguma plataforma de digitalização do pé para fazer um sapato *tailor-made* com uma forma específica que é um serviço que nós também prestamos aos nossos clientes.

**Entrevistadora:** Numa vertente mais de entretenimento em loja, que é uma das tendências que também verificamos, já o fazem ou acham seria pertinente para o vosso caso?

**Entrevistada:** Mas são outras marcas de luxo, mas não são... ou melhor, não são para o segmento e faixa etária do mesmo do nosso. Ou seja, efetivamente, têm por exemplo aqueles quiosques em que as pessoas podem fazer o seu produto... não é um meio... não é um *tailor-made*, não é um *made-to-order*, é um customizado. Podem fazer a sua própria customização com ferramentas de customização colocadas em loja. Sinceramente, na nossa loja, eu não vejo essa situação a acontecer num futuro próximo, nem vejo que venha adicionar ou mais público ou mais conversão por termos essas ferramentas de entretenimento, porque efetivamente ferramentas de entretenimento em loja física funcionam melhor para outra tipologia de produto, mais do que efetivamente aquilo que nós temos para oferecer ao nosso cliente, porque há ferramentas, mas que são mais utilizadas no *online*. Por exemplo as pessoas colocarem o telefone com uma aplicação e depois já conseguem simular o sapato calçado e coisas do género, mas é mais para *online* do que propriamente em loja física.

**Entrevistadora:** E na visão da marca, em que é que consistirão as lojas de futuro em Portugal e especificamente neste setor? Quais é que vão ser as suas principais características?

**Entrevistada:** As lojas físicas vão sempre cá estar e podem diminuir a sua importância face ao *online*. Mas elas vão sempre cá estar. E acho que a importância das lojas *online* vai ter maior relevância nos serviços que nós possamos prestar aos nossos clientes, ou seja, o nosso

*customer service*, já que nós temos que melhorar cada vez mais o nosso serviço ao cliente e o nosso serviço pós-venda para que o cliente se sinta bem tratado, bem acolhido, de forma a querer voltar àquele espaço.

**Entrevistadora:** Muito obrigada pela disponibilidade.

## **Quartier Latin**

**Entrevistadora:** Primeiramente, gostaria de perceber qual é que é a posição da marca relativamente à transformação digital e à sua aplicação nas lojas físicas, neste caso, na vossa loja física do Porto. Se acham isto importante, se já começaram este trabalho.

**Entrevistada:** Nós fomos a primeira loja de artigos de luxo em segunda mão e, por isso, uma das coisas que ajudou foi logo nós termos começado com um *site*. Portanto, mal abrimos a loja – vai fazer 13 anos agora – nós tínhamos um *site*, ainda que bastante rudimentar, é claro. Foi feito no Wix, daqueles que nós podíamos depois customizar. Era mais um catálogo de venda, na verdade, acho que até nem dava para comprar, mas sempre trabalhamos muito quer com as redes sociais, quer com o *site*. Depois, à medida que as coisas foram evoluindo, nós fomos evoluindo também na presença *online*. E evidentemente que desde a pandemia, pronto, de forma completamente evidente. Mas mesmo antes disso, já tínhamos notado. Qualquer negócio hoje em dia que tenha vendas requer presença na *internet*. Nem sequer vale a pena ter a porta aberta hoje em dia se não existir essa abordagem.

**Entrevistadora:** E relativamente à loja física, vocês já têm algum elemento implementado digital? Ou seja, quando eu falo em elementos digitais, estou a falar de *tablets*, ecrãs interativos, conteúdo dinâmico, tipo vídeos a passar.

**Entrevistada:** Não. Olhe, nós, na loja, temos a lógica oposta, absolutamente oposta ao digital. E penso que, de uma forma geral, quer dizer, não sei, pronto, ou é uma marca que tem muitos recursos financeiros e então pode fazer uma coisa que suscite interesse nos clientes ou então, se é, por exemplo, só um ecrã não vejo grande interesse por parte dos clientes, a não ser que seja uma coisa que seja nova, que seja surpreendente, que seja também interativa. Para isso seriam precisos recursos que nós não temos e uma lógica que também não é a nossa. Nós, na parte física, temos, como estava a dizer, a lógica absolutamente inversa. Se na parte de física, nós somos muito conservadores, é uma loja com uma decoração completamente *vintage*, é muito pequena, é um espaço muito caseiro, muito *cosy*,

tem mobiliário antigo e por isso nós queremos ter justamente a sensação contrária, a sensação de uma presença muito humana e pouco moderna. Mas tenho que dizer que na nossa área, nós temos sempre que ter os dois canais. Nós não podemos sobreviver só com o digital. Nós precisamos efetivamente dos dois, principalmente, no nosso caso. Como estamos a vender produtos de segunda mão caríssimos e com graus enormíssimos de contrafação, é muito importante termos uma porta aberta porque traduz muita segurança às pessoas. E penso que nos outros casos as pessoas têm a sensação de que se houver algum problema, têm um sítio onde ir para resolver.

Quando são pequenos negócios, é muito importante ter uma porta aberta. Penso eu.

**Entrevistadora:** Considerando o sector do luxo, que já pressupõe exclusividade e raridade, a Isadora acha que o digital, de certa forma, pode ser um entrave? As pessoas podem exatamente ter o sentido inverso face às marcas deste setor?

**Entrevistada:** Na loja, temos muito cuidado com a apresentação, porque há uma década atrás as lojas de segunda mão eram um depósito, mas esta já não é a realidade. Hoje em dia, é impensável isso. Uma loja de segunda mão tem que ter o mesmo cuidado que uma loja normal. Nós sempre tivemos o cuidado da apresentação da nossa loja como se fosse uma loja normal. Tanto que as pessoas não reparam logo que é em segunda mão. Estamos a tentar vencer isso, tentando criar uma atmosfera que recrie uma coisa mais pessoal, mais íntima.

**Entrevistadora:** Certo. E, na sua opinião, em que é que consistirão as lojas de futuro em Portugal, especificamente do luxo? Quais é que são assim as principais características? Como é que projeta o futuro?

**Entrevistada:** As de luxo, as de primeira mão ou de segunda mão?

**Entrevistadora:** Sim, por exemplo, a sua, tendo em conta o seu negócio, que é muito particular e podemos ter isso em conta.

**Entrevistada:** O que eu acho é que quando são boutiques de rua de luxo, muito dificilmente vamos sobreviver digitalmente, se não estivermos presentes em *marketplaces*. Isto porquê? Podemos ter o *site* mais bem elaborado do mundo, com os melhores artigos do mundo, mas lançá-lo na *internet* sem uma estratégia digital não vale a pena. Pronto, mais vale pagarmos a comissão de venda de grandes plataformas como a Farfetch e estarmos presentes lá, porque têm uma audiência gigantesca versus o que nós estarmos a gastar para publicidade ao nosso *site*. Não é que nós não façamos, nós só não gastamos tanto dinheiro porque é muito difícil. Tem que se gastar mesmo muito dinheiro para ter uma audiência muito grande. Nós temos

a audiência que as nossas redes sociais nos permitem ter. Mas quer dizer, realisticamente falando, pronto, temos que estar nos dois casos.

**Entrevistadora:** E em ambiente de loja física, acha que vai ser essencial ter estes elementos tecnológicos, como falávamos há pouco? Ou acha que é dispensável para o futuro?

**Entrevistada:** Eu acho que é dispensável, mas, por exemplo, mais uma vez, se estamos a falar de uma grande cadeia já absolutamente consolidada como uma Gucci ou uma Prada, é claro que é sempre um passo mais à frente da concorrência. E claro que, evidentemente, vão explorar isso, não é? Porque têm todos os recursos e porque querem estar sempre à frente de um mercado altamente competitivo e que têm que estar sempre na liderança. Portanto, acredito que sim. As lojas mais pequenas de rua não me parece que seja... num futuro imediato, não me parece que seja por aí. Quer dizer, claro que, por exemplo, relativamente aos meios de pagamento, sim, serão cada vez mais inovadores. Meios como criptomoedas, que nós vamos passar a aceitar em breve. Não sei se terá muita aderência ou não, mas vamos fazer isso.

**Entrevistadora:** Isto no *online*? Ou também na loja física?

**Entrevistada:** Sim, vamos ter na loja física, com um *QR Code*, mas na loja *online* ainda temos que fazer a integração desse meio de pagamento. Mas quer dizer, tirando os meios de pagamento, não estou a ver assim uma coisa que acrescente grandemente numa loja pequena, num comércio de rua. Teremos que ver, porque isto evolui tudo tão rápido.

**Entrevistadora:** Obrigada.

## **Dara Jewels**

**Entrevistadora:** Começava por perguntar qual é que é a posição da marca relativamente à transformação digital e à sua aplicação e implementação nos espaços físicos.

**Entrevistado:** Bem, essa pergunta pode ter várias respostas e pode ter várias partes que merecem análise. O mundo digital está aí. A nossa estratégia digital está em permanente mudança. Nós não somos um grande grupo, somos um grupo familiar, um grupo pequeno, mas somos um grupo. Nós procuramos estar atentos ao que se passa fora e procuramos estar atentos ao que se passa com as novas tecnologias e estar atentos a tudo isso. Temos algumas ideias para aplicar no que toca o espaço de retalho físico. Neste momento, ainda estamos a tentar perceber como é que vai ser o próximo horizonte, daqui a 5 anos. Porque hoje em dia,

não vale a pena pensar nem a 10, nem a 20 anos, porque até 5 anos é uma eternidade. Achamos que há várias hipóteses. Há várias hipóteses mesmo. No que toca ao nosso negócio em particular, é um negócio que requer o contacto físico ainda. As pessoas não compram, por norma, peças de valor acrescentado elevado, em que é preciso a experiência física para verificar a qualidade de diamante, do ouro, do peso, do toque, do conforto. É algo muito pessoal, é algo que ainda requer o toque, que ainda requer a visão que é algo que não consegue ser replicado facilmente pelas vias digitais a 100%. Quando estamos a falar de artigos até 100,00€ ou 200,00€, são artigos que são *commodities*, são artigos simples, são artigos cujo custo percebido é baixo e assim, tudo bem. Para artigos mais caros – bastante mais caros até – a maior parte das pessoas prefere ter uma experiência de visita à loja e, portanto, a situação pode mudar porque não somos nós que pomos as regras do mercado. Mas até ver, eu acho que não é para já. Não estou a ver de imediato que o retalho físico vá desaparecer no que toca ao negócio de ourivesaria de luxo, porque haverá sempre necessidade de uma presença física, de uma visita física para verificar, para testar, para sentir o conforto, o toque, a cor. Porque não há substituição à altura no mundo digital que possa dar a mesma experiência de consumo que se consegue ter ainda fisicamente. Agora, há muitas formas de trazer o cliente à loja e há outras formas de quando o cliente chega à loja, de lhe oferecer uma experiência digital. Como? Há vários programas que poderão ser implementados e servir de suporte à própria venda, com programas digitais de adaptação de peças em 3D, de criação à medida na hora, etc.

**Entrevistadora:** Atualmente têm algum tipo de elementos digitais implementados nas vossas lojas físicas?

**Entrevistado:** Nas nossas lojas temos sobretudo um programa que permite ao cliente fazer simulações das alianças, e até, simulações à medida do que está na loja. Conseguimos ir simulando num ecrã como é que fica o resultado final de uma peça que possa ser criada por essa pessoa. Mas é algo que, devido à complexidade do programa, não pode ser disponibilizado de uma forma imediata. Ou seja, até poderíamos ter um *tablet*. Isso seria pacífico, mas não funcionaria porque temos de ser nós a carregar esse programa com informação técnica e, portanto, não é uma coisa que o cliente consiga fazer de uma forma *user-friendly*, percebe? E por isso é que nós se fossemos uma casa de roupas, de vestuário, em que não há complexidade na criação, é o que está, é o que está, tudo bem. Nós, no nosso caso, e requer muita técnica, mesmo quando se faz a simulação em 3D, há tantas opções, de

um risco mais para a esquerda, de um risco mais para a direita, um acetinado, um riscado, as pedras serem postas na diagonal, na vertical também de cada pedra, o quilate, que não é fazível. Mesmo a complexidade do programa de suporte digital é de tal modo vasta e cara, que também não é fácil. E não é só isso, é o processo também de experimentação e de usabilidade. Também não é fácil deixar o cliente fazê-lo sozinho. Por isso é que nós não avançamos imediatamente para essa solução e o cliente, sem ajuda e sem apoio, pode fazer isso, porque o nosso produto é apresentado como um produto diferenciado, com capacidade de adaptação, e isso é uma coisa que muitas vezes precisa do apoio de alguém.

**Entrevistadora:** Claro, técnico. Portanto, já tem esse serviço disponível, mas sempre com acompanhamento de técnico do vosso *staff*.

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistadora:** Gostava de perceber a posição da marca relativamente ao *staff*, porque de facto são peças fundamentais na experiência do consumidor e esta transformação digital também implica, em alguns casos, a substituição ou pelo menos a diminuição de *staff* humano e físico nestes espaços. Na sua opinião, isto é algo fazível para o vosso negócio?

**Entrevistado:** Eu sei que há negócios e grandes superfícies que estão a diminuir o consumo, a incentivar claramente o consumo digital, em detrimento do consumo físico. No nosso caso, nós somos, como eu já disse, um pequeno grupo com três lojas e temos um universo de compra e venda *online*. Mas o nosso negócio principal é claramente o das lojas, do retalho físico e, portanto, não nos passa pela cabeça reduzir. Passa-nos pela cabeça, neste momento, é capacitar os colaboradores cada vez mais para estarem preparados tecnicamente para prestar um melhor serviço digital. Agora, nós fazemos *outsourcing* de muito do apoio que nós temos a nível digital. Os colaboradores que estão cá dentro não têm que saber tudo. Eu espero que um colaborador atenda bem um cliente, de forma profissional, e saiba fazer as dinâmicas todas que é requerido a um colaborador. Mas trabalhar também na parte digital é algo que não lhes é logo exigido porque ninguém pode fazer tudo bem feito. Portanto, uma das coisas que temos que fazer é saber delegar a quem percebe cada coisa. Portanto, temos uma empresa que nos dá assessoria a nível digital, que nos ajuda a vários níveis. Faz uma gestão 360° do nosso suporte digital e assim é mais fácil fazer a gestão. Estamos a trabalhar com quem percebe, com quem é especialista e não estamos a sobrecarregar os colaboradores com tarefas que não maximizam resultados, pelo menos é a nossa forma de pensar.

**Entrevistadora:** Tendo em conta o setor do luxo, acha que existem desvantagens no que toca à transformação digital no espaço físico? Ou seja, porque estamos a falar de um setor que já por si é de facto muito especial e tem associado alguma exclusividade, alguma privacidade, algum recato e, de repente, vêm algumas estratégias que até podem ser para alguns consumidores, talvez os mais tradicionais, invasivas. Portanto, na sua opinião, acha que existem constrangimentos relativamente a estas novas tecnologias, tendo em conta o setor?

**Entrevistado:** Eu acho que as tecnologias vieram para ficar. Acho que cabe a cada loja e a cada espaço, cada centro de negócio ser capaz de implementar isso, de acordo com o seu mercado alvo, os seus clientes. Nós nunca na vida iríamos implementar uma solução que não se adequasse a cada cliente. Nós procuramos criar uma solução chave na mão de cada cliente e, portanto, se sentimos que o cliente é um cliente mais tradicional, temos de ter uma abordagem mais tradicional. Se sentimos que o cliente pretende uma coisa mais digital, preparamos uma solução mais nesse sentido. Ou seja, nós temos que estar preparados, pelo menos nas nossas lojas, para que cada colaborador, cada pessoa que atenda um cliente, saiba fazer uma solução à medida do cliente. Se vemos que o cliente requer uma solução digital, avançamos com soluções digitais. Se requer uma abordagem mais tradicional, será tradicional. Eu acho que, neste momento, é a solução certa. Estar a generalizar soluções, sem ter em conta o tipo de cliente que temos, corremos o risco de, sim, de haver um choque térmico e haver clientes que não se sentem bem.

**Entrevistadora:** Na sua opinião e tendo em conta ao vosso negócio, olham para estas tecnologias numa lógica mais prática e funcional, ou seja, como elementos de melhoria para a prestação de serviço que têm com o vosso cliente, para a experiência que oferecem em loja também como uma vertente de entretenimento?

**Entrevistado:** Tipo metaverso, não é?

**Entrevistadora:** Exatamente. Acha que é uma aposta também no futuro? Ou veem isto numa perspetiva mais funcional e prática?

**Entrevistado:** Olha, eu, neste momento, ainda penso que é prematuro estar a investir a sério no metaverso, por exemplo. Também se falou do Second Life há uns anos atrás e houve marcas que investiram forte no Second Life e foi um *flop*. Portanto, é assim: nestas coisas, eu pago um pouco para ver, ainda que seja, do ponto de vista do *marketing*, nem que vá um bocadinho depois, nunca irei muito depois, apenas não quero ir logo de cabeça. Porque existe

um risco associado, tendo em conta as experiências recentes deste tipo de soluções. Até porque, vamos lá ver uma coisa, há mercados e mercados. O mercado norte-americano é mercado que vende luxo muito *online*. Porquê? Porque é um mercado com uma dispersão geográfica bastante grande. Quem vive no Alabama, não lhe dá jeito ir a Nova Iorque fazer compras e, muitas vezes, compra *online* e compra coisas de luxo *online*. Mas o mercado português é um mercado muito concentrado, muito mais tradicionalista e, portanto, nem tudo que se passa nos Estados Unidos, por exemplo, tem aplicação direta em Portugal e, portanto, temos que ver a coisa, tendo em conta a especificidade de cada zona. Quanto a essa questão que me está a falar do entretenimento, eu acho que é interessante, mas neste momento, a funcionalidade sobrepõe-se, por enquanto, ao entretenimento, porque para mim, eu não estou convencido que essas soluções de entretenimento tenham uma relação de retorno sobre o investimento ainda. Quando eu achar que o retorno sobre o investimento me compensa, tudo bem, porque eu acho que nenhuma empresa aposta no entretenimento só porque é giro, só porque é engraçado, não é? As empresas existem para gerar cash-flow. Investem no entretenimento porque acham que têm alguma coisa a ganhar com isso. E, portanto, eu ainda não percebi o que é que eu posso ganhar, por exemplo, com o metaverso. Quando eu perceber – isto é um exemplo, atenção – quando eu perceber, talvez sim. Mas existem outras realidades além do metaverso, existem plataformas de compra *online* através de pequenos shoppings, mas muito bem feitas, que agora há muitas marcas que estão a utilizar isso de uma forma muito interessante. É uma questão a ver. Estamos atentos, estamos a estudar tudo isso.

**Entrevistadora:** Para terminar, na visão da marca, em que é que consistirão as lojas do futuro, ou seja, quais é que serão as principais características e pontos a destacar?

**Entrevistado:** Para mim, é a personalização total. Se eu tivesse que resumir, era isso. O cliente entra na loja, é atendido de forma única, pessoal, as pessoas querem ter tudo personalizado. Neste negócio de luxo, ninguém quer comprar o que já existe ou o que outra pessoa tem, quer ter sempre algo de diferente, quer ter sempre algo e quer pagar para ter essa diferença. Sinceramente, é o que eu acho. Se tivesse que resumir, acho que no futuro tudo o que é vendido tem que ser personalizado, se é mais digital, se é com o programa A, se é com o programa C, se é depois com a plataforma Y, isso aí é uma questão de estarmos atentos e entrarmos nessa onda e surfamos a onda, como se costuma dizer.

Mas o importante aqui é garantir que o cliente uma experiência de compra única e personalizada, porque não vale a pena ter lojas abertas, se o preço de compra não é interessante, se não há o prazer de ir à ourivesaria. Não queremos ter uma experiência de compra como se tem numa *department store*, em que se chega lá e parece que se está a comprar joalharia a granel. Aqui tem que ser uma experiência especial. Tem que haver um contexto especial, tem que haver um conjunto de condições que tornem a experiência especial e memorável.

**Entrevistadora:** Qual é que vai ser o vosso próximo passo no digital, qual é que será o próximo investimento ou o primeiro investimento a fazer aqui num curto prazo?

**Entrevistado:** Olhe, eu ainda estou a estudar qual é que é a melhor opção, qual será o próximo passo. Nós, brevemente, vamos fazer uma renovação total das lojas. Vamos mudar o nosso *layout* e, nessa renovação, já vamos incorporar elementos digitais presentes mesmo no próprio espaço físico e, portanto, estamos a estudar, não lhe conseguir dar a resposta, porque ainda estamos numa fase prematura. Ainda estamos a tentar perceber, mas eventualmente, teremos um *display* maior, onde o cliente poderá ter acesso a soluções e eventualmente um próprio programa mais simplificado. Enfim, estamos a estudar qual é que é a solução de experiência digital que se pode ter na loja, em função também do contexto de renovação que as lojas irão ter.

**Entrevistadora:** Agradeço a partilha e a disponibilidade.

## **Anexo C – Documento de consentimento informado**

### **Consentimento para Participação em Dissertação de Mestrado**

**Título do projeto:** As lojas do futuro: o impacto da transformação digital na experiência do consumidor em loja no setor do luxo

**Aluna:** Leonor Bento Moucho de Matos Diogo

**Orientadora:** Patrícia Dias

**Este é um formulário de consentimento para a sua participação numa entrevista inserida no âmbito de uma dissertação de mestrado:**

Trata-se de uma dissertação em desenvolvimento com o tema “As lojas do futuro: o impacto da transformação digital na experiência do consumidor em loja no setor do luxo”, a propósito da realização do mestrado de Comunicação, Marketing e Publicidade da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Pretende-se verificar e analisar, do ponto de vista das marcas do setor de luxo, o impacto da digitalização dos espaços físicos na experiência dos seus consumidores.

A sua participação implica a realização de uma entrevista gravada (áudio) com duração máxima de uma hora.

A entrevista é composta por um total de sete questões. Serão recolhidos os seguintes dados: nome da marca e cargo/função do entrevistado/a.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos.

Os procedimentos éticos aplicáveis à investigação científica exigem que os participantes expressem explicitamente a sua concordância com essa participação e com a forma como os dados recolhidos serão usados. Este formulário de consentimento é necessário para garantir que compreende o objetivo da sua participação, e como está de acordo com os procedimentos propostos para a investigação.

Agradeço a sua participação nesta investigação.

**Assinatura do formulário de consentimento informado:**

Eu li este formulário de consentimento e estou consciente da minha participação numa dissertação de mestrado.

Voluntariamente, concordo com a minha participação nesta investigação.

---

**Nome em maiúsculas**

---

**Assinatura**

---

**Data**