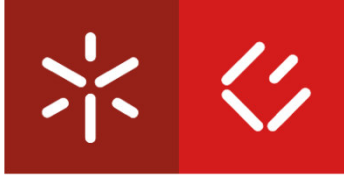




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Daniela Costa Rodrigues de Macedo Dias

**Estratégias de Marketing Internacional de
Marcas de Luxo Portuguesas**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Daniela Costa Rodrigues de Macedo Dias

Estratégias de Marketing Internacional de Marcas de Luxo Portuguesas

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor Vasco Eiriz

Outubro de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Daniela Costa Rodrigues de Macedo Dias

Endereço eletrónico: daniela.crmd@gmail.com

Telemóvel: 912142391

Número do Bilhete de Identidade: 14319148

Título dissertação: Estratégias de Marketing Internacional de Marcas de Luxo Portuguesas

Orientador: Professor Doutor Vasco Eiriz

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Negócios Internacionais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar à minha família, em particular à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã, por todo o apoio que me deram ao longo desta etapa como estudante universitária e por me ajudarem a concretizar mais um objetivo na minha vida: a conclusão do mestrado.

Agradeço também ao meu orientador, o Professor Doutor Vasco Eiriz, que me guiou ao longo deste último ano e me incentivou a fazer sempre o melhor que consigo.

Agradeço ainda a todos os amigos que se disponibilizaram para me ajudar e aos que acreditaram em mim desde o início e me deram força e motivação para continuar e nunca desistir.

Não poderia deixar de agradecer a cada uma das pessoas entrevistadas pela disponibilidade e simpatia com que me ajudaram a concluir esta dissertação. Desejo o maior sucesso a todos.

Sem cada um de vocês nada disto teria sido possível.

Título: Estratégias de Marketing Internacional de Marcas de Luxo Portuguesas

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo conhecer quais as estratégias de marketing que os gestores de marcas de moda de luxo portuguesas podem adotar no seu processo de internacionalização, de forma a obterem maior sucesso.

Em Portugal, o número de marcas de moda do segmento de luxo aumentou muito nos últimos anos, e grande parte destas marcas têm como principal objetivo conquistar os mercados internacionais.

Este estudo, de natureza descritiva e exploratória, pretende auxiliar as marcas na sua internacionalização, nomeadamente a nível da sua estratégia de produto, preço, distribuição e comunicação. Para isso, foram realizadas dez entrevistas em profundidade a dez gestores ou responsáveis comerciais e de marketing de dez marcas de luxo portuguesas e foram também analisados documentos relevantes para o estudo. Isto permitiu compreender as estratégias de marketing internacional que as marcas de moda de luxo em geral podem seguir.

Concluiu-se que as marcas de luxo portuguesas devem tentar disponibilizar toda a sua gama de produtos nos diferentes mercados internacionais, oferecendo ainda serviços que completam a experiência do cliente e fazendo parcerias com outras marcas de luxo internacionais, de forma a aumentar a sua notoriedade. Os resultados indicaram ainda que o preço dos produtos de luxo icónicos deve aumentar gradualmente a nível internacional, e que as marcas não devem praticar saldos, apenas reduções especiais de preço. Os preços devem ainda ser comunicados de forma discreta nos pontos de venda internacionais da marca. Para entrar em novos mercados, as marcas de luxo portuguesas devem começar por estar presentes em lojas multimarca ou *department stores*, mantendo um relacionamento próximo com as mesmas e, posteriormente, apostar na abertura de uma *flagship store*. Foi ainda visível que os mercados europeu e americano são os mais atrativos para as marcas de luxo portuguesas. A nível de comunicação internacional, deve ser feita uma aposta nas relações públicas e com a imprensa, na realização de eventos e na comunicação *online*. As marcas podem ainda possuir um embaixador da marca e patrocinar eventos internacionais.

Palavras-chave: Marketing internacional; Estratégia de marketing; Marketing de luxo; Luxo; Marca; Portugal.

Title: International Marketing Strategies of Portuguese Luxury Brands

Abstract

The present dissertation aims to know which marketing strategies managers of Portuguese luxury fashion brands can adopt in their internationalization process, in order to achieve greater success. In Portugal, the number of luxury fashion brands has increased over the last few years, and most of those brands wish to conquer international markets all over the world.

This study, of descriptive and exploratory nature, aims to support the internationalization of Portuguese brands, particularly in terms of its product, pricing, distribution and communication strategy. To make this possible, ten in-depth interviews were conducted with ten managers or marketing managers of ten Portuguese luxury fashion brands and pertinent documents were also analyzed for the study.

It was concluded that Portuguese luxury brands should try to provide their entire range of products to different international markets and complementary services that improve the customer experience, and build partnerships with other international luxury brands in order to increase its international notoriety. The results also indicated that the price of the iconic luxury products should gradually increase internationally, and that brands should not practice sales, only special price reductions. Prices should be subtly communicated in international points of sales. To enter new markets, Portuguese luxury brands should enter first on multibrand stores or department stores with their products, maintaining a close relationship with them, and latter open a flagship store. Results also indicate that the European and American markets are the most attractive to the Portuguese luxury brands. Regarding international communication, Portuguese brands should do more public relations, events, and online communication, and also maintain a good relationship with the press. Brands can also have a brand ambassador and sponsor international events.

Key-words: International marketing; Marketing strategy; Luxury marketing; Luxury; Brand; Portugal.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
1. Introdução	1
1.1. Delimitação e justificação do tema	1
1.2. Questão de pesquisa e objetivos do estudo	3
1.3. Metodologia utilizada	3
1.4. Estrutura da dissertação.....	4
2. O luxo	7
2.1. Introdução	7
2.2. Conceito de luxo	7
2.3. Conceito de marcas de luxo.....	12
2.4. Síntese e conclusão	17
3. Aspectos gerais sobre o marketing de marcas de luxo	19
3.1. Introdução	19
3.2. Marketing de marcas de luxo	19
3.3. Marketing internacional de marcas de luxo	25
3.4. Síntese e conclusão	26
4. O produto e o preço de marcas de luxo	29
4.1. Introdução	29
4.2. Produto.....	29
4.3. Preço.....	33
4.4. Síntese e conclusão	37
5. A distribuição e a comunicação de marcas de luxo	39
5.1. Introdução	39
5.2. Distribuição.....	39
5.3. Comunicação	44
5.4. Síntese e conclusão	48
6. Contexto e metodologia	51
6.1. Introdução	51

6.2. Contexto de estudo	51
6.3. Análise documental	53
6.4. Entrevistas em profundidade	55
6.5. Conclusão.....	61
7. Apresentação e discussão de resultados: O Produto	63
7.1. Introdução	63
7.2. Linha principal e extensões de linha de produtos.....	63
7.3. Serviços associados aos produtos	68
7.4. Relação com outras marcas	70
7.5. Resultados, discussão e conclusão.....	73
8. Apresentação e discussão de resultados: O Preço	77
8.1. Introdução	77
8.2. Existência de aumento gradual dos preços.....	77
8.3. Estipulação de preços internacionais.....	79
8.4. Prática de saldos e reduções especiais de preço	80
8.5. Comunicação de preços.....	82
8.6. Resultados, discussão e conclusão.....	83
9. Apresentação e discussão de resultados: A Distribuição	87
9.1. Introdução	87
9.2. Formas de distribuição.....	87
9.3. Projeção do universo da marca no ponto de venda	89
9.4. Localização dos pontos de venda internacionais	92
9.5. Mercado com maior volume de vendas	94
9.6. Existência de <i>flagship stores</i>	94
9.7. Resultados, discussão e conclusão.....	95
10. Apresentação e discussão de resultados: A Comunicação.....	99
10.1. Introdução	99
10.2. Existência de publicidade	99
10.3. Relações públicas, com a imprensa, eventos e a internet.....	100
10.4. Patrocínio de eventos internacionais.....	106
10.5. Utilização de figuras públicas.....	106
10.6. Elaboração da estratégia de comunicação	107
10.7. Resultados, discussão e conclusão.....	107

11. Conclusão	111
11.1. Principais resultados sobre o produto e o preço	111
11.2. Principais resultados sobre a distribuição e a comunicação.....	115
11.3. Implicações do estudo	119
11.4. Limitações do estudo e recomendações futuras	124
Apêndices	127
Apêndice 1 – Guião das Entrevistas	127
Apêndice 2 – Formulário de apoio às entrevistas.....	131
Apêndice 3 – Entrevista a Maria Cunha da marca Josefinas.....	133
Apêndice 4 – Entrevista a Ana Santos da marca Carlos Santos Shoes.....	137
Apêndice 5 – Entrevista a Jorge Ferreira da marca Vicri.....	141
Apêndice 6 – Entrevista a Inês Caleiro da marca Guava.....	147
Apêndice 7 – Entrevista a Marco Freitas da marca Egídio Alves.....	153
Apêndice 8 – Entrevista a Eduardo Avelar da marca Profession: Bottier	157
Apêndice 9 – Entrevista a Ricardo Oliveira da marca Lemon Jelly	161
Apêndice 10 – Entrevista a Luís Buchinho	165
Apêndice 11 – Entrevista a Nuno Baltazar	169
Apêndice 12 – Entrevista a Mariana Donato da marca Âme Moi	175
Referências Bibliográficas.....	179

Índice de Tabelas

TABELA 1: ANTI-LEIS DO MARKETRING.....	20
TABELA 2: DADOS DOS ENTREVISTADOS	58
TABELA 3: SÍNTESE DOS RESULTADOS DO PRODUTO.....	74
TABELA 4: SÍNTESE DOS RESULTADOS DO PREÇO	85
TABELA 5: SÍNTESE DOS RESULTADOS DA DISTRIBUIÇÃO	97
TABELA 6: SÍNTESE DOS RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO.....	109

1. Introdução

O mercado de luxo português tem vindo a crescer nos últimos anos. São cada vez mais os turistas que se deslocam a Portugal para comprar marcas de luxo na Avenida da Liberdade, em Lisboa, uma das avenidas mais caras da Europa e a mais cara do nosso país, com uma longa lista de espera para abertura de lojas, que todos os anos aumenta. As marcas de luxo internacionais querem estar presentes em Portugal, um país que nos últimos tempos tem sido premiado pelas suas paisagens e gastronomia e que atrai cada vez mais turistas. Portugal torna-se, assim, um mercado aprazível para marcas de luxo internacionais venderem os seus produtos.

Por outro lado, Portugal atrai também marcas de luxo internacionais para as suas fábricas. O *made in* Portugal está na moda e é associado imediatamente a produtos de elevada qualidade, sobretudo a calçado.

Com toda esta potencialidade, porque não haveriam os portugueses de apostar na criação das suas próprias marcas de luxo? Foi o que muitas empresas fizeram. Empresas que produzem para grandes marcas internacionais passam agora a fabricar os seus próprios produtos de luxo, criando novas marcas. Os custos de produção são menores e ainda beneficiam do *know-how* transmitido pelas grandes marcas e, claro, do selo “*Made in Portugal*”. Nem todas as marcas de luxo nacionais nasceram desta forma, mas a verdade é que marcas portuguesas de luxo deveriam ter tudo para obter um grande sucesso.

No entanto, ao contrário do que ocorre com muitas das marcas de luxo internacionais, as marcas portuguesas não são detidas por grandes grupos, com enorme capacidade financeira. Talvez por esse motivo o seu sucesso seja mais limitado.

Mas existem sempre formas de ultrapassar os problemas, e neste estudo serão recomendadas estratégias de marketing internacional que as marcas de moda de luxo portuguesas podem seguir para obterem um maior sucesso na sua internacionalização.

1.1. Delimitação e justificação do tema

A presente dissertação tem como tema “Estratégias de Marketing Internacional de Marcas de Luxo Portuguesas” e o seu principal objetivo é concluir quais as estratégias de marketing-mix que os gestores de marcas de luxo portuguesas devem adotar no seu processo de internacionalização para novos mercados.

O estudo foca-se no segmento das marcas de moda de luxo, que inclui marcas de alta-costura, pronto-a-vestir, acessórios e calçado. Foi estabelecida esta limitação uma vez que um estudo mais abrangente poderia conduzir a conclusões falíveis, pois estariam a ser estudadas marcas de moda juntamente com marcas de outros segmentos, por exemplo ligadas à restauração ou à hotelaria. Para além de que comparar marcas de produtos de luxo com marcas de serviços de luxo não resultaria, já que as estratégias de marketing internacional de ambos podem ser bastante distintas. Assim, esta limitação permite direcionar o estudo e torná-lo mais específico e claro.

Decidi optar por este tema de investigação por motivos de ordem científica e pessoal.

A nível científico, optei por este tema uma vez que é notória a existência de uma lacuna. Já vários autores se debruçaram sobre a temática da internacionalização de marcas de luxo, como Chevalier e Mazzalovo (2008) e Moore, Doherty e Doyle (2010), sobretudo para mercados emergentes, no entanto as referências feitas à internacionalização de marcas de luxo portuguesas são raras, sendo apenas realizados mais recentemente estudos que fazem menção a este tema de uma forma mais particular, focando-se por exemplo em marcas de vinho de luxo (Azevedo, 2010) ou em calçado de luxo (Marcos, 2010). É visível a existência de uma lacuna face a estudos focados nas estratégias de marketing internacional de marcas portuguesas do segmento de luxo. Porém, considero de elevada importância a realização de um estudo a este nível, sobretudo para auxiliar os gestores de marcas de luxo portuguesas que pretendem internacionalizar a sua marca, oferecendo-lhes orientações sobre o marketing-mix internacional que podem adotar de forma a atingirem sucesso futuro. Para além do mais, não pode passar despercebido o facto de Portugal ser um país com provas dadas no mercado de luxo. As nossas fábricas produzem para grandes marcas de luxo internacionais, possuímos um mercado nacional atrativo para o comércio dessas marcas, e é notório o reconhecimento cada vez maior das marcas de luxo portuguesas, um pouco por todo o mundo. Temos marcas de luxo nacionais a serem apresentadas nas *passerelles* da Semana da Moda de Milão, Londres, Paris ou, mais recentemente, Nova Iorque, que fazem parte do conjunto de Semanas da Moda mais importantes a nível internacional. Outras são mencionadas pelos *influencers* mais importantes em todo o mundo. A realidade é que Portugal consegue oferecer *design* e criatividade, mas também qualidade de confeção e exigência, como referiu o Presidente da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), João Rafael Koehler, no site do

Portugal Fashion (2015), facto que reforça a qualidade das marcas de luxo nacionais e que, mais uma vez, suporta a importância que tem a investigação desta temática para marcas portuguesas.

Já a nível pessoal, a escolha deste tema recai sobre o grande interesse que tenho pelo sector do luxo, mas também se deve à grande paixão que nutro pelo marketing. Poder conciliar esta paixão com a sua vertente internacional, cada vez mais relevante na sociedade globalizada em que vivemos, traduziu-se em motivação extra para o desenvolvimento deste estudo.

1.2. Questão de pesquisa e objetivos do estudo

Foi elaborada a seguinte questão de investigação:

Quais as estratégias de marketing que as marcas de luxo portuguesas devem adotar ao internacionalizarem?

Os objetivos deste estudo encontram-se alinhados com a questão de investigação mencionada acima e são os seguintes:

1. Conhecer as estratégias de marketing internacional adotadas pelas diferentes marcas de luxo portuguesas estudadas, percebendo em que aspetos são idênticas ou distintas.
2. Concluir qual a política de marketing-mix que as marcas de luxo portuguesas no geral devem seguir na sua internacionalização.

Mas o principal objetivo deste estudo é preencher a lacuna existente no que respeita às estratégias de marketing internacional de marcas de luxo portuguesas, nomeadamente a nível do produto, preço, distribuição e comunicação internacional. Desta forma, os gestores de marcas de luxo nacionais terão uma maior orientação sobre estes aspetos na altura em que decidirem iniciar o processo de internacionalização.

1.3. Metodologia utilizada

Para que fosse possível responder à questão de investigação e cumprir os objetivos deste estudo, optou-se por uma abordagem descritiva e exploratória de natureza qualitativa, que facilitou a recolha de dados, já que os estudos existentes sobre o tema escolhido são quase nulos.

Os métodos utilizados nesta dissertação são as entrevistas em profundidade, que serviram para recolher dados primários, e a análise documental, para levantamento de dados secundários.

Inicialmente foi realizado um levantamento de marcas de moda de luxo nacionais e respetivos gestores ou responsáveis comerciais ou de marketing. Selecionaram-se as marcas que mais se adequavam ao estudo e, seguidamente, foram procurados contactos diretos de responsáveis das marcas que pudessem ser entrevistados. Os contactos foram estabelecidos e, após elaboração de um guião de entrevista, foram entrevistadas dez pessoas, ligadas a dez marcas de moda de luxo portuguesas distintas, que se encontram em processo de internacionalização. As entrevistas em profundidade realizaram-se, maioritariamente, em reuniões pessoais, com gravação de áudio autorizada, apenas em três casos tiveram de ser respondidas via *e-mail*. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas, para que se pudesse proceder à sua análise de conteúdo.

Foi ainda realizada uma pesquisa de documentos relevantes para complementar os dados primários recolhidos, desde entrevistas, a artigos e vídeos, realizando-se a sua respetiva análise de conteúdo. Foram ainda analisados o *website* e as redes sociais das várias marcas em estudo.

Para finalizar o estudo empírico, foram cruzados os dados primários e os dados secundários recolhidos para que fosse possível chegar a um maior entendimento sobre o que ocorre a nível das estratégias de marketing internacional das marcas de moda de luxo portuguesas.

A conclusão desta dissertação resultou do cruzamento dos resultados da investigação empírica com aquilo que vários autores têm defendido relativamente à internacionalização de marcas de luxo. Foram deixadas recomendações aos gestores de marcas de moda de luxo nacionais que devem considerar os resultados deste estudo na sua internacionalização.

1.4. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em três grandes grupos: a parte teórica, o estudo empírico, e as considerações finais.

Na parte teórica pretende-se contextualizar o tema da presente dissertação, através da apresentação de vários estudos prévios, realizados por uma série de autores. Esta está dividida em quatro grandes capítulos. O primeiro é denominado “O luxo” e tem como objetivo dar a conhecer os conceitos de luxo e de marcas de luxo. O segundo capítulo intitula-se “Aspetos gerais sobre o marketing de marcas de luxo”. Aqui são explicados alguns aspetos introdutórios sobre o marketing de marcas de luxo. Aspetos curiosos sobre o marketing de luxo serão abordados, permitindo a compreensão do paradoxo entre marketing de luxo e marketing de massa, bem como

algumas estratégias de marketing internacional seguidas por marcas de luxo, apesar dos estudos relativos a este tema serem escassos. O terceiro tópico da revisão de literatura tem como tema “O produto e o preço de marcas de luxo” e, como o próprio nome indica, abrange as estratégias de produto e de preço das marcas de luxo. Por fim, temos o capítulo “A distribuição e a comunicação de marcas de luxo”, cujo objetivo é o mesmo que o do capítulo anterior, mas para o caso da distribuição e da comunicação.

O primeiro capítulo da parte empírica diz respeito à metodologia utilizada no presente estudo, onde é explicado o contexto de estudo e os diferentes métodos de investigação empregues. Seguem-se quatro capítulos, cada um deles dedicado a cada um dos elementos do marketing-mix: produto, preço, distribuição e comunicação. Em cada capítulo foi feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas em profundidade e da análise documental.

As considerações finais do estudo englobam os principais resultados obtidos nas quatro distintas categorias. Aqui os resultados da análise empírica são comparados com a análise teórica previamente realizada, de forma a encontrar pontos comuns ou de divergência de dados. Seguidamente são apresentadas as implicações do estudo, e é nesta secção que será dada a resposta à pergunta de investigação inicialmente formulada: Quais as estratégias de marketing que as marcas de luxo portuguesas devem adotar ao internacionalizarem? Serão, então, dadas recomendações aos gestores de marcas de moda de luxo nacionais, baseadas no cruzamento de dados realizado anteriormente, e tendo em consideração a realidade das marcas portuguesas. Para fechar o capítulo das conclusões, são referidas limitações do estudo encontradas pela investigadora e ainda algumas pistas de investigação futura.

2. O luxo

2.1. Introdução

O segundo capítulo desta dissertação inicia-se com um pouco de história e tem dois grandes objetivos: a compreensão das noções de luxo e de marcas de luxo.

A história do luxo é apresentada com base num estudo de Kapferer e Bastien (2009a), dois dos maiores autores e investigadores da área do luxo. Segundo o Dicionário de Língua Portuguesa, o luxo consiste na “ostentação de riqueza; magnificência; gala. Fausto; sumptuosidade; pompa. Qualquer bem ou objeto de custo elevado e que não é indispensável. (...) De qualidade excelente”. Ao longo deste capítulo, serão várias as definições de luxo enumeradas pelos mais diversos autores. Serão ainda abordadas as diferentes perspetivas dos mesmos relativamente às formas e categorias de luxo que podem existir.

Neste capítulo é ainda explicado o conceito de marcas de luxo, cuja compreensão é essencial para a elaboração desta dissertação, uma vez que as marcas de luxo são o seu tema central.

2.2. Conceito de luxo

Kapferer e Bastien (2009a) percorrem várias épocas da história mundial para explicar o início da existência do luxo. Começam por referir o Egipto antigo, caracterizado por uma sociedade estratificada que acreditava na vida após a morte. Era necessário viver a vida no seu esplendor, com todos os luxos, que incluíam produtos exclusivos e perfumes para os denominados Deuses. No entanto, a vida após a morte era ainda mais importante e, por esse motivo, tinha de ser ainda mais espetacular. As pirâmides, os túmulos e os métodos sofisticados e caros de embalsamento que garantiam a sobrevivência da alma através da conservação do corpo, eram reservados às elites.

Os autores fazem ainda questão de salientar que o luxo está intrinsecamente ligado à estratificação social, à noção de utilidade prática e desperdício, e ainda a decisões relacionadas com a distribuição da riqueza. O luxo encontra-se, portanto, ligado à sociedade em geral. De facto, como Kapferer e Bastien (2009a) reforçam, é a própria sociedade que define aquilo que é o luxo.

Existe um conflito, embora cada vez menor, no que ao luxo diz respeito. São muitos os que defendem que o luxo é um insulto às pessoas mais pobres. No entanto, também há quem

defenda que o luxo é uma fonte de rendimento para muitos outros. Como os autores referem, é como se produzir bens de luxo estivesse correto, mas comprá-los não, facto que revela uma completa incoerência (Kapferer & Bastien, 2009a).

No século XIX, os liberalistas como Adam Smith defendiam o luxo como impulsionador do crescimento económico, criando riqueza para todos os cidadãos. Após a revolução industrial, o nível de vida melhorou e tornou possível o acesso ao luxo por mais pessoas (Kapferer & Bastien, 2009a).

Atualmente existem as mesmas oportunidades de obter sucesso para todos, no entanto, o Homem continua a carecer de uma certa estratificação social, e é o luxo que tem essa função, fazendo-o de uma forma democrática. O denominado “luxo democrático” trata-se de um produto ou serviço que pessoas singulares consideram comum e, ao mesmo tempo, que as pessoas comuns consideram excecionais (Kapferer & Bastien, 2009b). O luxo converte o dinheiro em produtos sofisticados com a função de estratificação social. Este deve possuir sempre uma componente pessoal, para que as pessoas façam as suas escolhas com base nos gostos pessoais e não apenas para seguir aquilo que outros usam. Kapferer e Bastien (2009b) sublinham que o luxo é qualitativo e não quantitativo. Por exemplo, não é o número de diamantes que um anel tem que indica se a pessoa que o adquiriu tem ou não bom gosto.

Yan e Qu (2014) dizem que a palavra “Luxo” vem do latim “Lexus”, que por sua vez significa algo brilhante. Os autores referem ainda que um produto de luxo deve ser único, de forma a justificar o seu valor elevado. Uma vez que o consumidor-alvo deste tipo de produtos é muito especial, o marketing de luxo deve ser realizado de forma diferente.

Danielle Allèrès (2000) refere que o luxo se traduz numa criação de uma marca atraente e sedutora, pouco comum, extraordinária, e de uma beleza, prestígio, sentido de estética e inacessibilidade elevada. Focando-se nos produtos de luxo, a autora refere que estes se tratam, portanto, de objetos que representam um sonho, prazer e felicidade para quem o adquire.

Kapferer e Bastien (2009a) enaltecem a importância dos criadores na conceção do luxo, uma vez que estes impõem nos produtos o seu próprio gosto e identidade. Para os autores existe um conjunto de atributos que têm de estar associados para que a noção de luxo faça sentido. Associam-lhe conceitos como a raridade, exclusividade, perfeição, história, arte, preço elevado, criatividade, atenção ao pormenor, tempo, qualidade, sensualidade, imaginação, sonho, entre outros.

Heine (2012) refere que o mercado de luxo tem vindo a crescer mais, em termos percentuais, do que a própria economia mundial. O autor refere ainda que a literatura sobre o conceito de luxo pode apenas concordar num aspeto: não existe uma definição certa para o luxo. Logo à partida o luxo é um conceito evolutivo, como tal não é válido para longos períodos de tempo, tendo assim de evoluir. O autor faz referência à relatividade do luxo. Isto porque o luxo pode variar com a região, o tempo, a economia, a cultura e a situação de cada um. Para isso, Heine (2012) definiu em que parâmetros deve o luxo ser definido, de acordo com os diferentes tipos de relatividade:

- Relatividade regional: Face à globalização da indústria do luxo é necessário que o luxo seja definido segundo uma perspetiva global, não considerando pequenos aspetos locais;
- Relatividade temporal: O luxo deve ser definido no tempo presente, e não no passado ou até no futuro;
- Relatividade económica: O autor refere que o luxo deve ser definido de acordo com a perspetiva da sociedade de regiões desenvolvidas, e não tendo em conta os mais ricos ou os mais pobres;
- Relatividade cultural: Neste caso, o luxo deve ser definido do ponto de vista da classe alta;
- Relatividade situacional: O autor considera que a definição do luxo deve basear-se em condições normais, ou seja, não tendo em consideração situações temporárias ou individuais.

Heine (2012, p.44) define assim o luxo como “qualquer coisa que seja desejada e que exceda a necessidade e o ordinário. Regra geral, o luxo é definido de uma perspetiva global, no tempo presente e em condições normais. Enquanto a exclusividade dos recursos é avaliada por toda a sociedade, a atratividade dos recursos e a aparência do luxo são determinados pela classe alta”.

Heine (2012, p.51) faz também referência à perspetiva administrativa da indústria do luxo. Esta pressupõe a existência de produtos de luxo, ou seja, produtos, não incluindo serviços ou imobiliário, que são mais do que “necessários e ordinários comparativamente a outros produtos da sua categoria. Estes produtos são de marca, de financiador independente, multi-regionais, contemporâneos e detidos ou usados por uma pessoa para realçar a sua vida pessoal”. O autor dá o exemplo das carteiras Louis Vuitton ou dos carros Rolls-Royce, que se distinguem nas suas respetivas categorias. É ainda de referir que o autor não considera os serviços de luxo ou o imobiliário de luxo como produtos de luxo, fazendo uma distinção entre estes diferentes

segmentos. Heine (2012) considera ainda que os produtos de luxo necessitam de possuir certas características para que possam ser distinguidos na sua categoria, entre elas um nível de preços relativamente elevado, grande qualidade, uma boa estética, serem raros, extraordinários e contemplarem um significado simbólico. Estas características são dependentes entre si e consideradas pelo autor como as dimensões que conferem diferenciação aos produtos e marcas de luxo. O autor estabeleceu diferentes categorias para a indústria de produtos de luxo: produtos de moda, bolsas e malas, fragrâncias e cosméticos, decoração do corpo, meios de transporte, iguarias, decoração de interiores, mobiliário, cozinhas, decoração de mesa, linhos, equipamento de casa de banho, carpetes, candeeiros, produtos eletrónicos de interior, acessórios de interior, equipamento desportivo, e decoração de jardim.

Heine (2012) descreve ainda os diferentes tipos de produtos de luxo, que devem ser considerados aquando do desenvolvimento da estratégia de marketing:

- Produtos de luxo pessoais vs. impessoais: Com os produtos de luxo pessoais o consumidor desenvolve uma relação pessoal, como são exemplo os óculos de sol ou os relógios. Nos produtos impessoais não existe tanto essa relação, tratando-se de produtos como equipamento de jardim ou casa de banho;
- Produtos de luxo consumidos em público vs. privado: Existe uma diferença entre produtos consumidos em público, como carros ou vestuário, e produtos consumidos em privado, como é o caso de produtos para a cozinha, por exemplo. Existem ainda produtos cuja classificação depende da situação em que são usados como por exemplo o vinho, de consumo público num restaurante, mas de consumo privado se bebido em casa.
- Produtos de luxo acessíveis vs. excecionais: O autor caracteriza os perfumes, por exemplo, como produtos de luxo acessíveis, ao alcance de qualquer pessoa pelo menos de vez em quando. Já um luxo excepcional, como um jato privado, é apenas acessível a um número restrito de pessoas.
- Peças únicas, edições limitadas, produtos de difusão limitada e produtos de difusão ampliada: Heine (2012) refere que os produtos de luxo podem ser diferenciados de acordo com a sua exclusividade e volume de produção. As peças únicas são a categoria de topo no que diz respeito ao luxo, consideradas autênticas obras de arte, como é o caso da alta-costura de casas como a Chanel ou a Dior. As edições limitadas consistem em produtos fabricados em pequenas quantidades e por um tempo limitado. Os produtos de difusão limitada são feitos à

mão por artesãos, de forma complexa, como é o caso das coleções de pronto-a-vestir de marcas como a Chanel ou Dolce&Gabbana. Por fim, os produtos de difusão ampliada caracterizam-se por serem produzidos em volumes maiores apesar de, ainda assim, serem limitados comparativamente ao *mass market*, sendo fabricados de forma semelhante à produção em série. É o que ocorre com os automóveis da Porsche ou os *jeans* Dolce&Gabbana.

- Produtos de luxo conspícuos vs. discretos: O autor considera que existem produtos conspícuos, em que o que importa é transmitir a imagem de luxo, por exemplo através de grandes logotipos patentes nos produtos, e discretos, que consistem em produtos que não têm o objetivo de dar nas vistas, mas sim de ser um objeto de requinte e sofisticação, e que é necessário fazer a distinção entre ambos.

Para Allérès (2000), o conceito de luxo pode ser subdividido em três níveis. Em primeiro lugar temos o luxo inacessível, que corresponde a modelos exclusivos, únicos e manufaturados, ao alcance apenas das classes muito altas. Em seguida, temos o luxo intermédio, modelos produzidos em quantidades limitadas que transmitem elegância, bom gosto e qualidade. O luxo acessível é o último nível de luxo referido pela autora, no qual existe a produção em série de modelos por marcas de luxo, oferecidos ao consumidor final com uma melhor relação qualidade-preço, mas ainda assim não deixando de ser caros, destinados por isso a classes médias. A autora distingue ainda três tipos de marketing referentes aos três níveis de luxo mencionados. Para Allérès (2000), foram estes que originaram as distintas formas de luxo:

- Marketing intuitivo: É o marketing que originou o luxo inacessível. Foi criado no início do século XX e promovia produtos de elevada qualidade e manufaturados artesanalmente, produzidos com materiais nobres.
- Marketing elaborado: Esta forma de marketing teve a sua origem com o aparecimento de uma classe média, que desejava imitar a classe dominante (classe alta). Assim, foram desenvolvidos produtos de luxo intermédio para que esta classe social se identificasse com a classe alta, adquirindo bens semelhantes aos bens de luxo inacessível.
- Marketing científico: Nos séculos XIX e XX algumas classes sociais passaram a auferir rendimentos mais elevados, desejando adquirir bens que permitissem copiar as classes mais altas. Surgiu então o luxo acessível, com produtos concebidos industrialmente a preços ainda altos mas mais acessíveis, que correspondem às tendências da moda.

Fionda e Moore (2009) defendem a existência de diferentes categorias de luxo. Inicialmente, existiam quatro principais: moda (que inclui alta-costura, pronto-a-vestir, acessórios e calçado), perfumes e cosmética, vinhos e bebidas espirituais, e relógios e joalheria. Mais recentemente foram adicionadas categorias como automóveis, hotéis, turismo, *private banking*, mobiliário de casa e companhias aéreas. O presente estudo foca-se na categoria de moda, de acordo com a definição de Fionda e Moore (2009).

Já Chevalier e Mazzalovo (2008) distinguem nove diferentes categorias da indústria do luxo: pronto-a-vestir, joias e relógios, perfumes e cosméticos, acessórios de moda (onde se inclui carteiras e artigos em pele, sapatos, cintos, óculos, gravatas, etc.), vinhos e bebidas espirituosas, automóveis, hotéis, turismo e também o denominado *private banking*. Esta distinção assemelha-se bastante à feita por Fionda e Moore (2009), uma vez que estes últimos se inspiraram na segmentação realizada por Chevalier e Mazzalovo (2008).

2.3. Conceito de marcas de luxo

Segundo Chevalier e Mazzalovo (2008), o conceito de marca de luxo é muito vasto e existem diferentes definições para o mesmo. Uma marca de luxo é uma marca exclusiva e seletiva que oferece os atributos desejados pelo consumidor: produtos escassos, sofisticados e com bom gosto. No entanto, este conceito tem de ter em consideração o valor criativo e emocional da marca. Os autores remetem ainda para uma distinção importante entre marcas de luxo e marcas de moda. As marcas de luxo começam como marcas de moda e, com o passar dos tempos, a marca ganha estabilidade e torna-se intemporal, possuindo modelos clássicos que são imagem de marca e que se mantêm como *best-sellers* durante anos e anos. Quando isto acontece, tornam-se marcas de luxo. No entanto, esta distinção pode ser errónea. Uma marca de luxo, tal como uma marca de moda, não pode ficar parada no tempo. Tem de inovar e criar novos *designs* todas as temporadas, de forma a conquistar novos clientes e a reter os mais antigos e fiéis.

Moore, et al. (2010), citando Moore e Doherty (2007), definem os retalhistas de moda de luxo como empresas que distribuem roupa, acessórios e outros produtos relacionados, que são manufacturados exclusivamente para o retalhista, desenhados pelo respetivo *designer*, com uma insígnia ou logotipo exclusivo e reconhecido por todos, de forma a facilitar a identificação da marca, que por sua vez deve ser reconhecida como uma marca de qualidade e *design* superior, com um preço elevado e vendida apenas em locais selecionados.

Tomemos como exemplo a marca de luxo Chanel, que criou a intemporal carteira 2.55. No entanto, podemos ver as novas coleções da marca todas as temporadas nas *passerelles*. Chevalier e Mazzalovo (2008) referem ainda que marcas como a Hugo Boss ou a Lacoste, apesar de possuírem preços mais acessíveis, são consideradas marcas de luxo na medida em que são vendidas através de canais de distribuição seletivos, facto que Chevalier e Mazzalovo (2008) consideram ser de extrema importância na definição de marcas de luxo. Estabelecem ainda a distinção destas marcas de marcas de moda através da referência à Zara, Nike ou H&M, cujos canais de distribuição não são seletivos.

Kapferer e Bastien (2009a) consideram que uma das características mais admiráveis do mundo do luxo são as marcas e seus respetivos logotipos. Os autores salientam que as grandes casas exibem os seus logotipos ou imagens de marca maioritariamente em acessórios uma vez que estes costumam ser produzidos em maiores quantidades e não têm o cunho pessoal do criador tão patente, sendo esta a forma encontrada de compensar o cliente. Já nas restantes peças o logotipo ou marca não é exibido tão frequentemente, e apenas os verdadeiros conhecedores conseguem identificar, quer visualmente, quer através do toque, a marca das mesmas. Os autores defendem a ideia de que o luxo sem associação a uma determinada marca apenas existe no caso dos diamantes. Todos os demais produtos e serviços necessitam estar associados a uma marca para que possam ser considerados luxo. Uma marca de luxo é considerada em primeiro lugar uma marca, só depois um luxo.

Um artigo de luxo necessita de possuir um cunho próprio, aceite como estratificador da sociedade. Esse cunho é a marca, à qual está associada uma reputação e serviço que cria a distância anteriormente referida, fazendo com que o consumidor se sinta especial e distinto dos demais (Kapferer & Bastien, 2009a).

Kapferer e Bastien (2009a) estabelecem uma comparação entre as marcas de luxo e o ser humano, uma vez que estas, tal como o Homem, não surgem do nada. Uma marca dita normal é lançada e pode ou não ter sucesso logo de imediato. Já uma marca de luxo, tal como o ser humano, é trabalhada ao longo do tempo, à medida que vai construindo uma história e reputação e conquistando seguidores através da sua personalidade. O criador de uma marca é, por esse motivo, um ponto fundamental. Sem o criador a marca não existe.

Kapferer e Bastien (2009a) referem que o ciclo de vida de uma marca de luxo é muito diferente do que estamos habituados. Em primeiro lugar, uma marca de luxo não tem data de

nascimento ou de lançamento, é construída ao longo do tempo, como referido anteriormente. Para além disso, a vida deste tipo de marcas é muito inconstante, uma vez que têm de se reinventar frequentemente, o que nem sempre é fácil uma vez que o interesse dos consumidores pode variar bastante ao longo do tempo. Este facto ocorre um pouco por todos os setores de luxo, mas é ainda mais verdadeiro no caso de marcas de vestuário e acessórios de moda. Os autores defendem também que uma marca de luxo não morre. Até pode desaparecer por uns tempos mas pode sempre renascer, como já aconteceu com marcas como Balenciaga, Lanvin ou Bugati. E mesmo quando o criador da marca morre, esta pode permanecer viva.

As marcas de luxo criam ofertas baseadas no seu *know-how*, acumulado ao longo dos anos através da herança da marca (Berghaus, Bossard & Baehni, 2015). É essa herança que, segundo Wiedmann, Hennigs, Schmidt e Wuestefeld (2011), permite à marca acumular experiência e habilidades próprias, que concedem aos consumidores confiança e segurança na marca, tornando-a mais credível e desejada pelos mesmos.

Berghaus, et al. (2015) realçam o facto de a indústria do luxo ser bastante volátil e competitiva, motivo pelo qual é necessário ter em consideração o comportamento do consumidor, os seus valores e a sua cultura.

Kapferer e Bastien (2009b) acreditam que uma marca de luxo não pode ser estabelecida de um dia para o outro. Esta tem de ser construída ao longo do tempo, utilizando técnicas de marketing próprias, diferentes das tradicionais. Os autores referem-se ao luxo como uma cultura que, como tal, deve ser entendida para poder ser praticada de forma natural.

Heine (2012) caracteriza as marcas de luxo como marcas “associadas a produtos que excedem o necessário e o ordinário comparativamente a outros produtos da sua categoria”, ou seja, são marcas associadas à venda de produtos de luxo.

O autor considera ainda que as marcas de luxo são vistas como imagens na mente dos consumidores às quais são associadas características como o elevado nível de preços, qualidade, estética, raridade e significado simbólico e que são extraordinárias.

É realizada uma divisão entre os diferentes tipos de marcas de luxo (Heine, 2012):

- Marcas de luxo segundo o nível de luxo: O autor refere que as marcas podem diferenciar-se pelo nível de luxo que representam, dividindo-as em quatro grupos distintos. Em primeiro lugar são referidas as marcas de luxo de nível de entrada. Este é o nível mais baixo de luxo, seguindo-se imediatamente às marcas *premium*, e refere-se a marcas ainda pouco reconhecidas como

luxo. Em segundo lugar temos as marcas de luxo de nível médio, reconhecidas como parte do segmento de luxo mas que ainda não se encontram no topo do segmento. Seguem-se as marcas de luxo de topo, que são as aquelas que lideram o segmento de luxo. Por fim, o autor revela ainda a existência de marcas de luxo de elite, caracterizadas pela melhor qualidade e por serem as mais exclusivas. As marcas de luxo podem flutuar entre estes níveis de luxo ao longo do tempo, sendo estes atribuídos através da comparação entre as mesmas.

- Marcas de luxo segundo o reconhecimento: É feita uma distinção entre as marcas de luxo de acordo com o reconhecimento que a marca tem, através da criação de duas categorias: as marcas para apreciadores, que possuem um reconhecimento limitado mas também não procuram aumentar esse reconhecimento, costumando ser recomendadas através do passa-a-palavra entre amigos; e as marcas estrela, que possuem e procuram sempre o máximo de reconhecimento entre consumidores e não-consumidores da marca, sendo procuradas por pessoas que pretendem alcançar esse reconhecimento perante terceiros como forma de demonstrar a sua riqueza, uma vez que possuem produtos de luxo. Como tal é necessário que também os não-clientes da marca reconheçam estas marcas estrela. A sua comunicação vai, por isso, contra o que acontece em marcas de massa e marcas para apreciadores, que realizam a sua comunicação de forma a alcançar apenas potenciais consumidores da marca. As marcas estrela encontram-se ainda subdivididas em três níveis: as pequenas estrelas (procuram um grande reconhecimento mas ainda são pouco conhecidas), as grandes estrelas (já alcançaram um elevado nível de reconhecimento mas ainda não atingiram o auge), e as estrelas globais (reconhecidas a nível global).
- Marcas de luxo segundo volume de negócio: Segundo Heine (2012) existem seis tipos de marcas de luxo de acordo com volume de negócio gerado: marcas de micro escala (não existem muitas pessoas a trabalhar para a marca, geralmente trabalha apenas o criador da mesma. Possuem rendimentos inferiores a 10 milhões de euros), marcas de pequena escala (obtem rendimentos entre os 10 e os 100 milhões de euros), marcas de média escala (auferem rendimentos superiores a 100 milhões), marcas de larga escala (na indústria do luxo não existem muitas marcas deste tipo. Possuem rendimentos superiores a 250 milhões de euros), grandes *players* (as receitas ultrapassam 1 bilhão de euros) e, por fim, *players* gigantes (caracterização mais facilmente alcançada por marcas que vendem produtos como carros, que permitem grandes rendimentos, superiores a 5 bilhões de euros).

Heine (2012) realiza uma outra distinção entre as marcas e os produtos de luxo dos restantes segmentos e conceitos, muitas vezes confundidos entre si, nomeadamente o *premium*, o *masstige* e o *prestige*.

As marcas *premium* podem ser distinguidas das marcas de luxo pelas características que as constituem (preço, qualidade, raridade, serem extraordinárias, estética e simbolismo). Estas características estão claramente mais patentes em marcas de luxo do que *premium*. Apesar de distintos, estes conceitos são confundidos sobretudo quando se tratam de marcas de luxo de nível de entrada e marcas top *premium*. Mas o que as diferencia verdadeiramente é o facto de as *premium* se concentrarem principalmente nas características funcionais dos produtos, enquanto as de luxo se focam no seu valor simbólico (Heine, 2012).

O autor refere também as marcas e produtos *masstige* (*mass + prestige*), que têm como objetivo oferecer prestígio às massas, como é o caso da Victoria's Secret ou da Starbucks. Estas marcas não são de luxo e têm uma grande preocupação com o *design* e o "brilho" da marca. Heine (2012), citando Truong et al. (2009) refere que o que distingue as marcas *masstige* das marcas de luxo é o preço praticado pelas primeiras, que é bem mais razoável. Ainda citando o mesmo autor, Heine (2012) menciona que algumas marcas de luxo optam pelo *trading-down* através da criação de uma linha de produtos *masstige*, para que sejam mais acessíveis para os consumidores, independentemente da imagem de falta de exclusividade da marca que isto possa transmitir. O autor aproveita ainda para realçar a democratização do luxo que se tem vindo a sentir, através do *trading-up* das marcas *masstige* e do *trading-down* das marcas de luxo.

Por último, Heine (2012) faz referência às marcas e produtos *prestige*. O autor acredita que o prestígio não caracteriza um segmento, ao contrário do luxo, mas que é antes um dos maiores motivos de compra de todas as categorias anteriormente mencionadas. Os consumidores procuram as marcas muitas vezes pelo seu prestígio, e isto não se aplica apenas a marcas de luxo, mas também a marcas de não-luxo como as referidas *premium* ou as *masstige*. Assim, o autor considera que o termo "marcas *prestige*" deve ser utilizado para todas as marcas, de luxo ou não-luxo, cujos produtos conferem prestígio aos consumidores.

2.4. Síntese e conclusão

Podemos constatar que existe uma grande diversidade de definições de luxo e de marcas de luxo, todas elas com o seu fundo de verdade, apesar de bastante distintas. Neste estudo serão seguidas as definições de marca de luxo de Kapferer e Bastien (2009a).

Também a segmentação do luxo difere de autor para autor, sendo a caracterização de moda de luxo de Fionda e Moore (2009) que esta dissertação seguirá.

Em suma, entre as principais características do luxo encontra-se o preço elevado, a qualidade e a exclusividade. As marcas de luxo são muito peculiares e desenvolvem-se calmamente ao longo do tempo, por vezes gerações. O fator hereditário é importante para que seja estabelecida uma relação de confiança entre o consumidor e a marca, assim como o criador por detrás desta.

3. Aspectos gerais sobre o marketing de marcas de luxo

3.1. Introdução

Neste capítulo pretende-se sintetizar os conceitos de marketing de marcas de luxo e rever as escassas teorias defendidas por vários autores sobre a internacionalização das mesmas. De forma muito simples, o objetivo é abordar de forma breve a definição e teorias de internacionalização de marcas de luxo, e ainda de marketing de marcas de luxo, sendo este muito peculiar, opondo-se ao marketing de massa.

3.2. Marketing de marcas de luxo

Segundo Keegan (2005), o marketing trata-se de um processo no qual os recursos e objetivos da organização devem estar orientados para as oportunidades e as necessidades dos mercados. O autor defende ainda que esta disciplina é universal e se traduz num “conjunto de conceitos, ferramentas, teorias, práticas e procedimentos, além de experiência”. Mas apesar de o marketing ser universal, não pode ser igual para todos os países e mercados. O plano de marketing deve sofrer as alterações necessárias tendo em consideração as diferenças entre os clientes, canais de distribuição e meios disponíveis. Anteriormente, o conceito de marketing estava focado apenas no produto, e o objetivo era apenas atingir lucro através da venda do mesmo. Já por volta de 1960, o conceito de marketing sofreu uma modificação. Este passou a estar associado aos 4P's: *Product, Price, Placement e Promotion*, ou, em português, Produto, Preço, Distribuição e Comunicação. Com a chegada dos anos 90, deu-se uma evolução para um conceito de marketing estratégico, no qual os seus objetivos passam a ser os benefícios existentes para os diferentes *stakeholders*.

Kapferer e Bastien (2009a) defendem que as regras do marketing de massa não podem ser aplicadas aos produtos de luxo, podendo ser prejudiciais para os mesmos. Enquanto o marketing de massa tem como objetivo principal a obtenção de lucro, o marketing de luxo serve para promover uma estratificação social. Estes autores sublinharam dezoito “anti-leis do marketing” do marketing de luxo:

Tabela 1: Anti-leis do marketing

Anti-leis do Marketing (Kapferer & Bastien, 2009a)	
1.	O luxo não é comparável e, por esse motivo, não podemos falar em posicionamento como forma de obtenção de vantagens competitivas.
2.	Um produto de luxo deve ter os seus defeitos, não sendo perfeito. As marcas <i>premium</i> preocupam-se em disponibilizar produtos perfeitos, mas os produtos de luxo necessitam de um toque de loucura que os diferencie, uma imperfeição característica.
3.	As marcas de luxo não devem ceder aos desejos dos seus consumidores. Esta afirmação não significa que a marca não queria saber dos seus clientes, mas que esta deve manter-se fiel à sua verdadeira identidade.
4.	É necessário excluir os não-entusiastas da marca. O marketing de luxo destina-se apenas a entusiastas da marca, de forma a não perder o seu potencial de sonho entre os líderes de opinião.
5.	No marketing de luxo não deve existir uma resposta ao aumento da procura. O consumidor de luxo entende que o seu objeto de desejo é raro, e não se importa de esperar.
6.	O luxo veio estratificar a nossa sociedade com base no mérito de cada pessoa e não apenas devido às suas origens familiares. Para que esta situação se mantenha, é necessário que as marcas de luxo mantenham uma certa distância dos seus clientes, dominando-os, mas sempre com respeito.
7.	As marcas de luxo devem tornar a compra difícil para os clientes. Os autores defendem que quanto maior a inacessibilidade, maior o desejo dos clientes.
8.	É necessário proteger os clientes dos não-clientes, por exemplo mantendo o rés-do-chão da loja para uns e o 1º andar para outros, para que estes não se cruzem. Outra forma de diferenciar clientes é através da comunicação da marca. A publicidade e a promoção destinam-se a todos, já as relações públicas são direcionadas apenas a clientes selecionados.
9.	O objetivo da publicidade das marcas de luxo, não é vender, mas antes alimentar o sonho. No marketing de luxo, mais importante do que fazer publicidade, são os desfiles privados, o <i>product placement</i> , e a arte.
10.	É necessário comunicar também com as pessoas que não são consumidores-alvo para que estes possam reconhecer a marca quando a virem, incrementando o valor da mesma.
11.	Os autores referem também que o preço de um artigo de luxo deve sempre parecer mais elevado do que o realmente estipulado, de forma a criar valor.
12.	O marketing de luxo baseia-se na oferta existente. Primeiro é criado o produto e só depois é estabelecido o seu preço de venda. Quanto maior a perceção de luxo por parte do cliente, maior deve ser o preço do produto.
13.	Uma marca de luxo deve ir aumentando gradualmente os seus preços para atrair clientes. O aumento de preços afasta os "maus clientes", tornando a marca mais atrativa para outros.
14.	Também o preço médio da gama de produtos da marca deve aumentar gradualmente com o tempo.
15.	Numa estratégia de luxo, o papel dos vendedores não é forçar a venda. O vendedor deve contar a história da marca e do produto, referir os seus valores e características únicas, mas nunca pressionar o cliente a comprar o produto logo de seguida.
16.	Os autores defendem que as marcas de luxo não devem utilizar celebridades nas suas campanhas publicitárias. Uma marca de luxo deve ser desejada por toda a gente, incluindo celebridades.
17.	As marcas de luxo devem apostar na arte menos popular para mostrar o seu lado mais criativo e arrojado, criando desta forma uma relação afetiva com os clientes.
18.	A realocação das fábricas das marcas de luxo pode ser um erro. A produção deve ser realizada no local de origem da marca, aumentando o valor da mesma.

FONTE: Kapferer e Bastien, (2009a)

NOTA: Dados trabalhados pela investigadora.

Os nomes das marcas de luxo geralmente remetem para o seu criador original. Chevalier e Mazzalovo (2008) garantem que um nome forte é essencial no mundo do luxo, e as marcas mais conhecidas têm o nome do seu fundador, como é o caso de Chanel (Coco Chanel), Cartier (Louis Cartier) ou Bulgari (Sotirio Bulgari). Uma marca que seja um nome de família transmite uma forte identidade, herança e sensação de exclusividade.

Atwal e Williams (2009) consideram que o marketing de luxo está a tornar-se cada vez mais complexo e a experiência dos consumidores é cada vez mais relevante para o conceito de luxo. Esta forma de marketing permite ao consumidor experienciar a marca através dos seus sentidos e emoções, facilitando a sua decisão de compra. Esta forma de marketing é oposta ao marketing de massa, que vê o consumidor como um decisor racional e focado no aspeto funcional dos produtos. Já o marketing experimental olha para o consumidor como um ser emocional que tem o objetivo de alcançar experiências prazerosas.

Atwal e Williams (2009) adaptaram o modelo criado em 1999 por Pine e Gilmore sobre as zonas experimentais, onde podemos verificar a existência de quatro zonas, sendo que cada uma delas representa uma experiência distinta. Em cada experiência o consumidor possui diferentes níveis de envolvimento e de intensidade:

- Experiências de entretenimento: Implicam pouca intensidade e um reduzido envolvimento do consumidor, e têm como objetivo entreter, podendo tratar-se de um desfile de moda na *boutique* ou lojas mais sofisticadas da marca, ou até mesmo em espaços exteriores, como o desfile feito pela Fendi na Fonte de Trevi ou na Grande Muralha da China. Os autores dão ainda o exemplo da Gucci ou da Chanel que, nas suas lojas em Tóquio, possuem um serviço de restauração com *chef* próprio.
- Experiências educacionais: Aqui os consumidores estão mais envolvidos, apesar do nível de intensidade ser baixo, e adquirem novos conhecimentos e habilidades. Os autores exemplificam com o caso de viagens de cruzeiro, em que é contratado pessoal especializado para dar explicações sobre os vários países e cidades por onde passam.
- Atividades escapistas: Compreendem tanto uma elevada intensidade como um elevado envolvimento e permitem aos clientes a criação de novas identidades, numa espécie de nova realidade. Os autores dão o exemplo de celebridades que apoiam certos produtos.
- Experiências estéticas: O envolvimento é reduzido mas a intensidade elevada. Pode tratar-se de admirar a arquitetura ou o *design* de uma loja da marca. Os autores concluem que a maior parte das experiências dos consumidores são do tipo estéticas, em que estes vivem a experiência mas de forma pouco ativa.

Atwal e Williams (2009) acreditam que a internet é cada vez mais relevante tanto na comunicação como na distribuição de marcas de luxo. No seu artigo, os autores apresentam dados de um estudo realizado pelo *Luxury Institute* que indica que 88% dos consumidores com elevado

poder económico recorre à internet para pesquisar produtos de luxo, sendo que 38% prefere comprar *online* e 33% é mais a favor das vendas em loja. O marketing experimental também pode ser desenvolvido através da internet, criando assim experiências virtuais. Os autores referem que a BMW foi pioneira nas experiências virtuais de luxo, apresentando uma curta série para visualização no seu *website*, o “The Hire”, bem como um canal de televisão onde passa notícias de Fórmula 1 ou novidades tecnológicas relacionadas com a marca.

Também Cavender e Kincade (2014) defendem a prática do marketing experimental pois acreditam que, dessa forma, é possível uma maior lealdade à marca por parte dos seus clientes. Também a aposta no marketing digital pode ser vantajosa para as marcas de luxo, através de ferramentas experimentais e aumento da interatividade no *website* da marca, recurso a redes sociais e criação de aplicações móveis. Os autores acreditam que as marcas devem adaptar o seu plano de negócio às mudanças que vão ocorrendo na sociedade e que afetam a indústria do luxo.

Kim e Johnson (2015) reformularam o modelo BLI (*Brand Luxury Index*) de Vigneron e Johnson (2004), um modelo que demonstra a perceção que os consumidores têm face a uma certa marca de luxo, ferramenta realmente importante para os *marketers*. Os consumidores devem acreditar que a marca representa efetivamente um luxo, pois é essa consciência que vai justificar o preço dos produtos.

Kim e Johnson (2015) referem que o modelo de Vigneron e Johnson (2004) possui várias limitações, como o facto de o estudo se ter baseado somente na opinião de estudantes universitários do curso de gestão e ainda de esses alunos serem de diferentes culturas. Os autores explicam o modelo original de 2004: O primeiro modelo mede a quantidade de luxo percebido pelos consumidores face a uma marca com base nos seguintes componentes: notoriedade (*conspicuousness*), singularidade (*uniqueness*), qualidade, “eu-ampliado” (*extended-self*) e hedonismo.

Após realizarem um novo estudo, Kim e Johnson (2015) acharam necessário efetuar algumas alterações no BLI anterior. Os novos componentes em que o BLI se deve basear são, então, os já mencionados “eu-ampliado” ou *extended-self*, a qualidade e o hedonismo, mas também dois novos componentes, a acessibilidade e a tradição. O “eu-ampliado” mede o quanto a marca indica o estatuto social da pessoa que a usa. A qualidade indica a forma como são avaliados os materiais e os atributos dos produtos da marca. O hedonismo está relacionado com a experiência sensorial que os componentes estéticos dos produtos. A acessibilidade compreende

a notoriedade e a singularidade anteriormente referidas, e está associada à disponibilidade da marca face aos consumidores, compreendendo a exclusividade e o preço dos produtos. Por fim, a tradição está ligada à origem, história, herança e prestígio da marca.

Cavender e Kincade (2014) referem que os *marketers* têm o dever de criar uma posição favorável e ideal da marca na mente dos consumidores de luxo quer estes sejam atuais ou potenciais. É necessário fomentar o conhecimento da marca para que esta seja reconhecida sempre, sem que haja necessidade de ter o nome estampado nos produtos. Ainda relativamente ao marketing, os autores acreditam que os anúncios publicitários não devem publicitar os produtos da marca, mas antes a sua essência, de uma forma simbólica, para que os consumidores sintam o universo da marca. Os autores, citando Bernard Arnault, presidente e diretor executivo do grupo LVMH, referem que as marcas de luxo deve evitar recorrer à equipa de marketing da empresa para idealizar a publicidade da marca uma vez que, se assim for, é perdida a proximidade que deve existir entre os consumidores e os *designers*. A publicidade deve ser antes elaborada pela equipa de *design* da marca.

Jung, Lee, Kim e Yang (2014) acreditam que no mercado de luxo também existem diferenças entre consumidores, como tal é necessário direcionar a estratégia de marketing para que esta vá de encontro às diferentes expectativas e preferências. Segundo o estudo que os autores realizaram, os consumidores da Coreia do Sul preferem marcas cujo país de origem é mais avançado tecnologicamente, como tal a estratégia de marketing da marca deve dar ênfase a esse aspeto. Já os consumidores americanos dão mais valor aos aspetos culturais do país de origem da marca e à história da moda nesse mesmo país.

Os autores Fionda e Moore (2009) enumeram os componentes principais das marcas de moda de luxo, identificando as áreas que os gestores devem considerar ao realizarem o marketing das mesmas:

1. Identidade da marca: A marca deve transparecer a sua imagem e os seus valores de forma clara para os consumidores. Para isso, é importante realçar a herança e o legado do criador original da marca, dando a conhecer a sua história.
2. Comunicação de marketing: Os autores consideram a realização de desfiles de moda, publicidade, ações de relações públicas, marketing direto e apoio da marca por celebridades importantes ações de marketing para marcas de moda de luxo.

3. Integridade do produto: Produtos feitos à mão por artesãos, com qualidade e atenção ao pormenor. É necessários que as marcas invistam na inovação e sejam criativas.
4. Assinatura da marca: Fionda e Moore (2009) consideram essencial que as marcas possuam uma característica própria que seja facilmente identificada por terceiros quando olham para os seus produtos, que pode ser o *design*, o estilo, o tipo de letra ou o logotipo. Também a embalagem deve estar de acordo com a imagem da marca.
5. Preço *premium*: Os autores referem a importância do preço dos produtos de marcas de moda de luxo ser elevados como forma de afirmar o seu estatuto, o facto de estes serem manufacturado e de elevada qualidade, e a sua exclusividade.
6. Exclusividade: A distribuição deve ser controlada pela marca para que a exclusividade seja assegurada. Também a produção deve ser limitada para que haja um maior controlo.
7. Herança: As marcas devem manter-se fiéis às suas origens e à sua história, uma vez que isso lhes concede maior autenticidade e credibilidade perante os consumidores.
8. Ambiente e experiência de luxo: Fionda e Moore (2009) consideram que a experiência também é relevante para clientes de marcas de moda de luxo. O ambiente e o serviço de loja devem ser superiores. Os autores mencionam as *flagship stores*, caracterizando-as como a casa da marca, onde é feito o maior investimento para garantir a melhor experiência aos consumidores. Estas lojas servem ainda como suporte aos licenciamentos e às vendas por grosso da marca, uma vez que permitem que os seus parceiros entrem no universo da marca, desenvolvendo fortes laços de trabalho. Os serviços em loja também devem ser cuidados, os vendedores devem passar o tempo que for preciso com o cliente, assegurando uma experiência em loja incrível, tornando a compra o mais fácil possível.
9. Cultura: Esta última característica refere-se ao conhecimento de quem trabalha para a marca. É importante que sejam contratadas as pessoas ideais para trabalhar na marca, desde a gestão aos vendedores de loja.

Fionda e Moore (2009) acreditam que estes componentes são válidos tanto para marcas de moda de luxo como para todas as marcas de luxo em geral. Existem apenas algumas diferenças a nível do investimento necessário, pois é essencial produzir novas peças todas as temporadas, a eleição de um *designer* de moda de renome para ser diretor criativo da marca, *flagship stores* controladas pela marca e ainda a realização de desfiles nas principais semanas da moda do mundo, que fazem destas marcas autenticas marcas de moda de luxo.

Heine (2012) acredita que um nível de preços relativamente alto, qualidade, estética, raridade, ser extraordinário e possuir um significado simbólico são características fundamentais aos produtos e marcas de luxo. No entanto, o produto ou marca possuir somente estes atributos não é suficiente para que os consumidores o vejam como luxo. Para que isso aconteça as marcas necessitam investir numa estratégia de marketing adequada, sobretudo a nível da comunicação, que enalteça estas características perante os consumidores.

3.3. Marketing internacional de marcas de luxo

Harris e Wheeler (2005) definem a internacionalização apenas como o processo de comercialização de bens e serviços no mercado externo.

Por sua vez, Welch e Luostarinen (1988), consideram que a internacionalização é o processo de envolvimento em atividades internacionais. Quanto maior o envolvimento nesse processo e menor a dependência de terceiros, maior o risco. O grau de internacionalização é medido segundo os níveis de exportação da empresa e a forma como esta procura e explora os mercados internacionais, para que possa tornar-se ainda mais rentável.

Quando falamos em internacionalização é sempre importante referir o conhecido Modelo de Uppsala. Dias (2007) refere que este modelo considera o aumento gradual do envolvimento internacional de uma empresa, sendo a internacionalização um processo progressivo. As empresas começam por realizar exportações diretas para um novo mercado, passando depois para a exportação através de agentes. O próximo passo consiste na criação de subsidiárias de vendas locais. Por fim, a empresa estabelece a sua produção no novo mercado. Este modelo refere ainda que as empresas começam por entrar em mercados culturalmente próximos e, à medida que ganham experiência e conhecimento, vão entrando em mercados cada vez mais distintos em termos culturais, passando de uma empresa doméstica a uma empresa multinacional.

É necessário ter em consideração certos aspetos quando se procede à internacionalização de marcas de luxo. Chevalier e Mazzalovo (2008) defendem que, quando uma marca de luxo internacionaliza para um outro mercado, esta deve manter a sua cultura nacional para que quem lá entre sintam a atmosfera do país de origem da marca. Ou seja, as marcas de luxo devem possuir um perfil e uma presença internacional, mas uma identidade e carácter nacional.

Os consumidores locais querem que a marca em questão seja também reconhecida como marca de luxo no seu país de origem, pois desta forma é transmitida uma maior confiança na mesma. Se uma marca é subvalorizada no seu país de origem, conseqüentemente será também subvalorizada pelos consumidores de outros mercados (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

Moore, et al., (2010) remetem para o franchising e as vendas a grosso a retalhistas locais, como lojas multimarca, como sendo formas alternativas de entrar em novos mercados, mas salientam a crescente importância das *flagship stores* na entrada das marcas de luxo em mercados internacionais.

Moore, et al., (2010) concluíram que a maioria das marcas de luxo começa por internacionalizar com a venda dos seus produtos através de outros retalhistas multimarca. O primeiro investimento direto que as marcas costumam realizar em mercados internacionais é a abertura de uma *flagship store*. Esta é controlada totalmente pela própria marca, ficando esta com o controlo de todas as operações da loja, reduzindo os riscos de ter uma terceira pessoa envolvida, e podendo assim cumprir o principal motivo da abertura da mesma: reforçar a imagem da marca nos principais mercados internacionais. Por outro lado, o investimento necessário para a abertura de uma *flagship store* é demasiado elevado para que outra pessoa que não a própria marca aceite o encargo. A abertura deste tipo de loja demonstra a maturidade da marca e é muito relevante nos mercados internacionais mais importantes, para reforçar a imagem e a credibilidade da marca de luxo.

As *flagship stores* são ainda uma oportunidade para as marcas se lançarem noutros segmentos devido à sua grande dimensão, onde podem abrir um café ou restaurante da marca, ou lançar uma linha de produtos para casa. Este tipo de loja tem ainda a importante função de estimular e fortalecer as relações da marca com os clientes, a imprensa e os parceiros de distribuição (Moore, et al., 2010).

3.4. Síntese e conclusão

Como foi possível verificar, são várias as teorias e as formas de internacionalização existentes, pelas quais as empresas podem optar. No caso particular das marcas de luxo, vários autores referem a abertura de *flagship stores*, lojas próprias da marca de grande dimensão e que oferecem uma série de serviços extras ao consumidor.

Relativamente ao marketing de luxo, este é quase o oposto do marketing de massa, como foi possível verificar com as anti-leis de Kapferer e Bastien (2009). Vários autores remetem para a importância da experiência oferecida pelas marcas ao consumidor, como forma de estabelecer uma relação afetiva com os mesmos. É ainda feita referência às marcas de moda de luxo em concreto, sendo que Fionda e Moore (2009) acreditam que se distinguem das demais marcas de luxo apenas pelo investimento necessário, que é mais elevado no caso de marcas de moda.

4. O produto e o preço de marcas de luxo

4.1. Introdução

Heine (2012) acredita que o marketing de marcas de luxo deve ser muito específico e até contraditório face ao marketing de massa. Este capítulo pretende explicar isso mesmo, a nível da estratégia de produto e de preço das marcas de luxo.

4.2. Produto

Kapferer e Bastien (2009a) referem que um produto de luxo consiste num ou mais objetos e um serviço que lhes está sempre associado, proporcionando ao cliente uma experiência completa e multissensorial desde o desejo, à compra e à utilização do mesmo. Os autores defendem ainda a importância relativa que tanto o objeto como o serviço têm em diferentes ocasiões, exemplificando através da comparação da importância do objeto para uma marca que vende acessórios de luxo com a importância do serviço quando se trata de atividades de lazer ou a importância de ambos no caso de um restaurante.

Os consumidores vêem os diferentes produtos de formas diferentes, e os produtos de luxo são vistos, segundo Kapferer e Bastien (2009a), como um sonho que não precisa de ser realizado, pois só por si é suficiente para deixar a pessoa feliz. Os sonhos podem durar para sempre e são muito mais do que uma necessidade ou um desejo. O objetivo dos produtos de luxo é alimentar este sonho.

Um produto de luxo tem sempre dois componentes: o funcional, que consiste na função de uso do produto, e o sonho associado ao produto. A parte funcional pode, por vezes, variar conforme o cliente. Os autores dão o exemplo dos livros de luxo. O consumidor pode adquirir o livro para o ler, para mostrar às visitas que recebe em casa ou apenas para se sentir privilegiado por ter um livro raro (Kapferer & Bastien, 2009).

Kapferer e Bastien (2009) defendem ainda que um produto de luxo não é perfeito, nem o deve ser. Para isso existem os produtos *premium*. Um produto de luxo deve conter defeitos, vistos como uma qualidade e uma garantia de autenticidade pelos clientes.

No caso dos produtos de luxo é difícil estabelecer o seu universo competitivo. Kapferer e Bastien (2009) defendem que diferentes produtos de luxo competem entre si, e exemplificam com o caso de um presente. O cliente pode oferecer uma carteira da Hermès ou um fim-de-semana

num hotel de luxo, por exemplo. Por vezes, diferentes marcas de luxo unem-se e criam eventos e publicidade conjunta, por terem o objetivo comum de aumentar o número de potenciais clientes que optem, por exemplo, por adquirir uma carteira ao invés de gastarem esse dinheiro em férias. Por esse motivo, o universo competitivo de um produto de luxo é muito mais alargado.

Os autores referem ainda que as listas de espera para a aquisição de produtos de luxo não são um problema, uma vez que o produto em causa não é indispensável e é um clássico, não passando de moda. A dificuldade de acesso e a sensação de que é preciso merecer um determinado produto de luxo alimentam o sonho (Kapferer & Bastien, 2009a).

Um produto de luxo tem um valor simbólico associado ao sonho que é inculcado nos clientes-alvo. No entanto, o preço do produto também é importante no ato de compra. O consumidor calcula implicitamente o custo do produto de acordo com a ocasião e a frequência de uso (Kapferer & Bastien, 2009).

Kapferer e Bastien (2009) acreditam que um produto de luxo deve durar uma vida, pelo menos alguns deles. É esta durabilidade do produto que justifica o seu preço. Isto implica a utilização de matérias-primas de alta qualidade no fabrico dos produtos e um *design* simultaneamente clássico, atual e eterno.

O prazer e o êxtase que o cliente sente ao adquirir um produto de luxo deve ser prolongado e não resumir-se apenas ao ato de compra, mas pode tornar-se mais complicado quando se trata de um produto passível de ser utilizado apenas uma vez. Para gerir este êxtase, Kapferer e Bastien (2009a) enumeram duas estratégias:

- Gestão do êxtase depois na compra, através do produto: Mais fácil de gerir no caso de produtos duradouros, mesmo que utilizados apenas uma vez, como um vestido de noiva, por exemplo, guardado como recordação. Quando o produto não poder ser inteiramente guardado, como ocorre com o perfume ou vinho, é necessário que a marca tenha maior atenção ao *design* do frasco ou da garrafa, para que estes possam ser guardados quando o seu conteúdo terminar. Ainda no caso de não ser possível de todo guardar parte do produto, como uma viagem ou refeição num restaurante, é necessário preservar as memórias com a oferta aos clientes de uma pequena lembrança.
- Gestão, através da espera, do momento que antecede a compra: O momento antes da compra pode ser gerido com recurso à espera. Como no caso de um bom vinho, em que

o consumidor espera que este envelheça para o beber, até ao ponto em que este já é demasiado valioso ou fica estragado.

Kapferer e Bastien (2009a) acreditam que as marcas de luxo devem adaptar os seus produtos à sociedade atual, caso contrário, os consumidores-alvo podem deixar de se interessar pelos mesmos. Os autores exemplificam com o caso da Louis Vuitton, que inicialmente vendia apenas malas de viagem até que viu o seu mercado esgotar-se, uma vez que possuir uma mala de viagem de luxo que protegesse as roupas já não era prioridade. Optou então por criar novos produtos como as suas icónicas carteiras.

Relativamente à organização dos produtos de uma marca de luxo, Kapferer e Bastien (2009a) relatam vários factos fundamentais para o sucesso. Uma das características das marcas de luxo é o pequeno número de produtos que oferece. Isto permite melhorar a comunicação da marca para que esta seja reconhecida por todos, contribuindo para a estratificação social. Cada produto tem um motivo para a sua existência. Uma vez que o número de produtos de luxo de uma marca é limitado, é necessário que cada um deles tenha uma função específica. Cada produto tem também a sua própria personalidade, quer seja um nome próprio, como ocorre com carteiras ou quartos de hotel, ou uma cor ou material específico, como no caso dos Ferrari ou da alta-costura. Os preços de produtos da mesma variedade de uma mesma marca podem ser diferentes, situando-se, segundo Kapferer e Bastien (2009a), entre 15% a 30%, mas justificados por critérios visíveis pelo cliente, como o material usado. Os autores relembram ainda que as marcas de luxo pretendem alcançar não apenas os seus consumidores atuais, mas também futuros clientes. Aos futuros clientes deve ser oferecida a oportunidade de adquirirem um produto da marca mais acessível, mas não em demasia, produzido em pequenas quantidades e com baixas margens de lucro.

Também Yan e Qu (2014) referem a estratégia de redução do portfólio de produtos de uma marca de luxo, acreditando que, desta forma, esta pode aumentar os seus lucros.

O lançamento de uma nova extensão de produtos é uma decisão estratégica que deve demonstrar força e não transparecer a ideias de que a marca está a tentar criar uma escapatória com o lançamento de outro tipo de produtos porque as suas vendas estão a diminuir (Kapferer & Bastien, 2009a). Os autores realçam ainda a distinção entre as linhas de produtos principais e as extensões secundárias. As principais são parte integrante da marca e têm de ser vendidas em

todos os pontos de venda da mesma. Já as secundárias são um complemento e podem ser vendidas noutros espaços, não tendo de estar obrigatoriamente disponíveis nas lojas da marca.

Para Yan e Qu (2014) é fundamental que os produtos de luxo sejam de boa qualidade e continuamente melhorados. No que diz respeito às extensões da linha de produtos de luxo, estas podem ser descendentes ou ascendentes. Uma extensão de produtos descendente possui uma qualidade mais reduzida. Para que esta estratégia resulte, é necessário que a marca esteja bem estabelecida com a sua gama de produtos de elevada qualidade no segmento de luxo, tendo já construído uma boa reputação. Isto permite que a marca aumente as suas vendas e quota de mercado. No entanto, acarreta sérios riscos, podendo afetar a imagem da marca e a perda de clientes. Já a extensão ascendente de produtos consiste em aumentar os produtos de alta qualidade na gama original de produtos da marca, de forma a ampliar a variedade da oferta, aproveitando oportunidades de mercado com novos tipos de produtos. Os autores remetem, no entanto, para as seguintes estatísticas: 90% das marcas de luxo do mundo possuem uma extensão da gama de produtos, sendo que 90% dessas extensões são um fracasso. Existe por isso o risco de os consumidores não aceitarem bem uma nova linha de produtos.

A produção dos produtos de luxo contribui para aumentar o sonho e o desejo do cliente. Inicialmente a produção era feita por um artesão, de forma personalizada para cada cliente. Atualmente os produtos de luxo são fabricados de forma mais estandardizada para que estejam disponíveis atempadamente e em *stock*. Já que a maioria dos produtos já não são fabricados de forma personalizada para cada consumidor, é no mínimo exigido que a sua produção seja realizada por artesãos, com recurso à mão humana, e que o local de produção seja o local de origem da marca, para que não haja uma perda da ligação da marca à cultura e história local, aspeto que o consumidor espera encontrar no produto que vai adquirir. A localização das fábricas da marca é um dos indicadores que distingue as marcas de luxo das *premium*, que podem localizar as suas fábricas em locais com maiores proveitos económicos. O recurso a equipamentos modernos deve existir apenas para auxiliar o trabalho humano. É o trabalho humano confere uma alma ao produto, característica que os consumidores procuram em produtos de luxo, e por esse motivo deve ser bem divulgado. O fabrico de produtos de luxo também nunca deve ser terceirizado, já que implica perda do controlo das operações, da qualidade e da criatividade. Quando existe o licenciamento da produção já não falamos de produtos de luxo, mas sim de produtos *premium* (Kapferer & Bastien, 2009a).

Heine (2012) refere que no marketing de luxo, ao contrário do marketing de massa, os produtos são fabricados com base na identidade, na visão e nos valores da própria marca, e não em estudos de mercado, contemplando uma vertente mais simbólica. O autor acredita que os produtos de luxo não podem ser desenvolvidos de forma a corresponderem aos desejos dos consumidores, no entanto devem ir de encontro às expectativas dos mesmos para que obtenham sucesso no mercado. Por esse motivo, as marcas de luxo devem realizar estudos de mercado específicos para compreenderem melhor quais os produtos que podem agradar mais aos seus clientes.

Os produtos de luxo devem ainda, segundo Heine (2012), assegurar a sua qualidade através de garantias e do próprio acondicionamento do produto, investindo na inovação e criatividade e contratando diretores criativos e outros profissionais de renome e talento.

Heine (2012) remete ainda para a importância das marcas serem membros de associações de marcas de luxo importantes como garantia da sua qualidade, como é o caso da Altgamma, ou da associação *Chambre Syndicale de la Haute Couture de Paris*, cujos membros são as únicas marcas que podem usufruir do termo “alta-costura”. Também a pertença a grupos de luxo de renome, como o Grupo LVMH ou o Grupo Richemont, confere às marcas maior prestígio e confiança.

As marcas devem ainda desenvolver um conjunto de produtos icónicos que sejam quase uma assinatura da marca e comprovem a excelência da mesma, reforçando a sua imagem e aumentando o interesse dos seus consumidores noutros produtos da marca (Heine, 2012).

4.3. Preço

Para Kapferer e Bastien (2009a) o preço de um produto de luxo deve abarcar o valor simbólico do mesmo, sendo este difícil de quantificar. Os autores referem constantemente que preço elevado não é suficiente para que um produto seja de luxo, mas que existe um preço *premium*, isto é, o preço necessário para que esse produto possa ser considerado um luxo, e que deve ser pelo menos 30% superior ao preço de um produto possível de ser comparado mas sem marca associada. Este preço é justificado pela qualidade do serviço que é prestado e que é considerado parte integrante do produto.

Geralmente, o preço não é prioridade na estratégia de uma marca de luxo, isto porque se esta for conhecida apenas por ser “a mais cara do mercado” rapidamente pode entrar um novo produto de outra marca, ainda mais caro, que lhe tira esse título.

No marketing de luxo, ao contrário do que ocorre no marketing de massa, quando o preço de um bem aumenta, maior é a sua procura, isto porque (Kapferer & Bastien, 2009a):

- Deparamo-nos com o “*threshold effect*”, que consiste na existência de um limite de preço. Quando um produto de luxo se situa abaixo desse preço, deixa de ser desejado e visto como um luxo.
- No luxo não importa saber o preço em termos quantitativos, apenas em termos qualitativos, ou seja, se o produto é demasiado caro ou não é caro o suficiente.
- Se as vendas de um produto de luxo começam a diminuir, a solução não passa por reduzir o preço deste, mas sim por reorganizar todo o conceito do produto.
- Os clientes de luxo não deixam de comprar independentemente do preço dos produtos.
- Predominância dos “produtos *Veblen*” nas marcas de luxo, face aos quais a procura aumenta quanto maior for o seu preço.

Kapferer e Bastien (2009a) acreditam que o aumento do preço de um produto recria a distância necessária entre a marca e o cliente, devendo assim o preço destes produtos ser incrementado gradualmente. O preço inicial do produto deve ser o menor possível, dentro do preço *premium* definido, e deve aumentar apenas até um certo nível, caso contrário o volume de vendas pode sofrer uma descida. Esta subida de preços tem, no entanto, de ser justificada perante o consumidor. Também quando é lançada uma nova gama de produtos pertencentes à principal oferta da marca e destinada a clientes regulares, esta deve ser vendida a um preço mais elevado, recriando a distância e aumentando o valor e a atratividade da marca. Se uma marca decide lançar um novo produto, distinto da sua oferta principal, deve começar por estipular um preço de venda mais baixo, aumentando-o gradualmente ao longo do tempo. Deve ainda frisar que a gama em questão não foi lançada devido ao enfraquecimento da marca, mas para inovar a sua oferta.

Kapferer e Bastien (2009a) realçam ainda a importância de estabelecer um preço justo para os produtos de luxo, sendo que para isso a marca tem de estudar bem o universo competitivo em que se encontra, sem esquecer o facto de que os competidores podem ser de ramos de atividade distintos do da própria marca. O preço estipulado terá de considerar não só a parte funcional mas também o valor simbólico do produto. Uma vez que as marcas não conseguem

quantificar o valor simbólico dos produtos, ou seja, o preço que os clientes estão dispostos a pagar para fazerem parte do sonho da marca, o preço dos mesmos tem de ser aumentado continuamente, como foi referido anteriormente, até atingir o preço ótimo.

Para Kapferer e Bastien (2009a) existem apenas duas políticas de preço passíveis de serem utilizadas para produtos de luxo. A primeira consiste em políticas de preço relacionadas com a oferta. Os produtos de luxo que obtêm sucesso tornam-se produtos globais e é importante que os preços dos artigos sejam semelhantes nos diferentes mercados, uma vez que os clientes de luxo viajam muito e a comparação de preços pode acontecer. Seguindo esta política, podem ser seguidas distintas estratégias de preço:

- O preço local pode ser influenciado pelos custos de distribuição locais sendo a diferença de preços explicada pela flutuação das taxas de câmbio e pelos custos de transporte. Esta estratégia permite proteger as margens de lucro e explicar claramente ao cliente o motivo da diferença de preços, ficando a seu critério a loja onde quer comprar.
- A marca pode estipular um preço global para os seus produtos, que inclua possíveis flutuações cambiais e custos de transporte. Esta estratégia é mais utilizada para produtos de reduzidas dimensões, com um preço bastante elevado, como joias ou relógios. Neste caso, as margens de lucro da marca variam obrigatoriamente.
- Existe ainda uma estratégia híbrida, as “*Duty Free Zones*” ou zonas isentas de impostos, em que se vendem os produtos a um preço mais reduzido que o do mercado local.

Os mesmos autores referem ainda as políticas de preço ligadas à procura. Existem duas estratégias que podem ser seguidas:

- A marca pode aumentar ou reduzir o preço de acordo com a procura. Esta estratégia é mais aplicada em atividades de lazer, como cruzeiros ou hotéis, e serve para atrair novos clientes. Estas variações de preço não devem ocorrer de forma a preencher lugares vagos e a qualidade dos serviços prestados deve ser salvaguardada. É ainda importante que exista uma explicação positiva para o preço especial praticado e que os clientes que aproveitaram essa oferta mereçam realmente fazer parte do clube exclusivo. Exemplo disto são as ofertas para recém-casados.
- O preço pode ainda variar de forma livre, consoante a oferta e a procura. Isto ocorre em leilões de produtos únicos.

Yan e Qu (2014) referem quatro estratégias de preço distintas. A primeira trata-se de uma estratégia de psicologia de preços, em que se estabelece preços altos para os produtos de forma a refletir a imagem e posição de prestígio da marca.

Outra é a estratégia de preço do portfólio de produtos, ou seja, a marca pode estabelecer um determinado preço para um conjunto de produtos através da agregação dos mesmos, podendo a marca manipular o preço do portfólio para gerar maior lucro.

É ainda referida a estratégia de preços diferenciados, que consiste na atribuição de diferentes preços para diferentes extensões da marca ou submarcas, com o objetivo de alcançar um maior público-alvo.

Por fim, Yan e Qu (2014) referem a estratégia de preços por região, ou seja, a prática de diferentes preços em diferentes regiões devido aos diferentes níveis de preço em vigor, para que as margens de lucro da marca não sejam afetadas.

Uma questão polêmica quando se fala em marcas de luxo é a prática de saldos. Kapferer e Bastien (2009a) consideram que a prática de saldos se opõe totalmente ao conceito de luxo, uma vez que o seu objetivo é escoar produtos que já não se vendem tão bem a preços mais reduzidos, e o preço dos produtos de luxo deve aumentar com o tempo, não diminuir. Para além de que os saldos seriam uma afronta para certos clientes, pois desvalorizam os produtos que estes adquiriram ao seu preço normal. Nos saldos, o preço é mais importante que o produto de luxo, o oposto do que deve acontecer.

No entanto, Kapferer e Bastien (2009a) já consideram aceitáveis reduções de preços em certas ocasiões ou para determinados clientes. Deve ser realizada uma abordagem individual ao cliente que demonstre que a marca só confere estas vantagens quando a própria decide e não porque necessita de o fazer. Os autores consideram que esta redução deve ser concedida em dois casos: quando um cliente usual se sente culpado por estar a comprar mais um produto da marca, funcionando como uma vantagem concedida pela lealdade à mesma, ou como forma de atrair um novo cliente.

Heine (2012) acredita que as reduções de preço de produtos de luxo a longo prazo conduzem a uma diminuição da procura, já o aumento de preços faz com que a procura aumente. Neste caso, o preço é um indicador da qualidade e prestígio da marca. O autor recomenda que os preços aumentem ao longo do tempo, de forma contínua, para que a procura aumente, uma vez que os consumidores preferem comprar mais cedo, antes que o preço volte a aumentar. No

entanto, Heine (2012) admite que esta estratégia de preço também pode ter as suas desvantagens. O facto de o preço aumentar continuamente torna os produtos menos acessíveis a grande parte dos consumidores, chegando a um ponto em que o preço se torna quase impraticável, atraindo apenas os consumidores que procuram produtos pelo seu preço elevado, e não consumidores leais à marca. Este tipo de consumidor atraído por preços altos pode, em qualquer altura, preferir uma outra marca com preços ainda mais elevados.

Kapferer e Bastien (2009a) acreditam ser necessário conhecer quando, como e a quem é que as marcas devem comunicar os seus preços. Os vendedores das lojas de luxo devem explicar a história e as características do produto antes de anunciarem o seu preço exato ao cliente, para que este seja justificado. Já o nível de preços de uma determinada loja deve ser conhecido por todos, para que os não-clientes possam reconhecer a marca como um luxo quando a virem, concedendo maior valor à mesma e reforçando a estratificação social.

Desta forma, os autores acreditam que o preço dos produtos de luxo não deve ser publicitado publicamente, nem em revistas nem na montra da loja. Caso a marca seja obrigada a mostrar publicamente o preço dos produtos deve fazê-lo da forma mais discreta possível. O preço dos produtos de luxo deve conter um certo mistério e aparentar ser bastante mais elevado do que realmente é. No entanto, o paradigma tem vindo a mudar devido ao aparecimento da internet e da venda *online* de marcas de luxo (Kapferer & Bastien, 2009a).

Heine (2012) também acredita que o preço dos produtos de luxo deva ser mais elevado do que é esperado, tornando a marca menos acessível e aumentando a sua raridade.

4.4. Síntese e conclusão

Como foi possível constatar, a estratégia de produto e de preço das marcas de luxo deve ser muito diferente, quase o oposto, das estratégias do marketing de massa, seguida pela maior parte das empresas e marcas a nível global. Tudo o que aprendemos sobre marketing é posto em causa quando falamos de marketing de luxo.

Assim, percebemos que um produto de luxo deve conter um valor simbólico, tendo sempre um serviço associado que vai inflacionar o seu preço de venda. No mercado de luxo não podemos ver a concorrência como um aspeto negativo, mas antes como uma oportunidade. Os produtos devem ser oferecidos de forma quase limitada, criando longas listas de espera, e as marcas de luxo devem ainda possuir produtos ícone e características que tornem os seus produtos únicos.

Relativamente ao preço de produtos de luxo, este deve aumentar gradualmente e não ser comunicado a qualquer pessoa, mas sim explicado apenas aos clientes da marca. Os preços não devem sofrer grandes alterações entre mercados, já que os consumidores de luxo costumam viajar bastante. A prática de saldos deve ser evitada, mas as reduções especiais de preço são recomendadas em certas ocasiões.

5. A distribuição e a comunicação de marcas de luxo

5.1. Introdução

No último capítulo de revisão de literatura serão apresentadas teorias de diferentes autores sobre a estratégia de distribuição e de comunicação de marcas de luxo.

5.2. Distribuição

Kapferer e Bastien (2009a) consideram que a palavra que melhor define luxo é “experiência”. Esta deve ser multissensorial e é sentida e vivida através do contacto com a marca, que também é feito por intermédio da loja, pelo que é importante que esta seja gerida com maior cuidado em países cultural e economicamente distintos, ao mesmo tempo que é assegurada a coerência a nível da estratégia da marca, que é muitas vezes confiada a parceiros locais.

Durante a venda, o vendedor deve tentar criar um relacionamento afetivo entre o cliente e a marca. É necessário que o cliente confie no vendedor e para que isso aconteça este deve receber os clientes da melhor forma. As relações humanas e afetivas são essenciais na venda de produtos de luxo (Kapferer & Bastien, 2009a). Por esse motivo é que há quem defenda que as marcas de luxo não devem realizar vendas *online*.

Os vendedores têm de ser constantemente formados para prestarem um atendimento excepcional. O *turnover* dos vendedores deve ser baixo, para que sintam que pertencem à casa e estejam mais motivados. O vendedor deve transmitir uma sensação de segurança e calma e não deve forçar as vendas nem pressionar o cliente (Kapferer & Bastien, 2009a).

Como mencionado anteriormente, o cliente não se depara imediatamente com os preços dos produtos quando entra numa loja de luxo. Tem de ser o vendedor a explicá-lo, começando por contar a história do produto e explicando os seus pequenos detalhes, as matérias-primas utilizadas pelos artesãos no fabrico do mesmo, de forma a justificar o seu preço. Os vendedores têm de vender o preço do produto, não o produto em si. Muitas vezes, o produto já está escolhido pelo cliente, e em certos casos, os vendedores nem o preço têm de vender. Existem clientes que não se importam de pagar sem saberem sequer o preço. Neste caso, o vendedor vende apenas o luxo em si (Kapferer & Bastien, 2009a).

Para Kapferer e Bastien (2009a) os vendedores de lojas de marcas de luxo não devem receber comissões de vendas por vários motivos. Muitas vezes o vendedor não tem de vender nada. Também por vezes o vendedor faz o seu trabalho de forma excelente, mas o cliente opta por realizar a compra noutra altura, com outro vendedor. Para além destes aspetos, as comissões incitam a competitividade entre vendedores e podem gerar comportamentos mais agressivos, indesejados pelos clientes de luxo.

Apesar da importância das relações pessoais e afetivas dos vendedores com os clientes, pode ser interessante a loja possuir um sistema de *Client Relationship Management* (CRM), já que ajuda a reconhecer os gostos e preferências do consumidor, podendo o vendedor recomendar produtos que possam realmente interessar ao cliente. Para além disso, os clientes de luxo são, geralmente, pessoas que viajam muito, e tanto podem comprar na loja de Milão como na de Paris, mas gostam de ser reconhecidos em qualquer uma dessas lojas (Kapferer & Bastien, 2009a).

Para que a distribuição resulte é necessário que haja comunicação. Kapferer e Bastien (2009a) referem que a loja deve projetar a história e o universo da marca, exibindo os produtos e criando desejo, com uma comunicação multissensorial. Os autores consideram que pelo menos uma das lojas deve representar em pleno o universo da marca de luxo, sendo essa loja denominada "*megastore*".

Os autores consideram que a montra das lojas tem um elevado potencial comunicativo, já que estão sempre localizadas em locais estratégicos. Por um lado pode atrair possíveis clientes para dentro da loja, por outro serve para demonstrar o estatuto da marca aos não-clientes da mesma. A marca deve ainda possuir um número reduzido de lojas, situadas em localizações privilegiadas e com vendedores de qualidade, de forma a comunicar a raridade e exclusividade da marca. A aparência das lojas tem um papel crucial na comunicação do nível de preços praticado na loja (Kapferer & Bastien, 2009a).

A distribuição de luxo possui diversas dificuldades:

- O elevado custo da distribuição personalizada, uma vez que as pessoas têm de ser formadas individualmente, sendo necessária a deslocação à loja de um responsável da marca para verificar o desempenho dos vendedores.
- A gestão diária da loja, sobretudo em mercados com culturas diferentes. Nestes casos é necessário arranjar um bom parceiro local, e os vendedores das lojas devem estar

familiarizados com a cultura local, ao mesmo tempo que entendem a cultura do país de origem da marca.

A nível das vendas a retalho, Kapferer e Bastien (2009a) creem não existir competição. A proximidade geográfica das lojas de diferentes marcas acarreta inúmeras vantagens para todas, pois fortalece a sua imagem e cria espaços frequentados por pessoas que procuram marcas de luxo. Daí que muitas marcas ficam em lista de espera para conseguirem abrir uma loja numa dessas ruas.

A distribuição de luxo é, como Heine (2012) menciona, um paradoxo. As marcas de luxo procuram crescer no mercado. No entanto, o aumento do volume das vendas vai reduzir a sua raridade, prejudicando a imagem de luxo da marca e impactando negativamente o volume das vendas. Ou seja, o sucesso presente das marcas de luxo compromete o seu sucesso futuro.

O autor realça também a importância das marcas controlarem os seus pontos de venda, bem como o processo produtivo, para que exista uma maior controlo sobre a qualidade dos produtos e a imagem da marca. As marcas devem ser seletivas na sua distribuição e os clientes devem ter dificuldade em adquirir os produtos da marca. Para isso, não devem ser abertas lojas em qualquer sítio, e as marcas devem apostar ainda na abertura de *flagship stores*. Segundo Heine (2012), essas lojas devem criar um ambiente que reflita a personalidade da marca de luxo, proporcionando uma experiência inesquecível aos seus clientes através da oferta de serviços exclusivos e da apresentação dos produtos na loja.

Existem vários sistemas de distribuição de luxo pelos quais as marcas podem optar (Kapferer & Bastien, 2009a):

1. Loja da própria marca: Tem como vantagem o controlo total do ponto de venda, dos produtos e preços praticados, e da imagem transmitida. O facto de não existirem intermediários permite a obtenção de maior eficiência económica. Os clientes sentem também maior segurança quando fazem as suas compras em lojas da própria marca. Por outro lado, este sistema tem o problema de ser bastante rígido. Os produtos devem ser vendidos em quantidades suficientes para gerar boas margens de lucro, ao mesmo tempo que o ritmo dessas vendas não é demasiado acelerado para uma loja própria.
2. Distribuição exclusiva: Este sistema compreende um acordo de distribuição em que as vendas apenas podem ser realizadas em determinado local, por vendedores seleccionados, sendo garantidas as melhores condições aos seus clientes. Este sistema é especialmente indicado

para marcas que possuam uma grande rede de pontos de venda e cujos produtos necessitem de serviços pós-venda, como é o caso de relógios ou carros.

3. Distribuição selecionada: Este sistema não permite que a marca escolha a sua rede de distribuição nem tenha controlo sobre os preços dos produtos. Qualquer ponto de venda que respeite as especificações da marca pode vender os seus produtos. Os autores consideram que este sistema tem maior resultado no comércio de perfumes, e é por esse motivo que este produto é o mais publicitado pelas marcas: é necessário continuar a investir na comunicação do produto para reforçar constantemente a sua imagem.
4. Vendas em casa dos clientes: Tal como acontecia antigamente, quando o artesão se deslocava a casa dos clientes para atender aos seus pedidos ou entregar as encomendas, neste sistema é a marca que vai ter com o cliente, a sua casa. Esta forma de distribuição é utilizada sobretudo para produtos de elevado prestígio e valor, como alta joalheria.

Yan e Qu (2014) consideram que a distribuição de luxo podem ser realizada através de lojas próprias ou do recurso a um agente intermediário, e que a cobertura do mercado deve ser limitada.

O dilema da internet na distribuição de marcas de luxo gera posições opostas de vários autores. Kapferer e Bastien (2009a) acreditam que é essencial que as marcas comuniquem através da internet, mas não que a utilizem para realizar a sua distribuição, devido à perda das relações pessoais e da internet não ser suficientemente experiencial nem multissensorial, estimulando apenas a visão e a audição. No entanto, os autores acreditam que a internet é importante para a realização de serviço pós-venda ou a apresentação e reserva de produtos, mas sempre com o objetivo de levar o cliente ao ponto de venda. No que diz respeito ao preço, através das vendas *online* este tem de estar público, não podendo ser comunicado apenas a alguns clientes nem explicado. Já Berghaus, et al., (2015) mencionam que as marcas de luxo ainda vêm a Internet como um canal de distribuição de forma reticente. Kim, Choi e Lee (2015) referem que muitas marcas de luxo ainda têm receio de perder prestígio ou deixar de ter o mesmo controlo sobre a distribuição ao investir numa loja *online*, perdendo a imagem de exclusividade e difícil acesso. No entanto, os autores acreditam que apesar dos aspetos negativos que possam existir, a venda *online* pode ser uma boa alternativa para as marcas de luxo aumentarem as suas vendas. A verdade é que as marcas que têm vindo a fazê-lo estão a obter sucesso. Kim, et al., (2015) provaram que o *website* das marcas de luxo deve ter um design elegante e apelativo e os retalhistas

online devem apostar nas informações sobre os produtos e na comodidade das operações, de forma a proporcionar uma experiência de compra agradável e diferenciada aos seus clientes.

São muitos os autores que realçam a importância que as *flagship stores* têm para as marcas de luxo. O termo “*flagship store*” não possui uma tradução certa para a língua portuguesa. Há quem se refira a estas lojas como “loja conceito”, “loja insignia”, “loja-bandeira”, “loja modelo” ou até “loja-mãe” (Moore, et al., 2010). Por esse motivo, ao longo deste estudo será utilizado o termo original.

Moore, et al., (2010), citando Kozinets, Sherry, Deberry-Spence, Duhachek, Nuttavuthisit e Storm (2002), referem que as *flagship stores* têm como principal função promover a marca e contruir uma imagem sólida, apoiando toda a rede da marca, quer no seu mercado de origem, quer em mercados internacionais.

Nobbs, Moore e Sheridan (2012) referem que as *flagships* são ainda utilizadas a nível da comunicação de marketing, servindo para realizar lançamentos de produtos, festas VIP exclusivas ou eventos para os clientes.

Nobbs, et al., (2012) aperceberam-se que as *flagship stores* são diferentes fisicamente de outras lojas de luxo. São mais espaçosas e costumam ter uma média de quatro pisos, existindo mais espaço para exibir os produtos e para que os clientes tenham maior liberdade de movimentação.

Moore, et al., (2010) salientam ainda que este tipo de loja se localiza sempre nas principais capitais e em avenidas famosas pelas marcas de luxo que lá habitam.

Nobbs, et al., (2012) mencionam que em muitas *flagships* é possível encontrar a coleção completa da marca, para além de uma grande variedade de outros produtos, desde a coleção de senhora, homem, casa, até acessórios ou perfumes. Algumas marcas elaboram ainda coleções para venderem em exclusivo nas suas *flagship stores*. Os autores referem ainda que o *design* das lojas deve ser único, realizado por arquitetos com reputação. Os autores mencionam algumas das características da arquitetura das *flagship stores*. Desde escadarias, a átrios com dupla ou tripla altura e vídeos projetados em grandes ecrãs. As paredes são pintadas de cores claras e são oferecidos serviços adicionais que não são publicitados, só quem entra na loja fica a conhecê-los, como encomendas, produtos feitos à medida, personalização de produtos com monogramas, lounge VIP, salas de venda privadas, ou serviço de estacionamento. Nobbs, et al., (2012) destacam

também outro aspeto característico das *flagships*: a existência de um terceiro espaço, como um bar ou restaurante, instalações de arte ou espaços para exposições.

Nobbs, et al., (2012) dizem que, grande parte das vezes, as *flagship stores* possuem equipas de visual merchandising e de vendas especiais para a loja, podendo existir equipas de consultores de vendas fixos para cada categoria de produto, de forma a oferecer ao cliente um conhecimento mais profundo sobre determinados produtos.

Os custos de todas estas ações são deveras elevados, sendo que cada marca de luxo apenas consegue sustentar à volta de cinco *flagship stores* (Moore, et al., 2010).

Manlow e Nobbs (2013) vieram corroborar as descobertas de Moore e Doherty (2007), no que diz respeito à localização, tamanho e produtos disponibilizados nas *flagship stores*. As descobertas também apontaram no sentido da existência de retornos financeiros significativos decorrentes da abertura destas lojas. Porém, Manlow e Nobbs (2013) determinaram como função principal das *flagship stores* o reforço das relações com os mercados internacionais, a comunicação da marca, o reforço da imagem da marca, o estabelecimento de um posicionamento no mercado, gerar maiores receitas e ainda servir como modelo de referência para as restantes lojas.

5.3. Comunicação

Segundo Kapferer e Bastien (2009a) é através da comunicação que as marcas de luxo recriam o conceito de estratificação social, uma das principais funções do luxo. A comunicação de luxo tem como principal objetivo a criação do sonho e não o aumento das vendas. É necessário reforçar o sonho uma vez que, quando é vendido um produto, é também levada uma parte do sonho da marca, enfraquecendo-a. A comunicação é feita muito antes da venda e deve conseguir alcançar um vasto número de diferentes pessoas, sendo por isso pouco direta, muito vaga e alusiva, e artística.

Também Yan e Qu (2014) acreditam que o marketing de luxo deve seguir uma estratégia *pull*, ou seja, deve motivar os consumidores a procurarem a marca, e não o contrário, como ocorre no marketing de massa.

Como foi referido anteriormente por Kapferer e Bastien (2009a), nunca se deve mencionar o preço de um produto de luxo nas campanhas de comunicação da marca.

Kapferer e Bastien (2009a) referem que, no mercado de luxo, a comunicação é necessária, mas a publicidade é secundária. Geralmente, estas marcas fazem publicidade apenas em páginas de revistas selecionadas, onde se concentra a publicidade de várias outras marcas de luxo. Essenciais são as relações públicas e com a imprensa. Uma marca de luxo deve ser mencionada em filmes ou utilizada por celebridades que posteriormente aparecem em fotografias com os seus produtos. Relativamente à publicidade feita na televisão, esta é quase nula para marcas de luxo, com a rara exceção dos perfumes. Isto porque, é um meio de comunicação demasiado caro, só compensando para as marcas que têm como objetivo chegar a todo o tipo de público.

Yan e Qu (2014) acreditam que a marca deve escolher bem os meios onde faz a sua publicidade, selecionando apenas revistas ou outras publicações especializadas. A televisão não deve nunca ser escolha destas marcas, pois vai desvalorizar as mesmas.

Já o recurso a eventos de relações públicas e a patrocínios corporativos será mais adequado para marcas de luxo, segundo Kapferer e Bastien (2009a). Com a realização de um evento é possível convidar apenas quem a marca deseja, reforçando a estratificação social, conquistando novos clientes, introduzindo-os no universo da marca, e mimando os atuais, para além de todo o *buzz* que é criado em torno do evento pela comunicação social. Também os patrocínios de eventos de elevado prestígio ligados ao universo da marca podem ser adequados.

Kapferer e Bastien (2009a) acreditam que as marcas de luxo devem encorajar o *passa-a-palavra* sempre que possam. Os eventos que a marca organiza são um ótimo exemplo disso, uma vez que atraem os media, fazendo com que as pessoas falem do evento e da marca. Tudo o que a marca faz deve atrair o interesse da comunicação social, quer seja através de comunicados de imprensa ou de vazamento de informação.

Kapferer e Bastien (2009a) defendem também que as marcas nunca devem recorrer a celebridades em campanhas publicitárias de produtos de luxo. Aliás, as marcas devem evitar colocar pessoas na sua publicidade, focando-se no produto e na relação marca-cliente que pode ser perdida com a introdução de celebridades. No entanto, os autores consideram aceitável a utilização de celebridades como embaixadoras da marca, ou seja, que deem a cara pela marca, de forma exclusiva, por um determinado período de tempo. Ao contrário do que acontece com a publicidade, os embaixadores utilizam os produtos da marca no seu dia-a-dia. O embaixador deve ser uma pessoa respeitada que partilhe dos valores da marca. Para além dos embaixadores de

marca, os autores consideram ainda importantes os testemunhos de personalidades reconhecidas. A estratégia de testemunhos consiste em várias celebridades que afirmam utilizar os produtos da marca no seu dia-a-dia, de forma não exclusiva. No entanto, a utilização de embaixadores da marca é uma estratégia mais relacionada com produtos *premium*, enquanto os testemunhos estão mais ligados a produtos de luxo (Kapferer & Bastien, 2009a).

É na sede das marcas que a estratégia de comunicação é elaborada. A sede trata dos *websites* de cada país, de elaborar o *design* de eventos a nível mundial, de patrocínios, desfiles de moda, etc. Já a gestão local tem como função implementar o que foi definido na sede. É importante que a gestão local mantenha boas relações com a imprensa, com celebridades e com os clientes mais importantes (Kapferer & Bastien, 2009a).

Kapferer e Bastien (2009a) salientam ainda o facto de uma marca de luxo, apesar de ser global, poder ser percebida de forma distinta perante os diferentes mercados, por exemplo, como forma de expressão de criatividade nuns, e como uma marca para novos-ricos outros. Por esse motivo é necessário ter muito cuidado com a comunicação da marca, uma vez que, com a globalização, o que acontece a uma marca num determinado país vai afetar todos os outros mercados.

Kapferer e Bastien (2009a), como já foi referido anteriormente, pensam que a internet é importante na comunicação das marcas de luxo, uma vez que esta oferece novas formas de comunicação. Atualmente é essencial que as marcas de luxo comuniquem através deste meio.

A comunicação de luxo deve recorrer sobretudo às experiências sensoriais. Estas terão um maior impacto na criação de uma relação emocional entre a marca e o cliente (Kapferer & Bastien, 2009a).

Kapferer e Bastien (2009a) enumeram nove elementos que consideram ser necessários à imagem de uma marca de luxo: a figura do criador da marca, o logotipo da marca, o símbolo que acompanha o logotipo, um determinado padrão que se repete, como as flores em Dolce&Gabbana, a cor atribuída à marca, o material favorito utilizado pela marca, a atenção ao pormenor, que pode ser expressada através de fotografias tiradas a detalhes do produto, a referência constante ao trabalho manual dos artesãos que trabalham para a marca e que detêm o *know-how* e, por fim, a forma distinta que a marca tem de fazer as coisas. Estes códigos estão patentes na comunicação da marca, bem como nas suas lojas, produtos e embalagens.

Kapferer e Bastien (2009a) referem que uma marca de luxo tem de contar uma história. Não existe uma marca de luxo sem *storytelling*. Essas histórias devem ser autênticas ao mesmo tempo que contêm um pouco de mistério, e devem transmitir os valores da marca. É esta história que dá estatuto à marca e que incentiva o passa-a-palavra. Os autores referem ainda que este *storytelling* deve ser feito de forma continuada, podendo ser contada a história do processo de produção num dia, e da procura das melhores matérias-primas no outro. Tudo isto para que o passa-a-palavra se prolongue ao longo do tempo.

Kapferer e Bastien (2009a) consideram a existência de quatro tipos de relações entre os clientes e o luxo, sendo que cada tipo de cliente espera uma comunicação personalizada por parte da marca:

- Luxo internalizado, em que os clientes procuram uma experiência real e exclusiva, quase elitista, para se distinguirem das outras pessoas. Para este tipo de cliente a comunicação deve focar-se na herança e património da marca e no facto desta ser intemporal e possuir um *know-how* exclusivo;
- Luxo como forma de expressão pessoal, para demonstrar a sua criatividade e singularidade. Neste caso é importante que a comunicação refira a criatividade da marca e artes contemporâneas;
- Luxo de determinados valores, para clientes que procuram ter um certo estatuto. Aqui a comunicação passa por assegurar ao cliente que a marca é utilizada por várias celebridades, provando o seu sucesso e prestígio elevado;
- Luxo como forma de afirmação pessoal relativamente aos demais, com o objetivo de demonstração de riqueza. Este cliente necessita que lhe sejam transmitidos, num discurso transgressivo, valores de riqueza, sucesso e poder, que são reservados a uma minoria.

Para que a marca alcance sucesso na comunicação com os diferentes tipos de clientes, é necessário que esta utilize vários canais de comunicação, sendo sempre coerente na mensagem, quer seja através de publicidade, eventos, relações públicas, ou angariações de fundos para a caridade.

Yan e Qu (2014) acreditam ainda que as marcas devem identificar o seu público-alvo e recolher informações sobre os mesmos, de forma a direcionar o seu marketing, tornando-o mais eficaz. Também o marketing conjunto entre diferentes marcas de luxo pode ser vantajoso, segundo os autores, uma vez que o grupo de consumidores-alvo passa a ser mais alargado. As marcas

podem realizar eventos ou outras atividades de forma conjunta, de forma a exercer uma maior influência.

Parrott, Danbury e Kanthavanich (2015) acreditam que os gestores de marcas de luxo precisam de estabelecer um modelo de negócio *online* para alcançar um maior público-alvo, já que as redes sociais têm cada vez maior impacto na formação de opinião de potenciais clientes. Para isso, as marcas devem olhar para a presença *online* como uma necessidade básica da marca, estando presentes em diferentes canais de comunicação digital, de forma a preservar a sua imagem e a sua presença perante os consumidores.

A maior parte dos autores refere que os clientes de marcas de luxo procuram adquirir um produto único e quase exclusivo, de forma a demonstrar o seu estatuto social, que só alguns podem alcançar. No entanto, Parrott, et al., (2015) referem que não é bem assim. Existem certos consumidores que são verdadeiros defensores de uma ou mais marcas de luxo, adorando-as de uma forma quase religiosa. Estes consumidores procuram incentivar outros a comprar a marca, fazendo-o sobretudo *online*, através do e-WOM, sentindo-se mais realizados se os artigos que adquiriram forem desejados e um “*must-have*” para outros consumidores de marcas de luxo.

Já Heine (2012) refere que o aumento do reconhecimento de uma marca de luxo não conduz necessariamente ao seu crescimento. Pelo contrário, pode provocar uma redução da procura. Claro que isto ocorre mais frequentemente com as marcas para apreciadores, procuradas por consumidores individualistas que procuram diferenciar-se dos demais. O aumento do reconhecimento dessas marcas torna-as menos atrativas para estes consumidores, atraindo antes aqueles que procuram as marcas sobretudo porque estas são conhecidas. Consequentemente, também estes consumidores se começam a afastar da marca, uma vez que esta já não é usada pelo seu grupo de referência (os consumidores originais). Assim, Heine (2012) defende que as marcas para apreciadores devem focar-se na comunicação apenas para os seus clientes-alvo, realizando marketing direto e eventos exclusivos.

5.4. Síntese e conclusão

Podemos concluir que a distribuição de luxo deve ser realizada sobretudo através de lojas físicas, nomeadamente *flagship stores*, mas também pode ser feita através da loja *online* da marca. Esta nova forma de distribuição é cada vez mais comum para as marcas de luxo e parece estar a ter resultados positivos. É referido o papel importante dos vendedores das lojas para a

comunicação de preços, explicação do universo e da história da marca, e acompanhamento do cliente em todas as etapas da sua compra.

Já a comunicação de luxo deve ser direcionada e baseada no passa-a-palavra, patrocínio de eventos e nas relações públicas e com a imprensa, evitando a publicidade. As marcas devem recorrer a figuras pública apenas como embaixadoras ou testemunhos da marca, mas nunca as utilizar em campanhas publicitárias. Por fim, devem ainda comunicar através de elementos característicos dos seus produtos.

6. Contexto e metodologia

6.1. Introdução

Este capítulo começa por apresentar o contexto de estudo da presente dissertação. Seguidamente, é realizada uma descrição da metodologia de investigação utilizada. São mencionados os métodos de seleção da amostra de marcas a entrevistar e dos documentos a analisar, os procedimentos de recolha de dados e os métodos de análise dos mesmos.

6.2. Contexto de estudo

Este estudo, com o tema “Estratégias de Marketing Internacional de Marcas de Luxo Portuguesas”, foca-se no segmento das marcas de luxo de moda. Optei por filtrar o tema uma vez que os resultados obtidos poderiam ser díspares caso estas marcas fossem comparadas num mesmo estudo com marcas do segmento do mobiliário ou de vinhos e bebidas espirituais, por exemplo. A categoria de moda aqui referida segue a diferenciação de categorias de luxo estabelecida por Fionda e Moore (2009). Para os autores, a categoria moda inclui alta-costura, pronto-a-vestir, acessórios e calçado. Esta limitação do estudo permitiu direcionar o mesmo, tornando-o mais objetivo e claro.

Foi formulada a seguinte questão de investigação:

Quais as estratégias de marketing que as marcas de luxo portuguesas devem adotar ao internacionalizarem?

Os principais objetivos deste estudo são, portanto, conhecer as estratégias de marketing internacional adotadas pelas diferentes marcas de luxo portuguesas estudadas, percebendo em que aspetos são idênticas ou distintas, e concluir qual a política de marketing-mix que as marcas de luxo portuguesas no geral devem seguir na sua internacionalização.

Para que fosse possível atingir estes objetivos, foram comparados documentos disponíveis em várias fontes, desde *websites* a revistas ou até mesmo redes sociais, com entrevistas em profundidade realizadas a responsáveis por marcas de moda de luxo portuguesas, de forma a delinear a estratégia de preço, produto, distribuição e comunicação mais indicada na internacionalização das marcas de luxo nacionais.

Após realizada uma revisão da literatura sobre o tema, e tendo em consideração os objetivos do presente estudo, optou-se pela utilização de uma metodologia de investigação

qualitativa, com recurso aos métodos de entrevistas em profundidade, para recolha de dados primários, e análise documental, realizando-se também o levantamento de dados secundários. Como foi possível verificar, os estudos existentes sobre este tema são muito escassos, e a pesquisa descritiva e exploratória seguida na realização deste estudo facilitou a recolha de dados.

A metodologia qualitativa, segundo Rosenthal (2016), é importante para que o investigador compreenda não apenas as ações tomadas em torno de uma determinada questão, mas também o motivo dessas mesmas ações. Esta metodologia permite assim um maior entendimento das atitudes que motivam certos comportamentos e decisões. A autora refere ainda que esta metodologia é também bastante utilizada quando o investigador pretende compreender melhor um determinado assunto, recorrendo à perspetiva de quem lida com este diariamente, de forma a desenvolver um estudo generalizado sobre o tópico.

Já Rudnick (2014) caracteriza a metodologia qualitativa como um estudo empírico sobre práticas e condutas humanas. Este estudo não envolve medidas quantitativas, ou seja, números, na sua realização.

Apesar de toda a qualidade associada aos produtos “*made in Portugal*”, ainda são poucas as marcas de luxo portuguesas reconhecidas a nível internacional como tal. Como referido anteriormente, uma marca de luxo precisa de tempo para crescer e as marcas portuguesas estão, aos poucos, a penetrar no mercado de luxo internacional. No entanto, pode-se dizer que, apesar de não terem uma dimensão ou uma herança tão grande como marcas como a Dior, Prada ou Chanel, Portugal possui boas marcas de luxo, que têm dado muito que falar internacionalmente.

Em Portugal, as marcas de luxo não podem ser vistas como grandes marcas internacionais tais como a Louis Vuitton ou a Gucci, detidas por poderosos grupos empresariais, neste caso o grupo LVMH e o grupo Kering, que permitem que essas marcas consigam desenvolver uma estratégia de marketing muito forte, com lojas de grande dimensão nas principais capitais do mundo ou campanhas publicitárias protagonizadas por *top models* e fotografadas por reconhecidos fotógrafos. As marcas nacionais são muitas vezes marcas independentes ou detidas por grupos nacionais que não têm a capacidade financeira dos grandes grupos de luxo. Por esse motivo, esse aspeto foi tido em consideração na análise das marcas portuguesas.

No entanto, já existem associações portuguesas que possuem programas específicos de apoio a marcas nacionais, entre estas também marcas de luxo. O Next Step da ANJE leva criadores portugueses a semanas da moda em todo o mundo, contribuindo para a divulgação do “*made in*

Portugal” a nível internacional, realizado com o apoio do Compete 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, no quadro do Portugal 2020. Também a APPICAPS lançou a marca Portuguese Shoes, acompanhada de uma campanha a nível internacional com o *slogan* “*The sexiest industry in Europe*”. Esta marca funciona como um selo de qualidade do calçado nacional e tem como objetivo divulgar os sapatos *made in Portugal*, entre estes sapatos de marcas de luxo nacionais. Podemos por isso dizer que a indústria da moda nacional está a ser promovida e tem cada vez mais apoios que contribuem para o sucesso da internacionalização das marcas portuguesas, incluindo marcas de moda de luxo. No entanto, não existe nenhum programa que apoie exclusivamente marcas de luxo, mas uma ação desse género seria fulcral para divulgar internacionalmente a indústria de luxo que existe em Portugal.

Este estudo será importante para preencher a lacuna existente no que respeita às estratégias de marketing internacional das marcas de luxo portuguesas. Desta forma, os gestores de marcas de luxo nacionais terão uma maior orientação sobre este aspeto na altura em que decidirem iniciar o seu processo de internacionalização.

6.3. Análise documental

Relativamente à análise documental, Bowen (2009) refere que se trata de um procedimento que visa a revisão e a avaliação de documentos, utilizado muitas vezes em conjunto com outros métodos qualitativos, como entrevistas, permitindo assim a triangulação de dados. Desta forma, é reduzida a probabilidade da ocorrência de erros que possam existir quando é utilizado apenas um método de recolha de dados. Bardin (1977) refere que o objetivo da análise documental é representar a informação de forma sucinta, de forma a facilitar a sua consulta e armazenagem.

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) referem que a utilização de documentos em estudos científicos deve ser valorizada, uma vez que a informação recolhida numa análise documental pode ser de elevada importância. Os autores referem ainda que a análise documental pode servir como um método de verificação de dados.

Numa primeira fase, foi realizada uma pesquisa profunda sobre as marcas de moda de luxo nacionais que já iniciaram o seu processo de internacionalização, de forma a selecionar as mais interessantes para o estudo. A investigadora, estando a par da indústria de luxo nacional, já possuía algum conhecimento sobre as marcas de luxo portuguesas existentes, mas procurou

encontrar artigos e entrevistas, e até mesmo nos próprios *websites* das marcas, menções ao segmento de luxo.

Na realidade, não foram encontradas muitas marcas de luxo portuguesas o que, por um lado, é normal visto sermos um país de pequena dimensão, mas por outro poderíamos aproveitar o bom nome nacional, associado à qualidade de produção, para criarmos mais marcas do segmento de luxo.

Selecionaram-se dezanove marcas e foram identificados os contactos dos respetivos gestores, diretores criativos ou comerciais e de marketing, para conhecer a sua disponibilidade de colaboração na presente dissertação, através da realização de entrevistas em profundidade, método que será explicado na próxima secção. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa mais aprofundada para se conhecer melhor as marcas que se mostraram recetivas em colaborar.

Esta primeira fase de análise documental serviu, então, para recolher dados sobre as marcas e as pessoas a entrevistar posteriormente, de forma a selecionar as marcas alvo do estudo e ficar a conhecê-las um pouco melhor.

Numa segunda fase, após realizadas as entrevistas em profundidade, foi efetuada uma análise documental mais profunda. Para a seleção da amostra foram utilizadas técnicas de amostragem não aleatórias intencionais, sendo que foi a própria investigadora a efetuar a pesquisa e escolha dos documentos mais adequados, que fossem de encontro às informações recolhidas nas entrevistas e que também complementassem as mesmas.

Para realização da pesquisa recorreu-se ao motor de busca Google e ao Youtube, onde foram encontrados vídeos, entrevistas e imagens relevantes para o estudo, a artigos e entrevistas encontradas em revistas, e aos *websites* e redes sociais das diferentes marcas estudadas.

Seguidamente realizou-se uma análise de conteúdo, sendo elaborado um quadro-síntese com os pontos mais relevantes de cada documento. Mayer (2015), citando Krippendorff (2013), refere que a análise de conteúdo visa retirar conclusões válidas e replicáveis a partir de documentos com conteúdos importantes. O objetivo era selecionar informação que complementasse e também que confirmasse os dados primários recolhidos nas entrevistas

Posteriormente, os dados secundários foram cruzados com os dados primários de forma a obter um maior entendimento sobre as estratégias de marketing internacional das marcas de luxo estudadas.

6.4. Entrevistas em profundidade

Para a realização deste estudo foram feitas dez entrevistas em profundidade a gestores ou responsáveis comerciais e de marketing de marcas de moda de luxo portuguesas que atualmente se encontram a desenvolver o seu processo de internacionalização, como forma de recolha de dados primários.

As entrevistas em profundidade permitem um maior entendimento entre o entrevistado e o entrevistador, aumentando assim a perceção do que está a ser estudado (Oliveira, Martins & Vasconcelos, 2012).

Oliveira, et al., (2012), citando Poupart (2008), referem que se por um lado as entrevistas em profundidade permitem um maior acesso às realidades sociais, por outro essas realidades podem ser difíceis de apreender devido às diversas interpretações que podem resultar do discurso produzido numa entrevista. Oliveira, et al., (2012) mencionam ainda que o estudo das perspetivas de cada ator social é essencial para decifrar a realidade social numa investigação, sendo por isso um argumento a favor das entrevistas em profundidade. No entanto, existe a possibilidade de o entrevistado ser influenciado pela visão do entrevistador, facto que pode comprometer a recolha de dados válidos.

Porém, os dados recolhidos através das entrevistas foram cruzados com os dados secundários provenientes da análise documental efetuada, com o objetivo não só de enriquecer a informação recolhida nas entrevistas, mas também de comprová-la. Este cruzamento de dados foi realizado através da comparação entre as respostas dadas pelos entrevistados e os dados recolhidos na análise documental, ambos organizados em várias categorias e respetivas subcategorias (mencionadas nas seguintes secções empíricas) estabelecidas pela investigadora, e organizados em tabelas. Após realizada esta análise, toda a informação se mostrou coerente.

Os destinatários da entrevista foram selecionados através de técnicas de amostragem não aleatórias intencionais, de acordo com a perceção da investigadora, com base na análise documental realizada inicialmente, e referida na secção anterior. Foi necessário obter o endereço de *e-mail* ou o contacto telefónico de gestores ou de outras pessoas que possuíssem um conhecimento profundo sobre a respetiva marca. Para tal, foi realizada uma pesquisa na internet, recorrendo sobretudo à rede social LinkedIn, mas também aos *websites* das marcas escolhidas, e foram ainda obtidos contactos disponibilizados por pessoas conhecidas da investigadora que, por sua vez, conhecem os responsáveis de algumas marcas de luxo. Em alguns casos, a

investigadora deslocou-se a eventos onde sabia que poderia encontrar gestores de marcas de luxo e falou diretamente com os mesmos, como foi o caso da estreia da peça de teatro “Águas Profundas + Terminal de Aeroporto” no Teatro Nacional de São João, uma vez que foi Nuno Baltazar quem desenhou os figurinos para a mesma, e das conferências de marketing *Atualiza.te* na Universidade de Aveiro, onde Inês Caleiro, CEO da Guava, esteve presente como oradora.

Após recolhidos os contactos, e antes de estes serem efetivamente realizados, as perguntas das entrevistas em profundidade, realizadas pessoalmente pela investigadora, foram previamente semiestruturadas, sendo elaborado um guião de entrevista com uma série de questões como fio condutor da mesma (Apêndice 1).

O guião das entrevistas foi estruturado em quatro tópicos principais: produto, preço, distribuição e comunicação, ou seja, as categorias em análise correspondem aos quatro elementos do marketing-mix. Posteriormente foram elaboradas as questões, com base na revisão de literatura efetuada anteriormente, e naquilo que os vários autores referiram como sendo fulcral na estratégia de marketing internacional das marcas de moda de luxo. O principal objetivo era perceber se as marcas de luxo nacionais seguiam as várias estratégias de luxo defendidas pelos autores referidos ao longo da revisão de literatura.

Foram selecionadas dezanove pessoas para uma possível entrevista. Numa primeira fase, foi enviado um *e-mail* personalizado para cada uma dessas pessoas. Uma vez que muitos não responderam ao *e-mail*, efetuaram-se chamadas telefónicas para os mesmos. Muitas foram as pessoas das quais não foi obtido qualquer tipo de *feedback*, sendo que outras estavam com demasiado trabalho, não podendo colaborar no presente estudo. Em alguns casos foi repetido o contacto via *e-mail* e através de mensagem pelo LinkedIn.

No total, foram entrevistados dez gestores ou responsáveis comerciais ou de marketing de dez marcas de moda de luxo portuguesas distintas, que atualmente se encontram a desenvolver o seu processo de internacionalização.

Como referido anteriormente, existe um reduzido número de marcas de moda de luxo nacionais, pelo que uma amostra de dez marcas pareceu ser bastante representativa e até ideal para este estudo, tendo em consideração o tempo para o desenvolvimento da dissertação e a quantidade de informação necessária para a sua realização.

O seguinte quadro sintetiza as principais características das marcas selecionadas para as entrevistas. Os dados seguintes foram obtidos através do formulário preenchido pelos entrevistados após as entrevistas e através dos *websites* das marcas.

Tabela 2: Dados dos entrevistados

Marca	Josefinas	Carlos Santos Shoes	Vicri	Guava	Egídio Alves	Profession: Bottier	Lemon Jelly	Luís Buchinho	Nuno Baltazar	Âme Moi
Empresa	Josefinas	Zarco, Fábrica de Calçado, Lda	Riopele Fashion Solutions, SA	Guava Essentials, Lda	Gorgeousegment, Lda	Ferreira Avelar & Irmão, Ida	Design&More, SA, pertencente ao grupo Procalçado, SA	Luís Buchinho Unipessoal, Ida	Nuno Baltazar	Âme Moi
Localização	Braga	São João da Madeira	Vila Nova de Famalicão	Guarda	São João da Madeira	Santa Maria da Feira	Vila Nova de Gaia	Porto	Porto	Vila Nova de Famalicão
Início da atividade da empresa	2012	1942	1986	2011	2009	1947	1973	1990	2000	2012
Atividade desenvolvida	Criação e venda de calçado de luxo feminino	Criação e venda de calçado de luxo masculino	Criação e venda de vestuário de luxo masculino	Criação e venda de calçado de luxo feminino	Criação e venda de calçado de luxo feminino	Criação e venda de calçado de luxo masculino	Criação e venda de calçado de luxo feminino	Criação e venda de vestuário de luxo feminino	Criação e venda de vestuário de luxo feminino	Criação e venda de acessórios de luxo femininos
Entrevistado(a)	Maria Cunha	Ana Santos	Jorge Ferreira	Inês Caleiro	Marco Freitas	Eduardo Avelar	Ricardo Oliveira	Luís Buchinho	Nuno Baltazar	Mariana Donato

Função atual	CEO	Diretora comercial	Brand manager	Fundadora e diretora criativa	Administrador e designer	Diretor comercial	Diretor de marketing	Sócio gerente e designer	Designer e diretor criativo	Gestora Comercial
Número de anos a trabalhar na marca	4	11	8	5	7	12	4	26	16	3
Data da entrevista	26 julho 2016	2 agosto 2016	4 agosto 2016	4 agosto 2016	3 agosto 2016	3 agosto 2016	2 agosto 2016	29 julho 2016	16 agosto 2016	29 agosto 2016
Extensão da entrevista (nº de palavras)	1224	1436	4467	5013	3089	2903	2637	1801	4224	2206
Método da entrevista	<i>E-mail</i>	<i>E-mail</i>	Presencial	Skype	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	<i>E-mail</i>
Local da entrevista	-	-	Loja Vicri - Foz	-	Showroom e sede da Egidio Alves – São João da Madeira	Sede Ferreira Avelar e Irmão, Lda – Stª Mª Feira	Sede Procalçado – Vila Nova de Gaia	Loja Luís Buchinho - Porto	Loja Nuno Baltazar - Porto	-
Duração da entrevista (em minutos)	-	-	57	40	38	40	25	15	45	-

FONTE: Entrevistas em profundidade e *websites* das marcas

NOTA: Dados trabalhados pela investigadora.

Das dez entrevistas, três foram realizadas via *e-mail*, nomeadamente as entrevistas a Maria Cunha, Ana Santos e Mariana Donato. As duas últimas porque estavam numa altura de muito trabalho e não tinham disponibilidade para agendar uma reunião. No caso da marca Josefinas, a CEO estava na altura em Nova Iorque, uma vez que a *flagship store* da marca seria inaugurada dias depois. A entrevista a Inês Caleiro, criadora da marca Guava, foi realizada por videochamada, através do Skype, uma vez que esta não se encontrava em Portugal, mas antes na Noruega, onde passa grande parte do seu tempo. As restantes entrevistas foram realizadas pessoalmente, pela investigadora, no local de trabalho dos entrevistados.

Nos casos em que a entrevista foi realizada via *e-mail*, foi enviado o guião previamente elaborado, com algumas adaptações à marca em causa. Nas restantes situações a entrevista desenrolou-se naturalmente, seguindo o guião mas com alguma liberdade de resposta por parte dos entrevistados. Na maior parte das vezes, a ordem das questões do guião era seguida pela investigadora, mas em outros casos, conforme a entrevista ia decorrendo, podia ser alternada a sua ordem.

Nas entrevistas realizadas foi solicitada, antes do início das mesmas, autorização para as gravar em formato áudio, para que todos os pormenores fossem registados. Todos os entrevistados permitiram a gravação, assinando, no final da entrevista, uma autorização para que os dados recolhidos pudessem ser utilizados para fins académicos (Apêndice 2).

Após realizadas as entrevistas, estas foram transcritas e submetidas a uma primeira análise. Para facilitar as transcrições, tornando o processo mais rápido e prático, foi utilizado o programa Transcribe da Wreally, disponível *online* em <https://transcribe.wreally.com/>. Este programa de transcrição permitiu ouvir e transcrever o ficheiro áudio numa única página, ou seja, sem que fosse necessário alternar entre o ficheiro áudio e o documento *Word* ou o bloco de notas onde este seria transcrito. O programa permite assim uma maior rapidez na transcrição, disponibilizando ainda um sistema que permite acelerar ou reduzir a velocidade do áudio, fazer pausa, retroceder ou avançar recorrendo a teclas rápidas no teclado do computador. A principal vantagem deste programa face, por exemplo, ao NVivo foi o facto de não existirem custos para realizar as transcrições.

Terminadas as transcrições (Apêndice 3 – 12), foi realizada uma análise de conteúdo aprofundada. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo traduz-se na “manipulação de mensagens” de forma a encontrarmos dados que nos levem a conhecer uma realidade distinta

daquela que é efetivamente transmitida na mensagem. Primeiramente, foram estabelecidas quatro categorias de análise, sendo estas o produto, preço, distribuição e comunicação. De seguida, para cada categoria foram ainda elaboradas diferentes subcategorias (indicadas nas seguintes secções empíricas do estudo), consideradas fundamentais na internacionalização das marcas de luxo, e que estão de acordo com a revisão de literatura efetuada. Foi realizada uma leitura pormenorizada das entrevistas e a informação mais relevante foi organizada por subcategorias, recorrendo-se à elaboração de várias tabelas, de forma a facilitar a organização da informação recolhida.

Em alguns casos, após analisada a entrevista, alguns pormenores ficaram por apurar, sendo enviado um *e-mail* ao entrevistado com a questão em causa, ficando assim esclarecida.

6.5. Conclusão

Após a realização da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade e dos documentos selecionados foi efetuada uma análise comparativa através da confrontação dos dados primários com os dados secundários. Chegaram-se a várias conclusões que, por fim, permitiram dar resposta à questão de investigação deste estudo, através da comparação da informação obtida através das entrevistas em profundidade e da análise documental com a informação retida na revisão de literatura efetuada.

Todas as marcas selecionadas para o estudo são marcas de moda de luxo portuguesas, no entanto são todas um pouco distintas. Umas mais focadas em vestuário, outras em calçado ou acessórios, umas mais dirigidas ao público feminino e outras ao masculino. Terão estas marcas traços em comum no que respeita ao seu marketing internacional? De que forma estão a direcionar a sua estratégia de produto, preço, distribuição e comunicação a nível internacional? Muitas marcas portuguesas admiram e seguem grandes marcas de luxo internacionais, mesmo sendo a sua realidade tão distinta da realidade dessas marcas. Porque não seguirem outras marcas compatriotas, aprendendo com as suas melhores práticas? As marcas de luxo nacionais podem aprender muito umas com as outras e este estudo também vem apoiar esse facto, uma vez que os resultados obtidos através da análise realizada a estas marcas servirão para orientar outras marcas de luxo nacionais no seu processo de internacionalização.

7. Apresentação e discussão de resultados: O Produto

7.1. Introdução

Os produtos oferecidos internacionalmente pelas marcas de luxo podem variar consoante os mercados devido a questões culturais, climáticas ou até mesmo de gosto pessoal. Podem existir mercados em que um certo produto não venda tanto, e outros em que este seja um *best-seller*. Por outro lado, temos o fenómeno da globalização. Através da internet as pessoas conseguem ter acesso a todo o tipo de informação, inclusive aos produtos que as marcas vendem nos diferentes mercados. Para além de que atualmente as pessoas viajam mais frequentemente, motivo pelo qual as marcas de luxo podem estar num determinado mercado a vender os seus produtos a alguém que é de outro país. Isso faz com que a gama completa de produtos tenha de estar disponível em todos os mercados? E quais os serviços oferecidos internacionalmente? Como foi referido na revisão de literatura, os produtos de luxo costumam fazer-se acompanhar por certos serviços, o que contribui para a criação do sonho. Este capítulo tem ainda o objetivo de compreender qual o entendimento das marcas de luxo portuguesas sobre o respetivo universo competitivo internacional.

Para se realizar uma análise mais cuidada e organizada, optou-se pelo estabelecimento de três subcategorias pertencentes à categoria “Produto”. São elas a linha principal e extensões de linha de produtos, os serviços associados aos produtos, e a relação com outras marcas. Estas foram analisadas em todas as entrevistas e documentos recolhidos.

7.2. Linha principal e extensões de linha de produtos

Na subcategoria “linha principal e extensões de linha de produtos” pretende-se saber quais os produtos disponíveis internacionalmente que pertencem à gama principal da marca e se esta possui atualmente outro tipo de artigos complementares, desenvolvidos de forma a atender a diferentes necessidades de novos clientes ou segmentos de mercado, sendo estes preços mais acessíveis ou mantendo-se dentro do mesmo nível de preços. É importante também saber se estas extensões de linha possuem maior, menor ou igual qualidade comparativamente com a linha principal. Outra questão que se pretende esclarecer é se todos estes produtos são oferecidos a nível internacional ou se são, de alguma forma, limitados a certos mercados.

A marca Josefina é conhecida como sendo uma marca de sabrinas, no entanto desenvolve também outro tipo de calçado, como ténis e botas, e complementos, como *stickers* ou pelo para colocar no calçado. Segundo Maria Cunha, todos os produtos possuem a mesma qualidade e a oferta internacional é limitada por vários fatores: “Pela capacidade de produção, pela decisão de ser um produto de edição limitada, pelas especificações do próprio produto”, ou seja, na loja *online* são disponibilizados todos os produtos, incluindo edições limitadas, mas nas lojas multimarca em que a Josefina está presente podem não estar todos os produtos disponíveis, pelos motivos acima referidos. No que respeita aos preços destes produtos, a CEO da marca menciona que os complementos têm um preço mais reduzido face aos restantes produtos.

“Existem é complementos que são mais acessíveis devido à sua natureza, como acessórios para os ténis [...] e são da mesma qualidade.” (Maria Cunha, 26 julho 2016)

Portanto, todo o calçado pertence à linha principal de produtos, e os complementos, desde os *stickers*, ao pelo ou aos porta-chaves, são extensões de linha. A marca lançou ainda, após a realização desta entrevista, a sua primeira mala, disponível em dois tamanhos, para complementar a oferta, sendo por isso uma extensão da linha principal. Para além disso, vendem ainda sabrinas para criança, mas estas estão apenas disponíveis para venda através dos packs especiais Mãe e Filha, disponíveis em exclusivo no *website* da marca (Máxima.pt, 2016).

A diretora comercial da Carlos Santos Shoes, Ana Santos, refere que a marca possui várias linhas de produto, não com a intenção de atrair novos clientes pela prática de preços mais acessíveis, mas antes pela diversidade da oferta. As extensões de linha também se enquadram no segmento de luxo, sendo que todos os produtos são fabricados com a mesma qualidade da linha principal. Os preços variam, mas este fenómeno “tem a ver sobretudo com o custo de produção”, refere Ana Santos. Relativamente aos produtos oferecidos internacionalmente, menciona que a coleção está disponível para todos os mercados, mas são as lojas que decidem quais os produtos que querem colocar à venda nas suas lojas, de acordo com o perfil dos respetivos clientes.

“[...] as diferentes linhas nunca foram criadas com base em diferenciação de preço, apenas em diferenciação de produto. [...] a qualidade das diferentes linhas é a mesma, usamos os mesmo materiais e os mesmo recursos [...] A coleção é homogénea a todos os mercados, no entanto, existem mercados que compram uns modelos, e outros compram outros”. (Ana Santos, 2 agosto 2016)

De acordo com a entrevista dada por Carlos Santos, fundador da marca, ao Diário de Notícias (2013), a linha principal de produtos da marca consiste em calçado masculino, sendo produzidas duas coleções para as duas diferentes temporadas, Verão e Inverno, e em cada uma delas são criados aproximadamente 40 pares diferentes. Dentro da linha principal existem vários

tipos de produtos, divididos em diferentes categorias, com diferentes técnicas de produção, como é visível no *website* e na loja *online* da marca: a *Green Label*, mais acessível, casual e *fashion*, a linha *Handcrafted*, peças feitas à mão apenas com os melhores materiais, equivalente à alta-costura, sendo a linha mais luxuosa da marca, a *Goodyear Wealtes*, forma de fabrico mais utilizado pela marca que consiste no trabalho manual, a linha desportiva e ainda a *Goodyear Flex*, produzida através de técnicas *goodyear wealtes* e *bologna*, tratando-se de um sapato mais robusto e flexível. Como extensões de linha, a Carlos Santos produz ainda cintos e *kits* de tratamento de sapatos que incluem escovas, cremes, calçadeiras e reparadores de pele, como consta do seu *website*. Para além disso, a marca começa a dar os primeiros passos no calçado de senhora, tendo atualmente dois modelos disponíveis para venda na sua loja *online*. Segundo um artigo de 2015 da revista *Marketeer*, as extensões de linha, ou seja, a gama de acessórios da marca, foi lançada em 2015 na MICAM, feira de calçado de Milão. Já a linha de senhora é mais recente e, segundo entrevista de Carlos Santos ao *Correio da Manhã Jornal* (2016), está já a ser um sucesso na Alemanha e França. De referir que todos os produtos Carlos Santos estão disponíveis para todo o mundo através da sua loja *online*. Em entrevista à *Portuguese Shoes*, Carlos Santos salienta também que é tido um cuidado especial com a forma dos sapatos para os diferentes mercados, já que os vários países para onde vendem possuem fisionomias distintas, e o formato dos pés são diferentes.

Jorge Ferreira indica que a Vicri produz sempre quatro modelos de fatos e de camisas, para que qualquer pessoa os possa usar: “[...] para todo o tipo de constituição física temos sempre uma peça que vai servir”. Os fatos, as camisas e ainda as gravatas constituem a linha principal de produtos da marca. No que respeita a extensões de linha, o diretor criativo da marca refere que extensões como os *jeans*, por exemplo, foram criadas de forma a ir de encontro aos novos interesses dos clientes. Os produtos oferecidos são os mesmos para os diferentes mercados, variam apenas de acordo com aquilo que a loja multimarca escolhe ter na loja. Apenas o serviço de camisaria não existe em todas as lojas, estando apenas presentes em lojas internacionais selecionadas pela Vicri. Já na loja *online* da marca são vendidas apenas algumas peças da coleção.

“ A peça mais barata que nós temos talvez sejam os lenços de lapela. [...] temos de nos ir ajustando ao mercado. [...] Os produtos são iguais. Nas multimarca, há umas que dependendo do tamanho da loja compram mais ou menos [...] temos lojas multimarca que querem produto mais *fashion forward* outras que querem umas coisinhas mais clássicas”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

Na Guava a linha principal de produtos consiste nos sapatos de salto alto. Foi e ainda é assim que a Guava é vista internacionalmente, como uma marca de sapatos femininos de luxo. A marca vai agora lançar uma linha de sapatos mais casuais e que, por esse motivo, terão um preço mais reduzido, de forma a atrair novos clientes, mas mantendo-se num patamar de luxo. Como extensões de linha, a marca lançou recentemente uma linha de carteiras, com a mesma qualidade dos sapatos. Todos estes produtos são oferecidos nos diferentes mercados internacionais, através da loja *online* da marca e em algumas lojas multimarca.

“[...] vamos lançar uma linha que vão ser modelos mais casuais [...] e vão acabar por ter um preço ligeiramente inferior àquele que estamos a praticar noutras coleções. [...] vamos na mesma manter-nos num patamar de gama média/alta, mas [...] abranger outro público que realmente acaba por se interessar nos nossos produtos [...] A nossa linha de carteiras é uma extensão de linha de produtos, mas a qualidade é exatamente a mesma. [...] exatamente o mesmo grau de exigência que temos nos sapatos [...] Quando a Guava se iniciou, o conceito também era um pouco ser uma marca de *lifestyle*, e estamos agora a trazer esses produtos que se encaixam nesse âmbito [...] Os produtos são os mesmos. [...] a nossa preocupação era ter desde o dia um, um site que vendesse online para qualquer parte do mundo, mesmo as lojas que nos pudessem comprar fossem de qualquer parte do mundo”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

Marco Freitas refere que a marca Egídio Alves tem como linha principal de produtos vários tipos de calçado, organizados por “famílias”, em que todos os sapatos estão dentro do mesmo conceito. A marca faz ainda sapatos de noiva personalizados. Relativamente às extensões de linha, a marca vai agora lançar uma nova linha de carteiras e de cintos, sempre com a mesma qualidade da linha principal. Pensa ainda lançar, no futuro, perfumes e vernizes Egídio Alves. Os produtos são oferecidos internacionalmente, sendo que cada loja escolhe os sapatos que prefere vender.

“[...] faço sempre as famílias de cinco ou seis modelos de compensado alto de 12cm, depois de 6cm, de 3cm, o raso [...] temos a família completa sempre do mesmo conceito. [...] temos vindo a abranger outros produtos, como os *pumps*, os *stiletto*s básicos com cristais, é uma coleção vasta já de cem modelos. [...] queremos reformular e criar uma nova linha de carteiras [...] fazer cintos e, nos EUA, estamos a criar agora uma parceria nova para tornar a marca *lifestyle* [...] não só sapatos e carteiras, mas também vernizes, perfumes [...] se for para trabalhar num projeto com qualidade inferior, prefiro desistir”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

O criador confessou ainda ao Jornal Único (2014) que pensa ainda no futuro lançar uma coleção de criança e até de homem, mas em pequena escala, uma vez que o foco principal da Egídio Alves são os sapatos e outros produtos de senhora.

A Profession: Bottier é reconhecida pelos vários modelos de sapatos masculinos que produz. No entanto, Eduardo Avelar partilhou que a marca produz ainda cintos e também quer iniciar o fabrico de carteiras de homem. O diretor comercial da marca refere ainda que os produtos oferecidos internacionalmente são os mesmos em termos de estilo, porém existem diferenças nas tipologias de pé, que variam muito conforme as regiões, e nesses casos é necessário efetuar

alterações. Mas as coleções são feitas de forma abrangente, para que possam servir todos os mercados em que a marca está presente (Biz Feira, 2015).

“ Normalmente associamos sempre o cinto [...] e também a carteira, já temos essa ideia de poder desenvolver uma linha de carteiras, espécie porta-cartões. [...] Os produtos são os mesmos em todos os mercados. [...] com esta questão da globalização [...] é natural que as pessoas queiram um tipo de forma, de pele, de acabamento que sejam mais similares nos diferentes mercados. Depois também temos a questão ergonómica, há países que têm os pés mais fortes, outros os pés mais magros... Mas em questões de estilo é muito próximo”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

A Lemon Jelly tem como oferta principal vários modelos de calçado de plástico para senhora. Ricardo Oliveira referiu que a marca por vezes aposta na produção de pochetes como extensão da linha principal, e que estas são vendidas a um preço mais acessível, apesar de manterem o mesmo padrão de qualidade do calçado. A oferta da marca é a mesma para diferentes mercados, mas cada mercado seleciona os modelos que prefere de acordo com as preferências dos seus clientes.

“Os acessórios são uma extensão de linha mas que, por exemplo, nós não apresentamos neste verão porque [...] não estava com a qualidade que nós gostaríamos [...] Nós temos uma coleção de produtos grande, com mais de 150 modelos de seis em seis meses. Depois cada mercado acaba por selecionar os modelos que mais se adequam ao seu tipo de cliente”. (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

A Lemon Jelly costuma produzir aproximadamente 60 modelos por coleção (Expresso, 2016). Através ainda no *website* da marca, é possível comprar os produtos Lemon Jelly em qualquer mercado.

A linha principal da marca Luís Buchinho é, claro, a coleção de senhora que apresenta todas as temporadas. No entanto, o criador indica a existência de uma extensão de linha, a linha *knitwear*, vendida a um preço mais acessível mas com a mesma qualidade da coleção principal. Os produtos são oferecidos a todos os mercados.

“[...] a linha *knitwear* é uma extensão da linha principal, mas é oferecida a mesma qualidade. [...] É uma coleção toda ela construída só por malhas tricotadas, e aí sim os preços são um pouco mais acessíveis. [...] Os produtos são os mesmos para os diferentes países”. (Luís Buchinho, 29 julho 2016)

Luís Buchinho tentou ainda durante dois anos apresentar também coleção de homem, mas não resultou e preferiu concentrar-se na linha de senhora (Expresso, 2015).

Nuno Baltazar refere que a coleção de senhora também é o principal produto da marca. Porém, a marca vende também vários complementos que podem atrair novos clientes por terem preços mais acessíveis, mas a qualidade é a mesma da linha principal, o preço só depende do tipo de produto. A coleção estende-se ao outro mercado em que a marca se encontra para além de Portugal, Angola. Mas, como o próprio criador refere, os produtos oferecidos pelas lojas

dependem das preferências e da cultura das clientes, que pode influenciar a escolha das cores ou do tipo de tecido utilizado nas peças.

“A linha principal é a coleção de senhora. É a peça de roupa o mais importante da coleção. Depois tudo o resto é exatamente aquilo que o nome indica, são complementos [...] Podem atrair novos clientes sim, dependendo da peça. [...] a questão dos acessórios nem tem só a ver com o facto de serem peças mais acessíveis, porque na verdade não são, temos é de ver a tipologia de preço para aquela peça [...] O que acontece muito nos acessórios é que [...] quem compra percebe que é um investimento mais rentável, isto é, vai usar mais vezes [...] Os produtos oferecidos nos diferentes mercados depende [...] das composições, das cores [...] a coleção é abrangente, mas há sempre diferenças nos mercados [...]”. (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

A Nuno Baltazar oferece como complementos sapatos, *notebooks*, óculos de sol, cintos, colares, e até algumas peças de decoração, visíveis na *flagship* do Porto, tudo extensões da linha principal da marca. A coleção outono-inverno 2016/2017 surpreendeu uma vez que o criador apresentou algumas peças para homem, coisa que já não fazia há muitos anos. O criador refere ter apostado em roupa de homem nesta estação pois era um desafio que já há muito tempo lhe andam a fazer, e decidiu finalmente arriscar, arriscando numa nova extensão de linha de produtos (Portugal Têxtil, 2016).

Na Âme Moi é oferecida a mesma coleção em todo o mundo. Atualmente só têm a gama principal de produtos, que são as carteiras de senhora, mas pensam em expandir a sua oferta a acessórios masculinos e a outro tipo de complementos, como luvas ou lenços (Primeira Hora, 2015). A marca oferece todos os seus produtos nos vários mercados em que se encontra.

“A coleção é sempre igual para os quatro cantos do mundo. [...] Todos os produtos da marca apresentam grau máximo de qualidade. [...] De momento, a marca apenas disponibiliza acessórios para senhora mas criar uma linha de acessórios masculina é algo que está no nosso objetivo, assim como outras gamas que complementem os nossos produtos atuais”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

7.3. Serviços associados aos produtos

Como foi referido anteriormente, na revisão de literatura, um produto de luxo é normalmente acompanhado por um serviço. No que diz respeito aos serviços associados aos produtos, os entrevistados mencionaram vários tipos de serviços oferecidos internacionalmente pelas respetivas marcas, desde o serviço pós-venda, a serviços de personalização ou de aconselhamento.

Maria Cunha refere que a Josefinas oferece sempre um “serviço WOW” aos seus clientes, ou seja, um serviço que os deixa surpreendidos, pela positiva, por ser melhor do que o que era esperado. Este serviço de excelência é oferecido quer na sua *flagship store* em Nova Iorque, quer

na sua loja *online*. No entanto, a CEO da Josefinas não especificou de que forma é oferecido esse serviço WOW.

A diretora comercial da Carlos Santos Shoes refere que “num segmento destes o produto por si só não chega para ser classificado de luxo”. Por esse motivo, a marca disponibiliza serviços de aconselhamento, reparação e esclarecimento de possíveis dúvidas de clientes. A marca presta aconselhamento sobre os melhores produtos para cada cliente na sua loja própria, na Bélgica, e todos os restantes serviços estão disponíveis através da sua loja *online* e lojas multimarca a nível internacional.

“A CS preocupa-se com pormenores como, por exemplo, partilhar com o cliente os cuidados a ter com os seus sapatos, aconselha os melhores produtos [...] Disponibilizamos complementos como kits de manutenção, formas de madeira personalizadas [...] Qualquer *e-mail* com dúvidas são respondidos num prazo máximo de 72h. Temos serviço de reparação” (Ana Santos, 2 agosto 2016)

Na Vicri é prestado serviço pós-venda com o objetivo de saber a satisfação do cliente face à sua compra. O *packaging* e o atendimento também são importantes para a marca. Possuem ainda um serviço de camisaria por medida, o qual, internacionalmente, apenas é oferecido em lojas multimarca selecionadas.

“[...] nós vendemos mais do que um produto, nós vendemos um serviço. O cliente compra uma peça [...] num futuro próximo é contactado para saber se ficou ou não satisfeito [...] o *packaging*, o atendimento, tudo aquilo que o cliente leva à volta do produto que compra é cada vez mais importante [...] Nós temos o serviço de camisas por medida também disponível nas lojas multimarca [...]”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

A Guava aposta no serviço pós-venda, através de um sistema de trocas e devoluções totalmente gratuito para o cliente, de acompanhamento do cliente durante a compra, informando-o sobre o estado do seu pedido *online*, e oferece ainda uma resposta rápida a todas as questões colocadas, muito relevante sobretudo nas vendas *online*. Todos estes serviços são oferecidos aos clientes da marca em todo o mundo, quando compram *online*.

“Nós acompanhamos o cliente desde o momento em que ele efetua a compra, atualizando-o constantemente sobre o estado da sua compra [...] se o cliente tiver algum problema pode trocar ou devolver o produto que comprou sem qualquer custo para ele [...] respondemos no momento e estamos sempre em cima de qualquer questão que o cliente possa colocar [...] pelo facto de sermos luxo temos de ter essa preocupação para com o cliente” (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

A marca Egídio Alves oferece o serviço pós-venda de reparação a nível internacional, e também de esclarecimento de dúvidas.

“[...] quando há um salto partido, uma capa, o sapato retorna à empresa. [...] estamos sempre disponíveis a responder às pessoas e a dar mais informações”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

A Profession: Bottier disponibiliza um serviço pós-venda de apoio ao cliente final, em qualquer mercado, por intermédio das lojas multimarca ou através do seu endereço de *e-mail*.

“[...] qualquer problema estamos sempre prontos para ajudar [...] Por vezes, o cliente final envia-nos o seu feedback a dizer que gosta muito da marca, ou que surgiu um problema, recebemos sempre e-mails, o que é ótimo”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

A Lemon Jelly possui um serviço pós-venda de apoio ao cliente tanto na loja *online* como nos restantes pontos de venda. Pontualmente, em eventos especiais da marca, oferece ainda serviços de personalização.

“[...] temos efetivamente um serviço de apoio ao cliente, para todos os problemas que possam eventualmente surgir, ou questões, dúvidas, informações. [...] nossa loja online mas também para todos os outros clientes. [...] existem algumas situações muito específicas, alguns eventos no ponto de venda, em que oferecemos um serviço de personalização”. (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

Luís Buchinho menciona apenas a existência de um serviço de personalização, mas este apenas existe no seu *atelier* do Porto. O criador não refere a existência de serviços associados aos seus produtos que sejam oferecidos a nível internacional.

O mesmo ocorre com a marca Nuno Baltazar. O criador refere que a sua marca possui vários serviços de apoio ao cliente durante a compra, desde aconselhamento a personalização de peças, mas estes apenas estão disponíveis na loja do Porto, não sendo disponibilizados a nível internacional.

Por sua vez, a Âme Moi oferece serviços de personalização de carteiras aos seus clientes, por meio dos pontos de venda em que a marca está presente. Mariana Donato salienta ainda o acompanhamento dado ao cliente para garantir que este fica totalmente satisfeito.

“O facto de o cliente poder personalizar a sua carteira [...] existe sempre um acompanhamento [...] que tem a preocupação de satisfazer o cliente [...]”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

Quando o cliente compra uma carteira com metais nobres, é-lhe oferecido um *kit* de limpeza, o que demonstra todo o cuidado que a marca tem com os seus clientes, e isso transparece para os mesmos (Ver Portugal, 2015).

7.4. Relação com outras marcas

A última subcategoria diz respeito à relação das diferentes marcas em estudo com outras marcas internacionais, nomeadamente o universo competitivo internacional destas ou a união com outras marcas (de luxo ou não) com o objetivo de alcançarem maior notoriedade internacional. Há quem olhe para outras marcas de luxo e as veja de forma menos positiva, como concorrentes,

mas também há quem olhe para essas marcas como exemplos a seguir e motivação para desenvolverem cada vez melhor o seu negócio.

A CEO da Josefina acredita que a marca não tem concorrência porque tal não existe no mercado de luxo. Inclusive, já realizaram parcerias internacionais com outras marcas de luxo, apesar de Maria Cunha não referir o nome das mesmas.

“No luxo não há concorrência, é assim que a teoria do marketing define uma marca de luxo”. (Maria Cunha, 26 julho 2016)

Já Ana Santos refere que “A CS atua sempre sozinha e procura distinguir-se com uma personalidade muito própria e competitiva”, não realizando por isso ações conjuntas com outras marcas. Numa entrevista dada ao Diário de Notícias (2013), Carlos Santos, fundador da marca, referiu ainda que os seus principais concorrentes no mercado internacional são a John Lobb, Croquet & Jones, e Church’s, marcas inglesas, e a italiana Santoni.

Também a Vicri opta por não fazer parcerias internacionais com outras marcas, e Jorge Ferreira, relativamente à concorrência internacional da marca, refere “É uma batalha”.

No caso da Guava, o que acontece é diferente. Segundo Inês Caleiro, a concorrência é seguida pela marca para que possam oferecer sempre o melhor e produtos diferentes aos clientes. Já colaboraram com outras marcas internacionais, incluindo com uma marca de mobiliário de luxo, e consideram que essas colaborações só trazem resultados positivos para ambas as marcas. Numa notícia publicada no *website* Dinheiro Vivo (2015) é referida uma colaboração da Guava com a marca de acessórios e joalharia Baguera, para criar uma *clutch* exclusiva, com inspiração africana.

“A concorrência é sem dúvida para nós um motor para fazermos melhor e trabalharmos mais, constantemente, com o intuito de o cliente ficar satisfeito e ter algo diferente [...] Já nos unimos com outras marcas, algumas de luxo, outras não. [...] a união das forças e o facto de estarmos todos no mesmo patamar, acabamos todos por ter o mesmo público, funciona muito bem, traz um certo *buzz* para ambas as marcas”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

Marco Freitas defende a existência de concorrência mas o criador não considera que esta seja prejudicial ao negócio. Pelo contrário, até valoriza a marca Egídio Alves, que muitas vezes partilha montras com grandes marcas de luxo internacionais. O criador não refere a existência de parcerias com outras marcas a nível internacional.

“Tenho concorrentes diretos mas não num mau sentido, as lojas que compram os meus sapatos compram outras marcas. [...] estou em montras com sapatos Gucci ou Louboutins, em Nova Iorque. A nível de concorrência não me sinto nada ameaçado”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

Eduardo Avelar salienta o facto de a empresa que detém a marca Profession: Bottier fabricar para outras marcas de luxo, sendo por isso passado um maior conhecimento à mesma. Acreditam que a relação qualidade/preço é a sua maior vantagem face às grandes marcas de luxo.

“Em termos de preço, de produto, somos competitivos. [...] Antes de sermos esta marca, somos uma empresa. Produzimos para outras marcas e o know-how dessas marcas acaba por passar um pouco também para nós [...]”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

O diretor de marketing da Lemon Jelly considera o universo da marca “altamente competitivo” já que concorrem com todas as marcas de calçado de moda, pois a Lemon Jelly é considerada uma marca de moda, mais até do que uma marca de água. Têm parcerias com outras marcas que ainda não foram desvendadas, mas que o serão brevemente.

“Nós temos muita concorrência porque acreditamos que o nosso produto é um produto de moda, portanto não concorre diretamente com as marcas de água e galochas. [...] Com outras marcas temos agora parcerias para ser desvendadas durante este inverno”. (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

Luís Buchinho iniciou a sua expansão internacional há quatro anos e refere que é preciso ter-se uma identidade de marca muito forte para concorrer a nível internacional. A marca nunca realizou colaborações com outras marcas.

“[...] cada vez mais parece que há mais oferta e mais marcas. [...] para uma marca se diferenciar [...] é um pouco difícil. [...] tem que se ter uma identidade de marca muito forte [...] Nunca nos unimos a outras marcas para realizar ações conjuntas”. (Luís Buchinho, 29 julho 2016)

Partilhando da opinião de alguns colegas de profissão, Nuno Baltazar não vê a concorrência como algo nefasto, mas como uma oportunidade para retirar as melhores e as piores práticas e aprender com isso. O criador acredita ainda que devemos concorrer com a nossa própria marca para nos tornarmos melhores. A marca já estabeleceu várias parcerias internacionais.

“Eu acho que a concorrência nesta área é sempre com a própria marca, o estar constantemente a procurar estar mais à frente [...] a evolução da própria marca, não diretamente com outras marcas. [...] aquilo que interessa [...] é ver aquilo que os outros fazem bem e o que fazem mal, e tirar daí ilações que possam ser úteis na construção do universo criativo e da disposição da marca. [...] A nível internacional, lembro-me de já ter feito uma colaboração com uma marca de champanhe, também com a Seat, que é a grande parceria que nós temos, e de trabalho conjunto já há dez anos”. (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

Mariana Donato menciona que o mercado internacional é muito competitivo, e que a Âme Moi ainda é uma marca recente, por isso não desenvolveu ainda nenhuma parceria com outras marcas, apesar de ser algo que planeiam fazer no futuro.

“A Âme Moi está inserida num mercado muito competitivo [...] fazer parcerias com marcas que já estão consolidadas no mercado é muito difícil, mas está nos nossos objetivos”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

7.5. Resultados, discussão e conclusão

Como podemos verificar, as marcas em estudo possuem várias características semelhantes no que diz respeito à sua estratégia de produto internacional.

Relativamente à subcategoria “linha principal e extensões de linha de produtos”, quase todos os entrevistados referiram que as respetivas marcas possuem extensões de produto que complementam a sua oferta principal, quer seja de forma a atrair novos clientes ou apenas para diversificar o negócio. Toda a gama de produtos é, com algumas exceções como as edições limitadas da Josefinas, disponibilizada em todos os mercados em que a marca atua. No caso das lojas multimarca ou *department stores*, são os responsáveis por esses pontos de venda que decidem quais os produtos que preferem vendem na sua loja, até porque possuem um maior conhecimento dos seus clientes e sabem aquilo que vai de encontro aos seus gostos e preferências. Existe ainda a exceção de marcas que, mesmo detendo loja *online*, optam por não disponibilizar todos os seus produtos.

Com a exceção das marcas Luís Buchinho e Nuno Baltazar, todas as restantes oferecem serviços complementares aos seus produtos a nível internacional, quer seja através das suas lojas *online* ou dos restantes pontos de venda físicos. Os serviços disponibilizados vão desde o acompanhamento do cliente durante a compra, a serviços de personalização e pós-venda.

Para terminar, face à subcategoria “relação com outras marcas”, existe quem considere a concorrência internacional benéfica, pois pode aprender com esta e até mesmo elevar o prestígio dos seus produtos e da sua marca, mas também quem não a veja como algo positivo. Podemos ainda comprovar que existem várias marcas que optaram por estabelecer parcerias com marcas internacionais, inclusive marcas de luxo, demonstrando mais uma vez que a concorrência nem sempre é nefasta.

O seguinte quadro foi elaborado para que haja um maior entendimento dos aspetos em que estas se cruzam e divergem face a cada subcategoria de produto criada.

Tabela 3: Síntese dos resultados do produto

Marcas										
Subcategorias	Josefinas	Carlos Santos Shoes	Vicri	Guava	Egídio Alves	Profession: Bottier	Lemon Jelly	Luís Buchinho	Nuno Baltazar	Âme Moi
<p>Linha principal e extensões de linha de produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Possui extensões de linha - Oferta limitada em algumas lojas multimarca - Toda a gama disponível <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui extensões - Disponibilizam a gama completa em todos os pontos de venda, mas estes selecionam apenas as peças que querem nas lojas - Toda a gama disponível <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui extensões - Disponibilizam a gama completa em todos os pontos de venda, mas estes selecionam apenas as peças que querem nas lojas - Não vendem gama completa <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui extensões - Disponibilizam a gama completa em todos os pontos de venda, mas estes selecionam apenas as peças que querem nas lojas - Toda a gama disponível <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda não possui extensões - Disponibilizam a gama completa em todos os pontos de venda, mas estes selecionam apenas as peças que querem nas lojas - Não vendem gama completa <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui extensões - Disponibilizam a gama completa em todos os pontos de venda, mas estes selecionam apenas as peças que querem nas lojas 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui extensões - Disponibilizam a gama completa em todos os pontos de venda, mas estes selecionam apenas as peças que querem nas lojas - Toda a gama disponível <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui extensões - Disponibilizam a gama completa em todos os pontos de venda, mas estes selecionam apenas as peças que querem nas lojas 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui extensões - Disponibilizam a gama completa em todos os pontos de venda, mas estes selecionam apenas as peças que querem nas lojas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda não possui extensões - Disponibilizam a gama completa em todos os pontos de venda, mas estes selecionam apenas as peças que querem nas lojas
<p>Serviços associados aos produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço WOW 	<ul style="list-style-type: none"> - Aconselhamento do cliente - Reparação e manutenção dos produtos - Esclarecimento de dúvidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Camisaria por medida em alguns pontos de venda - Serviço pós-venda - Cuidados com o <i>packaging</i> e o atendimento ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento durante a compra - Esclarecimento de dúvidas - Trocas e devoluções gratuitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço de reparação - Esclarecimento de dúvidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço pós-venda - Esporadicamente, serviços de personalização 	<p>Não disponibiliza serviços a nível internacional.</p>	<p>Não disponibiliza serviços a nível internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento durante a compra - Serviço de personalização - Oferta de <i>kit</i> de manutenção aos clientes

Relação com outras marcas	<ul style="list-style-type: none"> - Acreditam que não há concorrência no luxo - Parcerias com marcas de luxo internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência internacional - Não realizam parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> - Muita concorrência internacional - Não realizam parcerias internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência internacional vista como aspecto positivo - Parcerias com marcas de luxo e de não luxo internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência internacional vista como aspecto positivo - Não realizam parcerias internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Acreditam ter vantagem face a concorrentes internacionais - Não realizam parcerias internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Muita concorrência internacional - Nunca fizeram parcerias internacionais mas vão fazê-lo em breve 	<ul style="list-style-type: none"> - Muita concorrência internacional - Não realizam parcerias internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência internacional vista como aspecto positivo - Parcerias com marcas de luxo e não luxo internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Muita concorrência internacional - Não realizam parcerias
---------------------------	--	--	---	---	---	--	---	---	--	--

FONTE: Entrevistas em profundidade e análise documental

NOTA: Dados trabalhados pela investigadora.

8. Apresentação e discussão de resultados: O Preço

8.1. Introdução

Para a categoria preço foram estipuladas as seguintes subcategorias: existência de aumento gradual dos preços, estipulação de preços internacionais, prática de saldos e reduções especiais de preço e, por fim, comunicação de preços. Estas subcategorias são fundamentais para que se consiga perceber o que se passa a nível da estratégia de preço internacional das marcas de luxo portuguesas.

Atualmente, muitos são os consumidores que preferem comprar *online*. Se os preços praticados em pontos de venda físicos forem mais elevados que na loja *online* da marca, o cliente vai optar pela segunda hipótese. Por isso a questão do preço é muito sensível na estratégia de marketing internacional das marcas. Se forem cometidos erros destes podem ser desfeitos acordos com lojas multimarca e *department stores*. As marcas de luxo necessitam de ter em conta o seu posicionamento quando estabelecem estratégias de preço internacionais, como saldos ou promoções, bem como quando comunicam os seus preços.

8.2. Existência de aumento gradual dos preços

O preço internacional das marcas de luxo tendem a aumentar gradualmente, muitas vezes por questões estratégicas relacionadas com o posicionamento da marca. Será que isso também acontece com as marcas portuguesas? E será que provoca algum efeito a nível da procura internacional das mesmas?

Na marca Josefinas o fenómeno de aumento gradual do preço internacional é prática comum, mas este não afeta a procura internacional da marca.

Os preços da marca Carlos Santos Shoes apenas aumentam internacionalmente quando existe um aumento do custo dos fatores produtivos, mas os clientes da marca têm consciência que esses aumentos são necessários.

“O preço aumenta em função do aumento do custo dos materiais ou aumento do custo da mão-de-obra. A procura está consciente destes aumentos [...]” (Ana Santos, 2 agosto 2016)

Também na Vicri, os preços só aumentam caso haja um aumento de custos, mas a marca tem vindo a baixar os seus preços. O preço dos produtos de continuidade tem-se mantido ao longo dos anos.

“Nos produtos de continuidade [...] os preços [...] não aumentam. [...] já mantemos o preço do fato de continuidade à quase cinco anos [...] Nós só agravamos os preços se houver agravamento de preços das matérias-primas [...] Mas eu até acho que de uma forma geral nós temos conseguido baixar o pvp”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

Os preços da Guava têm vindo a aumentar à medida que a marca conquista os mercados internacionais, mas esta tendência de aumento dos preços não tem afetado a procura internacional da marca.

“[...] o esforço que se tem feito nos produtos, a evolução que se tem conseguido, [...] o percurso que a marca está a ter, o que estamos agora a alcançar a nível também internacional... [...] Desde o momento em que se começou a marca até agora que tem havido alteração nos preços e um aumento no pvp final. [...] há sempre um processo quase de impasse quando há uma mudança de preço, há uma habituação do público para a nova realidade de preços, e em Portugal sente-se mais isso. No mercado internacional, não tanto”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

Geralmente, os preços do calçado Egidio Alves mantêm-se.

“O preço sempre rondou mais ou menos os 250€/450€ venda ao público. [...] Se levar cristais é um bocadinho mais caro”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

Na Profession: Bottier, Eduardo Avelar menciona que “Geralmente o preço de venda ao público não altera”.

O mesmo ocorre na Lemon Jelly, onde os preços têm vindo a manter-se.

“Neste momento estamos com os mesmos multiplicadores que tínhamos desde o início do projeto”. (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

Na Luís Buchinho, mantêm-se constantes os preços das peças e o próprio nível de preços da marca desde 2013, ano em que os preços foram ligeiramente inflacionados por questões estratégicas.

“Os preços de cada produto mantêm-se. Relativamente ao nível de preços, nos últimos três anos temos mantido bastante [...] fizemos uma subida de preços entre 2012 e 2013 e hoje em dia temos mantido os preços mais ou menos constantes estação após estação”. (Luís Buchinho, 29 julho 2016)

Nuno Baltazar constata que os preços das peças ícone variam conforme os materiais utilizados nas mesmas, mas a marca tenta não praticar preços tão elevados como outras marcas de luxo internacionais mais conhecidas, caso contrário as pessoas podem preferir optar pelas outras marcas. Por esse motivo, tem vindo a manter os preços.

“O preço das peças ícone variam muito mas é consoante os tecidos. [...] o preço [...] é uma junção de vários fatores desde o trabalho que dá, o tempo que demora, o tecido que consome e tudo o resto que é preciso para fazer aquela peça. [...] as peças icónicas, como são feitas em materiais muito diferentes, podem também ter preços muito diferentes. [...] Mas tentamos sempre não atingir preços demasiado elevados e que nos ponham no patamar de algumas marcas internacionais, porque [...] usar marcas nacionais se elas forem ao mesmo preço das outras internacionais, é mais complicado”. (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

Na Âme Moi podem existir aumentos de preços, mas isso não afeta a procura internacional da marca.

“Em nada o aumento do preço afeta a procura internacional, quem compra Âme Moi sabe que está a comprar um produto de qualidade”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

8.3. Estipulação de preços internacionais

A próxima subcategoria, como o próprio nome indica, pretende saber de que forma são definidos os preços das marcas a nível internacional. Serão os preços iguais para os diferentes mercados, ou sofrem alterações estratégicas?

Na marca Josefina, os preços variam consoante os mercados, uma vez que a marca considera vários aspetos antes de estipular os preços dos produtos. Os preços são determinados “De acordo com o produto, materiais, posicionamento e mercado” (Maria Cunha, 26 julho 2016). Refere ainda que o preço “varia de acordo com cada mercado”.

Na Carlos Santos Shoes, os preços são iguais para os diversos mercados, tal como acontece na Vicri, uma vez que, como Jorge Ferreira refere, “[...] agora com a questão das tecnologias qualquer um pode saber o preço” praticado em qualquer parte do mundo.

Inês Caleiro menciona que na Guava não existem diferenças de preços entre mercados, apenas diferenças de conversão.

“Os preços são sempre os mesmos para todos os mercados. O preço a que vendemos no nosso *site* é o mesmo que uma loja que nos compra tem de praticar. [...] há sempre diferenças das conversões quando o cliente compra, e nós agora até estamos a trabalhar num novo site em que a pessoa automaticamente tem a conversão para a moeda local do seu país. [...] são diferenças de conversão, não a nível de preço”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

A marca Egidio Alves vende os seus produtos ao mesmo preço mas as lojas estabelecem os seus preços de acordo com o mercado em questão.

“Os preços não são os mesmos para todos os mercados. [...] Nos EUA o preço médio varia entre os 600\$ e os 1000\$. Na Austrália entre os 800\$ e os 1500\$. [...] as lojas praticam os preços consoante o país em questão e a moeda”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

Os preços da marca Profession: Bottier podem variar ligeiramente devido às diferenças entre mercados, mas a marca tenta sempre controlar os preços para que estes sejam o mais homogéneos possível.

“Nós tentamos que (os preços) sejam homogéneos, mas isso também depende da distribuição, um produto num mercado extracomunitário terá certamente preços mais elevados de aquisição [...] Nós gostamos sempre de saber qual o pvp dos produtos nas diferentes lojas, pois queremos homogeneizar os preços”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

Para já, a Lemon Jelly também pratica os mesmos preços nos diferentes mercados.

Luís Buchinho reconhece que existem produtos de mais fácil produção, que são vendidos a preço mais baixo, e existem peças mais exclusivas que, por esse motivo, são vendidas a preços mais elevados. Os preços praticados internacionalmente são mais elevados devido ao posicionamento que a marca visa alcançar lá fora.

“Para estabelecer o preço do produto são tidos em conta os custos de produção mas também aquilo que a peça oferece em termos de performance. Há produtos que à partida poderão ter uma mais-valia de preço porque são mais fáceis de produzir, e outros são mais exclusivos e mais difíceis de conseguir, e como tal os preços são marcados de forma mais elevada, também para garantir a exclusividade [...] No mercado internacional, por uma questão de logística e de posicionamento da marca, os preços são mais elevados. (Luís Buchinho, 29 julho 2016)

Por sua vez, Nuno Baltazar refere que os preços das suas peças variam consoante as taxas de cada mercado, bem como a sua proximidade.

“(O preço) Varia sempre um bocadinho por causa do tipo de taxas que cada mercado tem. E dependendo também da distância que o mercado tem”. (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

Mariana Donato menciona que, na Âme Moi, cada mercado determina o preço final dos produtos, de acordo com as diferentes taxas de cada mercado, mas a marca impõem um limite de preço para que não haja disparidades entre mercados.

“Depois cada mercado adapta o preço final, consoante o câmbio ou outras variantes, mas nunca pode ultrapassar o valor final estipulado pela marca para que não existam discrepâncias nos vários mercados”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

8.4. Prática de saldos e reduções especiais de preço

Saber se é habitual a prática de saldos e reduções especiais de preço a nível internacional é também importante para a compreensão da estratégia de marketing das marcas de luxo portuguesas. Os saldos não são uma prática comum nas grandes marcas de luxo, mas por vezes são realizadas reduções especiais para certos clientes ou em certas ocasiões. O que será que acontece com as marcas portuguesas?

Na Josefinas não são praticados nem saldos nem reduções especiais de preço.

A marca Carlos Santos Shoes não pratica saldos nem reduções especiais. No entanto, existem produtos sazonais que as lojas por vezes colocam em promoções. Como declarou Carlos Santos ao Diário de Notícias (2013), a marca comunica aos seus agentes que, no final de cada época, certos produtos podem entrar em promoção mas seguindo sempre determinadas regras.

“Os nossos clientes (retalhistas) raramente fazem saldos nos nossos produtos, pois não temos muitos produtos sazonais. Pode acontecer nos produtos mais sazonais fazerem promoções”. (Ana Santos, 2 agosto 2016)

Por sua vez, a Vicri pratica saldos a nível internacional, mas não reduções especiais de preço.

“Saldos fazemos. Reduções especiais de preço não fazemos lá fora, só em Portugal”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

A Guava também pertence ao grupo de marcas que não pratica saldos mas por vezes existem reduções especiais de preço, concedidas a assinantes da *newsletter* da marca.

“Não praticamos saldos. [...] em situações pontuais [...] o nosso cliente que está ligado à nossa newsletter [...] acaba por pontualmente receber uma campanha especial, de um dia ou em algum dia festivo, têm realmente um promocode que podem utilizar para ter desconto” (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

A marca Egídio Alves realiza saldos internacionais. São as lojas que estabelecem os preços e a altura de saldos. Também existe um *outlet* da marca *online*, no seu *website*, onde são vendidos modelos que sobram de algumas coleções. No decorrer da entrevista a Marco Freitas, foi possível constatar que são por vezes concedidas reduções de preço a clientes especiais.

“Os saldos são praticados pelas lojas, pelas regras que existem agora [...] pode-se fazer saldos em qualquer altura [...] Temos um *outlet* que funciona só quando sobram modelos”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

Na marca Profession: Bottier não são realizados saldos ou reduções de preço.

Ricardo Oliveira menciona que na Lemon Jelly “Praticamos saldos. Eventualmente fazemos reduções especiais de preço, em ocasiões especiais”.

Na Luís Buchinho não fazem reduções especiais. “Geralmente fazemos apenas a estação de saldos” refere o criador da marca.

Na marca Nuno Baltazar, os saldos são realizados ou não consoante a loja. São feitas reduções especiais a clientes da marca.

“[...] os saldos são as lojas que definem quando é que querem ou não fazer [...] Reduções especiais de preço fazemos, mas só para clientes da marca”. (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

Já a Âme Moi não permite que as lojas em que está presente façam saldos, promoções ou reduções em artigos de continuidade. Relativamente aos restantes artigos, fica ao critério de cada loja.

“Os saldos e as promoções ficam a cargo dos nossos clientes. Cada cliente sabe [...] que estratégias vão funcionar melhor para escoar o produto. Existem produtos que não permitimos que sofram qualquer redução pois são produtos que trespassam entre coleções [...]”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

8.5. Comunicação de preços

A fechar esta categoria temos a “comunicação dos preços”, isto é, a forma como são transmitidos os preços dos produtos aos clientes internacionais. São visíveis na loja *online* da marca, nas redes sociais, nas montras das lojas, nas etiquetas das peças ou são informados apenas pelos vendedores da loja?

Na Josefinas são “comunicados aumentos do preço” aos clientes, refere a CEO Maria Cunha. Os preços dos artigos são visíveis na sua loja *online*. Como quando a entrevista se realizou a loja em Nova Iorque ainda não existia, não existem informações acerca da forma como a comunicação de preços é realizada na mesma, se estão expostos na montra ou apenas dentro da loja, se são comunicados pelos vendedores, entre outras possibilidades.

Ana Santos refere que na marca Carlos Santos Shoes a comunicação de preços nos pontos de venda dependem de cada loja. No entanto, estes são mencionados na loja *online* da marca.

“Cada cliente tem a sua política. Nós não podemos controlar isso” (Ana Santos, 2 agosto 2016)

Os preços de algumas peças Vicri estão no *website* e loja *online* da marca. As lojas tendem a praticar os preços recomendados mas a sua comunicação fica ao critério de cada ponto de venda.

“[...] nos tempos que correm [...] as próprias multimarca não querem correr o risco de ter um produto mais caro do que o que está no site da marca”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

A marca Guava tem os seus preços disponíveis na loja *online*. Relativamente aos restantes pontos de venda não existem regras para a sua comunicação.

A marca Egidio Alves também tem os seus produtos com o respetivo preço no seu *website*.

Já a marca Profession: Bottier não comunica preços através do seu *website* e a nas lojas depende dos vendedores.

“Não estão no website. Nas lojas os vendedores é que colocam o preço final nos produtos”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

A Lemon Jelly opta por comunicar os seus preços na loja *online*, sendo que nas lojas físicas a comunicação do preço fica a cargo do retalhista. É recomendado um pvp que a maioria das vezes é seguido pelas lojas.

“Na loja online são disponibilizados os preços. Nas montras ou etiquetas já é da responsabilidade dos retalhistas. É comunicado o pvp e, por norma, o retalho cumpre-o rigorosamente”. (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

Na Luís Buchinho a comunicação de preços depende de cada loja.

A marca Nuno Baltazar expõe os seus preços na página do Facebook.

Por fim, Mariana Donato refere que, nas lojas, os preços estão marcados nas etiquetas, guardadas dentro do produto.

“Nas lojas normalmente o preço está numa etiqueta dentro do bolso da carteira”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

8.6. Resultados, discussão e conclusão

Ao longo deste capítulo conseguimos perceber que as estratégias de preços das diferentes marcas são distintas em alguns pontos. Isto pode, por ventura, ser explicado pelo facto de as marcas se posicionarem em diferentes níveis de luxo, umas num segmento de alto-luxo e outras num luxo mais acessível.

Como podemos verificar no quadro seguinte, apenas as marcas Josefinas, Guava e Âme Moi costumam praticar aumentos estratégicos dos preços internacionais, de forma a redirecionarem o seu posicionamento para níveis mais altos do segmento de luxo. A marca Luís Buchinho também realizou um aumento estratégico de preços entre o ano 2012 e 2013, mas atualmente mantém o seu nível de preço. De salientar que em nenhum dos casos a procura internacional da marca foi afetada.

As marcas estudadas tentam, na sua maioria, manter os preços iguais em todos os mercados, sendo que estes podem sofrer pequenos desvios apenas devido às diferenças que existem entre mercados, e que fazem as lojas praticarem preços ligeiramente mais elevados ou reduzidos. Apenas a Josefinas e a Luís Buchinho praticam diferentes preços em diferentes mercados, mais uma vez por uma questão estratégica de posicionamento.

Relativamente à prática de saldos, metade das marcas em estudo pratica, e a outra metade não costuma utilizar esta estratégia de preço, sendo que existem casos em que a marca não faz saldos apenas nos artigos de continuidade. Relativamente a reduções especiais de preço, em ocasiões esporádicas ou a certos clientes, as marcas também se encontram divididas, mas a maioria não o faz.

Para finalizar, sempre que as marcas possuem loja *online* os preços são visíveis na mesma. No que respeita aos pontos de venda, a maior parte dos entrevistados respondeu que a comunicação dos preços nas etiquetas ou montras fica ao critério dos gestores das lojas e *department stores* em que a marca se encontra à venda. A marca Nuno Baltazar costuma ainda

comunicar os seus preços via *Facebook* e a *Âme Moi* coloca os preços dentro das suas carteiras, para que sejam menos visíveis.

Tabela 4: Síntese dos resultados do preço

Subcategorias	Marcas									
	Josefinas	Carlos Santos Shoes	Vicri	Guava	Egídio Alves	Profession: Bottier	Lemon Jelly	Luís Buchinho	Nuno Baltazar	Âme Moi
Existência de aumento gradual dos preços	- Aumento estratégico - Não afeta procura internacional	- Aumento esporádico mas não estratégico	- Preços mantêm-se ou tendem a diminuir	- Aumento estratégico - Não afeta procura internacional	- Preços mantêm-se	- Preços mantêm-se	- Preços mantêm-se	- Aumento estratégico entre 2012 e 2013 - Atualmente preços mantêm-se	- Preços mantêm-se	- Aumento estratégico - Não afeta procura internacional
Estipulação de preços internacionais	- Preços diferentes em cada mercado	- Tentam praticar preços iguais em todos os mercados	- Tentam praticar preços iguais em todos os mercados	- Tentam praticar preços iguais em todos os mercados	- Tentam praticar preços iguais em todos os mercados	- Tentam praticar preços iguais em todos os mercados	- Tentam praticar preços iguais em todos os mercados	- Preços diferentes em cada mercado	- Tentam praticar preços iguais em todos os mercados	- Tentam praticar preços iguais em todos os mercados
Prática de saldos e reduções especiais de preço	- Não pratica saldos - Não pratica reduções especiais	- Não pratica saldos - Não pratica reduções especiais - Promoções em produtos sazonais	- Pratica saldos - Não pratica reduções especiais	- Não pratica saldos - Pratica reduções especiais	- Pratica saldos - Pratica reduções especiais	- Não pratica saldos - Não pratica reduções especiais	- Pratica saldos - Pratica reduções especiais	- Pratica saldos - Não pratica reduções especiais	- Pratica saldos - Pratica reduções especiais	- Não pratica saldos nem reduções em artigos de continuidade - Pratica nos restantes
Comunicação de preços	- <i>Website</i> - Loja <i>online</i>	- Ao critério do ponto de venda - Loja <i>online</i>	- Ao critério do ponto de venda - Loja <i>online</i>	- Ao critério do ponto de venda - Loja <i>online</i>	- Ao critério do ponto de venda - Loja <i>online</i>	- Ao critério do ponto de venda	- Ao critério do ponto de venda - Loja <i>online</i>	- Ao critério do ponto de venda	- Facebook	- Preços nas etiquetas, guardados no bolso interior das carteiras

FONTE: Entrevistas em profundidade e análise documental

NOTA: Dados trabalhados pela investigadora.

9. Apresentação e discussão de resultados: A Distribuição

9.1. Introdução

Como foi referido na revisão de literatura, a maioria das marcas de luxo internacionais entram nos mercados através da presença em lojas multimarca ou *department stores*, ou ainda com a abertura de uma *flagship store*. Em todos os pontos de venda, mesmo nos que não são da marca, tentam transparecer o seu universo de alguma forma, para que novos consumidores conheçam um pouco melhor a marca que vão comprar. Todos os pormenores são relevantes a nível da distribuição internacional, sobretudo quando a marca chega a um novo mercado onde ainda não é conhecida por grande parte dos consumidores.

Neste capítulo serão, então, analisadas as seguintes subcategorias: formas de distribuição da marca, projeção do universo da marca no ponto de venda, localização dos pontos de venda internacionais, mercado com maior volume de vendas, e, por fim, existência de *flagship stores*.

9.2. Formas de distribuição

A primeira subcategoria pretende conhecer de que forma é que as marcas estudadas estão presentes nos vários mercados internacionais.

A marca Josefina sempre desenvolveu o seu negócio *online*, através do seu *website*, desenhado com essa função desde o primeiro momento. No entanto, segundo Maria Cunha, a marca quis mais e está agora presente em Nova Iorque com uma loja própria, a sua *flagship store*. Filipa Júlio, criadora da marca, contou numa entrevista à Fora de Série que a ideia sempre foi aliar o *online* ao *offline*, até porque atualmente é através destes dois formatos em conjunto que a maior parte das pessoas faz as suas compras. Maria Cunha mencionou ainda numa entrevista dada à Portugal Têxtil (2016), que a marca vende também em *boutiques* exclusivas.

A Carlos Santos Shoes está presente em inúmeras lojas multimarca e também possui loja *online*, apesar de esta estar apenas disponível em certos mercados. Têm ainda uma loja própria, na Bélgica e, segundo entrevista ao Económico (2015), pretendem abrir, no futuro, uma loja em Paris e outra em Nova Iorque. A marca trabalha com cinco agentes em vários mercados (Diário de Notícias, 2013).

“Temos também loja online limitada. Há certos países onde a nossa distribuição é muito forte e como tal não pretendemos por agora fazer “concorrência” aos nossos próprios clientes. [...] Lojas próprias temos uma na Bélgica”. (Ana Santos, 2 agosto 2016)

Apesar de, em Portugal, possuir duas lojas próprias, uma delas uma *flagship store*, e um *corner*, internacionalmente a Vicri está apenas presente em lojas multimarca, selecionadas de forma criteriosa. Jorge Ferreira referiu que, a certa altura, pensaram em *franchising* mas desistiram da ideia uma vez que tornar a marca demasiado comercial não trouxe melhores resultados apenas piorou a situação da marca na altura. A marca possui ainda loja *online* onde são vendidos alguns dos artigos Vicri.

“[...] faz mais sentido ter isto no conceito multimarca porque cada um seleciona as peças que acha que são coerentes com o que selecionou das outras marcas [...] não é qualquer loja que nos contacta e que vai ter os nossos produtos à venda. Tem de ter os mínimos padrões de imagem e de serviço que se enquadrem naquilo que nós também proporcionamos aos clientes nas nossas lojas [...] pensamos em franchising há uns tempos [...] houve uma estratégia [...] de mudar o conceito, torná-lo mais comercial [...]”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

A Guava realiza a sua distribuição internacional via loja *online* e lojas multimarca. Não possuem loja própria mas pensam abrir em Portugal, mais concretamente no Porto, um *showroom*.

“Loja própria não temos [...] vamos abrir em breve um showroom no Porto [...] essencialmente tem sido *online* e nalgumas lojas multimarca internacionais”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

Apesar de Inês Caleiro não ter mencionado na entrevista, uma entrevista publicada no *website* Delas (2016) refere que a Guava possui ainda um *showroom* em Oslo, local onde a criadora mora e onde tem o seu atelier.

A marca Egídio Alves faz a sua distribuição internacional através de lojas multimarca, *boutiques* e sapatarias. Por vezes vende também os seus produtos em hotéis ou galerias de arte. Marco Freitas possui ainda um *showroom*, semelhante ao que tem em São João da Madeira, em Nova Iorque, e loja *online*, onde vende alguns dos seus artigos.

“Vendemos para grandes superfícies como lojas multimarca, *boutiques*, sapatarias [...] não nos interessa vender diretamente ao consumidor final porque temos de fabricar quantidades para poder ter preço. Por vezes vendemos em hotéis e galerias de arte, aqui em Portugal e lá fora. [...] Nos EUA [...] estamos [...] com um *showroom* exatamente igual ao português [...] faz encomendas, vendas em lojas”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

A distribuição da marca Profession: Bottier é feita sobretudo através de lojas multimarca e *department stores* selecionados, onde por vezes têm *corners*. Possuem ainda um *showroom* em Paris. Não têm loja *online* mas já houve alturas em que criaram uma edição especial para venda

no seu *website*. Numa entrevista ao Dinheiro Vivo (2013), revelaram que estão a preparar a abertura de outro *showroom* em Tóquio.

“Temos um showroom em Paris, para fazer de meio de apoio aos clientes e aos agentes. [...] Lojas próprias não temos. [...] Onde estamos mais presentes é em lojas multimarca, mas infelizmente é um cliente que tem vindo a desaparecer. [...] Gostamos de saber a que lojas vamos vender, ver se tem ou não vitrine, tentamos selecionar um pouco os clientes [...] Loja online não temos [...] poderá às vezes surgir [...] uma edição especial com um modelo especial que tenhamos em stock e vender online, mas é um coisa muito excecional. [...] Temos na África do Sul um corner com a nossa marca [...]”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

A Lemon Jelly possui uma loja *online* e está presente em inúmeras lojas multimarca e *department stores*. Em certos mercados entram através da abertura de lojas *pop-up*, ou seja, lojas temporárias para dar a conhecer a marca nesse mercado e perceber qual a reação do público à mesma.

“Temos o negócio online, temos a distribuição [...] para lojas multimarca e department stores [...] e em alguns mercados específicos estamos a entrar através de uma estratégia diferente, uma estratégia de pop-ups, como o caso do mercado japonês”. (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

A Lemon Jelly já esteve presente em *department stores* como o *Selfridges*, em Londres, ou o *Le Bon Marché*, em Paris, onde abriu uma *pop-up store*. A marca aproveita as *pop-ups* para testar o serviço de personalização dos seus produtos (Dinheiro Vivo, 2016).

A nível internacional, a marca Luís Buchinho trabalha com um agente e está apenas presente em lojas multimarca. Mas em Portugal possui loja própria no Porto.

“A loja do Porto é a única loja própria. Depois, tanto a nível nacional como internacional, trabalhamos apenas com lojas multimarca”. (Luís Buchinho, 29 julho 2016)

A marca Nuno Baltazar está apenas presente numa loja multimarca, em Angola, a nível internacional, apesar de em Portugal deter loja própria, no Porto.

“Internacionalmente não faz muito sentido lojas só com uma marca [...] Raros são os *designers* que são proprietários das próprias marcas, as marcas são propriedade [...] de grandes grupos financeiros e que fazem esse tipo de investimento”. (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

A Âme Moi não detém lojas próprias, vendem apenas em lojas multimarca e *department stores*. Têm ainda um *showroom* em Milão e outro no Reino Unido.

9.3. Projeção do universo da marca no ponto de venda

A projeção do universo da marca no ponto de venda é bastante importante para que os clientes sintam que estão a usufruir de uma experiência única quando estão em contacto com a marca, quer numa loja própria, quer num espaço num *department store*.

A CEO da Josefinas considera que o universo da loja de Nova Iorque transmite os valores da própria marca e dos seus produtos.

“Elegante, feminino, confortável e muito simpático”. (Maria Cunha, 26 julho 2016)

A loja da Josefinas é em tons de branco e cores pastel, com muitos sofás e jardins onde os clientes podem disfrutar de bons momentos, com a maior tranquilidade oferecida pelos vendedores da loja.

A marca Carlos Santos Shoes costuma estar presente em pequenas mas elegantes lojas, sendo que algumas delas possuem serviço de reparação próprio.

“[...] são lojas pequenas onde se encontram marcas dentro do mesmo segmento. Lojas com decoração sóbria e clássica, com muito requinte. Algumas têm serviço de reparação incluído [...]” (Ana Santos, 2 agosto 2016)

A Vicri utiliza as suas lojas, em Portugal, como exemplo para as multimarca internacionais a nível da disposição dos produtos em loja, da montra ou do próprio atendimento. Há lojas que têm um espaço próprio para as peças da marca. Nesses casos, são pedidos pela loja os cabides da marca, muito característicos, já que são num cor-de-rosa muito forte e metalizado. Também existem lojas que preferem dispor as peças à sua maneira, conjuntamente com peças de outras marcas.

“Nós aproveitamos as nossas lojas [...] para orientar os nossos próprios clientes (responsáveis pelas lojas multimarca) [...] temos clientes que têm um espaço específico, até porque têm os nossos cabides, que toda a gente já reconhece. Há lojas que têm uma decoração tão própria que não querem os nossos cabides [...] há clientes que têm as nossas peças misturadas com outras marcas [...] com o *merchandising* feito conforme cores e estilos. Outras têm um *corner* só com a Vicri [...]”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

Inês Caleiro refere que na Guava tentam sempre ter um *corner* da marca nas lojas em que estão presentes, e fornecem sempre material para promoção da marca. Nas Galerias Lafayette no Dubai, chegaram mesmo a fazer um estudo sobre o espaço que a marca iria ocupar.

“Quando trabalhamos com a loja procuramos sempre definir uma espécie de pequeno *corner*. Facultamos também material para a pessoa poder divulgar a marca, desde uma pequena placa com o nome e logotipo da marca, ou um pequeno cartaz, alguns folhetos. [...] permite à loja ter um destaque do nosso produto [...] as Galerias Lafayette no Dubai [...] teve de ser muito acordado todos os pormenores [...] foi feito um estudo de design de interiores prévio para [...] ficar tudo definidos como [...] gostaríamos [...]”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

A marca Egidio Alves fornece *merchandising* às lojas em que está presente, e há clientes que possuem *corners* da marca. No entanto, também existem lojas que decidem a disposição das peças de acordo com a decoração da própria loja.

“[...] nós fornecemos brochuras, molduras com os nossos layouts, com a publicidade da época, e há clientes que têm um *corner* da marca. Mas outros é que decidem como vão fazer a disposição na loja”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

Nas sapatarias multimarca, a Profession: Bottier não escolhe o seu espaço, escolhe apenas nos *department stores* que têm *corners* da marca. Nesses casos, é sempre dado protagonismo aos sapatos, sendo por isso o espaço minimalista, com as cores da marca. O espaço varia também conforme o espaço disponível a ocupar pela marca.

“Não somos nós que escolhemos o espaço em sapatarias. E os *corners* funcionam mais em *department stores*. [...] tentamos sempre respeitar as cores da marca, o nosso *packaging* é um bordeaux com prata, uma coisa muito minimalista, que tem de realçar principalmente os sapatos. [...] quando é um *corner* têm sempre de ter a nossa aprovação para o desenvolvimento da parte do mobiliário. [...] também depende do tamanho do espaço disponível”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

A Lemon Jelly envia um manual para as lojas com sugestões de disposição dos produtos, material de *merchandising*, suportes para colocar os sapatos, entre outro material necessário para que todo o imaginário da marca seja apercebido por quem visita as lojas. Por vezes a marca também faz a decoração de algumas montras.

“[...] explicamos e enviamos [...] guias de exposição dos produtos, material de *merchandising*, sugestões de exposição, etc. [...] Nós gostaríamos de adaptar o nosso espaço nas lojas multimarca, mas nem sempre é fácil, porque são investimentos grandes [...] enviamos um *kit* de material de *merchandising* [...] onde vai o manual já referido e um conjunto de placas para pôr os sapatos em cima, logotipos da marca, plv's, etc, para ajudar a mostrar um bocadinho do espírito da marca. Nalguns clientes por vezes [...] fazemos montras [...]” (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

Luís Buchinho não referiu nenhuma forma especial de disposição das suas peças ou de que forma é transmitido o universo da marca em lojas multimarca.

Nuno Baltazar costuma dar sugestões e inclusive envia fotografias de sua loja no Porto para a loja em Angola, de forma a servir de modelo para a disposição das suas peças. No entanto, é sempre a loja que tem a palavra final.

“As indicações que dou não são regras, são só sugestões. [...] basta às vezes partilhar fotografias de como nós pomos as coisas, que tipo de cor é que fica bem com outras [...] depois as lojas são livres de fazerem aquilo que entenderem [...]” (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

Mariana Donato refere que a disposição dos produtos fica ao critério das lojas.

“O *merchandising* da marca fica a cargo de cada loja havendo regras que devem respeitar, mas [...] cada país conhece o seu mercado e sabe a forma mais atrativa de vender um produto”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

9.4. Localização dos pontos de venda internacionais

Em que mercados internacionais está a marca presente? Por que motivo? Estas são questões interessantes uma vez que a localização é um aspeto fundamental para marcas de luxo na sua internacionalização.

A Josefina decidiu localizar a sua primeira e única loja física em Nova Iorque, uma vez que o mercado norte-americano é o maior consumidor da marca. Encontra-se ainda presente em *boutiques* em Milão, Madrid, Letónia, Luxemburgo, Riade, Nova Iorque e Dubai.

“Na zona de Nolita. Este é o bairro mais friendly de Manhattan [...] combina com os nossos valores”. (Maria Cunha, 26 julho 2016)

Já a marca Carlos Santos Shoes optou pelo mercado belga para abrir uma loja da marca. Mas estão presentes em vários outros mercados através das multimarca. De acordo com o *website* da marca, esta está presente em vários mercados europeus, no Japão, nos EUA e preparam-se agora para entrar também no Médio Oriente. Para entrar neste mercado, a marca encontra-se a desenvolver novos acessórios como porta-cartões e mochilas, de forma a atrair os consumidores desse mercado (Correio da Manhã Jornal, 2016). A Carlos Santos Shoes exporta 99% da sua produção, segundo entrevista dada por Carlos Santos ao Correio da Manhã Jornal (2016).

A nível internacional, a Vicri está presente em onze lojas multimarca, espalhadas por vários pontos da Europa, em Espanha, Bélgica ou até na Alemanha.

“Em Portugal temos três lojas próprias. Multimarca temos para aí umas doze. Internacionais devem ser para aí umas onze”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

A Guava encontra-se em cinco lojas internacionais, no Dubai, Lituânia, Irlanda, Suíça e Bélgica.

“Neste momento estamos em cinco lojas. Tem sido um processo muito rotativo [...] daí que nós também optamos por nos dedicar mais ao *online* [...] e a possibilidade de até termos eventualmente lojas próprias mais tarde. [...] estamos no Dubai, nas Galerias Lafayette [...] é a loja que tem mais peso [...] Estamos na Lituânia [...] numa loja pequena. Na Irlanda, na Suíça, na Bélgica”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

A marca Egídio Alves está em vários pontos de venda internacionais mas Marco Freitas não sabe ao certo em quantos uma vez que a marca trabalha com agentes. No entanto refere que estão muitas vezes em lojas próximas da praia.

“Lá fora [...] não lhe sei dizer porque nós temos um agente e ele faz-nos a encomenda de uma certa quantidade, só depois distribui pelas várias lojas que querem a marca. Nós só sabemos a quantidade final. Mas estamos em Nova Iorque, Chicago, Califórnia, Miami... em muitos sítios perto da praia”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

A marca está ainda presente, segundo dados recolhidos sobre a localização das lojas na página de Facebook da Egídio Alves, em Angola, França, Suíça, Luxemburgo, Rússia, Austrália e ainda Colômbia.

O número de lojas internacionais da marca Profession: Bottier varia muito. Mas no *website* da marca é possível encontrar informação sobre as várias lojas.

“[...] o número de lojas é muito flutuante. No nossos *site* também temos disponíveis algumas lojas, tentamos comunicar isso [...]”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

A marca encontra-se em cerca de 22 mercados internacionais, segundo entrevista dada à Biz Feira (2015), entre eles França, Reino Unido, Holanda, Alemanha, Japão e Suíça.

A Lemon Jelly está presente em inúmeras lojas internacionalmente, em mercados como a América do Norte, a Europa, a Ásia ou o Médio Oriente.

“Estamos presentes em mais de 500 lojas. Na América do Norte, na Europa, na Ásia e Médio Oriente também um bocadinho”. (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

De acordo com dados retirados da edição de junho de 2015 do Portugal Global, a marca está presente na China, Hong Kong, Japão, França, Reino Unido, Alemanha, Itália, Espanha, Polónia, Sérvia, Rússia, Canadá, Turquia, Arábia Saudita e África do Sul.

A marca Luís Buchinho também disponibiliza informações sobre as lojas em que está presente no seu *website*, e podemos ver a marca em países como Taiwan, EUA, Bélgica, França, Itália, Rússia, Japão, Coreia do Sul ou Arábia Saudita. O criador Luís Buchinho refere ainda que “Neste momento devemos estar presentes em, mais coisa menos coisa, quinze lojas internacionais”, sendo o mercado asiático muito importante para a marca.

“O mercado asiático é muito recetivo a marcas europeias emergentes por isso é que estamos tão presentes nesse mercado”. (Luís Buchinho, 26 julho 2016)

Por sua vez, Nuno Baltazar optou pelo mercado angolano por ser um país lusófono que já possui algum conhecimento da marca. Conforme entrevista dada à Portugal Têxtil (2016), o criador quer investir mais na internacionalização da marca, sobretudo nos mercados americano e italiano.

“[...] acho que há uma apetência maior pelas marcas portuguesas nos países lusófonos. [...] O mercado angolano tem um conhecimento da marca superior a outros mercados [...]”. (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

A Âme Moi está presente em vários mercados europeus e também no mercado asiático, com vários pontos de venda.

“A Âme Moi está presente em Portugal, Espanha, Reino Unido, Itália, Alemanha, Rússia e Coreia do Sul”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

No Reino Unido, a Âme Moi está presente nos armazéns Harrods e Selfridges, com o seu próprio *corner*, sendo a primeira marca de acessórios portuguesa a concretizar tal feito (Máxima, 2016).

9.5. Mercado com maior volume de vendas

Esta subcategoria foi criada de forma a sabermos quais os mercados onde as marcas de luxo portuguesas têm maior sucesso.

Os mercados com maior número de vendas são o mercado europeu e também o norte-americano.

No mercado europeu, é de destacar a França, principal mercado da Carlos Santos Shoes (presente em quase cinquenta lojas) e também um mercado importante para a Profession: Bottier e Lemon Jelly; a Alemanha, também um dos principais mercados para estas duas últimas marcas referidas; a Bélgica, país cujo volume de vendas é mais elevado para a marca Vicri; e o Reino Unido, mercado mais relevante da Âme Moi.

Já o mercado norte-americano tem elevada relevância para as marcas Josefinas, para onde vendem 35% do que produzem, segundo o Observador (2015), para a Guava e Egídio Alves.

Luís Buchinho refere que o mercado asiático é o mais importante para a marca uma vez que, como referido anteriormente, “O mercado asiático é muito recetivo a marcas europeias emergentes [...]”.

Já Portugal é destacado como o mercado mais importante para a marca Nuno Baltazar. A Nuno Baltazar, para além do mercado nacional, apenas atua no mercado angolano, vendendo as suas peças numa loja multimarca. Por esse motivo, o mercado português tem maior importância para a marca.

9.6. Existência de *flagship stores*

Esta é a última subcategoria da distribuição internacional das marcas de luxo portuguesas. Vários autores referem que as marcas de luxo costumam ter no mínimo uma *flagship store*. No entanto, e mais uma vez, é necessário ter em consideração a dimensão e o poder económico das marcas de luxo portuguesas, que não se comparam às grandes marcas internacionais, detidas por grandes grupos financeiros. Alguma das marcas estudadas terá uma *flagship store*? O que diferencia essa loja das restantes (caso existam)? Quais as suas características?

Dentro das marcas analisadas existem apenas três que possuem *flagship store*, a Josefinas, a Vicri e a Nuno Baltazar, mas apenas a da marca Josefinas se encontra localizada internacionalmente, sendo por isso a única loja que vamos analisar.

A Josefinas abriu em agosto passado a sua primeira loja, sendo ela uma *flagship store*, e escolheu Nova Iorque para localizar a mesma, num bairro amigável, que vai de encontro aos valores da marca. O objetivo desta loja foi, desde o início, proporcionar uma experiência física aos clientes da marca, sendo que a maior parte deles estão nos EUA, pelo qual faz todo o sentido a localização da *flagship store* em Nova Iorque. A abertura desta loja contribuiu também para o posicionamento da Josefinas como marca de luxo. Os produtos e os serviços disponibilizados na loja física e *online* são os mesmos, segundo Maria Cunha. A loja física apenas vem acrescentar um maior contacto com a marca e os seus produtos. Na *flagship* serão ainda realizados alguns eventos, “pequenas festas urbanas e artísticas” como a CEO refere.

“[...] uma marca de luxo necessita de um local onde o cliente possa ter uma experiência física com a marca”. (Maria Cunha, 26 julho 2016)

Segundo a Mutante (2016), a loja Josefinas está decorada com móveis das marcas portuguesas de luxo Munna e Ginger&Jagger. A decoração é muito sóbria, com paredes brancas e decoração em tons pastel, de forma a destacar os produtos da marca. O arquiteto da *flagship* foi Christian Lahoude, responsável por projetos de lojas como a Gucci, Tiffany&CO ou Jimmy Choo, e menciona que a loja foi projetada para que transmitisse um universo feminino, jovem e delicado (Dinheiro Vivo, 2016). Ainda na publicação do Dinheiro Vivo é explicado que a loja possui uma árvore no seu centro, feita em cobre por um artesão português, como símbolo de um sonho concretizado, e possui dois jardins, um interior e outro exterior, onde os clientes podem relaxar e apreciar o universo da marca.

9.7. Resultados, discussão e conclusão

A distribuição internacional das marcas de luxo estudadas é realizada sobretudo através de lojas multimarca e da loja *online*. Algumas possuem ainda *showrooms* onde vendem quer a retalhistas quer ao cliente final. É ainda referida a estratégia de *pop-up stores* para entrar em novos mercados, como ocorre com a Lemon Jelly, ou ainda a presença da marca em hotéis e galerias de arte, como é o caso da marca Egidio Alves. *Department stores* são também uma importante forma de distribuição internacional. Poucas são as marcas que possuem lojas próprias

internacionalmente, e muito menos as que detêm uma *flagship store*. Claro que isto pode ser explicado pelo facto de, como já foi referido, não existirem grupos financeiros que apoiem as marcas de luxo nacionais, o que torna complicado este tipo de investimento.

Relativamente à projeção do universo das marcas nos vários pontos de venda físicos internacionais, a maior parte tenta ter algum cuidado com este aspeto, mas nem sempre é possível que estas transmitam exatamente aquilo que desejam, sobretudo em lojas multimarca, uma vez que muitos são os pontos de venda que realizam a sua própria disposição dos produtos, a nível cromático ou de tipos de peças em causa, de acordo com a decoração da própria loja. No entanto, muitas das marcas estudadas possuem *corners* em algumas lojas multimarca e em *department stores*, e nesses casos a decoração do espaço, a disposição das peças, todo o *merchandising* fica a cargo da marca, o que facilita esta transmissão aos consumidores do universo da mesma.

Foi ainda possível concluir que todas as marcas de luxo nacionais, com a exceção da Nuno Baltazar, optam por estar presentes a nível internacional no mercado europeu. No entanto, também existem outros mercados importantes como é o caso dos Estados Unidos da América, do Médio Oriente, da Ásia e ainda de alguns países africanos.

Podemos ainda constatar que os mercados com maior número de vendas são o europeu e o norte-americano.

Para terminar, relativamente à existência de *flagship stores*, apenas a Josefinas possui uma a nível internacional. A Vicri e a Nuno Baltazar detêm *flagships* mas apenas em Portugal, pelo que não são relevantes para o presente estudo.

Tabela 5: Síntese dos resultados da distribuição

Marcas										
Subcategorias	Josefinas	Carlos Santos Shoes	Vicri	Guava	Egídio Alves	Profession: Bottier	Lemon Jelly	Luís Buchinho	Nuno Baltazar	Âme Moi
Formas de distribuição	- Loja própria - <i>Boutiques</i> - <i>Online</i>	- Lojas multimarca - <i>Online</i>	- Lojas multimarca - <i>Online</i>	- Lojas multimarca - <i>Online</i> - <i>Showroom</i>	- Lojas multimarca - <i>Boutiques</i> - Sapatarias - Hotéis - Galerias de arte - <i>Online</i> - <i>Showroom</i>	- Lojas multimarca - <i>Department stores</i> - <i>Showroom</i>	- Lojas multimarca - <i>Department stores</i> - Lojas <i>pop-up</i> - <i>Online</i>	- Lojas multimarca	- Lojas multimarca	- Lojas multimarca - <i>Department stores</i> - <i>Showroom</i>
Projeção do universo da marca no ponto de venda	- Tons de branco e cores pastel - Sofás - Jardins	- Lojas pequenas - Decoração sóbria e clássica	- <i>Corners</i> - Cabides ícone da marca	- <i>Corners</i> - Estudo de <i>design</i> de interiores - Material de divulgação	- <i>Corners</i> - <i>Merchandising</i>	- <i>Corners</i> - Minimalismo - Cores <i>bordeaux</i> e prateado - Têm de aprovar mobiliário dos <i>corners</i>	- Manual com sugestões de exposição - <i>Merchandising</i> - Suporte para colocar sapatos - Decoração de montras	-	- Envia fotografias da loja do Porto como modelo de disposição das peças	- Estipula algumas regras mas fica ao critério das lojas
Localização dos pontos de venda internacionais	- EUA - Médio Oriente - Europa	- Europa - Japão - EUA	- Europa	- Médio Oriente - Europa	- EUA - Angola - Europa - Austrália - Colômbia	- Europa - Japão	- América do Norte - Europa - Ásia - Médio Oriente - África do Sul	- Ásia - Europa - EUA - Médio Oriente	- Angola	- Europa - Coreia do Sul

Mercado com maior volume de vendas	- EUA	- França	- Bélgica	- EUA	- EUA	- Alemanha e França	- Alemanha e França	- Ásia	- Portugal	- Reino Unido
Existência de <i>flagship stores</i>	Possui uma <i>flagship store</i> em Nova Iorque	-	- Possui uma em Portugal, no Porto	-	-	-	-	-	- Possui uma em Portugal, no Porto	-

FONTE: Entrevistas em profundidade e análise documental

NOTA: Dados trabalhados pela investigadora

10. Apresentação e discussão de resultados: A Comunicação

10.1. Introdução

A forma como as marcas de luxo comunicam internacionalmente tem um forte impacto na forma como são vistas pelos consumidores.

Para a categoria “comunicação” foram então formuladas cinco subcategorias: existência de publicidade; relações públicas, com a imprensa, eventos e a internet na comunicação da marca; patrocínio de eventos internacionais; utilização de figuras públicas na comunicação internacional da marca; e elaboração da estratégia de comunicação.

10.2. Existência de publicidade

De acordo com a revisão de literatura, a publicidade é uma forma de comunicação pouco usual para as marcas de luxo, e quando o fazem preferem colocar as suas campanhas publicitárias nas folhas de revistas da especialidade. Será que o mesmo ocorre com as marcas de luxo portuguesas?

Maria Cunha, da Josefinas, refere que a marca faz publicidade nas redes sociais. A Josefinas costuma recorrer ao Facebook, onde coloca anúncios frequentemente para divulgar a marca.

A diretora comercial da Carlos Santos Shoes refere que também costumam utilizar as redes sociais para publicitar a marca. Para além disso, fazem publicidade em *blogs*.

A Vicri já fez várias vezes publicidade numa revista masculina internacional de moda, a *D-section*, onde várias marcas do segmento de luxo costumam publicitar também as suas marcas. Por vezes, é feita publicidade local, pela loja multimarca.

“[...] quando saiu o *site*, decidimos fazer publicidade, mas a nível internacional e mais vocacionado para uma geração um bocadinho mais ovem e minimamente informada sobre moda, porque [...] seria o público que iria consultar o site [...] foi um investimento que valeu a pena [...] Mas publicidade assim em revista penso que fizemos quatro vezes. [...] em alguns casos tem a publicidade local, da própria loja”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

De referir ainda que a Vicri faz publicidade no Facebook, com anúncios patrocinados.

Na Guava, não costuma ser feita publicidade, uma vez que Inês Caleiro considera que a marca ainda não tem dimensão suficiente para investir nesta forma de comunicação, sendo que

também não considera importante fazer publicidade, uma vez que são uma empresa muito digital e, como tal, utilizam muito a internet como forma de divulgação da marca.

“[...] nós acabamos por não fazer publicidade paga, com revistas. Porque [...] ainda somos uma marca pequena [...] e portanto todos os investimentos têm de ser sempre muito controlados [...] e nós acabamos por não acreditar já tanto na publicidade paga [...]”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

A marca Egidio Alves costuma comprar páginas de publicidade em revistas internacionais.

“Muitas vezes compramos páginas em revistas nacionais e internacionais”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

Na Profession: Bottier costumam fazer publicidade em revistas, às vezes paga, outras vezes sem pagar devido à sua presença em feiras internacionais do setor. Também beneficiam da publicidade feita pela APICCAPS, que tenta sempre divulgar as marcas associadas a nível nacional mas também internacional. A marca chegou ainda a ter uma verba para gastar em publicidade num *website* francês.

“Temos algumas revistas da especialidade. Normalmente quando estamos em feiras há muitas revistas a que conseguimos aceder, muitas vezes até conseguimos publicidades gratuitas. [...] Depois mesmo a própria APICCAPS promove [...] através de um website francês [...] tínhamos uma verba para publicidade, para promover os nossos produtos”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

A Lemon Jelly não tem por hábito fazer publicidade. Já o chegou a fazer mas apenas porque lhes foram feitas ofertas muito boas.

“Fizemos apenas em situações [...] em que nos foram feitas ofertas irrecusáveis por parte dos anunciantes [...] de uma forma geral não fazemos publicidade, não faz parte da estratégia de comunicação da marca”. (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

Luís Buchinho não costuma realizar publicidade internacional, tal como a Nuno Baltazar, uma vez que o criador acredita que não faz sentido neste momento.

“[...] isso faria sentido se nós tivéssemos mais pontos de venda internacionais”. (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

A marca Âme Moi também não aposta na publicidade como estratégia de comunicação.

“De momento não fazemos publicidade”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

10.3. Relações públicas, com a imprensa, eventos e a internet

O que é bastante comum na comunicação de marcas de luxo, segundo vários autores, são as relações públicas e com a imprensa, a realização de eventos e a comunicação feita através da internet.

A Josefinas é uma empresa muito digital e ligada às novas tecnologias, como tal, recorre frequentemente ao *webmarketing* para comunicar a marca, nomeadamente através das redes

sociais ou do seu *website*. Maria Cunha refere que são feitos contatos e criadas relações de proximidade com *bloggers* ou personalidades que possuem uma grande influência no mundo da moda, para que estas usem os produtos da marca.

“Contactos e criar relações de proximidade com *influencers*. [...] Somos uma empresa *digital first*”. (Maria Cunha, 26 julho 2016)

A nível de imprensa, a Josefinas já apareceu em publicações como a Vogue, L’Officiel, ou a Elle, e em *blogs* de renome internacional como o The Blond Salad, Man Repeller, Kayture ou o The Tig. As redes sociais são muito utilizadas pela marca, como meio de divulgação e também publicidade, como forma de se aproximarem dos clientes (P3 Público, 2014). São feitas publicações diárias de conteúdos desenvolvidos propositadamente para a marca, fotografias dos produtos de autoria da própria marca ou de clientes, partilha de imagens de *blogs* que mencionam a marca, entre outros. A marca utiliza o Instagram, Youtube, Twitter, Facebook, Tumblr, Pinterest, LinkedIn, Google+ e ainda o Snapchat, onde é feito o *storytelling* tanto da Josefinas como de todos os produtos em particular, cada um com a sua história inspiradora. A marca utiliza ainda a Internet para divulgar causas que apoia e para as quais contribui, como o movimento da Josefinas *Proud to be a Woman*, com o apoio da ativista Gloria Steinem, através da organização internacional *Women or Women*, que tem o objetivo de ajudar mulheres em perigo na Ruanda a criarem os seu próprio negócio ou para que estas tenham a possibilidade de ter formação para depois exercerem uma profissão (Observador, 2015). A marca apoia ainda jovens raparigas, através da organização CARE, para que estas tenham educação, através das vendas do pack Mãe e Filha (The Tig, 2016). Abriram a loja em Nova Iorque há uns meses, mas já realizaram um evento que deu que falar no Instagram. Convidaram os gatos mais famosos do Instagram, e respetivos donos, para visitarem a nova loja. A marca aposta muito nesta rede social, como tal, as sócias da marca foram convidadas pelo próprio Instagram para se deslocarem à sede da rede social, onde se tornaram o primeiro *Instagram Partner* português, numa parceria na área da moda.

A marca Carlos Santos Shoes tem uma pessoa responsável pelas relações públicas, que lida com a imprensa e gere as redes sociais. A marca faz ainda feiras do setor onde expõe as novas coleções, em Milão, Las Vegas, Nova Iorque, Paris e Japão, como está presente no seu *website*. A Carlos Santos Shoes utiliza as redes sociais Facebook, Instagram e Pinterest, fazendo atualizações sensivelmente de três em três dias. Nestas publicam os seus produtos, campanhas, fotografias do criador, ou divulgam eventos, como as feiras em que a marca estará presente.

Segundo o programa Imagens de Marca, da SIC Notícias, houve uma aposta num novo *design* do *website* e loja *online* e nas redes sociais, para que houvesse uma maior aproximação do consumidor final, ou seja, para tentar tornar a marca mais B2C e menos B2B.

“Temos uma pessoa responsável por promover a comunicação da marca quer para as redes sociais quer para os media. Fazemos ainda feiras do setor a nível internacional duas vezes por ano [...]”. (Ana Santos, 2 agosto 2016)

Jorge Ferreira menciona que costumam organizar eventos na *flagship store* da Vicri, mas nunca realizaram nenhum a nível internacional. Lá fora, costumam trabalhar muito a internet, nomeadamente o *website* e as redes sociais Facebook, Twitter e Instagram, e por vezes estabelecem parcerias com certas marcas ou *stylists*, a quem cedem algumas peças das marcas para que depois sejam usadas em produções de moda para catálogos ou revistas, ou até usadas por figuras públicas internacionais. Também costumam participar em feiras internacionais.

“[...] temos vindo a tentar aprofundar é este tipo de parceria ou com uma marca ou com *stylists*. [...] Com *stylists* trabalhamos mais cá em Portugal, lá fora é mais complicado porque cada mercado é dominado por certas marcas locais. Mas já fizemos parcerias lá fora, fizemos cedência de peças para produções deles, fizemos capa inclusive. [...] A nível internacional a nossa comunicação passa basicamente pela internet [...] Cada vez faz menos sentido gastar dinheiro em ações publicitárias, patrocínios [...] Nós temos de canalizar todo para que seja vocacionada para o *online*”. (Jorge Ferreira, 4 agosto 2016)

A Guava costuma organizar eventos nas lojas multimarca em que está à venda, nos quais a criadora Inês Caleiro costuma marcar presença. Estes eventos consistem numa espécie de cocktail e são destinados aos clientes da loja e à imprensa. Nos EUA procuram muito a imprensa e trabalhar com *bloggers*, às quais apenas enviam o produto para experimentarem e, se quiserem, divulgarem, mas nunca lhes pagam nada para que os usem. Fazem ainda muitos *press days*, sobretudo quando lançam novas coleções, em locais originais como a própria marca é, para atrair a imprensa e para que se fale mais da marca. Apostam também muito em todas as redes sociais, desde o Facebook, ao Instagram, Pinterest, Twitter ou Youtube, onde são publicados vídeos que transportam os clientes para o universo da marca. Os textos colocados no *website* também transparecem a envolvimento da marca e contam a história da sua fundadora. Nas redes sociais são feitas publicações quase diárias com os produtos da marca ou fotografias de *bloggers* ou clientes que usam sapatos Guava.

“Nós apostamos essencialmente em comunicação digital [...] trabalhar [...] todas as redes sociais, o boca-a-boca, [...] essa acaba por ser a nossa prioridade [...] optamos sempre por trabalhar com *bloggers* em modo de envio de um par de sapatos [...] ou seja, optamos por não ter que pagar um *post* para a pessoa comunicar a marca. [...] costumamos fazer muitas vezes *press days*, para introduzir uma nova coleção. [...] Já fizemos um *press day* numa loja de chocolates, numa loja de rebuçados, enfim, fazemos coisas sempre muito originais [...] os EUA [...] a nível de imprensa, *bloggers*, é um mercado em que procuramos estar

mais presentes [...] e fazemos de vez em quando alguns eventos nas próprias lojas [...] onde normalmente eu estou presente. [...] uma espécie de um pequeno cocktail onde se chama alguns clientes [...] alguma imprensa também [...]”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

A nível de imprensa internacional, a Guava já apareceu em revistas de renome mundial no setor da moda e do luxo como a Vogue, a Elle ou a L’Officiel e também no conhecido *blog* The Coveteur. Todos os prémios e nomeações internacionais da marca servem também para espalhar o nome Guava pelo mundo. Segundo o Facebook da própria marca, esta já esteve nomeada para os Fashion Awards em 2011 e 2012 e para o GAPI Award em setembro de 2013. A Notícias Magazine refere que este ano a marca ganhou o Dream Award do Fashion Crowd Challenge, em Tóquio, e, como a própria criadora referiu na entrevista, esteve também nomeada para melhor guarda-roupa no International Film Fest 2016.

Na marca Egidio Alves são feitas feiras internacionais e apostam muito em todas as redes sociais, com publicações diárias. A marca possui Facebook, Youtube, Pinterest, Instagram, Twitter e também LinkedIn, onde publica novidades de produtos, divulgam feiras em que vão participai, editoriais, vídeos de desfiles, entre outros. Trabalham com uma empresa de marketing que gere as redes sociais e já tem respostas pré-definidas e automáticas para comentários gerados nas mesmas. Fazem editoriais de meio em meio ano que divulgam no *website*, catálogo ou brochuras. Têm também uma agência de relações públicas em Nova Iorque e trabalham com *stylists* que vestem celebridades internacionais.

“O nosso ponto de partida são as redes sociais [...] Todos os dias tentamos fazer um *post* da nossa empresa. Temos uma empresa de marketing que [...] tem respostas automáticas para lhes enviar (a quem comunica com a marca pelas redes sociais). Fazemos também um editorial de seis em seis meses, e fazemos catálogos, brochuras [...] Também temos uma agência de relações públicas que também nos representa em Nova Iorque. E também trabalhamos com vários *stylists*. [...] Quando há os Grammy ou outros eventos vestimos muitas figuras públicas”. (Marco Freitas, 3 agosto 2016)

A Profession: Bottier utiliza as feiras internacionais como forma de divulgação da marca, sobretudo a feira de Milão. Utilizam a internet como forma de comunicação nas redes sociais e no *website* e ainda para comunicarem com clientes atuais ou acederem a novos clientes.

“[...] redes sociais, estamos a tentar contratar uma empresa para gerir principalmente o Facebook, Instagram. Não temos muito tempo para o fazer [...] A internet também é utilizada na própria comunicação com os clientes, envio e troca de *e-mails*, informação, imagens. Mesmo aceder a novos clientes, que não conhecemos [...]”. (Eduardo Avelar, 3 agosto 2016)

Relativamente às redes sociais, a marca utiliza o Facebook, Instagram e também o Youtube, onde coloca vídeos sobre o fabrico dos sapatos da marca. As publicações são pouco

regulares, e são divulgados produtos da marca, feiras internacionais, prémio recebido pela marca, entre outros.

Na Lemon Jelly começaram agora a apostar em agências de assessoria e de relações públicas em França e na Alemanha. Participam em feiras internacionais e apostam muito na comunicação *online*, sobretudo nas redes sociais e no envio de newsletters. Também já realizaram eventos em vários pontos de venda.

“Fazemos um investimento em relações públicas forte [...] começamos agora a fazê-lo na Alemanha e em França [...] através de empresa de assessoria e relações públicas. Apostamos muito no online [...] fazemos um esforço [...] nas feiras, [...] trabalhamos muito o ponto de venda [...] Já realizamos alguns eventos com a marca em alguns pontos de venda [...] Todas as redes sociais, principalmente o Instagram, o Facebook, as newsletter são ferramentas hoje em dia essenciais para a comunicação de uma marca [...]” (Ricardo Oliveira, 2 agosto 2016)

As *newsletters* da marca costumam divulgar novos produtos, campanhas de saldos ou até anúncios de produtos em pré-venda. A nível de redes sociais, a marca faz publicações diárias no Facebook, Pinterest e Instagram. Utilizam ainda o Youtube, onde colocaram um vídeo que demonstra o processo de fabrico dos sapatos Lemon Jelly. A nível de eventos, a marca participou no Vogue Fashion Night Out 2013, em Lisboa, onde apresentou a marca.

Luís Buchinho considera que o desfile em Paris é a principal forma de comunicação da marca, e também um pouco o desfile no Porto. Para além disso, a marca comunica muito através de mailings para clientes atuais ou que a marca pretende atingir. Trabalham com uma agência de comunicação em Paris que faz alguns contactos para a marca. A Luís Buchinho também aposta nas redes sociais para divulgação e realiza editoriais publicados online.

“[...] a nossa grande ferramenta de comunicação é sem dúvida o desfile em Paris [...] o desfile do Porto de certa maneira, e depois toda uma comunicação que nós fazemos para os clientes mas muito localizada muito direcionada onde mostramos o *lookbook* da estação, com todas as notícias que têm saído na imprensa, fazemos mailings regulares àqueles que já são nossos clientes e àqueles que gostaríamos que fossem. [...] temos uma agência de comunicação em Paris que vai [...] fazendo alguns contactos, pedem-nos roupa para vestir algumas pessoas [...] temos é também as redes sociais onde vamos divulgando continuamente os produtos da marca, as novidades, aquilo que está na loja, aquilo que estamos a entregar”. (Luís Buchinho, 29 julho 2016)

A marca Luís Buchinho costuma participar nas principais feiras e showrooms internacionais do setor e já ganhou vários prémios, que conferem à marca uma maior credibilidade. A marca apostou na modelo internacional portuguesa Maria Clara para ser o rosto da campanha da estação outono-inverno. A marca utiliza muito o Facebook, onde publica todas as semanas, e o Instagram, com publicações diárias, para divulgar a marca em todo o mundo,

através da partilha de imagens e vídeos dos desfiles e das campanhas publicitárias ou da divulgação dos saldos da marca.

A nível internacional, a marca Nuno Baltazar não aposta muito na comunicação, uma vez que apenas tem um ponto de venda em Angola. A forma de comunicação internacional mais utilizada são as redes sociais, apesar de o criador não acreditar muito no poder das mesmas.

“[...] cada vez menos acredito nas redes sociais, acabamos por as usar porque achamos que não faz sentido não usar [...] não é nas redes sociais que se faz o negócio”. (Nuno Baltazar, 16 agosto 2016)

As redes sociais mais utilizadas são o Facebook e o Instagram, com publicações esporádicas sobre campanhas da marca, produtos, imagens de figuras públicas que vestem a marca, divulgação da época de saldos, entre outros. De notar que, como o próprio criador realçou, o seu perfil de Instagram privado tem mais seguidores do que o da marca. É comum também noutras marcas de luxo internacionais o diretor criativo da marca ter mais seguidores do que a própria marca, facto que Nuno Baltazar justifica pela necessidade cada vez maior das pessoas estares conectadas e mais próximas, e isso traz maior confiança. A marca costuma também participar em várias feiras internacionais do setor.

A Âme Moi utiliza muito as redes sociais, entre elas o Facebook, Instagram e o Pinterest, onde faz publicações semanais com a divulgação dos seus produtos, de catálogos, patrocínios ou notícias da imprensa, e tenta dar sempre resposta aos comentários dos seguidores. A própria imprensa costuma procurar a marca por esta ser uma novidade no mercado, mas sempre que lançam uma nova coleção, tentam enviar material à imprensa, desde *press releases* a catálogos, para fazer com que escreverem sobre a marca. A internet tem uma grande importância na comunicação da marca.

“As redes sociais são a maior e melhor ferramenta da estratégia de comunicação de uma marca. Interagir com o público e com os seus comentários cria empatia [...] No início de cada coleção é necessário enviar um catálogo, um *press kit*, um *press release* e às vezes até mesmo produto para que desperte curiosidade na imprensa, e depois a faça vir até nós. [...] quando as marcas são novas e têm sucesso no mercado a própria imprensa investiga e escreve sobre a marca. [...] É através do *online* que partilhamos conteúdo e divulgamos a mesma informação ao mesmo tempo para diferentes países”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

A marca tenta ainda estar presente nas maiores feiras do sector (What's Up, 12 junho 2016). São enviadas *newsletters* para os clientes e seguidores da marca e, em 2016, participarem na Semana da Moda de Milão, dando um grande passo na internacionalização da marca. No seu último catálogo, a Âme Moi escolheu uma modelo internacional portuguesa, a Francisca Pérez, o que dá maior visibilidade internacional à marca. A nível de imprensa internacional, a marca já foi

recomendada pelas editoras de grandes publicações de moda americanas, a Marie Claire e a Women's Wear Daily.

10.4. Patrocínio de eventos internacionais

As marcas de luxo internacionais costumam patrocinar determinados eventos muito específicos, que vão de encontro aos valores e ao universo da própria marca. Várias marcas em estudo não fazem patrocínios, entre elas a Carlos Santos Shoes, a Lemon Jelly, a Luís Buchinho, a Egídio Alves, a Nuno Baltazar e ainda a Vicri. A Josefinas também não o faz, mas Maria Cunha refere que gostavam de patrocinar a Conferência Makers, que promove a liderança e a inovação.

Já a Guava patrocinou uma longa-metragem portuguesa, "The 21st door", mas que esteve nomeada na categoria de melhor guarda-roupa no London Film Festival, o que deu grande projeção internacional à marca. Inês Caleiro refere ainda que costumam patrocinar eventos internacionais que se identifiquem com a marca.

"Participamos com alguns sapatos e acabamos por ser um dos patrocinadores oficiais. Para um filme que recentemente esteve nomeado para o melhor guarda-roupa, no London Film Festival. [...] costumamos fazer assim alguns patrocínios, em geral com projetos que também nos identificamos, não aceitamos qualquer projeto [...]". (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

Apesar de Eduardo Avelar não saber concretamente os eventos ou projetos em questão, refere que a marca Profession: Bottier já fez patrocínios internacionais.

Também a Âme Moi costuma patrocinar cavaleiros e eventos equestres nacionais e internacionais. Patrocinam, por vezes, também outro tipo de eventos, mas tem sempre de haver uma conexão com o universo da marca.

"Uma vez que os fundadores da marca são amantes equestres [...] a Âme Moi já patrocinou alguns eventos relacionados com o hipismo e também patrocina alguns cavaleiros. Esporadicamente a marca patrocina alguns eventos mas têm que ter sempre alguma conexão com o nosso ADN". (Mariana Donato, 20 agosto 2016)

10.5. Utilização de figuras públicas

Também se analisou a subcategoria "utilização de figuras públicas na comunicação internacional da marca", onde se pretende saber se as marcas em estudo têm por hábito utilizar figuras públicas nas suas campanhas publicitárias ou como embaixadoras internacionais da marca. Nenhuma das marcas em estudo costuma utilizar figuras públicas em campanhas ou como embaixadoras, com a exceção da Guava.

Inês Caleiro refere que a Guava já trabalhou com figuras públicas internacionais. Neste momento, a atriz e modelo Amber Valletta é a embaixadora oficial da marca no mercado internacional.

“[...] temos uma embaixadora nos EUA que é a Amber Valletta, uma atriz e modelo. Ela é a nossa embaixadora no fundo mais oficial do mercado internacional”. (Inês Caleiro, 4 agosto 2016)

As restantes marcas não são apologistas desta forma de comunicação, ou porque o investimento é avultado, ou porque não querem associar a marca a alguém por receio de possíveis efeitos nefastos que isso possa vir a causar na forma como a marca é vista.

10.6. Elaboração da estratégia de comunicação

No que respeita à elaboração da estratégia de comunicação, quase todos os entrevistados referem que as respetivas marcas de luxo planeiam a sua comunicação internacional na sede da marca, em Portugal. Isto significa que não existe autonomia nos diferentes mercados para criarem estratégias de comunicação adaptadas ao contexto em que se inserem. Todas as decisões de comunicação passam pela sede, apesar de poderem ser elaboradas diferentes estratégias para diferentes mercados.

Existe apenas a exceção da Âme Moi que, apesar de elaborar a sua própria estratégia, permite que as lojas dos diferentes mercados em que se encontram presentes comuniquem a marca com total autonomia.

“[...] estratégia de comunicação a nível global, mas depois cada mercado tem livre arbítrio para fazer a divulgação dos produtos que tem da marca na sua loja”. (Mariana Donato, 29 agosto 2016)

10.7. Resultados, discussão e conclusão

Este capítulo demonstrou que a comunicação das diferentes marcas de luxo portuguesas é bastante semelhante em muitas das subcategorias analisadas.

Metade das marcas não realiza publicidade internacionalmente. Mas a outra metade opta por esta forma de comunicação, ainda que utilizando diferentes meios. Ainda há marcas que compram páginas de publicidade em revistas internacionais do sector, mas também existem as que optam por métodos mais modernos, como a publicidade em redes sociais, nomeadamente no Facebook, e em *blogs* internacionais.

Todas as marcas possuem *website*, uns mais atualizados do que outros, e estão presentes nas mais variadas redes sociais, onde a maioria tenta publicar com regularidade notícias sobre a

marca. Muitas são referidas em revistas do setor, concedendo muitas vezes entrevistas às mesmas, e em outras publicações. Uma grande tendência atualmente é o recurso a *bloggers* como forma de divulgação da marca a nível internacional. As marcas enviam produtos às *bloggers* e, caso estas gostem dos mesmos, publicam e aconselham os mesmos nos seus *blogs* e redes sociais. Existe ainda quem opte por realizar parcerias com *stylists* de renome internacional, para que os seus produtos possam ser utilizados por figuras públicas ou em editoriais de revistas do setor, por realizar eventos nos diferentes pontos de venda internacionais, ou por recorrer a agências de relações públicas.

O apoio de causas solidárias, receber prémios internacionais, participar em feiras internacionais do setor, participar nas Semanas da Moda mais importantes ou ainda utilizar manequins reconhecidas a nível internacional são todas ações que promovem o *buzz* em torno da marca e contribuem para a sua divulgação global.

Raros foram os entrevistados que mencionaram o patrocínio de eventos internacionais ou a utilização de figuras públicas como estratégia de comunicação da marca. Esta costuma ser elaborada pela própria marca ou, nos casos em que seja permitida a comunicação local pelos pontos de venda onde a marca se encontra, esta tem sempre que ser aprovada primeiro pela marca. A única exceção é a *Âme Moi*, que por vezes confere total autonomia aos pontos de venda internacionais para realização de comunicação local da marca.

Tabela 6: Síntese dos resultados da comunicação

Marcas										
Subcategorias	Josefinas	Carlos Santos Shoes	Vicri	Guava	Egídio Alves	Profession: Bottier	Lemon Jelly	Luís Buchinho	Nuno Baltazar	Âme Moi
Existência de publicidade	- Redes sociais	- Redes sociais - <i>Blogs</i>	- Revistas internacionais - Publicidade local através das lojas multimarca - Redes sociais	- Não faz publicidade	- Revistas internacionais	- Revistas internacionais	- Não faz publicidade	- Não faz publicidade	- Não faz publicidade	- Não faz publicidade
Relações públicas, com a imprensa, eventos e a internet	- <i>Website</i> e redes sociais - <i>Influencers</i> - Revistas de moda / luxo - <i>Blogs</i> - Apoio de causas solidárias - <i>Instagram partner</i>	- <i>Website</i> e redes sociais - Feiras internacionais	- <i>Website</i> e redes sociais - Parcerias com <i>stylists</i> - Feiras internacionais	- <i>Website</i> e redes sociais - Eventos nas lojas multimarca - <i>Bloggers</i> - Revistas de moda / luxo - Prêmios internacionais	- <i>Website</i> e redes sociais - Feiras internacionais - Editoriais divulgados no <i>website</i> e catálogo - Agência de RP - Parcerias com <i>stylists</i>	- <i>Website</i> e redes sociais - Feiras internacionais - Prêmios internacionais	- <i>Website</i> e redes sociais - Agência de RP - Feiras internacionais - <i>Newsletters</i> - Eventos no ponto de venda	- Desfile na Semana da Moda de Paris - <i>Mailings</i> - Utilização de modelo internacional na campanha da marca	- Redes sociais - Feiras internacionais	- <i>Website</i> e redes sociais - Imprensa - Feiras internacionais - Participação na Semana da Moda de Milão - Utilização de modelo internacional na campanha da marca

Patrocínio de eventos internacionais	-	-	-	- Longa-metragem nomeada para prémio de cinema internacional	-	-	-	-	-	-	- Eventos equestres
Utilização de figuras públicas	-	-	-	- Amber Valetta é embaixadora internacional	-	-	-	-	-	-	-
Elaboração da estratégia de comunicação	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Estratégia elaborada e aprovada pela marca	- Marca elabora a sua estratégia mas também confere total autonomia para lojas multimarca realizarem comunicação local.

FONTE: Entrevistas em profundidade e análise documental

NOTA: Dados trabalhados pela investigadora

11. Conclusão

O presente estudo assumiu como principal objetivo compreender quais as estratégias de marketing internacional que devem ser seguidas pelas marcas de moda de luxo portuguesas, para que estas obtenham sucesso e reconhecimento nos mercados internacionais onde estão ou pretendem estar presentes.

Para que fosse possível chegar a uma conclusão foram contactados profissionais responsáveis por dez marcas de luxo nacionais ou pela elaboração da sua respetiva estratégia de marketing internacional. As entrevistas realizadas aos mesmos permitiram um maior entendimento da realidade do segmento da moda de luxo nacional e retirar conclusões baseadas nos factos recolhidos nas entrevistas e documentos analisados e nas próprias opiniões dos entrevistados, comparando-as com o que vários autores têm vindo a defender ao longo dos últimos tempos relativamente a este tema.

11.1. Principais resultados sobre o produto e o preço

Relativamente à estratégia de produto internacional das marcas de moda de luxo portuguesas estudadas, podemos constatar que estas oferecem a sua gama principal de produtos e extensões de linha em vários mercados internacionais, com poucas limitações. O principal motivo pelo qual as marcas nacionais não vendem a gama completa em todas as lojas multimarca ou *department stores* é porque são os próprios pontos de venda que selecionam os produtos que querem na sua loja, apesar destas disponibilizarem a gama completa às mesmas. Isto pode ser positivo ou negativo. Positivo porque os responsáveis pelos pontos de venda já conhecem, à partida, o seu tipo de cliente e sabem aquilo de que gostam. Por outro lado, podem estar a privá-los de aceder a certos produtos novos e diferentes que poderiam ter uma boa aceitação por parte dos consumidores desse mercado. Como foi possível verificar na revisão de literatura, as marcas devem estender a sua oferta de produtos, adaptando-se à sociedade atual. As marcas estudadas possuem, na sua maioria, extensões de produtos com qualidade idêntica à gama principal, e as marcas que ainda não possuem pensam em desenvolver uma linha complementar muito em breve. Esses novos produtos podem ser de igual qualidade mas possuir um preço inferior de forma a atrair futuros clientes. Muitos dos entrevistados referiram ainda a diversificação da oferta como principal motivo de criação de novas extensões de produtos. Para isso, os gestores de lojas

multimarca e *department stores* devem tentar introduzir nas mesmas estes novos produtos complementares à linha principal, analisando a reação daqueles que visitam as suas lojas. Grande parte das marcas em estudo possui ainda uma loja *online* onde vendem a gama completa da marca ou apenas algumas peças, como ocorre no caso das marcas Egídio Alves e Vicri.

Kapferer e Bastien (2009a) mencionaram, como é possível constatar na revisão de literatura, que a um produto de luxo devem estar sempre associados serviços complementares. São estes serviços que completam a experiência da marca e contribuem para o aumento do preço dos seus produtos. Por esse motivo, estes devem ser oferecidos pelas marcas internacionalmente, a todos os seus clientes, uma vez que o valor dos serviços está contemplado no preço dos produtos, e se o cliente paga pelo serviço tem direito a usufruir do mesmo. Relativamente às marcas de luxo portuguesas, apenas Nuno Baltazar e Luís Buchinho não referem a existência de serviços oferecidos a nível internacional, disponibilizando apenas serviços complementares no mercado nacional. Os serviços disponibilizados internacionalmente pelas marcas de luxo portuguesas são vários. Muitas são as marcas que oferecem serviços pós-venda ao cliente, desde serviços de reparação e manutenção dos produtos, por intermédio das lojas multimarca ou *department stores*, a trocas e devoluções gratuitas, garantindo que este ficou totalmente satisfeito com a sua aquisição. Muitas vezes são as próprias marcas que contactam os clientes após a compra para receberem o seu *feedback*. O acompanhamento do cliente durante todo o processo de compra também é importante para algumas marcas de luxo nacionais, quer em lojas físicas da própria marca, quer na sua loja *online*, uma vez que através das restantes formas de distribuição este tipo de serviço não é tão fácil de ser prestado. Este consiste em informar o cliente sobre o estado da sua encomenda, aconselhá-lo sobre os produtos, no cuidado do vendedor durante o atendimento, ou até na oferta de *kits* de limpeza próprios para os produtos adquiridos, ou no *packaging* da própria marca que completa a experiência do cliente. Certas marcas de moda de luxo nacionais oferecem ainda serviços menos usuais. A Vicri disponibiliza um serviço especial de camisaria por medida em pontos de venda internacionais selecionados. Pontualmente, a Lemon Jelly e ainda a Âme Moi oferecem serviços de personalização dos sapatos e das carteiras, respetivamente. O esclarecimento rápido de dúvidas, antes ou após a compra, também é um dos serviços mais oferecidos pelas marcas portuguesas.

A relação com outras marcas também foi alvo de análise no presente estudo. Pode ser complicado definir o universo competitivo internacional das marcas de luxo, uma vez que estas se

complementam. No entanto, as diferentes marcas devem unir-se e realizar eventos ou até publicidade conjunta, uma vez que o objetivo de ambas é o mesmo, bem como o seu público-alvo (Kapferer & Bastien, 2009a). No caso das marcas de moda de luxo portuguesas estudadas, podemos averiguar que a maior parte dos entrevistados vê a concorrência internacional como um aspeto negativo e um entrave ao desenvolvimento da marca. No entanto, também existem marcas que não acreditam na existência de concorrência no mercado de luxo, tal como os autores acima referidos, que é o caso da Josefinas, e outras que vêem a concorrência como algo positivo, como a Guava, Egídio Alves e Nuno Baltazar. Estas últimas acreditam que a possibilidade de partilharem espaço no segmento de luxo com marcas de renome internacional só pode ser benéfica, uma vez que é possível olhar para essas marcas como exemplos a seguir, retendo as suas melhores práticas. A possibilidade de partilhar montras e pontos de venda com estas marcas servem ainda para alavancar o estatuto das marcas nacionais a marcas de luxo internacionais. Para as marcas de moda de luxo portuguesas as parcerias com outras marcas internacionais, sejam elas de luxo ou não, são bastante importantes para se darem a conhecer a nível internacional. Claro que a realização de eventos ou a criação de produtos juntamente com marcas internacionais do segmento de luxo conferem outro estatuto à marca mas, mais que não seja, as colaborações com marcas de outros segmentos servem para divulgar a marca nos mercados internacionais. Se a restante comunicação for bem-feita, os consumidores desses mercados irão perceber imediatamente que se trata de uma marca do segmento de luxo. Mais de metade dos entrevistados referiu que a sua marca nunca realizou qualquer tipo de parceria que lhe conferisse maior notoriedade internacional. Mas também houve quem referisse a colaboração com outras marcas de luxo internacionais, como a Josefinas, a Guava com uma marca de mobiliário, e a Nuno Baltazar com uma marca de champagne. A Guava também já realizou uma parceria com uma marca de acessórios de senhora internacional e Nuno Baltazar com a Seat a nível nacional e internacional.

Passemos agora à estratégia de preço internacional das marcas de luxo portuguesas. Tanto Heine (2012) como Kapferer e Bastien (2009a) concordam que, quando o preço de um produto de luxo aumenta, conseqüentemente aumenta também a procura desse mesmo produto, uma vez que é recriada a distância entre a marca e o cliente, típica das marcas de luxo. O mesmo ocorre quando o nível de preços de uma marca de luxo aumenta. Dos entrevistados, apenas a Guava, Josefinas e Âme Moi referiram aumentos de preço ou de nível de preço internacional estratégicos, com o objetivo de reforçar o posicionamento internacional da marca no segmento de

luxo. Em todos os casos, não houve uma quebra na procura internacional dessas marcas, mesmo com o ligeiro agravamento de preços. Para isso, é importante que as marcas optem por esta estratégia apenas em mercados onde já possuem um certo reconhecimento. As restantes marcas em estudo tentam manter os preços praticados, sendo que estes apenas sofrem ligeiros aumentos quando existe um aumento do custo dos fatores produtivos, por exemplo.

Ainda no que respeita à estratégia de preço internacional, Kapferer e Bastien (2009a) referiram que a estratégia mais indicada consiste na prática de preços semelhantes nos diferentes mercados, uma vez que os clientes de luxo costumam viajar muito, facilitando a comparação de preços. As entrevistas e dados recolhidos comprovam que as marcas de moda de luxo portuguesas costumam seguir, na sua maioria, a estratégia destes autores, tentando uniformizar os preços a nível internacional. Apenas as marcas Josefinas e Luís Buchinho praticam diferentes preços nos diversos mercados, por uma questão de posicionamento da marca. Como foi mencionado anteriormente, Yan e Qu (2014) defendem que a estratégia de preço possa ser diferente para os diferentes mercados quando o nível de preços também é distinto. Neste caso, por uma questão de posicionamento da marca no segmento de luxo, esta pode ter de praticar preços mais elevados em certos mercados internacionais.

Às marcas de luxo não costuma estar associada a prática de saldos, já que esta se opõe ao conceito de exclusividade e prestígio associado ao luxo. No entanto, metade das marcas de moda de luxo estudadas têm por hábito recorrer a esta estratégia de preço internacional. Porém, algumas das marcas nacionais que praticam saldos optam por não incluir nessa estratégia de preço produtos de continuidade ou ícones da marca. Existem ainda marcas que optam antes pela prática de promoções para certos produtos e, no caso da Egidio Alves, existe ainda um *outlet* na loja *online* da marca onde são vendidos produtos que sobram de coleções passadas. No entanto, reduções de preço em determinadas ocasiões podem ser uma opção para as marcas de luxo, segundo Kapferer e Bastien (2009a). Estas reduções devem ser feitas em ocasiões especiais ou apenas a certos clientes. Mais de metade dos entrevistados salienta que a respetiva marca não costuma praticar estas reduções de preço. Mas também existem marcas que optam por esta estratégia, e concedem reduções de preço a clientes especiais da marca ou em certas ocasiões festivas. No caso da Guava, costumam ser oferecidos descontos especiais de apenas um dia a clientes que assinam a sua *newsletter*.

É importante que as marcas de luxo saibam quando, como e a quem comunicar os seus preços. Estes não devem estar expostos em montras ou revistas. Nas lojas, caso seja obrigatório indicar o preço dos produtos, este deve estar marcado de forma discreta (Kapferer & Bastien, 2009a). Este é ainda um dos motivos pelo qual os autores se opõem à venda *online* de produtos de luxo, uma vez que nesses casos os preços estão obrigatoriamente públicos. O entendimento da comunicação internacional dos preços das marcas de moda de luxo portuguesas em estudo está um pouco limitado, uma vez que a maioria das marcas vende os seus produtos em lojas multimarca ou *department stores*, e são os mesmos que definem a forma como os preços são comunicados. No entanto, a marca Âme Moi transmite aos pontos de venda que comercializam os seus produtos que a etiqueta com o preço dos produtos deve ser colocada no bolso interior das carteiras, sofrendo assim uma menor exposição. Todas as marcas nacionais que possuem loja *online* vêm os seus preços expostos ao público em geral. No caso da marca Nuno Baltazar, os preços são ainda divulgados na página de Facebook da marca.

11.2. Principais resultados sobre a distribuição e a comunicação

Moore et al. (2010) referem que a estratégia de distribuição internacional das marcas de luxo deve iniciar-se com a venda em lojas multimarca, passando para a abertura de uma *flagship store*, o primeiro investimento direto da marca num novo mercado. Também o *online* é um meio cada vez mais importante na distribuição internacional das marcas de luxo (Atwal & Williams, 2009). Kim, et al., (2015) acreditam nas vendas *online*, uma vez que as marcas de luxo que o fazem têm obtido sucesso. No caso das marcas de moda de luxo portuguesas, foi possível verificar com base na análise realizada que as formas de distribuição internacional mais comuns são as vendas em lojas multimarca e *department stores*, onde por vezes as marcas possuem em *corner* próprio, que confere maior destaque aos seus produtos. Estes são selecionados pelas marcas de forma criteriosa, que não aceitam estar presentes em qualquer ponto de venda. *Boutiques*, sapatarias, hotéis, galerias de arte, *pop-up stores*, e até *showrooms* de venda ao público são alguns dos locais onde as marcas nacionais de luxo também vendem os seus produtos. Lojas próprias a nível internacional apenas existem a da marca Carlos Santos Shoes, na Bélgica, e a *flagship store* da Josefina, aberta recentemente em Nova Iorque. As marcas de luxo portuguesas estudadas possuem ainda, na sua maioria, loja *online*, disponível em mercados internacionais, geralmente sem restrições. A marca Carlos Santos Shoes, por sua vez, realiza apenas distribuição *online* em

mercados onde não faça concorrência às lojas em que está presente. Já as marcas Vicri e Egídio Alves disponibilizam na sua loja *online* apenas alguns produtos da marca. Mas também existem marcas que não são adeptas desta forma de distribuição internacional, partilhando da mesma opinião de Kapferer e Bastien (2009), que mencionam ser contra vendas *online* uma vez que se perdem as relações pessoais existentes numa compra presencial em loja. Os autores criticam ainda o facto de, numa loja *online*, os preços estarem expostos a todo o público.

É importante para a imagem das marcas de luxo portuguesas a nível internacional que estas cuidem do ambiente das lojas ou dos espaços da marca nos vários pontos de venda (Fionda & Moore, 2009). Kapferer e Bastien (2009a) salientam a importância da decoração das montras e da projecção do universo da marca no ponto de venda, exibindo os seus produtos. Heine (2012) acrescenta que as marcas de luxo devem tentar controlar todos os pontos de venda para que a imagem da marca não seja prejudicada. No entanto, as marcas de moda de luxo portuguesas possuem muito pouco controlo no que respeita ao ambiente dos seus pontos de venda, já que estão presentes em várias lojas multimarca e *department stores* nos quais a decoração e disposição dos produtos ficam ao critério das mesmas. Porém, existem também marcas nacionais de possuem *corners* ou até lojas próprias, nos quais é possível a existência de um maior controlo do ambiente. Através da análise dos dados recolhidos, foi possível constatar que as marcas de luxo portuguesas costumam enviar indicações sobre a disposição dos produtos e decoração do seu espaço em forma de manual para as lojas em que estão presentes, juntamente com material de divulgação da marca, desde flyers a logotipos, plv's, suportes para colocar os produtos, ou cabides da própria marca. As marcas de luxo portuguesas tentam ainda que os seus espaços estejam decorados com as cores da marca, e algumas fazem por vezes decoração de montras. A Guava já teve de realizar um estudo de *design* de interiores para um ponto de venda específico que requeria muito cuidado estético. Existem ainda casos de marcas que utilizam as suas lojas nacionais como modelo de decoração e disposição dos produtos para os vários pontos de venda internacionais. No caso da *flagship store* da Josefinas, esta está decorada também de acordo com os valores da marca. Trata-se de um ambiente muito feminino, elegante e confortável, tal como as próprias sabrinas da marca são descritas.

Conhecer a localização dos pontos de venda internacionais das marcas de luxo portuguesas estudadas, bem como o mercado principal das mesmas, é importante como orientação para as restantes marcas de luxo nacionais, que desta forma ficam a conhecer quais

os mercados que, por norma, são mais recetivos a marcas de moda de luxo portuguesas. Claro que cada caso é um caso, mas podemos retirar conclusões face ao que acontece com as dez marcas estudadas. Concluiu-se que o mercado onde todas as marcas estão presentes a nível internacional, com a exceção da Nuno Baltazar que só se encontra em Angola, é o europeu, sobretudo nos países pertencente à União Europeia. Os Estados Unidos da América, o Médio Oriente, a Ásia e ainda certos países africanos são também mercados de destino das marcas de luxo nacionais. A nível de volume de vendas, os mercados mais relevantes são a Europa e os Estados Unidos da América. As marcas estudadas referiram a Bélgica, Alemanha, França e Reino Unido como os países da Europa para onde efetuam maior volume de vendas. O mercado asiático é ainda referido como principal mercado da marca Luís Buchinho.

Ainda a nível da distribuição internacional, e como já foi referido, a Josefinas é a única marca de luxo nacional a possuir uma *flagship store* lá fora, mais concretamente em Nova Iorque, já que os Estados Unidos da América são o mercado principal da marca. A loja abriu em agosto de 2016, sendo que a entrevista à responsável da marca foi realizada antes da data de abertura, pelo que muita da informação foi encontrada posteriormente, na Internet. O principal objetivo da loja é aproximar os clientes da marca, e contribuir para o posicionamento da Josefinas no segmento de luxo a nível internacional. É necessário realizar um investimento avultado para abrir uma *flagship store*, mas esta proporciona também várias oportunidades. As marcas podem lançar-se em novos segmentos (Moore, et al., 2010), podem ser realizados eventos exclusivos na loja, e pode ser exposta toda a coleção da marca (Nobbs, et al., 2012). No caso da Josefinas, esta optou por não se lançar em novos segmentos nem disponibiliza serviços exclusivos na loja. No entanto, expõe toda a coleção da marca e já realizou um evento especial na *flagship*. Fionda e Moore (2009) referem que as *flagship stores* devem oferecer serviços cuidados e os vendedores devem passar bastante tempo com o cliente e assegurar uma agradável experiência de loja. Os vendedores da Josefinas são selecionados de forma criteriosa e formados de acordo com os valores da marca. A arquitetura e decoração da loja também têm elevada relevância na construção da imagem internacional da marca. Um *design* de loja único, desenvolvido por um arquiteto com reputação, é essencial numa loja deste género (Nobbs, et al., 2012). Christian Lahoude, responsável pela arquitetura de lojas da Gucci, Tiffany&CO ou Jimmy Choo, foi o responsável pela *flagship* da Josefinas. Toda a decoração da loja, em tons pastel, com mobiliário de marcas de luxo portuguesas e paredes e tetos claros, contribuem para o posicionamento da marca a nível internacional.

Neste estudo foi ainda analisada a estratégia de comunicação internacional das marcas de luxo portuguesas. A publicidade na comunicação internacional de luxo é secundária e, quando existe, deve basear-se em páginas de revistas selecionadas onde sejam divulgadas outras marcas de luxo internacionais (Yan & Qu, 2014; Kapferer & Bastien, 2009a). Metade dos entrevistados não faz publicidade internacional à marca. Os restantes referem que costumam fazer publicidade em revistas internacionais do setor do luxo e da moda, redes sociais como o Facebook ou o Instagram e *blogs*. Por vezes é também realizada publicidade local à marca, através dos pontos de venda internacionais.

Por outro lado, vários autores referem que, mais importante do que publicidade, são as relações públicas e com a imprensa, desfiles, eventos e ainda a comunicação através dos novos meios digitais. As redes sociais são essenciais atualmente para aumentar a interatividade com seguidores de todo o mundo e criar um impacto na opinião das pessoas sobre a marca, a nível global. O *online* é o meio mais rápido e eficaz para as marcas comunicarem para todo o mundo, impulsionando a sua internacionalização. Para as marcas de moda de luxo portuguesas, as redes sociais e o próprio *website* da marca são as principais formas de comunicação internacional. De salientar a marca Josefinas, que aposta tanto nas redes sociais que se tornou o primeiro *Instagram Partner* português. A marca promove ainda várias ações solidárias a nível internacional. As relações com a imprensa também são relevantes, e as marcas nacionais aparecem em publicações de renome internacional, desde revistas aos *blogs* mais famosos. Para isto é necessário que possuam uma boa relação com a imprensa nos deferentes mercados. O recurso a *bloggers* na divulgação das marcas de luxo nacionais que apareceram mais recentemente no mercado é uma constante na sua estratégia de comunicação internacional, sendo que muitas delas já apareceram nos melhores *blogs* de moda e *lifestyle* internacionais. São ainda estabelecidas parcerias com *stylists*, para que as peças das marcas sejam usadas em celebridades e editoriais a nível global, aumentando a sua projeção. Também a nível das relações públicas tem havido uma grande aposta por parte das marcas de luxo portuguesas, que trabalham com agências em vários mercados. A realização de eventos nos pontos de venda das marcas portuguesas também contribui para a sua divulgação internacional, sobretudo quando atraem a imprensa local. Muitas marcas portuguesas recebem ainda prémios internacionais e algumas participam nas principais semanas da moda e feiras internacionais, onde aproveitam para divulgar a marca também a retalhistas que possam vir a vender a sua marca nos respetivos pontos de

venda. A utilização de manequins portuguesas de renome internacional, como a Maria Clara ou a Francisca Perez, em campanhas publicitárias também contribui para o aumento do *buzz* em torno das marcas de moda de luxo nacionais.

Kapferer e Bastien (2009a) mencionam o patrocínio de eventos de prestígio ligados ao universo da marca como uma estratégia de comunicação internacional que é seguida por várias marcas de luxo internacionais. Das marcas portuguesas estudadas, apenas três costumam patrocinar eventos de dimensão internacional: a Guava, que patrocina muitos eventos artísticos ligados ao teatro ou a cinema, a Profession: Bottier, e a Âme Moi, marca ligada ao mundo equestre que patrocina muitos eventos desse género.

A utilização de figuras públicas deve ser evitada em campanhas publicitárias, mas como embaixadoras já é plausível (Kapferer & Bastien, 2009a). Nenhuma marca de moda de luxo portuguesa recorre à utilização de figuras públicas em campanhas publicitárias, e apenas a Guava costuma ter embaixadores de marca.

Para terminar, em relação à uniformidade da estratégia de comunicação nos diferentes mercados, os entrevistados deste estudo referem que, mesmo que as estratégias possam ser ligeiramente diferentes de mercado para mercado, são sempre elaboradas na sede da marca, ou pelo menos necessitam da sua aprovação. Isto vai de encontro à teoria que Kapferer e Bastien (2009a) defendem, e que refere que a estratégia de comunicação internacional deve ser elaborada na sede da marca, sendo que a gestão local apenas aplica o que foi definido. A única exceção é a marca Âme Moi, que concede autonomia aos pontos de venda para realizarem campanhas de comunicação da marca a nível local, sem necessitarem de autorização prévia da marca.

11.3. Implicações do estudo

Após a realização de uma síntese detalhada de todos os dados recolhidos ao longo deste estudo, e comparando os resultados com as teorias de vários autores mencionados ao longo da revisão de literatura, foi possível tirar algumas ilações, de forma a concluir qual a política de marketing-mix internacional que as marcas de moda de luxo portuguesas devem seguir, de forma a conseguirem estabelecer-se com sucesso em mercados internacionais, posicionando-se no segmento de luxo. Serão, então, apresentadas sugestões para os gestores de marcas de moda de luxo nacionais que pretendem internacionalizar o seu negócio.

No que respeita à estratégia de produto internacional, as marcas de luxo nacionais devem possuir extensões de linha de produtos, de qualidade igual à da gama principal e com um preço adequado ao tipo de produto, mas posicionando sempre essa nova linha no segmento de luxo. Estas extensões de produtos devem ser oferecidas internacionalmente, de forma a atrair novos clientes e oferecer a gama completa a todos os mercados, se não for através das lojas físicas, pelo menos via loja *online*.

As marcas de moda de luxo portuguesas devem ainda oferecer serviços que complementem a experiência do consumidor da marca a nível internacional, em lojas multimarca, *department stores* ou ainda através do seu *website*, e não apenas nas suas lojas próprias, muitas vezes situadas apenas em Portugal. Podem optar por oferecer serviços mais simples numa fase inicial, como o serviço de apoio ao cliente, disponibilizando um *e-mail* ou contacto telefónico para esclarecimento de questões, ou um serviço de trocas e devoluções gratuito. Numa fase posterior podem investir noutro tipo de serviços, como o acompanhamento do cliente quando compra *online*, informando-o sobre o estado da sua encomenda, serviços de personalização de produtos e aconselhamento do cliente, entre outros que façam com que o cliente se sinta totalmente satisfeito e usufrua da experiência completa da marca. Caso as marcas pensem abrir uma *flagship store* internacional, devem considerar a existência de um ou mais serviços exclusivos, dos quais só os clientes da *flagship* possam usufruir.

Outro aspeto importante a nível da estratégia de produto internacional é a concorrência. As marcas de moda de luxo portuguesas não podem considerar a existência de concorrência no mercado de luxo internacional, e devem lançar-se em novos mercados sem receios. Aliás, devem até tentar unir-se numa parceria com outras marcas de luxo internacionais, já estabelecidas no mercado que a marca nacional pretende conquistar, de forma a adquirir uma maior notoriedade e reconhecimento nesse mesmo mercado. As parcerias podem consistir na organização de eventos, publicidade ou até na criação de novos produtos. As marcas de luxo portuguesas devem, assim, unir-se a outras marcas de moda de luxo para que juntas consigam combater marcas de outros setores do luxo que não a moda.

Passando agora à estratégia de preço internacional, uma recomendação que as marcas de moda de luxo portuguesas devem seguir é a de aumentarem os seus preços internacionais ao longo do tempo, como uma estratégia de posicionamento, mas sem que este aumento seja demasiado exagerado. As marcas devem optar por esta estratégia de preço apenas quando já

possuem um certo prestígio e estatuto nos diferentes mercados, caso contrário a sua procura internacional pode diminuir, já que os consumidores passam a procurar outras marcas mais acessíveis e, ao mesmo tempo, mais reconhecidas.

Relativamente à estipulação dos preços dos produtos a nível internacional, existe um paradoxo. Há quem defenda que os preços devem ser uniformes a nível global, mas também existem quem acredite que as marcas de luxo devem estipular os seus preços de acordo com o nível de preços de cada mercado, para manter o seu posicionamento. Esta questão é muito particular e cabe às marcas de moda de luxo portuguesas definirem qual a melhor estratégia no seu caso em concreto.

Outra recomendação é a de que as marcas de moda de luxo portuguesas não pratiquem saldos no mercado internacional. Se querem ser realmente vistas como uma marca de luxo, não devem optar por esta estratégia de preço, pois estão a desvalorizar a marca e os seus produtos, fazendo com que esta perca o prestígio internacional. Quando necessitarem de escoar um produto, devem optar antes pelo termo “promoções”. As grandes marcas de luxo internacionais nunca fazem época de saldos, mas por vezes concedem reduções especiais no preço dos seus produtos a certos clientes ou em ocasiões especiais. As marcas de luxo portuguesas devem seguir o exemplo dessas marcas.

As marcas de moda de luxo nacionais devem procurar ter conhecimento da forma como os seus preços são comunicados internacionalmente, em pontos de venda como lojas multimarca ou *department stores*, não controlados pela marca. À partida, uma vez que as lojas estão habituadas a lidar com outras marcas de luxo, não devem colocar os preços nas montras e, mesmo quando são obrigadas a etiquetar os produtos com o respetivo preço, devem fazê-lo de forma discreta. De qualquer forma, é essencial que a marca esteja informada sobre a maneira como os preços dos seus produtos são comunicados nos diversos pontos de venda internacionais. Nas lojas próprias da marca, essa comunicação já é possível de ser controlada, por isso estas devem evitar ao máximo expor os seus preços na loja, mesmo que possuam uma loja *online* e os preços estejam visíveis a qualquer pessoa. A comunicação de preços nas lojas internacionais da marca deve ser muito discreta, se possível realizada pelo próprio vendedor. De salientar ainda que as marcas de luxo nacionais não devem comunicar preços através das redes sociais.

As marcas de moda de luxo portuguesas devem iniciar a sua estratégia de distribuição com a entrada em lojas multimarca e *department stores* internacionais, selecionados

critérios de acordo com os valores e os objetivos da marca. Os gestores das marcas de luxo nacionais devem tentar que a sua marca possua sempre um *corner* nesses pontos de venda, de forma a destacar os seus produtos dos demais. Numa fase posterior, apenas quando a marca atingir um certo nível de maturidade, os gestores nacionais devem abrir uma *flagship store* num mercado importante para a marca, que garanta resultados positivos a longo prazo, ou outro tipo de lojas próprias. De referir que uma *flagship store* envolve um investimento avultado, pelo que é necessário tentar encontrar soluções de financiamento, uma vez que as marcas nacionais não são apoiadas por grandes grupos empresariais, que financiam a abertura de lojas megalómanas em vários mercados.

Mais uma vez, é importante que as marcas de luxo portuguesas controlem os seus pontos de venda e saibam de que forma são expostos os seus produtos na loja. O ambiente dos pontos de venda deve refletir os valores e as características dos produtos da marca, sejam eles lojas próprias, multimarca ou *department stores*. Para controlar as duas últimas, o ideal será que um representante da marca se desloque aos pontos de venda e acorde com o gestor da loja a forma como os seus produtos serão expostos, verificando se necessitam de material de *merchandising*, tudo para que uma parte do universo da marca esteja presente na loja.

Como foi referido na síntese de resultados acima, quase todas as marcas de moda de luxo portuguesas estudadas estão presentes a nível internacional no mercado europeu, em países como a Bélgica, França ou Alemanha. A sua presença neste mercado pode ser explicada pela pertença de Portugal à União Europeia, onde as restrições ao comércio não existem, o que pode conduzir a melhores resultados no futuro. Os Estados Unidos da América são também um mercado importante para as marcas de luxo nacionais. A escolha destes dois mercados pode estar relacionada com a aproximação de culturas e, conseqüentemente, serem mercados com gostos e preferências semelhantes ao português, pelo que as marcas de moda de luxo portuguesas devem iniciar a sua expansão internacional entrando nestes mercados.

Caso as marcas de luxo nacionais optem por abrir uma *flagship store* como estratégia de distribuição internacional, devem considerar alguns elementos importantes. Uma *flagship store* não é uma loja normal. A dimensão da loja deve ser maior, com vários pisos, projetada por um arquiteto de renome internacional, e devem ser oferecidos serviços ou até produtos exclusivos aos seus clientes. Os vendedores devem acompanhar o cliente em todos os momentos e receber formação para que possam prestar o melhor serviço e transmitir os valores da marca, contribuindo

para que este usufrua de uma experiência completa em loja. As marcas devem ainda aproveitar o espaço da loja, podendo lançar-se em novos segmentos, com a criação de um bar ou de um restaurante na própria loja, por exemplo. Deve ainda realizar eventos especiais e transmitir o universo da marca na *flagship store*. Por todos estes motivos é que as marcas necessitam de pensar bem antes de decidirem abrir uma loja desta dimensão, para que no futuro os resultados da marca compensem o investimento realizado.

Relativamente à estratégia de comunicação internacional, é recomendado que as marcas de moda de luxo portuguesas não invistam muito em publicidade. Se decidirem fazê-lo, devem optar por páginas de publicidade em revistas de moda e de luxo internacionais. As marcas de luxo nacionais devem antes investir em relações públicas e com a imprensa, eventos e na comunicação *online*. Devem possuir um *website* cuidado, que permita que quem o visite entre em contacto imediato com o universo da marca. As redes sociais são de extrema relevância, e as marcas de luxo portuguesas devem estar presentes em todas, não esquecendo que as diferentes redes sociais têm diferentes objetivos de comunicação. Se não conseguirem atualizar regularmente todas as redes sociais, com conteúdos desenvolvidos de forma personalizada para cada uma delas, devem então optar por duas ou três que considerem mais importantes para comunicar com o público-alvo da marca. Também é importante que se relacionem com *influencers* internacionais que estejam dispostos a promover a marca. Para se reduzirem custos desnecessários, deve ser apenas enviado o produto e uma nota para esses *influencers* que, se realmente gostarem da marca, a vão divulgar nos seus *blogs* ou redes sociais. As relações públicas e com a imprensa também são relevantes. A marca deve tentar colaborar com *stylists* que possam vir a vestir figuras públicas internacionais, o que nem sempre é fácil pois estes podem dar preferência a outras marcas. Deve ainda possuir boas relações com a imprensa para tentar aparecer em publicações importantes a nível internacional. A realização de eventos nos vários pontos de venda é também muito importante para promover a marca internacionalmente.

Os patrocínios de eventos internacionais só devem ser realizados quando a marca está já numa fase mais estável, pois esta estratégia de comunicação envolve sempre um investimento que pode ser desnecessário com a panóplia de meios de comunicação muito menos dispendiosos que estão disponíveis atualmente.

Também numa fase posterior, a marca pode investir numa figura pública para que esta seja sua embaixadora. A figura pública escolhida deve partilhar os mesmos valores que a marca

e possuir uma reputação excelente. Deve ser alguém que transmita confiança e que seja reconhecida em qualquer parte do mundo, caso seja embaixadora internacional da marca de luxo.

Para terminar, a estratégia de comunicação não necessita de ser uniforme, mas deve ser elaborada na sede da marca de luxo portuguesa, e só depois transmitida aos diferentes gestores locais dos vários mercados. É importante conhecer bem os mercados onde se pretende comunicar, considerando as diferenças culturais entre mercados, e conhecendo a sua situação política, económica e social, fazendo as adaptações necessárias na estratégia de comunicação internacional.

É necessário ter em consideração que as marcas portuguesas possuem uma dimensão muito mais reduzida face a outras marcas de luxo internacionais, detidas por grandes grupos empresariais. Cada caso é um caso, e as conclusões retiradas são generalistas, motivo pelo qual as estratégias que resultam para certas marcas nacionais podem não resultar para outras, e cabe aos gestores decidir o caminho a seguir na internacionalização das suas marcas.

11.4. Limitações do estudo e recomendações futuras

Ao longo deste estudo foram encontrados alguns entraves ao desenvolvimento da presente dissertação.

A existência de escassos estudos referentes à internacionalização de marcas de luxo não permitiu uma maior comparação daquilo que ocorre com as marcas de luxo portuguesas face a outras marcas de luxo internacionais. É necessário por isso que os investigadores desenvolvam um maior conhecimento nesta área, permitindo um maior sucesso de estudos futuros sobre a internacionalização de marcas de luxo nacionais.

A realização de um estudo de caso, com observação e contacto direto com a realidade das marcas de moda de luxo portuguesas, teria permitido uma maior exatidão na obtenção de resultados e seria mais fácil entender o que realmente ocorre a nível das estratégias de marketing internacional das mesmas. Poderiam ainda ser comparadas as diversas estratégias seguidas com os resultados financeiros da marca, de forma a avaliar a eficácia das mesmas, aprofundando o conhecimento obtido neste estudo.

Como pistas para investigações futuras, sugiro a realização de estudos pormenorizados sobre cada um dos elementos do marketing-mix internacional das marcas de luxo portuguesas. Seria interessante saber com maior exatidão aquilo que ocorre sobretudo a nível da distribuição e

comunicação internacional destas marcas. Este estudo deveria ser realizado através do método de estudo de caso, de forma a permitir um conhecimento mais profundo, ou ainda através do recurso a metodologias quantitativas.

Um estudo quantitativo debruçado na mesma temática de investigação que a presente dissertação também seria relevante, e permitiria comparar os resultados obtidos com as conclusões traçadas neste estudo.

Seria também interessante a realização de uma investigação focada nos mercados emergentes, para se tentar perceber qual o potencial das marcas de luxo portuguesas nesses mesmos mercados, tão cultural e geograficamente distantes do nosso, mas que curiosamente têm vindo a atrair muitas marcas de luxo, nacionais e internacionais.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião das Entrevistas

Para o desenvolvimento da presente dissertação, considerar, para todas as questões, apenas o que ocorre em mercados internacionais.

PRODUTO

1. Porque considera a (*nome da marca*) uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?
2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a (*nome da marca*) oferece?
3. Como caracteriza o universo competitivo da (*nome da marca*)? Alguma vez se uniu a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?
4. Existe lista de espera para algum dos seus produtos?
5. De que forma é limitado o número de produtos oferecidos pela marca?
6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?
7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?
8. A marca possui extensões da linha de produtos? Estas são de maior ou menor qualidade comparativamente com a linha principal de produtos?
9. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, ou são utilizados equipamentos modernos de produção?
10. A (*nome da marca*) pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?
11. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca?

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Como é que esse aumento afeta a procura?

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos?
3. Existem produtos vendidos em conjunto? Como são os seus preços?
4. São atribuídos diferentes níveis de preço a diferentes extensões de produtos, ou submarcas?
5. A (*nome da marca*) pratica saldos? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?
6. Quando, como e a quem são comunicados os preços dos produtos?

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da (*nome da marca*) em mercados internacionais?
2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas?
3. Os vendedores recebem comissões de venda?
4. Por favor, descreva o ambiente das lojas da marca. De que forma é projetado o universo da mesma?
5. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?
6. Qual o mercado com maior volume de vendas?
7. A (*nome da marca*) realiza mais vendas online ou através de lojas físicas?
8. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição online por parte das marcas de luxo?
9. De que forma são conservadas nas vendas online as relações pessoais e a experiência multissensorial que caracterizam as marcas de luxo? É tido especial cuidado com a atmosfera web?
10. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

Caso possua:

11. Qual o principal objetivo da *flagship store*?
12. Que serviços ou produtos especiais são disponibilizados na *flagship store*?
13. São realizado eventos na *flagship store* da marca?
14. O que distingue a *flagship store* das restantes lojas da marca?

COMUNICAÇÃO

1. A (*nome da marca*) faz publicidade? De que forma?
2. A nível de relações públicas e com a imprensa, o que costuma ser feito?
3. A (*nome da marca*) costuma patrocinar algum evento? Qual?
4. De que forma é incentivado o passa-a-palavra?
5. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras?
6. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?
7. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação da marca?
8. Existem elementos característicos dos seus produtos que façam com que a maior parte das pessoas identifique imediatamente a sua marca?

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL DE MARCAS DE LUXO
PORTUGUESAS**

Daniela Costa Rodrigues de Macedo Dias

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do
Exmo. Senhor Professor Doutor Vasco Eiriz

NOME: _____

ANO DE NASCIMENTO: _____

FUNÇÃO ATUAL: _____

EMPRESA: _____

NÚMERO DE ANOS DE EXPERIÊNCIA NO SETOR: _____

NÚMERO DE ANOS NA EMPRESA: _____

FORMAÇÃO:

Mestrado

Licenciatura

12º ano

9º ano

Outro: _____

Autorizo o uso desta entrevista e seus extratos para efeitos de pesquisa científica e uso em documentos de natureza académica, sem fins comerciais.

Assinatura: _____

Apêndice 3 – Entrevista a Maria Cunha da marca Josefina

PRODUTO

1. Porque considera a Josefina uma marca de luxo? Esta é vista como tal em Portugal e em mercados internacionais?

Porque esse é o posicionamento da marca. Luxo com significado. Está consagrada como tal pois é referida em publicações do setor como tal.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Josefina oferece a nível internacional?

Serviço WOW.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Josefina, no âmbito internacional? Alguma vez se uniram a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

No luxo não há concorrência, é assim que a teoria do marketing define uma marca de luxo. Sim, já fizemos parcerias.

4. Existe lista de espera para algum dos vossos produtos?

Sim.

5. De que forma é limitado o número de produtos oferecidos pela marca internacionalmente?

Pela capacidade de produção, pela decisão de ser um produto de edição limitada, pelas especificações do próprio produto.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

Sim, cada produto é único, tem um nome, usualmente em homenagem a uma mulher.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?

Não. O preço dos produtos é o que consideramos que faz sentido para cada um. Existem complementos que são mais acessíveis devido à sua natureza, como acessórios para os ténis, que a cliente pode comprar para usar noutra calçada.

8. A marca possui extensões da linha de produtos? Se sim, estas são de maior ou menor qualidade comparativamente com a linha principal de produtos?

Sim, e são da mesma qualidade.

9. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana ou são utilizados equipamentos modernos de produção?

Sim é toda ela feita em Portugal, recorrendo maioritariamente à mão de obra especializada manual.

10. A Josefina pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?

Não.

11. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca a nível internacional?

Sim, os ballet flats rosa.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Se sim, como é que esse aumento afeta a procura internacional?

Sim, e não afeta.

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são iguais para todos?

De acordo com o produto, materiais, posicionamento e mercado. Sim, o preço varia de acordo com cada mercado.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Se sim, como são os seus preços?

Existem produtos complementares, como um par de ténis e autocolantes, ou pelos. Os preços dos complementos devido à sua natureza são usualmente mais baixos do que o produto principal.

4. São atribuídos diferentes níveis de preço a diferentes extensões de produtos, ou submarcas?

Não temos extensões nem submarcas.

5. A Josefinas pratica saldos? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

Não, e não.

6. Quando, como e a quem são comunicados os preços dos produtos?

São comunicados aumentos do preço. Não fazemos descontos nem saldos.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Josefinas em mercados internacionais?

Website e loja física em Nova Iorque.

2. O que motivou a abertura da vossa primeira loja física? E porquê uma *flagship store*?

Porque uma marca de luxo necessita de um local onde o cliente possa ter uma experiência física com a marca.

3. Qual o principal objetivo da *flagship store*?

O contacto com o cliente, e o posicionamento.

4. Que serviços ou produtos especiais serão disponibilizados na *flagship store*?

Os mesmos que no *online*.

5. Serão realizados eventos na *flagship store* da marca? De que tipo?

Sim, pequenas festas urbanas e artísticas.

6. O que distinguirá as vendas na *flagship store* das vendas online?

No serviço nada. Apenas será diferente no contacto com o universo da marca e com o produto.

7. Que tipo de formação e acompanhamento serão dados aos vendedores da loja?

Antes da formação existe uma pré-seleção muito rigorosa. A formação que é dada de seguida é sempre sobre os valores da marca, sobre como fazer um serviço WOW ao cliente, sobre como gerir um negócio e sobre como contribuir para um mundo melhor e mais feminino.

8. Os vendedores receberão comissões de venda?

Não.

9. A Josefinas possui algum sistema de CRM?

Sim.

10. Por favor, descreva o ambiente da loja da marca. De que forma é projetado o universo da mesma?

Elegante, feminino, confortável e muito simpático.

11. Onde se situa a vossa loja e o que motivou essa localização?

Na zona de Nolita. Este é o bairro mais *friendly* de Manhattan, e isso para nós é muito importante, pois combina com os nossos valores.

12. Qual o mercado com maior volume de vendas?

USA.

13. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição *online* por parte das marcas de luxo?

A distribuição *online* é fundamental. A experiência que se dá ao cliente neste tipo de marcas é essencial; *online* é possível passar essa experiência com a comodidade da compra, imprescindível a qualquer marca, seja de luxo ou não. Na minha opinião fará com que as marcas de luxo se democratizem mais, ganhem capacidades técnicas digitais massivas, não podendo viver apenas do *savoir-faire*. Na área da moda terá tudo de mudar, o *go to market* será mais rápido, trabalhar-se-á mais *on-time* e menos com coleções pré-planeadas. Na realidade coincide com a nossa visão desde o início, é simplesmente o que faz sentido no mundo atual, no futuro... logo se verá.

14. De que forma são conservadas nas vendas *online* as relações pessoais e a experiência multissensorial que caracterizam as marcas de luxo? É tido especial cuidado com a atmosfera web?

Tudo é possível, e onde se veem dificuldades existem grandes oportunidades. Este tipo de comunicação e a relação interpessoal com os clientes pode ser muito bem-feita *online*, e *offline*. Tudo depende da filosofia da empresa, de

quem a gere, e de quem nela trabalha. Na realidade depende dos valores de cada empresa. E isto sempre independentemente de ser *online* ou *offline*.

COMUNICAÇÃO

1. A Josefinas faz publicidade internacionalmente? Se sim, de que forma?

Sim, em redes sociais e *webmarketing* no geral.

2. A nível de relações públicas e com a imprensa, o que costuma ser feito para divulgar a marca no exterior?

Contactos e criar relações de proximidade com *influencers*.

3. A Josefinas costuma patrocinar algum evento? Se sim, qual?

Não, mas gostávamos de patrocinar a Conferência *Makers*.

4. De que forma é incentivado o passa-a-palavra?

Acontece naturalmente, com um serviço WOW ao cliente.

5. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca, a nível internacional?

Não. Apenas temos pessoas que apesar de célebres gostam da marca pelos seus valores.

6. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?

É feita na sede.

7. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação internacional da marca?

Como ponto fulcral. Somos uma empresa *digital first*.

8. Existem elementos característicos dos vossos produtos que façam com que a maior parte das pessoas identifique imediatamente a marca Josefinas?

O logotipo.

9. As estratégias de marketing são iguais para todos os mercados?

Não. São sempre adequadas a cada mercado.

Apêndice 4 – Entrevista a Ana Santos da marca Carlos Santos Shoes

PRODUTO

1. Porque considera a Carlos Santos Shoes uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?

A marca CS tem pouca expressão em Portugal. Nos mercados internacionais é colocada num segmento alto-luxo.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Carlos Santos Shoes oferece a nível internacional?

Sem dúvida que num segmento destes o produto por si só não chega para ser classificado de luxo. A CS preocupa-se com pormenores como, por exemplo, partilhar com o cliente os cuidados a ter com seus sapatos, aconselha os melhores produtos para, em casa, poder continuar a mimar a sua compra. Disponibilizamos complementos como kits de manutenção, formas de madeira personalizadas, etc. Qualquer *e-mail* com dúvidas são respondidos num prazo máximo de 72h. Temos serviço de reparação.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Carlos Santos Shoes no âmbito internacional? Alguma vez se uniram a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

Não. Não temos parcerias com outras marcas. A CS atua sempre sozinha e procura distinguir-se com uma personalidade muito própria e competitiva.

4. Existe lista de espera para algum dos vossos produtos? Qual?

Temos uma linha que obriga a um processo produtivo mais demorado, mas que não coloca necessariamente o cliente á espera. Apenas o prazo de entrega á mais longo que o habitual. É a nossa linha *Handcrafted*.

5. A marca oferece os mesmos produtos em todos os mercados internacionais, ou a oferta pode ser por vezes limitada?

A coleção é homogénea a todos os mercados, no entanto, existem mercados que compram uns modelos, e outros compram outros. Por norma há uma linha coerente que define a marca transversalmente.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

Os nossos modelos não têm nomes, no entanto temos nomes para algumas cores. São cores conhecidas como Patine (feitas à mão). Ex: Norte (azul), Sintra (verde), Alentejo (vermelho). São tipos de acabamento especiais, onde trabalhamos as cores com *nuanças* e com bases de tonalidades diferentes umas das outras.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?

Temos várias linhas com preços diferentes. No entanto, as diferentes linhas nunca foram criadas com base em diferenciação de preço, apenas em diferenciação de produto. Tem a ver com o processo produtivo em si mesmo. Isto faz atrair diferentes clientes, mas pelo look dos modelos, pois ainda assim todas as linhas entram praticamente num segmento muito alto.

8. A marca possui extensões da linha de produtos? Se sim, estas são de maior ou menor qualidade comparativamente com a linha principal de produtos?

Esta questão está mais ou menos respondida na questão anterior, fica só aqui mais um complemento: a qualidade das diferentes linhas é a mesma, usamos os mesmos materiais e os mesmos recursos tecnológicos. A mão humana é mais ou menos interveniente consoante a linha e o processo produtivo em causa.

9. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, ou são utilizados equipamentos modernos de produção?

Todos os nossos sapatos são produzidos de principio a fim em Portugal, dentro das nossas instalações. O nosso processo produtivo obriga à interação da mão humana, no entanto, algumas linhas obrigam também ao uso de alguma tecnologia (máquinas muito antigas, reconstruídas) para se poder produzir em maior volume.

10. A Carlos Santos Shoes pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?

Não.

11. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca a nível internacional?

Não.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Se sim, como é que esse aumento afeta a procura internacional?

O preço aumenta em função do aumento do custo dos materiais ou aumento do custo da mão-de-obra. A procura está consciente destes aumentos obrigatórios.

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são os mesmos para todos?

Igual para todos.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Como são os seus preços?

Não. Isso não existe no mercado de luxo.

4. São atribuídos diferentes níveis de preço a diferentes extensões de produtos, ou submarcas?

Sim, tem a ver sobretudo com o custo de produção.

5. A Carlos Santos Shoes pratica saldos internacionalmente? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

A CS não. Os nossos clientes (retalhistas) raramente fazem saldos nos nossos produtos, pois não temos muitos produtos sazonais. Pode acontecer nos produtos mais sazonais fazerem promoções.

6. Quando, como e a quem são comunicados os preços dos produtos?

Cada cliente tem a sua política. Nós não podemos controlar isso. A CS apenas tem preços recomendados numa perspetiva B2C.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Carlos Santos Shoes em mercados internacionais?

Lojas multimarca. Temos também loja *online* limitada. Há certos países onde a nossa distribuição é muito forte e como tal não pretendemos por agora fazer 'concorrência' aos nossos próprios clientes.

2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas? Os vendedores recebem comissões de venda?

Os nossos agentes já recebem formação antes de iniciarem as vendas e depois passam o seu conhecimento aos seus clientes (nossos clientes retalho). Esta comunicação é transversal: fábrica-agentes-retalhistas. Os agentes recebem comissão.

3. A Carlos Santos Shoes possui algum sistema de CRM?

Sim.

4. Por favor, descreva o ambiente das lojas da marca. De que forma é projetado o universo da mesma?

Por norma são lojas pequenas onde se encontram marcas dentro do mesmo segmento. Lojas com decoração sóbria e clássica, com muito requinte. Algumas têm serviço de reparação incluído, as que não têm enviam à fábrica para reparar.

5. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?

Lojas próprias temos uma na Bélgica. Depois temos muitos pontos de venda.

6. Qual o mercado com maior volume de vendas?

França.

7. A Carlos Santos Shoes realiza mais vendas online ou através de lojas físicas?

Lojas físicas (nos nossos clientes).

8. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição *online* por parte das marcas de luxo?

É uma evolução obrigatória. Até o mercado de luxo é afetado pelos diversos acontecimentos mundiais. Além disso nas vendas *online* também é possível promover sensações e as marcas de luxo trabalham bem este ponto. Mesmo que muitos visitantes de *sites* de luxo não compreem, experienciam sensações e acabam por falar sobre isso.

9. De que forma são conservadas nas vendas *online* as relações pessoais e a experiência multissensorial que caracterizam as marcas de luxo? É tido especial cuidado com a atmosfera web?

O pormenor aqui é uma prioridade! Não nos podemos distrair, nem deixar por fazer, ou responder.

É importante que numa venda *online* no segmento de luxo, o cliente fique com a sensação de que de facto o valor justifica. Não só pelo produto, como pela experiência: a acessibilidade do manuseamento do *site*, o layout do mesmo, o feedback a dúvidas, etc. tem que ser perfeito.

10. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

Não.

COMUNICAÇÃO

1. A Carlos Santos Shoes faz publicidade internacionalmente? De que forma?

Sim. Redes Sociais, *Bloggers*.

2. A nível de relações públicas e com a imprensa e eventos, o que costuma ser feito para divulgar a marca no exterior?

Temos uma pessoa responsável por promover a comunicação da marca quer para as redes quer para os media. Fazemos ainda feiras do sector a nível internacional duas vezes por ano onde expomos as coleções novas. Feiras: Micam em Milão. *FnPlatform* em Las Vegas, *Mrket* em NY. Crescendo em Paris.

3. A Carlos Santos Shoes costuma patrocinar algum evento? Qual?

Não.

4. De que forma é incentivado o passa-a-palavra?

Através de uma boa prestação de serviços e no poder comunicacional de respostas dadas aos clientes ou apenas aos nossos seguidores.

5. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca a nível internacional?

Não.

6. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?

Na sede da marca.

7. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação internacional da marca?

Respondido já.

8. Existem elementos característicos dos vossos produtos que façam com que a maior parte das pessoas identifique imediatamente a vossa marca?

Sim, o processo de construção, as peles que usamos e os acabamentos. São uma constante nas nossas coleções.

9. As estratégias de marketing são iguais para todos os mercados?

Sim, basicamente.

Apêndice 5 – Entrevista a Jorge Ferreira da marca Vicri

PRODUTO

1. Porque considera a Vicri uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?

A Vicri é considerada uma marca de luxo desde a sua raiz, ou seja, desde as matérias-primas, nós temos imenso cuidado com a seleção das matérias-primas. Nós trabalhamos essencialmente com tecidos fabricados em Itália, Portugal e Espanha, maioritariamente Itália. Portanto desde a matéria-prima, aos acessórios, portanto, os botões também são produzidos na Europa, a confeção toda é feita em Portugal. Logo aí, primamos pela riqueza das matérias-primas, da produção e depois toda a equipa que interfere com o produto, tem uma formação acima da média, a nível de conhecimento do produto, de controlo de qualidade, de confeção, até mesmo nas vendas, porque nós temos um atendimento muito personalizado. Daí nós nos consideramos no segmento de qualidade acima da média. A marca é visto assim tanto a nível nacional como internacional, julgo que sim.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Vicri oferece a nível internacional?

Nós temos muito cuidado primeiro por causa do segmento em que trabalhamos, porque é assim, para a maioria das pessoas atualmente um *blazer* é um *blazer*, quer seja comprado na Vicri, quer seja comprado na Zara, mas na realidade não é assim. O custo de produção de uma peça da Vicri, quer seja uma camisa ou um sapato, ou uma gravata, o cliente está a comprar a marca em si mas também a garantia de que é um produto com o qual vai ficar satisfeito, e que o vai diferenciar. Eu posso comprar uma peça por um valor muito mais acessível mas certamente não vou ser o único a tê-lo. E o mais certo é chegar a um evento ou ao local de trabalho e haver alguém com a mesma peça vestida. Com a Vicri isso é mais difícil de acontecer. Primeiro porque nós não temos grandes séries, temos o produto dividido também em segmentos, mas primordialmente, e eu tento sempre passar essa informação aos funcionários, nós vendemos mais do que um produto, nós vendemos um serviço. O cliente compra uma peça, e eu estou a falar de peças de coleção, disponíveis a toda a gente, num futuro próximo é contactado para saber se ficou ou não satisfeito, se houve alguma coisa que gostou ou não gostou, e isso para nós é muito importante, saber a opinião do cliente.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Vicri no âmbito internacional? Alguma vez se uniu a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

É uma batalha (risos). Não, é diferente porque, sem querer desvalorizar os portugueses, bem pelo contrário, nós somos uma marca nacional, já houve um período em que houve uma estratégia da empresa de tentar ocultar um bocadinho isso, mas não faz sentido. Eu desde que entrei para a marca em 2008 defendo que temos que assumir, nós somos portugueses, a marca nasceu no Porto, e temos que assumir isso. Assim como a Yves Saint Laurent salienta o facto de ser de Paris. Para mim é exatamente a mesma coisa. Lá fora, as marcas já começaram a perceber que para além do produto vendem um serviço. Portanto, o *packaging*, o atendimento, tudo aquilo que o cliente leva à volta do produto que compra é cada vez mais importante. Aqui as pessoas para já não valorizam muito isso, lá fora valorizam muito. Portanto, a apresentação da marca é cada vez mais importante, e lá fora nós notamos que nisso a concorrência não brinca. No mercado externo para nós é muito mais difícil de controlar porque enquanto no mercado nacional temos 3 pontos de venda que são mais controláveis, dois são nossos e o outro é um *corner*, portanto é um bocadinho mais fácil de controlar, no mercado internacional nós trabalhamos com multimarcas, cada loja tem a sua gestão e nós aí não podemos interferir. A única coisa que nós temos sempre muito cuidado, e foi das primeiras coisas que fizemos quando houve a reestruturação da marca em 2010, e que muita gente achou que a marca tinha morrido porque deixamos de estar disponíveis em todo o lado, porque tivemos de fazer essa filtragem, não é qualquer loja que nos contacta e que vai ter os nossos produtos à venda. Tem de ter os mínimos padrões de imagem e de serviço que se enquadrem naquilo que nós também proporcionamos aos clientes nas nossas lojas, porque senão não fazia sentido.

Não. Com marcas não, porque isso é uma coisa mais complexa. Já fizemos parcerias para o mercado nacional, com figuras públicas e afins. Todas as estações usamos normalmente uma figura pública na apresentação das coleções, mas até é um bocado porque as pessoas já estão à espera, não achamos que isso traga muito maior retorno às ações, tirando o Manuel Luís Goucha, que foi um boom em termos mediáticos.

4. Existe lista de espera para algum dos seus produtos?

Não, porque nós nem damos essa hipótese. Dentro da coleção nós temos 2% a 3%, conforme a estação, de produtos que nós chamamos exclusivos. Os produtos exclusivos são peças, antigamente nós trabalhávamos mais esse

segmento na parte da camisaria por causa dos estampados, mas o mercado foi mudando e nós vamos ajustando, e agora temos feito isso mais até com os blazers. Como a marca foi adquirida pelo grupo Riopelle a 100% em 2010, e a Riopelle é um dos maiores produtos de tecido nacionais, que também tem uma coleção que nos últimos anos evoluiu imenso a nível de variedade e qualidade, e fazia algum sentido começar a integrar alguns tecidos da Riopelle. Como trabalhamos em conjunto com o departamento criativo da Riopelle, isso dá-nos a vantagem de saber o que é que está a ser desenvolvido para as outras marcas, temos acesso aos produtos que eles já estão a desenvolver para as estações futuras, e muitos desses artigos que eles desenvolvem acabam por não ser viáveis em termos produtivos e são anulados. Ao serem anulados ficam algumas metragens dentro de portas que eles não vão vender a ninguém. Nós aproveitamos muitas vezes esses artigos e integramos na nossa coleção, e são realmente modelos exclusivos, mais ninguém vai ter aquele tecido, aquele material. Daí a questão da exclusividade, quem compra uma peça daquelas pode ter a garantia absoluta que, a não ser que copiem, ninguém vai ter uma igual.

5. De que forma é limitado o número de produtos oferecidos pela marca internacionalmente?

Os produtos são iguais. Nas multimarca, há umas que dependendo do tamanho da loja compram mais ou menos camisas, é conforme, temos lojas multimarca que querem produto mais *fashion forward* outras que querem uma coisinha mais clássicas. O que nós vendemos mais são camisas brancas e fatos azuis-marinhos. Mas obviamente que depois somos conhecidos pelo restante.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

Não, primeiro nós não batizamos os modelos. Nós temos um sistema informático que é igual nas lojas, na sede, na própria Riopelle, que lida desde fios a peças confeccionadas. Para nós o nome da peça é o código. O que nos diferencia e que normalmente salta mais à vista das pessoas é mesmo o facto de que para todo tipo de constituição física temos sempre uma peça que vai servir. Por exemplo, todas as estações temos quatro modelos de fatos, nas camisas idem.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?

A peça mais barata que nós temos talvez sejam os lenços de lapela. O lenço é talvez dos produtos mais acessíveis, sendo que nós não trabalhamos com fibras sintéticas em nenhum dos acessórios.

8. A marca possui extensões da linha de produtos? Estas são de maior ou menor qualidade comparativamente com a linha principal de produtos?

Linha principal: fatos, camisas e gravatas, o restante, como *jeans*, são extensões.

Nós também temos de nos ir ajustando ao mercado. Como lhe digo, uma pessoa passa na rua e cada vez vê menos homens, a não ser que sejam obrigados em termos profissionais, a usar fato. Por isso as pessoas que nos compram fatos ou realmente são de quadros superiores de uma empresa que não podem ir com um fato da Zara, mas o restante são pessoas que ou têm um evento, ou uma cerimónia e querem algo um bocadinho mais diferente do convencional. Os nossos *jeans* não são *jeans* lavados nem coloridos, é um jeans neutro que dê para usar com camisa, com *blazer* num look mais sóbrio.

9. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, ou são utilizados equipamentos modernos de produção?

Nós produzimos as nossas próprias camisas, gravatas e laços, tudo o resto temos parceiros, mas tudo em Portugal. As camisas por medidas feitas de forma personalizada e o restante de forma mais estandardizada. Mesmo no serviço por medida, a pessoa vem à loja, são lhes tiradas as medidas, quer seja homem ou senhora, as funcionárias têm toda a formação para tirar as medidas, nós temos uma plataforma *online*, os funcionários quando o cliente vai embora, inserem as informações todas. Automaticamente a produção recebe o pedido, é feito um molde com o número do cliente, é cortada a camisa, oito dias depois recebe a camisa. Se estiver tudo ok e encomendar mais do que uma camisa, cinco dias depois recebe as restantes. A partir daí não precisam de voltar à loja para encomendar camisas por medida, basta ligarem, desde que a pessoa mantenha a sua constituição física.

Nós trabalhamos num segmento médio/alto, portanto nós temos um segmento de preço para cada família de artigos. Pode haver muito raramente algumas exceções. Por exemplo, se há um casaco na estação de inverno, em que nós por algum motivo trabalhamos com uma fibra mais nobre obviamente que um casaco desses vai saltar completamente fora do segmento de preço. Se for dentro dos padrões habituais de cada estação nós temos um segmento de valores a partir de 200€ para *blazers*, a partir de 80€ já compra uma camisa, os *jeans* e os chinos custam 80€, portanto para cada segmento de artigo temos um certo intervalo de preços. Nos fatos é um varia um bocadinho mais devido às composições dos tecidos. Mas o fato clássico em azul-marinho e preto, que é um artigo de continuidade, fica à volta de 400€.

10. A Vicri pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?

Não.

11. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca a nível internacional?

Existem imensos ícones graças ao Manuel Luís Goucha. Faz parte do conceito e da origem da marca todas as estações ter sempre dois ou três modelos que sejam visualmente mais marcantes. Mas no fim de contas o que se vende mais não são esses artigos como é óbvio.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Como é que esse aumento afeta a procura internacional?

Nós não eramos marca de fazer grandes descontos, agora toda a gente faz descontos, nós também temos de fazer campanha de saldos. Também já não é desculpa para as pessoas dizerem que não têm poder de compra porque qualquer pessoa compra uma peça da Vicri neste momento. Obviamente que há artigos que nem sequer chegam à altura dos saldos. Nos produtos de continuidade não fazemos desconto, mas os preços também não aumentam. Nós para conseguirmos manter o preço do fato, e nós já mantemos o preço do fato de continuidade há quase cinco anos, temos de comprar tecido, não compramos todo mas reservamos tecido, mas chegamos a um preço para aquela qualidade, e vamos pagar sempre o mesmo. Nós só agravamos os preços se houver agravamento de preços das matérias-primas, aí que remédio. Mas eu até acho que de uma forma geral nós temos conseguido baixar o p.v.p.

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são iguais para todos?

Os preços são os mesmos. Até porque agora com a questão das tecnologias qualquer um pode saber o preço.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Como são os seus preços?

Nós fizemos uma experiência no Natal que até correu bem, mas só mesmo nessas alturas, ou Natal, ou dia do Pai. Aí sim, nós fazemos até para facilitar um pouco a vida às pessoas, fazemos um preço do pack completo.

4. A Vicri pratica saldos internacionalmente? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

Saldos fazemos. Reduções especiais de preço não fazemos lá fora, só em Portugal. Aqui temos um cartão que oferecemos só a algumas pessoas, parceiros, figuras públicas, um cartão exclusivo, que dão desconto numa compra. Ou seja, se alguém lhe entregar aquele cartão, que pode ir dos 15% aos 50%, quando vier à loja apresenta o cartão no ato de pagamento e tem desconto em todas as compras que fizer.

5. Quando, como e a quem são comunicados os preços dos produtos?

Nós não somos um *atelier*, nós somos uma marca, e quando sai a coleção sai a tabela de preços, com os preços recomendados. Se depois a loja marca o preço a mais ou a menos o problema é deles, nós não temos a ver com o assunto. Normalmente nos tempos que correm isso não acontece, porque as próprias multimarca não querem correr o risco de ter um produto mais caro do que o que está no site da marca. Geralmente há reclamações mas é porque as campanhas de saldo diferem, as datas, e muitas vezes nós arrancamos com saldos cá e lá fora não há ainda, e nos tempos que correm não custa nada comprar antes *online*.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Vicri em mercados internacionais?

Já pensamos em *franchising* há uns tempos. Houve uma altura em houve uma estratégia que partiu da administração do grupo Riopelle, de mudar o conceito, torná-lo mais comercial, pôr isto super acessível, e foi a pior estação de sempre porque o cliente não entendeu, não se identificou com o produto, um cliente que estava habituado a comprar um tipo de qualidade de tecido chegou ali e viu tecido que podia comprar em qualquer sítio. Pôs-se em causa alguns acabamentos por uma questão de preço, e a coisa não correu bem, e na estação a seguir teve que se voltar atrás e ao caminho correto, e largou-se essa ideia. Num conceito com uma imagem tão forte como este é, com uma coleção também pouco extensa, um produto visualmente pesado, eu acho que em termos estratégicos faz mais sentido ter isto no conceito multimarca porque cada um seleciona as peças que acha que são coerentes com o que selecionou das outras marcas e tudo vai respirar o mesmo conceito. Nós aproveitamos as nossas lojas também para orientar os nossos próprios clientes (responsáveis pelas loja multimarca), no sentido dos produtos que podem fazer montra, outros não porque não vai vender ou é mais difícil de vender, também orientamos um bocadinho.

2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas?

Não. Nós temos o serviço de camisas por medida também disponível nas lojas multimarca caso elas pretendam, e nesses casos alguém vai ter de ter formação de como tirar medidas. Nós não estamos a incentivar muito os clientes a fazê-lo, porque eu não consigo controlar quem é que eles contratam. E a maioria das lojas multimarca infelizmente estão constantemente a mudar de funcionários. Nós temos o serviço de camisas por medida em lojas multimarca fora de Portugal para aí numas seis lojas. Muitas lojas ainda nem sequer têm internet, e por isso não podem ter o serviço, as pessoas também têm de ser extremamente responsáveis porque estamos a falar de peças em que a mais barata custa 90€, não dá para errar, por isso não incentivamos muito. A não ser numa loja em que nós já tenhamos alguma confiança e sabemos que trabalham bem, aí sim.

3. Os vendedores recebem comissões de venda?

Nas nossas não, mas nas outras já depende da política de cada um. Mas eu acho que é muito mais vantajoso para um funcionário nosso saber que trabalha numa empresa estável, porque para além da marca há uma empresa por trás. A marca é pequena mas o grupo que está por trás é muito grande, e é uma garantia muito maior do que trabalhar noutros locais em que até recebem comissões mas se hoje não vem trabalhar no outro dia já vai outro.

4. Por favor, descreva o ambiente das lojas da marca. De que forma é projetado o universo da mesma?

O nosso espaço é conforme. Nós temos clientes que têm um espaço específico, até porque têm os nossos cabides, que toda a gente já reconhece. Há lojas que têm uma decoração tão própria que não querem os nossos cabides, mas a maioria quer os nossos cabides e nós facultamos os cabides onde temos os produtos expostos mas os cabides não vão para os clientes, até porque são caros demais para isso. Mas isso depende muito de loja para loja, há clientes que têm as nossas peças misturadas com outras marcas, ou seja, com o *merchadising* feito conforme cores e estilos. Outras lojas têm um *corner* só com a Vicri, é conforme.

5. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?

Em Portugal temos 3 lojas próprias. Multimarca temos para aí doze. Internacionais devem ser para aí umas onze. Só estamos na Europa, neste momento. O mercado italiano deixou de ser importante para nós já há muitos anos, porque a concorrência direta lá é muito forte, e é um país com umas leis muito complicadas. No mercado inglês está a ser o maior desafio para nós conseguir um agente que saiba trabalhar. Esta é a dura realidade, que nem todos sabem. Neste momento continua a ser o mercado belga o mais importante para nós, onde temos o maior volume de vendas. Espanha está a começar a ser importante também.

6. A Vicri possui loja *online*? Realiza mais vendas *online* ou através de lojas físicas?

Eu gostava muito de dizer que as vendas *online* já tinham superado as lojas físicas, porque acho que é o futuro. Mas as pessoas continuam a ter ainda muito receio, continuamos ainda a ter imensos clientes que fazem muitas perguntas antes de confirmar a compra, mas tem vindo a crescer, e ao contrário do que nós planeamos inicialmente, sempre pensamos que os produtos mais baratos iam ser mais facilmente escoados devido a este receio, e é precisamente o oposto. Estamos a vender *online* os produtos mais caros. Eu continuo a acreditar que no futuro a loja física vai deixar de fazer sentido.

7. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição online por parte das marcas de luxo?

O que acho que vai ter de melhorar no *online* é o sistema da entrega e de existir sempre uma morada onde se pode entregar o produto... Ultrapassado isso, que eu acho que é algo que facilmente se resolve, já começam a haver empresas de distribuição que têm packs criados para vendas *online*. Começando a haver concorrência nesse setor, a evolução vai ser muito rápida. E eu acho que também vai começar a haver mais segurança e a única coisa que falta é criar leis que protejam o consumidor. Nós temos isso nas lojas físicas mas na loja *online* ainda é um bocadinho ao critério de cada um. Nós temos termos e condições que cumprimos à risca mas há *sites* que não cumprem. E isso não traz muita segurança ao cliente. No futuro, isso sendo ultrapassado, vai ser um *boom*. Vai continuar a haver a experiência de loja, porque não é uma coisa que vai acabar, até porque tem a ver com aquela questão das gerações, as mais antigas vão continuar a ir à loja, mas as mais novas vão deixar.

8. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

A Vicri Foz. Nós abrimos esta loja exclusivamente Vicri, começamos a perceber que isto sofria do problema de uma *flagship store*, ou seja, loja de rua, quando está mau tempo não se vê ninguém na rua. Para além disso, muitas das clientes que nos vêm comprar, vêm comprar para o marido. E começou a haver muitas vezes a questão de que isto já tinha sido uma loja multimarca com produtos para senhora, e porque é que não vendemos nada para senhora, aquelas coisas. Como para já não é nossa intenção fazer senhora, pensamos em ceder partes do espaço, as quais não estávamos a utilizar. Cedemos o espaço a uma senhora que faz umas peças para decoração e joias, e o jardim

de inverno cedemos para uma florista. Isto cria mais circulação na loja, aumenta o movimento nos dias mais parados, e também trouxe alguma oferta para quem realmente vem comprar para o marido e aproveita para comprar algo para ela. Isso melhorou. Por outro lado deu um ar mais parisiense à loja.

9. Que serviços ou produtos especiais são disponibilizados na *flagship store*?

Não.

10. São realizado eventos na *flagship store* da marca?

Já fizemos um. Fizemos a inauguração e depois fizemos um evento de lançamento de uma parceria que fizemos na altura com o Rui Silva, porque ele era artista plástico e fez um estampado para umas camisas. Estamos a pensar voltar a fazer algo para lançamento da próxima estação, quando acabarem os saldos, vocacionado mais para clientes, mais para homens digamos assim. Em princípio será em meados de setembro.

COMUNICAÇÃO

1. A Vicri faz publicidade internacionalmente? De que forma?

Fazemos. Nós por detrás da marca somos quatro pessoas a fazer tudo isto, fazemos as coleções, mostramos as coleções, organizamos os desfiles, claro que aproveitamos parte da estrutura da Riopelle como a contabilidade, a logística, a modelação... Ter uma marca com a imagem que nós temos perante o público lá fora, com quatro pessoas, é inacreditável. Nós, publicidade em imprensa, já fizemos em Portugal alguma coisa, o retorno não justificou. O que nós fizemos foi, quando saiu o *site*, decidimos fazer publicidade, mas a nível internacional e mais vocacionado para uma geração um bocadinho mais jovem e minimamente informada sobre moda, porque para nós seria o público que iria consultar o *site* e ver o *site*. E as coisas funcionaram muito bem no arranque do *site*. D section: revista masculina, muito vocacionada para o mercado masculino, muito moda, desde o mais extremo ao mais comercial. A revista tem uma qualidade muito boa em termos de imagem, quem trabalha na área toda a gente conhece isto, e tem publicidade das marcas de segmento alto todas. Para nós foi um investimento que valeu a pena, que trouxe resultados nas vendas *online*, pois foi certinho para o público que iria consultar e comprar. Mas publicidade assim em revista penso que fizemos quatro vezes.

Em Portugal fazemos algumas parcerias, vestimos figuras públicas, emprestamos roupa à Eureka para os desfiles ou catálogos. O que temos vindo a tentar aprofundar é este tipo de parceria ou com uma marca ou com *stylists*. Vamos ceder peças para um catálogo do IKEA, cedemos muitas vezes para a revista Cristina. Também fizemos publicidade no 1º número da Cristina. Também lançamos a primeira imagem do próximo inverno na revista Portuguese Soul, e por coincidência saiu uma produção nossa na capa.

Com *stylists* trabalhamos mais cá em Portugal, lá fora é mais complicado porque cada mercado é dominado por certas marcas locais. Mas já fizemos parcerias lá fora, fizemos cedência de peças para produções deles, fizemos capa inclusive, mas são casos muito pontuais porque aquilo é dominado pelas agências locais.

2. A nível de relações públicas e com a imprensa e eventos, o que costuma ser feito para divulgar a marca no exterior?

Não. Ainda não temos dimensão para isso. Aqui nós só fazemos se puder ser bem feito. A nível internacional a nossa comunicação passa basicamente pela internet, por estas edições específicas em revistas com publicidade, e em alguns casos tem a publicidade local, da própria loja. Até porque os agentes têm uma regra que é "Se eu tenho neste distrito uma loja que esteja a funcionar em condições, não vou fazer grande força para ter outra loja no mesmo distrito", não faz sentido.

3. A Vicri costuma patrocinar algum evento? Qual?

Não, nós não temos sequer um orçamento para esse tipo de ações, temos é parcerias com figuras públicas a quem cedemos peças.

4. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca a nível internacional?

Não temos embaixadores. É muito complicado quando se tem uma marca masculina, porque não queremos associar a marca. Por exemplo, um jogador de futebol pediu-me para o vestir e eu não vou dizer que não mas também não digo que sim porque não quero associar a marca a um clube, ou a um político, ou a uma figura pública. Não faz sentido porque as coisas hoje estão muito bem e amanhã já não estão. E a má publicidade para as figuras públicas por vezes nem é má publicidade, mas para as marcas pode ser.

5. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?

A estratégia é toda elaborada por nós. Primeiro é aprovado por mim e depois tem de ter a validação da administração.

6. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação internacional da marca?

É fundamental. Cada vez faz menos sentido gastar dinheiro em ações publicitárias, patrocínios... não faz sentido. Nós temos de canalizar tudo para que seja vocacionado para o *online*. Porque o futuro é esse. Não adianta tentar fugir ao futuro, é inevitável.

7. Existem elementos característicos dos seus produtos que façam com que a maior parte das pessoas identifique imediatamente a sua marca?

Variam muito sim. Variam, se bem que por exemplo, nós estamos num mercado novo, que ainda nem lhe falei há bocadinho, que é a Rússia. Era um mercado em que já tínhamos estado, as coisas não funcionaram assim muito bem, ou melhor, o agente. Em todos os lados há bons e maus profissionais. O da Rússia para o mercado que era não havia retorno. Todas as peças que nós mandávamos e todo o material, o retorno era ridículo para o tamanho do país. Temos um novo agente que já está a dar provas de que está a fazer a coisa crescer. Nesse mercado eles ainda vivem um bocadinho nos nossos anos 70. Para eles ter uma publicidade da marca na revista é quase como um cartão-de-visita para entrar na loja. E nesses mercados temos de pronto, partilhar o custo com a loja e fazemos uma publicidade um pouco mais local, mas são casos pontuais.

Apêndice 6 – Entrevista a Inês Caleiro da marca Guava

PRODUTO

1. Porque considera a Guava uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?

A Guava está focada em fazer produto de exclusividade, ou seja, o facto de nós fazermos pequenas quantidades, ou seja, edições limitadas, fazemos todo um trabalho feito à mão, é feito por encomenda, ou seja, nós não produzimos em massa... no fundo são tudo fatores que nos levam a estar no patamar de luxo, ou seja, nós produzimos exclusivamente para um cliente específico, numa compra online. Para lojas nós fazemos sempre um seleção muito detalhada das lojas em que queremos trabalhar, e depois todo o facto de ser produzido à mão, com toda a tecnologia e a própria mão do artesão, trazem todas estas características de luxo. E os materiais que usamos como é óbvio também. Acreditamos que sim. No fundo é também a forma como nós comunicamos e como nós nos apresentamos ao nosso público, ou seja, o nosso produto acaba por ter todo um packaging que envolve o cliente. O cliente sente que realmente está a comprar um produto não só pela construção que ele tem, o ser feito à mão, o ser exclusivo para ele, mas todo o facto de ter uma envolvência que o cliente quando recebe o produto sente que está a viver a marca, a história da marca, toda a experiência da marca.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Guava oferece a nível internacional?

A Guava oferece esses serviços. Nós temos um serviço pós-venda bastante próximo do cliente. Para nós, este sentido do *customer service* é ter um *customer service* de excelência. Sem isso nós não nos podemos, no fundo, também catalogar como luxo. Nós acompanhamos o cliente desde o momento em que ele efetua a compra, atualizando-o constantemente sobre o estado da sua compra. Nós temos a preocupação de fazer envio no dia seguinte, com a DHL, com alguma segurança, para o cliente sentir que não está a perder muito tempo para receber o seu produto. O pós-venda também, se o cliente tiver algum problema pode trocar ou devolver o produto que comprou sem qualquer custo para ele, damos resposta imediatamente, ou seja, o facto de respondermos no momento e estarmos sempre em cima de qualquer questão que o cliente possa colocar faz com que também estejamos sempre atentos, e obviamente pelo facto de sermos luxo, temos de ter essa preocupação para com o cliente.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Guava no âmbito internacional? Alguma vez se uniu a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

Existem no fundo algumas marcas que são nossas concorrentes e que nós até seguimos e acompanhamos bastante. A Guava é um produto que acaba de alguma forma por se distanciar de outras marcas porque tem uma linguagem e uma imagem de marca muito particular. Independentemente disso, há marcas de luxo igualmente arrojadas e bastante versáteis como a Gauva, e são marca que realmente nós até temos muito orgulho em poder dizer que estamos a vê-las e obviamente que que as seguimos e as acompanhamos porque sem isso também o mercado perdia um bocadinho a graça. A concorrência é sem dúvida para nós um motor para fazermos melhor e trabalharmos mais, constantemente, com o intuito de o cliente ficar satisfeito e ter algo diferente a toda a hora.

Já nos unimos com outras marcas, algumas de luxo, outras não. Curiosamente uma marca de luxo com que fizemos colaboração foi uma marca de mobiliário, portanto não tem diretamente a ver com calçado, e foi muito interessante. São esse tipo de projetos que muitas vezes, a união das forças e o facto de estarmos todos no mesmo patamar, acabamos todos por ter o mesmo público, funciona muito bem, traz um certo *buzz* a ambas as marcas.

4. Existe lista de espera para algum dos seus produtos?

A única questão é que, como nós não temos *stock* e produzimos por medida para o cliente, acabamos por ter um período de espera de produção. Mas assim que a produção está feita, o que normalmente acontece no período de uma semana, apesar de nós no *site* informarmos que são sempre duas semanas porque às vezes pode acontecer algum atraso, e portanto salvaguardamo-nos com duas semanas de produção, mas normalmente o produtos até é feito relativamente rápido, dentro de uma semana, é enviado logo que esteja pronto, no dia seguinte o cliente está a recebê-lo. Portanto a nível de tempo de espera acaba por até ser reduzido, e o cliente até sente que mesmo que não receba o produto logo no ato da compra, o sentir que pronto, há uns dias de espera, também faz com que acabe por ser realmente um produto exclusivo, foi feito naquele momento para aquele cliente.

5. De que forma é limitado o número de produtos oferecidos pela marca internacionalmente?

Os produtos são os mesmos. Nós enviamos para todo o lado, portanto uma das nossas preocupações desde o início foi, e como o objetivo desde o início da marca foi exportação, a nossa preocupação era ter desde o dia um, um *site*

que vendesse *online* para qualquer parte do mundo, mesmo as lojas que nos pudessem comprar fossem de qualquer parte do mundo. É claro que existem mercados em que nós estamos mais focados e mais dedicados, nomeadamente o mercado dos EUA, mas ao mesmo tempo o mercado para nós é global, e acabamos por hoje em dia estarmos nessa realidade. A partir do momento em que estamos no *online*, estamos muito virados para o global, e portanto sim, exportamos para todo o lado.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

Sim, essa até é uma das características que a Guava acaba por ter, ou seja, as nossas linhas acabam por ser muito particulares. Cada coleção tem uma história para contar, cada linha tem uma característica mais ou menos identificativa nos sapatos, neste caso os saltos altos que é a imagem de marca, acaba por sobressair muito mais, mais existem linhas que estão a ser feitas, e agora nós até temos uma linha de modelos básicos na nossa coleção, e acaba por oferecer uma certa variedade, para o cliente sentir que tem essa variedade, mas depois também temos linhas pontuais que ao ter uma cor ou um conceito especial, vai procurar uma imagem mais característica e identificativa desse conceito. Portanto, acaba por ser essa versatilidade que nós temos nos nossos produtos, ter sempre novas ideias inovadoras e interessantes para os sapatos.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?

Neste momento por acaso não temos, mas em breve até vamos lançar uma linha que vão ser modelos mais casuais, digamos assim, e vão acabar por ter um preço ligeiramente inferior àquele que estamos a praticar noutras coleções. Nu fundo, vamos na mesma manter-nos num patamar de gama média/alta, mas digamos que pode abranger outro público que realmente acaba por se interessar nos nossos produtos e estar mais próximo desse público. Mas não temos de facto preços que no fundo se calhar, os valores relativamente mais baixos que nós temos neste momento são 360€, portanto, um par de sapatos com toda a complexidade, a construção que ele tem, também não nos permite fazer determinados preços, mas de facto vamos tentar procurar um equilíbrio, em especial para estes modelos mais casual, mais fáceis de no dia-a-dia a pessoa usar.

8. A marca possui extensões da linha de produtos? Estas são de maior ou menor qualidade comparativamente com a linha principal de produtos?

A nossa linha de carteiras é uma extensão de linha de produtos, mas a qualidade é exatamente a mesma. A preocupação em ter ótimos materiais, ótimas peles, a nível de aplicações, todos os fechos, acaba por ter exatamente o mesmo grau de exigência que temos nos sapatos, e de facto é uma continuidade daquilo que temos estado a fazer com os sapatos. Quando a Guava se iniciou, o conceito também era um pouco ser uma marca *lifestyle*, e estamos agora a trazer esses produtos que se encaixam nesse âmbito, e obviamente sempre com o mesmo patamar de luxo e de qualidade.

9. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, ou são utilizados equipamentos modernos de produção?

A produção é toda realizada em Portugal, de forma personalizada, sempre com recurso à mão humana mas também com o auxílio de tecnologia. Nós até usamos alguma tecnologia e obviamente que o trabalho de fazer um sapato ou de uma bolsa, existe sempre alguma maquinaria, apesar de que temos sempre de ter uma mão por trás e obviamente que muitos dos processos são completamente manuais, daí que também traz este cunho do *handmade* ainda mais presente e com muito mais orgulho para nós, porque o requinte de poder fazer à mão e de ter a qualidade que tem, acaba por posicionar-nos num patamar de luxo. Mas de facto a maioria dos processos são feitos à mão, e existe tecnologia, nomeadamente até recentemente começamos a utilizar alguma tecnologia dentro da parte dos saltos altos, que são a nossa imagem de marca. Utilizamos muitas vezes impressoras 3D para fazer maquetes, protótipos, estudos, e mesmo depois a nível de fazer os moldes, acabamos por utilizar muita tecnologia nova, muita maquinaria nova que está a aparecer no mercado e que nos permite melhorar quer a resistência, quer a construção, quer toda a durabilidade do próprio salto em sim, que no fundo é aquilo com que nós nos preocupamos mais até.

10. A Guava pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?

Não especificamente a nenhum grupo de marcas de luxo, mas somos associados da APPICAPS. Acaba realmente por haver um nicho de marcas de gama média e de gama média/alta, mas não necessariamente exclusivos de marcas de luxo.

11. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca a nível internacional?

Sim, curiosamente há um modelo específico, e que foi o primeiro sapato que eu desenhei para a marca, desde a primeira coleção, e desde esse momento que ele se tem mantido em todas as coleções. Até no *site* separei-o como

sendo uma coleção específica e única. É o modelo NORMAN, e no nosso *site* está como Norman Collection, e que vou introduzir até com outras cores e outras variantes, porque esse modelo de facto desde o dia em que tem sido o *best seller*, todas as lojas mesmo que não estejam na coleção, pedem para ter esse modelo, volta e meia online também temos compras desse modelo, ou seja, é um modelo que se tornou um ícone da marca, e é esse que muitas pessoas associam quando olham para a Guava. Esta é a Guava graças a este modelo. São especiais, salta logo à vista. A pessoa quando vê o salto percebe logo que há aqui realmente uma linguagem muito gráfica e arquitetónica, e é isso que realmente distingue.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Como é que esse aumento afeta a procura internacional?

Sim, nós temos vindo a aumentar gradualmente, muito graças também àquilo que nós temos colocado, depositado, o esforço que se tem feito nos produtos, a evolução que se tem conseguido, obviamente também o percurso que a marca está a ter, o que estamos agora a alcançar a nível também internacional... Acaba por ser uma consequência de tudo aquilo que se tem vindo a construir. Desde do momento em que se começou a marca até agora que tem havido alteração nos preços e um aumento no p.v.p. final.

Curiosamente isso não tem afetado a procura. Nalguns mercados em específico se calhar afeta, nomeadamente em Portugal, aí notamos que de facto a procura começa a ser um pouco inferior. Mas como o nosso objetivo também é um pouco a internacionalização, e no fundo a exportação, nós acabamos por depois não sentir tanto. Obviamente que há sempre um processo quase de impasse quando há uma mudança de preço, há uma habituação do público para a nova realidade de preços, e em Portugal sente-se mais isso. No mercado internacional, não tanto.

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são iguais para todos?

Os preços são sempre os mesmos para todos os mercados. O preço a que vendemos no nosso *site* é o mesmo que uma loja que nos compra tem de praticar. Nós tentamos ter uma uniformidade. Isto precisamente porque estamos nesta realidade global, ainda para mais nós como marca damos a cara num *site* onde as pessoas compram online. Como é óbvio há sempre as diferenças das conversões quando o cliente compra, e nós agora até estamos a trabalhar num novo *site* em que a pessoa automaticamente tem a conversão para a moeda local do seu país. E vai haver essas diferenças mas no fundo são diferenças de conversão, não a nível de preço.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Como são os seus preços?

Curiosamente não, ainda não temos, mas é algo em que temos estado a pensar, e mesmo a nível de fazer quase edições limitadas e especificamente até colaborar com outras marcas que se possa fazer um pack engraçado. Isso é algo que temos pensado, mas ainda não temos nada neste momento com essas características.

4. A Guava pratica saldos internacionalmente? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

Não praticamos saldos. Nós o que fazemos em situações pontuais e que não são situações muito constantes, fazemos para por exemplo o nosso cliente que está ligado à nossa *newsletter*, ele acaba por pontualmente receber uma campanha especial, de um dia ou em algum dia festivo, têm realmente um *promocode* que podem utilizar para ter desconto. Mas em geral não fazemos saldos. Não temos saldos durante o ano inteiro, portanto acabamos por não praticar saldos nem reduções. Só mesmo nestas situações para os nossos clientes que seguem a *newsletter*.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Guava em mercados internacionais?

Online e multimarca. Loja própria ainda não temos, nós estamos em algumas lojas multimarca lá fora, a nível nacional optamos até por não trabalhar com nenhuma loja em específico, já tivemos experiência e acabamos por não querer continuar, muito devido aos resultados e eu acho que isso acaba por afetar um bocadinho a nossa decisão de a nível nacional não estarmos em nenhuma loja presentes. Curiosamente vamos abrir em breve um *showroom* no Porto, o que vai permitir que alguns clientes portugueses que ainda temos e que curiosamente se têm deslocado até nós, até à fábrica, vão ter connosco para poderem comprar e experimentar os sapatos, e por essa razão sentimos a necessidade de abrir um espaço físico em Portugal que permitisse que as pessoas fossem pelo menos ver o produto, calçar e experimentar antes de comprar *online*. Mas essencialmente tem sido *online* e nalgumas lojas multimarca internacionais.

2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas?

Nós acabamos por ter no fundo uma espécie de um guia que já tem uma série de descrições e de informação, ou seja, um pack informativo que permite à loja e neste caso às pessoas que estão à frente, a atender o público, que dê alguma informação mais específica, para poder ajudar o cliente, e mesmo um cliente que não conhece a marca poder ter informação concreta antes de comprar. Também já chegamos a fazer e fazemos de vez em quando alguns eventos nas próprias lojas, para também ter alguma sensibilização ao cliente, onde normalmente eu estou presente. Fazemos uma espécie de um pequeno cocktail onde se chama alguns clientes fixos que essa loja tem, alguma imprensa também, e isso acaba também por suscetibilizar os clientes e perceber melhor o nosso produto, e isso tem funcionado muito bem, em especial para a Guava, isso ajuda bastante.

3. Os vendedores recebem comissões de venda?

Isso não sei, depende da loja.

4. A Guava possui algum sistema de CRM?

Nós não temos nenhum *software* específico para isso, acabamos por fazer tudo um bocadinho ainda de modo caseiro. Temos o nosso *excel* com as informações dos nossos clientes, até porque a parte do *online*, que é a parte que acabamos por trabalhar mais e ter mais constantemente compras online, é a nossa forma de gerir muito em formato *excel*, para saber em que ponto está a encomenda, se já saiu para a fábrica...

5. Por favor, descreva o ambiente das lojas da marca. De que forma é projetado o universo da mesma?

Quando trabalhamos com a loja procuramos sempre definir uma espécie de um pequeno *corner*. Facultamos também material para a pessoa poder divulgar a marca, desde uma pequena placa com o nome e logotipo da marca, ou um pequeno cartaz, alguns folhetos. Acabamos por tentar recriar um *corner* que permite à loja ter um destaque do nosso produto, e isso acabar também por ajudar, e mesmo quem está a conhecer o produto pela primeira vez acaba também por sentir algum encanto quando vê um pequeno *corner* mais ilustrativo daquilo que o produto é. Portanto acabamos por ter sempre essa preocupação. Nós trabalhamos com as Galerias Lafayette no Dubai, e aí realmente teve de ser muito acordado todos os pormenores, quase que foi feito um estudo de *design* de interiores prévio para realmente ficar tudo definido como é que nós gostaríamos de ter a marca a ser promovida.

6. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?

Nós neste momento estamos em cinco lojas. Tem sido um processo muito rotativo porque infelizmente as lojas, em especial algumas lojas multimarca, tanto compram como deixam de comprar, como de repente temos outras lojas. É muito instável, daí que nós também optamos por nos dedicarmos mais ao *online* e eventualmente agora com a abertura do *showroom*, e a possibilidade de até termos eventualmente lojas próprias mais tarde. Mas de facto neste momento estamos no Dubai, nas Galerias Lafayette, que no fundo também é a loja que tem mais peso e mais nome. Estamos na Lituânia também numa loja pequena. Na Irlanda, na Suíça, na Bélgica. São pequeninas lojas que são importantes para nós como é óbvio. Mas de facto ainda é um número reduzido porque a aposta tem sido mais no *online*.

7. Qual o mercado com maior volume de vendas?

A nível do *online* é muito para os EUA, Austrália, alguma compras que também surgem com alguma frequência para o Japão. Na Europa temos tido alguma compras para Portugal, Espanha, França também. É muito disperso, mas sim o foco principal é os EUA e também é o mercado onde trabalhamos com mais força e intensidade, em procurar mesmo a nível de imprensa, *bloggers*, é um mercado em que procuramos estar mais presentes nesse sentido também.

8. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição *online* por parte das marcas de luxo?

Eu acho que, acima de tudo, nós estamos a sentir cada vez mais que o mercado está neste caminho, ou seja, o *online* é uma realidade que mesmo o luxo tem que se aperceber e tem que seguir. Tem que o abraçar da melhor maneira possível. Não é fácil porque existe obviamente esse processo em que o cliente deixa de sentir tanto aquele *costumer service* mais pessoal, mais personalizado, no local, na loja, isso pode realmente afetar. Eu acho é que todos os processos e que todas as evoluções e mudanças que existem no mercado têm é de ser realmente bastante estudadas para que se consiga minimizar todos os problemas que podem derivar do online, permitir que o cliente sinta confiança, ou seja, o facto de a marca estar sempre presente, acompanhar constantemente, dar o máximo de assistência, resposta super rápida, permite que o cliente diga "Ok, estou à distância, estou no meu computador, ou no meu Ipad, ou no meu telemóvel a comprar, mas consigo na mesma sentir a mesma preocupação do que se estivesse numa

loja". E quiserem fazer uma troca sabem que a marca vai garantir a troca ou a devolução. Portanto eu acho que a realidade tem que existir e tem que estar presente nas marcas de luxo, e temos de estar cientes que esse vai ser o futuro, e qualquer dia se calhar nem lojas físicas vamos ter. Eu acho que estarmos preparados e estudar bem todo o processo é fundamental para que todas as marcas de luxo não percam o seu lugar no mercado e que acompanhem esta nova exigência do mercado, independentemente de haver público que ainda vai querer ir às lojas, e vai sempre haver uma geração mais antiga que não está habituada ao *online*, e que vai ter sempre essa dificuldade em comprar *online*, o sensibilizar o cliente final é cada vez mais importante para que depois de encaminhe todo o cliente para o *online*, e para que o processo depois seja cada vez mais um hábito, e as pessoas facilitem em comprar *online*. Acho que mesmo a geração mais antiga, por exemplo os nossos pais que não estão habituados a comprar *online*, também eles têm um telemóvel, um *smartphone*, já aos poucos começam-se a sensibilizar e se calhar há pequenas coisas que até arriscam comprar *online*. Portanto isto é tudo uma espécie de uma habituação e uma certa atualização. Porque todas as gerações, e de geração para geração, há sempre um choque, e ainda para mais na nossa geração em que as coisas estão a acontecer todas muito rapidamente. Isto vai exigir que o público também tenha que acompanhar de alguma maneira, porque senão também fica para trás. Eu acho que tem que haver uma união de todas as partes para que realmente a pessoa se sinta quer confortável a comprar, quer o cliente pensar que pode fazê-lo porque não tem quaisquer problemas, e de facto isso a tecnologia tem permitido acontecer e fazer com que as marcas tenham todas as ferramentas para poder trabalhar bem esse lado.

9. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

Não.

COMUNICAÇÃO

1. A Guava faz publicidade internacionalmente? De que forma?

A nível de publicidade, nós acabamos por não fazer publicidade paga, com revistas. Porque no fundo, independentemente de já termos alguns anos de bagagem, cinco anos de marca, ainda somos uma marca pequena, ainda nos estamos a colocar no mercado, e portanto todos os investimentos têm de ser sempre muito controlados, muito bem pensados, e nós acabamos por não acreditar já tanto na publicidade paga em revistas e assim. Em especial porque nós também estamos muito nesta linguagem global, digital. Nós apostamos essencialmente em comunicação digital, ou seja, trabalhar essencialmente em todas as redes sociais, o boca-a-boca, o passagem de palavra, essa acaba por ser a nossa prioridade, estar no topo no patamar. É assim que nós comunicamos e vamos continuar a comunicar assim. É claro que existe sempre algum investimento quando queremos trabalhar com *bloggers*, optamos sempre por trabalhar com *bloggers* em modo de envio de um par de sapatos, ou um produto da marca, ou seja, optamos por não ter que pagar um *post* para a pessoa comunicar a marca. Também tem que ser um pouco a pessoa gostar da marca para realmente estar disposta só a receber um par de sapatos ou uma mala e divulgar por si só. Acabamos por trabalhar muito no sentido de, queremos naturalmente e organicamente crescer a nível de comunicação, do que realmente injetar capital para esse tipo de publicidade que para nós é um investimento que nesta fase ainda não se justifica ter. Às vezes uma pessoa até se questiona "Será que se tem os resultados que se queria ter quando se paga uma publicidade numa revista?" ou seja, a pessoa questiona-se muito porque paga 3000 ou 4000€ para ter uma página numa revista, e depois o resultado que deriva disso pode não ser o mais produtivo.

2. A nível de relações públicas e com a imprensa e eventos, o que costuma ser feito para divulgar a marca no exterior?

Nós também costumamos fazer muitas vezes *press days*, para introduzir uma nova coleção. Chamamos a imprensa e normalmente até temos a tendência de fazer em locais, como nós até agora ainda não tínhamos tido um espaço físico, vamos ter agora o *showroom* mas, temos utilizado espaços diferentes no país, mesmo para acabar por dinamizar até espaços interessantes. Já fizemos um *press day* numa loja de chocolates, numa loja de rebuçados, enfim, fazemos coisas sempre muito originais, porque a marca por si só também chama isso, e também acabamos por criar esse tipo de dinamismo com a imprensa, para nós é muito importante.

3. A Guava costuma patrocinar algum evento? Qual?

Já vários eventos. Recentemente até patrocinamos um teatro. Foi a peça "A Alice no Jardim das Maravilhas", com a Lúcia Moniz, em Cascais. Participamos com alguns sapatos e acabamos por ser um dos patrocinadores oficiais. Para um filme que recentemente esteve nomeado para o melhor guarda-roupa, no *London Film Festival*. Para nós foi um orgulho porque realmente foi logo no início quando a Guava começou e patrocinamos com sapatos, e só agora é que eles lançaram o filme e acabaram por ter a nomeação, e isso foi muito positivo mesmo. Mas sim costumamos fazer assim alguns patrocínios, em geral com projetos que também nos identificamos, não aceitamos qualquer projeto, tem de ser algo que realmente tem a imagem que a Guava se sente equiparada.

4. De que forma é incentivado o passa-a-palavra?

Nós procuramos muito por exemplo, quando comunicamos com o nosso cliente que compra *online* em especial, pedimos muito e temos sempre uma mensagem que vai dentro da caixa, uma mensagem personalizada, que depois até diz "*Share your moments*" e tem um *hashtag*, ou seja, permitimos que a pessoa acabe por divulgar e para estimular que a pessoa divulgue a experiência que teve, e isso muitas das vezes acaba por ser uma maneira de as pessoas usarem as redes sociais, que é mais uma forma de nós conseguirmos ter mais gente a falar de nós. Tem sido a forma mais eficaz e curiosamente as pessoas, no início custa-lhe a fazer isso, mas depois nós com alguma insistência, nós mandamos sempre um *e-mail* pós-venda, a perguntar se está tudo bem, se a pessoa gostou da experiência, se teve algum problema, e incentivamos aí mais uma vez a pessoa a mandar mais uma fotografia, nós mesmo acabamos por às vezes divulgar essa fotografia, com a pessoa a calçar o sapato ou a usar a mala. Acabamos por criar uma espécie de comunidade à nossa volta que, por isso só, sendo estimulada a fazer essa divulgação.

5. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca a nível internacional?

Sim, agora nesta fase até não temos trabalhado muito. Mas temos uma embaixadora nos EUA que é a Amber Valletta, uma atriz e modelo. Ela é a nossa embaixadora no fundo mais oficial do mercado internacional. A nível nacional também já tivemos algumas embaixadoras, que também volta e meia usam os nossos sapatos, como a Ana Bacalhau dos Deolinda, já usou para alguns eventos e mesmo para os Globos de Ouro quando foram nomeados. Tivemos também a Raquel Prates, que também tem trabalhado em momentos especiais connosco. Portanto, sim, temos alguns, não muitos, mas temos alguns nomes.

6. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?

Na sede.

7. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação internacional da marca?

A internet é fundamental na estratégia de comunicação internacional da marca, sem dúvida. É o motor. Basicamente o *online* é o nosso local de trabalho diariamente, ou seja, nós estamos sentados ao computador, a pensar, a criar um plano de marketing e de comunicação, em que as redes sociais estão em número um, toda a parte do site, a forma como nós lidamos com o cliente, é também o nosso dia-a-dia, e depois também claro todas estas ideias de colaborações com *bloggers*, com eventos, mesmo com as lojas, são tudo depois formas de divulgar e comunicar mais a marca.

8. Existem elementos característicos dos seus produtos que façam com que a maior parte das pessoas identifique imediatamente a sua marca?

Neste caso é claro os nossos saltos altos, a nossa linha geométrica mesmo até nas bolsas, têm aquela forma estruturada à frente. Portanto a imagem de marca é sem dúvida a linguagem geométrica e arquitetónica que nos sapatos está presente nos saltos altos e nas bolsas pronto, é toda a estrutura em si.

9. As estratégias de marketing são iguais para todos os mercados?

Lá está, nós tentamos procurar ter alguma adaptação. Não é algo que também seja muito diferente, porque principalmente também acabamos por trabalhar neste mercado global. Quem vai *online* também não quer se calhar ver uma comunicação muito diferente e nós acabamos por ter uma linguagem muito transversal porque no fundo o nosso público e o nosso produto por si só é um produto de nicho, muito exclusivo, ou seja, existem pessoas muito pontuais que acabam por também comprar o nosso produto. Também não valeria a pena comunicar de maneiras muito diferentes, mas normalmente há sempre uma preocupação ou outra se calhar em pequeninas coisas, por exemplo, estamos a comunicar para os EUA, então temos de nos lembrar de que a hora melhor para comunicar se for em NY é às X horas, ou seja, são mais situações assim deste género do que propriamente alterar a linguagem ou alterar a estratégia, porque acabamos mais uma vez por nos focarmos no mercado dos EUA e depois mesmo a nível nacional, a nossa comunicação acaba por fluir muito, é no fundo o mercado ocidental, e não estamos tão focados para o mercado oriental, porque se calhar se estivéssemos teríamos realmente que repensar uma estratégia diferente. Mas pronto, o nosso mercado como é mais ocidental a nível cultural é um bocadinho semelhante, é muito idêntico.

PRODUTO

1. Porque considera a Egídio Alves uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?

A minha marca tem uma história por detrás de tudo. Em primeiro lugar, não sou muito fã de moda, não é a minha paixão, ao contrário do que as pessoas possam pensar depois de ver o produto. Gosto muito de arquitetura, decoração de interiores, *design* de produto e comunicação. Marketing para mim é tudo, acima do produto. Entretanto estudei muitos anos na escola de calçado, tenho um dom natural para fazer isto, pelos vistos o meu avô também tinha uma fábrica de calçado, soube mais tarde. Terminei os estudos na escola de calçado e ia deixar os sapatos de vez para estudar. Tirei *design* de comunicação e marketing. Até que a escola de calçado se lembrou de me ligar a pedir para eu participar num evento de calçado na Alemanha e eu decidi participar. Mal cheguei a Portugal, a comunicação social atacou-me, o que não é muito normal. A marca tornou-se muito conhecida. Foi o público que tornou a marca naquilo que ela é atualmente. Decidi criar uma identidade de marca logo de imediato, sou bastante perfeccionista no que toca ao produto. Produzo desde um sapato raso a um médio salto, ou um salto alto. A marca Egídio Alves não é só uma marca de saltos altos, como as pessoas imaginam e como vêm na comunicação, onde tentamos mostrar os produtos mais exuberantes que temos. Por isso no nosso caso o processo foi um bocadinho ao contrário, tornamo-nos conhecidos antes de vender produto. Classifico a marca Egídio Alves como uma marca de luxo, voltando à pergunta inicial. Porquê? Os nossos materiais são da melhor qualidade que existe no mundo, comprados nos mesmo sítios que a Tom Ford, a Gucci ou a Dior. Os meus sapatos não são caros pela marca, ao contrário do que as pessoas possam pensar. Os nossos sapatos levam realmente materiais muito bons, muito cuidados, desde cristais, solas em pele, saltos caros e injetados propositadamente para a marca, que mais ninguém tem, portanto tudo isso é personalizado para a marca, logo tem de ser pago pelo consumidor no produto final. O nosso sapato é considerado também intemporal e eu vejo isso porque tenho duas irmãs que usam modelos da primeira coleção, e há sete anos que tenho esta empresa. Portanto tenho a prova viva de que realmente os meus sapatos são intemporais e têm qualidade.

Nas feiras as pessoas referem que nunca viram nada tão especial pois os sapatos têm sempre um toque diferente. Isso para mim é encherem-me os ouvidos com as melhores palavras que possam existir, porque de facto um sapato é um sapato e como pessoa que os crio, na hora em que os estou a desenhar e a criar, tudo desenhado à mão porque a expressão é mais limpa e única, entrego-me por completo. E sei que não vai sair um sapato semelhante ao de mais ninguém porque realmente é um desenho que sai da expressão livre. Não deixa de ser um sapato mas tem uma identidade muito afirmada.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Egídio Alves oferece a nível internacional?

O pós-venda que fazemos é o normal, fornecemos todas as brochuras que temos para que o cliente perceba o que é a marca, quando há um salto partido, uma capa, o sapato retorna à empresa. Os clientes podem ligar para nós, os contactos são públicos, e estamos sempre disponíveis a responder às pessoas e a dar mais informações.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Egídio Alves no âmbito internacional? Alguma vez se uniu a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

Sou uma pessoa com muita personalidade e ao mesmo tempo muito clássica e simples, mas com um toque bastante arrojado e refinado. Tenho concorrentes diretos mas não num mau sentido, as lojas que compram os meus sapatos compram outras marcas. Já estive e estou em montras com sapatos Gucci ou Louboutins, em Nova Iorque. A nível de concorrência não me sinto nada ameaçado. Desde o início que trabalho com marcas *private label*, sempre o fiz. As marcas chegam cá, eu desenho os sapatos para eles, produzo-os, mas com a etiqueta deles. Faço isso para a França, Alemanha. Mas só quando tenho tempo.

4. Existe lista de espera para algum dos seus produtos?

De seis em seis meses nós apresentamos os produtos por amostras, fazemos um par de amostras, distribuímos pelos nossos revendedores e agentes, e depois damos um prazo de um ou dois meses para fazerem as encomendas. Produzimos e entregamos os sapatos aos clientes com um prazo de 60 ou 90 dias. Numa encomenda normalmente entregamos 50 a 60% logo de imediato para que o cliente tenha o produto na loja. Há sempre 30 ou 40% do produto que precisa de uma pele italiana mais cara, que demora mais tempo a fabricar, e pode demorar mais a produzir. Quando um cliente final quer um sapato e este não está disponível na loja, a loja faz-nos a encomenda e dentro de 15 dias o cliente final tem o sapato. Também fazemos sapatos de noiva, personalizados. Por ano, calçamos cerca de

100 noivas. Elas escolhem o modelo base que já temos aqui feito e a partir daí nasce o que elas querem. A sola pode ser assinada pela noiva, com a data de casamento, tudo muito personalizado.

5. De que forma é limitado o número de produtos oferecidos pela marca internacionalmente?

Eu já fidelizei os meus fornecedores há seis anos, mas depois vou à feira Lineapelle em Itália e se gostar de uma *conceria* (empresa que faz as peles) começo a comprar as peles a essa empresa. Eu compro as minha peles em Itália, Espanha e Portugal. Gosto de coisas arrojadas e diferentes, a minha identidade também já está um bocadinho traçada, tenho sempre o compensado alto, faço sempre também as famílias de cinco ou seis modelos de compensado alto de 12cm, depois de 6cm, de 3cm, o raso... Portanto, temos a família completa sempre do mesmo conceito. Ao longo dos anos temos vindo a abranger outros produtos, como os *pumps*, os *stiletos* básicos com cristais, é uma coleção vasta já de 100 modelos. Agora queremos fazer também a linha das carteiras, que já temos há baste tempo mas queremos reformular e criar uma nova linha de carteiras, junto de novos parceiros, fazer cintos e, nos EUA estamos a criar agora uma parceria nova para tornar a marca *lifestyle*, ou seja, para que a marca seja abrangente, não só sapatos e carteiras, mas também vernizes, perfumes, quem sabe, da marca Egidio Alves.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

Sem, dúvida alguma. O cristal *swarovski* na sola identifica instantaneamente a marca. Todos os modelos levam um cristal *swarovski*, é como a sola vermelha do Louboutin. E mesmo o próprio corte, os meus clientes já o identificam, já estou há seis anos no mercado, já é muito tempo, muitas pessoas dizem "Nem preciso de ver a etiqueta, é Egidio Alves". Sei que há marcas que dão nomes aos produtos mas isso não faço. Eu crio é famílias, podia dar um nome a cada família mas optei por não o fazer.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?

As carteiras são uma extensão de linha de produtos e, no futuro, possivelmente vernizes e perfumes, etc. Como disse de início, se for para trabalhar num projeto com qualidade inferior, prefiro desistir. Eu não quero fazer nada inferior, nem é por uma questão de marketing ou estratégia, eu gosto de fazer tudo com muita qualidade e rigor. A marca é assim e é isto que eu quero fazer.

8. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, ou são utilizados equipamentos modernos de produção?

É realizada em Portugal. Nos meus sapatos, 60% é trabalho manual e 40% é automatizado.

Nós não temos fábrica própria de calçado, apesar de que estamos a pensar agora a partir de setembro abrir uma, porque o nosso sapato tem um cuidado diferente e há poucas fábricas que o fazem. Portanto, queremos ser fiéis à nossa identidade e para a manter a longo prazo terá de ser mesmo com uma fábrica própria.

9. A Egidio Alves pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?

Não. É uma marca individual, sou eu que faço a estratégia comercial e de vendas.

10. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca a nível internacional?

Não.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Como é que esse aumento afeta a procura internacional?

Depende. Quando estamos a elaborar um sapato nós temos de somar peça a peça. Um sapato tem mais de 50 peças, é como um lego. Quando compramos um sapato não imaginamos nem 1/3 do que está ali dentro. Quando fazemos o cálculo de um sapato é soma a soma de cada produto. O preço sempre rondou mais ou menos os 250€ / 450€ venda ao público. Um *pump* normal custa 250€, um *pump* com cristais 290€, uma sandália 250€... depende mesmo do modelo. Se levar cristais é um bocadinho mais caro.

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são iguais para todos?

Os preços não são os mesmos para todos os mercados. Nós vendemos ao mesmo preço, mas depois as lojas praticam preços de acordo com a inflação e a taxa de câmbio. Nos EUA o preço médio varia entre os 600\$ e os 1000\$. Na Austrália entre 800\$ a 1500\$. Portanto depois as lojas praticam os preços consoante o país em questão e a moeda.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Como são os seus preços?

Não. Não fazemos isso.

4. A Egidio Alves pratica saldos internacionalmente? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

Os saldos são praticados pelas lojas, pelas regras que existem agora e que eu nem acho corretas, porque pode-se fazer saldos em qualquer altura e isso faz com que, enquanto estamos a produzir a coleção de verão, já está a sair o inverno numa Zara, e depois as lojas são obrigadas a colocar sapatos de muita qualidade a preços mais económicos, o que não é justo. As lojas têm de ganhar dinheiro também. Temos um *outlet online* que funciona só quando sobram modelos.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Egidio Alves em mercados internacionais?

Nós só vendemos para retalho. Vendemos para grandes superfícies como lojas multimarca, *boutiques*, sapatarias. A nós não nos interessa vender diretamente ao consumidor final porque temos de fabricar quantidades para poder ter preço. Por vezes vendemos em Hotéis e Galerias de Arte, aqui em Portugal e lá fora. Existem Galerias de Arte que por vezes têm exposições multiestilo, multiconceito, e já me convidaram várias vezes para ter lá o produto em exposição e à venda, nos hotéis igual, colocam os produtos à venda nos átrios.

Nos EUA chegamos agora e estamos presentes também com a empresa Egidio Alves, em Madison Avenue. Estamos mesmo no centro com um showroom exatamente igual ao português e com as mesmas funções; faz encomendas, vendas em lojas. O nosso objetivo é entrar em grandes grupos, e a partir daí as encomendas chegam a Portugal para que sejam cá produzidas. Os meus sapatos estão a fazer um grande sucesso lá, como é óbvio é preciso algum tempo, estamos lá apenas há quase um ano, ainda é muito cedo. Estamos a fazer as primeiras feiras, já fizemos a primeira ronda de feiras, vamos fazer agora a segunda ronda que será Las Vegas, Milão e Nova Iorque.

2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas?

Isso para mim também é um grande handicap que as lojas podem ter. Quem está na loja é o cartão-de-visita para tudo. O nosso sucesso também depende das lojas, se a loja vende bem ou não. Muitas vezes o patrão não sabe se o funcionário fez ou não esforço para vender. Digo isto porque já aconteceu comigo, já assisti a isso. E nem toda a gente pode gostar da marca, é uma marca de nicho, e o nosso objetivo é estar presente num ponto de venda em cada cidade em Portugal e em Espanha.

3. A Egidio Alves possui algum sistema de CRM?

Não.

4. Por favor, descreva o ambiente das lojas da marca. De que forma é projetado o universo da mesma?

Nós temos todo o tipo de clientes loja, tanto temos clientes que compram seis modelos para experimentar de início, como temos clientes que desde o início têm 20 ou 30 modelos, portanto as coleções têm 100 modelos mas nós nunca vendemos os 100 modelos. A loja é distribuída, nós fornecemos brochuras, molduras com os nossos *layouts*, com a publicidade da época, e há clientes que têm um *corner* da marca. Mas outros é que decidem como vão fazer a disposição na loja, porque também só vendemos em lojas que vendem grandes marcas. Eu não acredito em loja monomarca, pelo menos em certos aspetos, e quando digo isto estou a falar na minha marca. Acho que hoje em dia o consumidor procura diversidade. Eu acho que a loja para o meu nicho tem de ser multimarca, e não monomarca. Talvez daqui a uns anos abra uma loja em Lisboa, no Porto, em Paris, ou em Milão... Mas isso só Deus é que sabe!

5. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?

Em Portugal estamos em cerca de 50 pontos de venda. Lá fora é relativo, não lhe sei dizer porque nós temos um agente e ele faz-nos a encomenda de uma certa quantidade, só depois distribui pelas várias lojas que querem a marca. Nós só sabemos a quantidade final. Mas estamos em Nova Iorque, Chicago, Califórnia, Miami... em muitos sítios perto de praia. Também vendemos botas mas o clima mudou bastante, quando vou para Las Vegas tenho clientes de Miami que querem sapatos abertos, outros do Japão e da China que querem mais fechados, hoje em dia não sabemos a quem estamos a vender.

6. Qual o mercado com maior volume de vendas?

Isso não é algo certo, mas neste momento nós vendemos entre 80 a 90% a nível internacional, e apenas 10% a nível nacional. Era ao contrário, mas de há uns anos para cá invertemos isso. Os 10% de que falo em Portugal ainda é uma quantidade considerável, mas crescemos tanto no mercado externo que vendemos mais lá agora.

7. A Egidio Alves possui loja online? Realiza mais vendas online ou através de lojas físicas?

O nosso site não é o nosso grande foco de vendas, é mesmo um cartão-de-visita da empresa. E depois é uma forma de as pessoas comprarem quando não têm acesso a uma loja perto delas. Mas não é mesmo o grande objetivo da marca, pelo menos para agora. Nós pensamos mesmo em vender agora é em lojas, *boutiques*, sapatarias, multimarca, grupos, portanto é esse o nosso objetivo, vender em quantidades.

8. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição *online* por parte das marcas de luxo?

A tecnologia realmente está muito evoluída e de facto acho muito bem que as grandes marcas cheguem ao consumidor de uma forma rápida e eficaz. É fácil ter hoje em dia um produto *online*. Por vezes há um dilema porque o *online* tem handicaps como toda a gente sabe, como também existem na venda a retalho. Há muitas marcas que não têm a qualidade que dizem ter e depois vão estragar o sistema *online*. Depois ouvimos as críticas na internet, nos blogs... Eu sou consumidor *online*, mas por norma tenho o hábito de ir à loja experimentar e só depois compro na loja online.

9. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

Não.

COMUNICAÇÃO

1. A Egidio Alves faz publicidade internacionalmente? De que forma?

Sim. Fazemos. O nosso ponto de partida são as redes sociais: Facebook, Instagram, Tumblr, Pinterest, LinkedIn, temos todas. Todos os dias tentamos fazer um *post* da nossa empresa. Temos uma empresa de marketing que é dirigida por mim também. Eu dou-lhes as coordenadas daquilo que pretendo e eles fazem. Há várias pessoas que estão ligadas às nossas redes e que comunicam connosco. Essa empresa tem respostas automáticas para lhes enviar. Fazemos também um editorial de seis em seis meses, e fazemos catálogos, brochuras, etc. Muitas vezes compramos páginas em revistas nacionais e internacionais. Também temos uma agência de relações públicas que também nos representa em NY. E também trabalhamos com vários *stylists*. Neste momento trabalhamos com três *stylists* diferentes de Los Angeles, todos eles já vestiram as Kardashians, a Taylor Swift, tudo o que é nome em Hollywood, e os meus sapatos estão lá, é uma questão de tempo até que alguém os use. Quando há os Grammy ou outros eventos vestimos muitas figuras públicas. Nos editoriais trabalhamos muito com uma manequim russa que também desfila para a Victoria's Secret.

2. A Egidio Alves costuma patrocinar algum evento? Qual?

Não.

3. De que forma é incentivado o passa-a-palavra?

O meu produto é comunicado essencialmente através da forma de comunicação mais antiga do mundo, que é o boca-a-boca. E depois, claro, as redes sociais são impecáveis. Nos EUA as pessoas olham para o meu logotipo e dizem "Eu já vi isto em algum lado". O meu logotipo tem uma expressão e linguagem muito *clean* e sóbria mas ao mesmo tempo fica na mente das pessoas.

4. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca a nível internacional?

Não. Não gosto muito de utilizar figuras públicas como embaixadoras da marca. Não ligo muito a isso, acho que a marca não precisa disso. O embaixador até acaba por ser o Egidio, é a marca. Eu não quero ser conhecido enquanto pessoa, mas sim enquanto marca. Acho que até aí consegui. Mas em Portugal como é um meio pequeno as pessoas já conhecem e sabem quem sou mas nunca foi esse o meu objetivo.

5. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?

É tudo elaborado por mim.

6. As estratégias de marketing são iguais para todos os mercados?

Não, têm de ser trabalhadas.

PRODUTO

1. Porque considera a Profession Bottier uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?

Primeiro tem a ver com os anos de atividade da própria empresa que é detentora da marca, que está quase há 70 anos no mercado. Até meados dos anos 60 a nossa empresa fabricava os produtos manualmente, o que por si só já demonstrava que era extremamente customizado. Era feito par a par, as pessoas escolhiam o que queriam, não se trabalhava muito em série. Depois com os anos 70, 80 e 90 começou-se mais a produzir em série. Para além dos anos de experiência tem os próprios materiais, muito nobres, o cuidado que temos nas escolhas, nas formas, no estilo, sempre na vanguarda. E depois com preços elevados. Esta é uma marca que não é de moda, é mesmo de sapatos.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Profession Bottier oferece a nível internacional?

Sim, sim. Primeiro, temos um conhecimento direto de quem comercializa o nosso produto nas suas *vitrines*, qualquer problema estamos sempre pronto para ajudar porque são nossos parceiros, a maior forma que temos de promover os nossos produtos é através das vitrines. Por vezes o cliente final envia-nos o seu feedback a dizer que gosta muito da marca, ou que surgiu um problema, recebemos sempre *e-mails*, o que é ótimo.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Profession Bottier no âmbito internacional? Alguma vez se uniu a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

Estamos a falar de marcas de luxo, imaginemos uma Gucci, o nosso produto é igual, ou similar, com os mesmos cuidados ou até muito mais. Nós somos extremamente competitivos. Em termos de preço, de produto, somos competitivos. Agora se haverá marcas com preços mais competitivos que os nossos que possam ter um lucro muito parecido, mas não acredito que a nobreza dos materiais seja melhor.

Antes de sermos esta marca, somos uma empresa. Produzimos para outras marcas e o *know-how* dessas marcas acaba por passar um pouco também para nós, e o nosso para eles. Com esta troca de parcerias e experiências evoluímos como produtores, como vendedores. Vamos adquirindo esse conhecimento, e isso reflete-se. Mas associarmo-nos a uma marca para realização de eventos ou criação de produto em conjunto não, nós só produzimos para essas marcas.

4. Existe lista de espera para algum dos seus produtos?

Nós não vendemos ao cliente final, não trabalhamos para *stock*, temos imensos produtos, uma média de 200 referências por época, e não fazemos stock. As lojas fazem as suas encomendas e depois é o tempo normal de espera, entre 3 a 6 meses.

5. De que forma é limitado o número de produtos oferecidos pela marca internacionalmente?

Os produtos oferecidos são os mesmos em todos os mercados. Agora com esta questão da globalização, hoje em dia está tudo muito mais próximo. Se alguém publica no Instagram uns sapatos no Japão toda a gente de outros cantos do mundo vê, é natural que as pessoas queiram um tipo de forma, de pele, de acabamento que sejam mais similares nos diferentes mercados. Depois também temos a questão ergonómica, há países que têm os pés mais fortes, outros os pés mais magros... Mas em questões de estilo é muito próximo.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

Sim, fazemos questão de referenciar o próprio produto por nomes como geralmente fazemos, até em nome de alguém especial. Já tivemos campanhas, até havia o *website*, onde fazíamos vendas privadas, há uns anos, onde podiam personalizar o sapato.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?

Sim existem extensões. Normalmente associamos sempre o cinto que é um acessório muito importante, cada vez mais o homem tem esse cuidado de escolher o cinto, um acessório em pele, e também a carteira, já temos essa ideia de poder desenvolver uma linha de carteiras, espécie porta-cartões.

8. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, ou são utilizados equipamentos modernos de produção?

Toda a produção é realizada em Portugal e toda aqui na empresa. Há certos produtos que até por uma questão de competitividade ou por uma questão de preço ou da própria construção do sapato nos é possível fazer aqui, mas podia ser feita por subcontratação, por outras empresas, mas neste caso tentamos sempre associar a marca à nossa mão, ao nosso *handwork*. De forma estandardizada, mas o toque acaba sempre por ser diferente, cada par é diferente. O tipo de pele que nós trabalhamos e o tipo de acabamentos faz com que não possamos dizer que não há *handwork*, porque tem de haver. Há um *standard* na produção, todos os processos são estandardizados desde o corte, costura, etc. Mas o acabamento, cada par tem o seu toque. Temos a melhor tecnologia do mundo, mas toda a produção é intensiva, todo o processo precisa de mão-de-obra.

9. A Profession Bottier pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?

Não. Só estamos associados à APICCAPS.

10. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca a nível internacional?

Sim. Temos uma forma ou outras que eu diria que são um clássico. Vamos criando alguns ícones, há sempre alguma referência que se torna um ícone e vai ficando.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Como é que esse aumento afeta a procura internacional?

Geralmente o preço de venda ao público não altera. O que pode ser mais reduzido é o preço a que as lojas adquirem os produtos, mas não por uma questão de estratégia. Tentamos adquirir as matérias-primas sempre com o melhor preço, mas gradualmente acho que tem a ver com o nível de inflação ou com os materiais que usamos. Mas muitas vezes até fazemos esforços para manter os preços.

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são iguais para todos?

Nós tentamos que sejam homogéneos, mas isso também depende da distribuição, um produto num mercado extracomunitário terá certamente preços mais elevados de aquisição, por isso os distribuidores tentam adquirir os produtos a um preço mais baixo para que depois o p.v.p. seja similar ao de outros mercados.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Como são os seus preços?

Não. O produto é vendido é sempre com um acessório de calçadeira, um saco para transporte, somente isso.

4. A Profession Bottier pratica saldos internacionalmente? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

Não.

5. Quando, como e a quem são comunicados os preços dos produtos?

Não estão no *website*. Nas lojas os vendedores é que colocam o preço final nos produtos. Nós gostamos sempre de saber qual o p.v.p. dos produtos nas diferentes lojas, pois queremos homogeneizar os preços.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Profession Bottier em mercados internacionais?

Nós temos um contacto muito direto com os clientes, temos uma equipa de comerciais até aqui na empresa, somos quatro. Por exemplo, no mercado japonês temos um agente que trabalha connosco há muitos anos, e mesmo que apareça um cliente novo que nos contacte diretamente, tentamos sempre incluir esse agente no negócio, também por uma questão de respeito e para questões de tradução, conhecimento do mercado. Agora no mercado europeu geralmente temos agentes diretos. Temos um showroom em Paris, para fazer de meio de apoio aos clientes e aos agentes. Temos na Alemanha um bom agente, na Bélgica também. Nos restantes mercados acedem-nos geralmente através das feiras internacionais, principalmente em Milão, que é uma feira muito mais concorrida.

Lojas próprias não temos. Penso que uma empresa que também está ligada a outras produções ter loja própria não tem bons efeitos para venda direta. Uma coisa seria uma empresa associada à própria marca que comercializasse a marca e trata-se da venda direta. Temos parcerias, fizemos em Paris com uma empresa que quis comercializar os nossos sapatos, a nossa marca. Foi fantástico, um *corner* fantástico com um grande sucesso. Estamos a falar de um dos melhores *department stores* de Paris. Onde estamos mais presentes é em lojas multimarca, mas infelizmente é um cliente que tem vindo a desaparecer. Em Portugal ainda vai continuando a funcionar, mas por exemplo no mercado francês já começa a desaparecer. Em Paris funciona muito mais o monomarca, *pret-à-porter*, marcas muito pequeninas que estão a surgir e depois distribuem-se por si só. Na Alemanha o multimarca também já desapareceu.

Mas o negócio é sem dúvida maioritariamente multimarca, ou no caso de um investidor, como aconteceu em Paris, que queira abrir um *croner* e investir na marca.

Loja online não temos porque também não temos stocks. Poderá às vezes surgir uma situação ou outra em que podemos decidir criar uma edição especial com um modelo especial que tenhamos em *stock* e vender *online*, mas é uma coisa muito excecional.

2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas?

Nós temos alguns clientes, por exemplo no mercado alemão que é extremamente evoluído, onde os vendedores muitas vezes levam formação sobre como vender os produtos, quais os produtos que devem vender mais, quais os produtos que têm mais margem, etc. Comunicamos sempre com os clientes para saber qual o tipo de formação que dão, depois uns dão, outros não dão, muitas vezes é o próprio dono a dar formação, porque também estamos a falar de *boutiques*, coisas mais pequeninas, às vezes nem há espaço para muitos vendedores. Agora quando são grandes sapatarias com muito movimento, mas muito requintadas, nota-se que as pessoas têm formação de vendas. Não por nós, nós tentamos apoiar no que for preciso, estamos sempre disponíveis para dizer o que é necessário para comunicar os nossos produtos, procedimentos técnicos, o porquê dos nossos sapatos, a questão do preço, que é sempre muito importante, principalmente para os homens, o que é que estão a comprar, qual a mais-valia de comprarem os nossos produtos... isso tentamos sempre comunicar.

3. Os vendedores recebem comissões de venda?

Conosco não. Poderá haver estímulos, mas isso é a loja que decide.

4. A Profession Bottier possui algum sistema de CRM?

Não. Quem lida com o cliente final tem o seu próprio CRM, e a pessoa que depois trata da encomenda tem acesso a esses dados. Aqui temos CRM para controlar os clientes distribuidores.

5. Por favor, descreva o ambiente das lojas da marca. De que forma é projetado o universo da mesma?

Não somos nós que escolhemos o espaço em sapatarias. E os *corners* funcionam mais em *department stores*. A nível estético nos *corners* tentamos sempre respeitar as cores da marca, o nosso *packaging* é um bordeaux com prata, uma coisa muito minimalista, que tem de realçar principalmente os sapatos. Normalmente quando é um *corner* têm sempre de ter a nossa aprovação para o desenvolvimento da parte do mobiliário. Depois também depende do tamanho do espaço disponível.

6. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?

Gostamos de saber a que lojas vamos vender, ver se tem ou não *vitrine*, tentamos selecionar um pouco os clientes, tal como eles também nos selecionam. Por isso o número de lojas é muito flutuante. No nosso site também temos disponíveis algumas lojas, tentamos comunicar isso, as lojas também agradecem e pedimos que eles nos forneçam dados da loja, muitas vezes quando temos oportunidade de ir à loja tiramos uma fotografia, e tentamos incorporar isso no nosso site.

7. Qual o mercado com maior volume de vendas?

Em termos da marca, Alemanha e França são os mercados principais.

8. A Profession Bottier possui loja *online*?

Não.

9. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição *online* por parte das marcas de luxo?

É um mercado pouco regulado em termos de preço, agora não há dúvida que há grupos que em termos do *website* tentamos controlar o preço porque temos clientes que têm custos elevadíssimos com lojas em ruas fantásticas e por isso tentamos controlar, não pode ter mais regalias por vender *online*. Agora é um mercado que não vai voltar atrás. Também em termos de devolução, muito rápida. A tecnologia devia estar ao nosso serviço para podermos desfrutar entre as pessoas. A tecnologia neste momento está ao serviço das pessoas para produzirem mais em menos tempo ou no mesmo tempo, para terem mais rentabilidade de trabalho. Mas eu acho que a pessoa ainda quer desfrutar do charme dos produtos, poder experimentar, usar, o que é ótimo... a imaginação, entrarmos numa loja, calçar uns sapatos, pensar "Fantástico! Vai ficar bem numa festa.", imaginar os cenários, faz parte. Mas vai-se perdendo, agora com a banalização, hoje em dia banaliza-se tudo, os produtos são banalizados. Mas pode ser que haja uma inversão, quer dizer, se calhar agora as lojas vão ter espaços para as pessoas poderem experimentar, um *feeting room* por exemplo. O problema é que cada vez mais as pessoas querem produtos personalizados, tem que haver produtos mais diferenciados, que é contrário a uma standardização. É o que está a acontecer no *online*, por exemplo eu posso

comprar uma forma 42 pois calço o 42, mas esse 42 pode não me servir. E muitas vezes nos homens acontece, as coisas começam a não bater certo e desistem da marca. Eu acho que os homens são mais renitentes em relação a vendas *online* do que as mulheres.

11. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

Não.

COMUNICAÇÃO

1. A Profession Bottier faz publicidade internacionalmente? De que forma?

Temos algumas revistas da especialidade. Normalmente quando estamos nas feiras há muitas revistas a que conseguimos aceder, muitas vezes até conseguimos publicidades gratuitas. Também aqui em Portugal fazemos publicidade através do Futebol Clube do Porto. Depois mesmo a própria APICCAPS promove às vezes na Vogue, na GQ, muitas vezes conseguir diretamente aceder, sempre que é possível tentamos fazê-lo. E as feiras também.

2. A nível de relações públicas e com a imprensa e eventos, o que costuma ser feito para divulgar a marca no exterior?

Temos na África do Sul um *corner* com a nossa marca, eu diria que é uma loja temporária, que está muito na moda agora. Participamos e aquilo estava também muito associado ao *department store*. Tentamos sempre colaborar. Lembro-me também através de um *website* francês onde tínhamos uma verba para publicidade, para promover os nossos produtos.

3. A Profession Bottier costuma patrocinar algum evento? Qual?

Já, mas não sei precisar agora.

4. De que forma é incentivado o passa-a-palavra?

Muito importante. Sempre foi e continua a ser muito importante. Traz outro tipo de confiança e de segurança.

5. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca a nível internacional?

Já fomos contactados, sobretudo em termos culturais, atores principalmente perguntam se podem ter um par de sapatos nossos, para promover. Às vezes até porque não têm acesso, por exemplo nos EUA a nossa marca não está a ser vendida, e as pessoas contactam porque viram os sapatos no *website* e querem saber se é possível adquirir uns, até promovem os sapatos, usam-os, oferecem um par. Mas não são embaixadores da marca. Algumas figuras públicas internacionais podem estar um bocadinho associadas à marca, mas não são contratados por nós como embaixadores.

6. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?

Sim, toda ela na sede, de forma arcaica, discutindo, debatendo...

7. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação internacional da marca?

Primeiro, através das redes sociais, estamos a tentar contratar uma empresa para gerir principalmente o Facebook, Instagram. Não temos muito tempo para o fazer, mas acho o Instagram sobretudo muito importante, em termos de imagem até. A internet também é utilizada na própria comunicação com os clientes, envio e troca de *e-mails*, informação, imagens. Mesmo aceder a novos clientes, que não conhecemos, tentamos fazer uma procura de novos clientes e novos mercados, como comunicar com eles. Acho que sem dúvida a internet é uma ferramenta fantástica.

8. Existem elementos característicos dos seus produtos que façam com que a maior parte das pessoas identifique imediatamente a sua marca?

Poderá haver. Primeiro temos um detalhe ou outro, principalmente nos canos, mas não somos como uma Prada, em que a pessoa olha e tal associam logo. Mas poderá haver algum toque nas formas, a cor das solas, por aí.

9. As estratégias de marketing são iguais para todos os mercados?

Sim, sim. Variam muito. A nível da comunicação é preciso comunicar de formas diferentes, por exemplo a língua, e até por questões culturais. Um espanhol pode aceder com um "tu" mais informal, com um alemão já não, demora a ganhar confiança. Com um francês temos de ter cuidado porque são pessoas muito orgulhosas de si próprias e do próprio país. O problema de aceder a uma certa população como se passa em grandes países como por exemplo na China há o Norte e o Sul, nos EUA costa este e oeste, há uma questão cultural muito próxima apesar das diferenças. Os japonês por exemplo são muito complexos e desconfiados, têm sempre muitas dúvidas, e medo de receber algo que não tenha sido aquilo que foi contratado. Temos de ter muito cuidado com a questão cultural.

Apêndice 9 – Entrevista a Ricardo Oliveira da marca Lemon Jelly

PRODUTO

1. Porque considera a Lemon Jelly uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?

Dentro do segmento alvo e do tipo de produto que nós trabalhamos, poucas são as marcas que apresentam um preço médio superior ao nosso. Efetivamente somos preço *premium*, não existe mais nenhuma marca a praticar estes preços internacionalmente. Nós temos uma coleção muito forte de inverno e o nosso preço médio anual será por exemplo superior ao da Melissa que tem uma coleção muito mais forte de verão. Mas efetivamente nas outras marcas de plástico, e nós orgulhamo-nos por ser uma dessas marcas de plástico, não existe nenhuma com um preço médio tão alto como o nosso.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Lemon Jelly oferece a nível internacional?

Normalmente há poucos serviços. Nós somos uma marca produto, temos efetivamente um serviço de apoio ao cliente, para todos os problemas que possam eventualmente surgir, ou questões, dúvidas, informações. Funciona muito apoiado pela nossa loja *online* mas também para todos os outros clientes. Depois existem algumas situações muito específicas, alguns eventos no ponto de venda, em que oferecemos um serviço de personalização. Mas os restantes serviços são mais em B2B e não muito direcionados ao B2C.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Lemon Jelly no âmbito internacional? Alguma vez se uniu a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

Altamente competitivo. Nós temos muita concorrência porque acreditamos que o nosso produto é um produto de moda, portanto não concorre diretamente com as marcas de água e galochas. Nós temos um benefício claro, que são as galochas que são impermeáveis, e que reforçamos nas nossas campanhas, mas claramente somos uma marca de moda, não é o nosso único benefício. Nesse sentido, todas as marcas de calçado de moda são marcas concorrentes da nossa. Há umas mais próximas do nosso conceito de produto, à prova de água, como a Hunter, a Eagle, a Melissa no verão, marcas cada vez mais competitivas, mas efetivamente o calçado e a moda está a passar por um momento de quebra de consumo, o poder de compra é inferior ao de há uns anos atrás, e portanto quando o mercado não cresce ao ritmo que deveria ter crescido naturalmente que a competitividade aumenta muito.

Com outras marcas não. Com outras marcas temos agora parcerias para ser desvendadas para serem desvendadas durante este inverno. Fizemos uma parceria ou outra com a Go Marché, que é uma das principais *department stores* de Paris, mas temos pelo menos mais duas que vão ver desvendadas neste inverno.

4. Existe lista de espera para algum dos seus produtos?

Existe em alguns momentos na loja *online*. Nós fazemos o lançamento da coleção em pré-venda, e efetivamente nesses casos temos lista de espera.

5. De que forma é limitado o número de produtos oferecidos pela marca internacionalmente?

Nós temos uma coleção de produtos grande, com mais de 150 modelos de seis em seis meses. Depois cada mercado acaba por selecionar os modelos que mais se adequam ao seu tipo de cliente. Mas há uma matriz comum bastante significativa.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

Todos os nossos produtos têm nomes próprios e o seu material e cores são bastante específicos.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?

Temos as pochetes. Mas nós estamos muito focamos na linha de calçado de senhora, e ainda acreditamos que temos muita coisa para fazer antes de começarmos a pensar noutras áreas.

8. A marca possui extensões da linha de produtos? Estas são de maior ou menor qualidade comparativamente com a linha principal de produtos?

Os acessórios são uma extensão de linha mas que, por exemplo, nós não apresentamos neste verão porque entendemos que não estava com a qualidade que nós gostaríamos, e a marca ainda é muito jovem e está a crescer muito internacionalmente, e temos de ajustar a nossa estrutura para que o que fazemos seja bem feito.

9. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, ou são utilizados equipamentos modernos de produção?

A produção é toda realizada em Portugal, cada vez mais na Procalçado, de forma mais estandardizada do que personalizada. Existe o recurso a muita mão-de-obra. Pode não parecer mas no caso da Lemon Jelly tem um recurso a mão-de-obra bastante elevado, porque muitos dos modelos têm várias costuras e aplicações que são feitas através do trabalho manual.

10. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca a nível internacional?

O nosso botim *chelsea* ASCOT é efetivamente o produto mais icónico da marca. E agora também o modelo *oxford*, que cada vez mais está a par com o ASCOT, que está com um sucesso incrível internacional.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Como é que esse aumento afeta a procura internacional?

Neste momento estamos com os mesmos multiplicadores que tínhamos desde o início do projeto. Os preços variam entre os 35€ no verão, para alguns modelos, mas o grande grosso andarà entre os 40€ e as botas mais caras de inverno andam à volta dos 200€, eventualmente um modelo ou outro a 250€.

O preço dos produtos icónicos referidos está estabilizado. Por exemplo, o modelo base do ASCOT é vendido a 69,90€, mas todas as estações são lançadas linhas novas, e se o sapato tem por exemplo um cristal *swarovski* torna-se um modelo naturalmente mais caro.

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são iguais para todos?

Não, para já não.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Como são os seus preços?

O pack de verão e as combinações são vendidos apenas na loja *online*. No pack de verão o chapéu é um brinde que oferecemos. Mas nas combinações os produtos são vendidos em separado, são é mais caros.

4. A Lemon Jelly pratica saldos internacionalmente? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

Praticamos saldos. Eventualmente fazemos reduções especiais de preço, em ocasiões especiais.

5. Quando, como e a quem são comunicados os preços dos produtos?

Na loja *online* são disponibilizados os preços. Nas montras ou etiquetas já é da responsabilidade dos retalhistas. É comunicado o p.v.p. recomendado e, por norma, o retalho cumpre-o rigorosamente.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Lemon Jelly em mercados internacionais?

Temos o negócio *online*, temos a distribuição por grosso (que representa cerca de 90% das vendas) para lojas multimarca e *department stores*, já que não temos retalho próprio, e em alguns mercados específicos estamos a entrar através de uma estratégia diferente, uma estratégia de *pop-ups*, como o caso do mercado japonês.

2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas?

Não. Quando a marca é introduzida num determinado cliente, nós efetivamente explicamos e enviamos para os clientes um guia onde é explicado as principais características dos produtos Lemon Jelly, guias de exposição dos produtos, material de *merchandising*, sugestões de exposição, etc. Todas as lojas recebem esse material. Depois é o próprio retalhista que tem que ter essa função.

3. Os vendedores recebem comissões de venda?

Isso são políticas da loja.

4. Por favor, descreva o ambiente das lojas da marca. De que forma é projetado o universo da mesma?

Nós gostaríamos de adaptar o nosso espaço nas lojas multimarca, mas nem sempre é fácil, porque são investimentos grandes. Desde a primeira coleção que nós enviamos um *kit* de material de *merchandising* com cada encomenda, onde vai o manual já referido e um conjunto de placas para pôr os sapatos em cima, logotipos da marca, *plv's*, etc, para ajudar a mostrar um bocadinho do espírito da marca. Nalguns clientes por vezes fazemos *pop-ups* ou fazemos

montras, como por exemplo temos, aqui em Portugal, na Diesel da Praça Lisboa do Porto. Vamos fazendo mais há medida que vamos conquistando espaço com os clientes.

5. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?

Estamos presentes em mais de 500 lojas. Na América do Norte, na Europa, na Ásia e Médio Oriente também um bocadinho.

6. Qual o mercado com maior volume de vendas?

É difícil, há vários mercados equilibrados, mas na Alemanha está a correr muito bem neste momento, na França também. São mercados importantes para a marca.

7. A Lemon Jelly possui loja *online*? Realiza mais vendas *online* ou através de lojas físicas?

Lojas físicas. Foi a estratégia da marca desde o início portanto.

8. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição *online* por parte das marcas de luxo?

Não há como fugir. Nós aliás temos planeado para início de 2017 um grande investimento no nosso negócio *online*, porque sabemos que neste momento não estamos munidos das ferramentas necessárias para potenciar esse canal ao máximo. Agora efetivamente continuará a ser só um canal, para já pelo menos há várias barreiras ao efetivo crescimento do negócio monomarca *online*. O que funciona melhor ainda é as multimarca, nomeadamente como a Amazon ou a Zalando, são lojas que funcionam bem devido ao grande volume que têm. O monomarca custará sempre mais a arrancar para conseguir ganhar economias de escala que o justifiquem. Há grandes impedimentos, nomeadamente logísticos, para que este negócio floresça tão rapidamente como se espera, e neste momento estão a ser feitos grandes desenvolvimentos nestas áreas, por grandes *players* internacionais. Mesmo na Europa vemos grandes evoluções nesse sentido, os *pick up points*, as economias de partilha, todas estas áreas estão a evoluir muito e a fazerem a logística evoluir para conseguir caminhar no sentido desse negócio *online*. Mas neste momento, e se analisarmos com cuidado, mesmo essas lojas *online* são lojas que vivem no negativo São poucas as lojas *online* que efetivamente estão a dar lucro. A Zappos é um dos poucos exemplos de uma loja *online* que deu dinheiro poucos anos depois de ter nascido, a Amazon está com perdas sucessivas há vários anos, porque investe mais do que fatura, apesar de faturarem muito dinheiro.

9. De que forma são conservadas nas vendas *online* as relações pessoais e a experiência multissensorial que caracterizam as marcas de luxo? É tido especial cuidado com a atmosfera web?

Um bocadinho por toda a Europa temos vindo a sentir que o retalho multimarca tem vindo a desaparecer. A única coisa que funciona no retalho multimarca são as *department stores*. De resto, o retalho tradicional multimarca está a desaparecer porque não se consegue reinventar. Isto abre uma grande oportunidade para abrirem novos conceitos, como já estão a abrir. Nós temos um conceito em Portugal que está a nascer neste momento, a Fitting Room, que é um conceito interessante que está a explorar a experiência da compra. Porque as lojas hoje em dia não primam por isso, pela experiência de compra, e o consumidor muitas vezes acaba por preferir ir às loja experimentar os produtos e depois mandar vir *online*. O caminho que acredito que será seguido no futuro é precisamente as lojas das marcas, principalmente as monomarca de luxo, vão acabar por estar reduzidas a pouquíssimas lojas físicas, lojas de experiência, em que o consumidor efetivamente vive uma experiência diferente, e depois uma grande parte do negócio passará a ser eletrónico nos próximos anos.

10. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

Não.

COMUNICAÇÃO

1. A Lemon Jelly faz publicidade internacionalmente? De que forma?

Nós não fazemos publicidade. Fizemos apenas em situações muito extremas em que nos foram feitas ofertas irrecusáveis por parte dos anunciantes, mas de uma forma geral não fazemos publicidade, não faz parte da estratégia de comunicação da marca.

2. A nível de relações públicas e com a imprensa e eventos, o que costuma ser feito para divulgar a marca no exterior?

Fazemos um investimento em relações públicas forte, desde o início que o fazemos em Portugal e começamos agora a fazê-lo na Alemanha e em França, que são também investimentos muito grande que a marca faz, através de empresa

de assessoria de imprensa e relações públicas. Apostamos muito no *online*, nas relações públicas ainda fazemos um esforço em B2B nas feiras, e depois trabalhamos muito o ponto de venda, que está mais próximo dos nossos clientes. Os nossos esforços de comunicação passam muito por estas quatro áreas, o *online*, as feiras, as relações públicas e o ponto de venda. Já realizamos alguns eventos com a marca em alguns pontos de venda, principalmente no ponto de venda porque faz parte da nossa estratégia de comunicação.

3. A Lemon Jelly costuma patrocinar algum evento? Qual?

Não.

4. De que forma é incentivado o passa-a-palavra?

Com tudo. Hoje em dia as pessoas só passam a palavra quando têm uma experiência de marca diferente, que os realize, e acreditamos neste *mix* de comunicação que fazemos. As pessoas muitas vezes conhecem-nos nos meios de comunicação social ou no *online*, depois passam pelo ponto de venda, vêm a marca, experienciam dentro do ponto de venda, por isso temos uma grande atenção à forma como a marca é apresentada lá, dentro das nossas limitações, depois navegam pelas redes sociais para conhecer um pouco melhor a marca antes da compra. Normalmente acaba por ser esta um bocadinho a trajetória das pessoas. Só depois é que compram, e quando compram a marca têm de ficar satisfeitas com o produto que compram. Temos uma atenção cada vez maior com o controlo de qualidade que fazemos aos nossos produtos, porque queremos que as pessoas fiquem efetivamente satisfeitas ao adquirir um produto Lemon Jelly. Investimos muito também agora no desenvolvimento das palmilhas e temos novos desenvolvimentos para a próxima coleção de inverno, porque acreditamos que isso é parte do sucesso, e só quando uma pessoa está efetivamente satisfeita com a experiência que tem, não só da imagem da marca cujo logotipo representa, mas também com o produto em si, quando a promessa que fizemos seja cumprida, só aí é que a pessoa vai recomendar, e portanto não diria que há um ingrediente mágico para o passa-a-palavra.

5. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca a nível internacional?

Ainda não temos embaixadores da marca, nem a nível nacional nem internacional. Temos algumas pessoas que através das relações públicas utilizaram os nossos produtos e recomendaram-nos. Mas não temos um embaixador propriamente dito, porque a marca ainda é relativamente recente e isso também acarreta custos.

6. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?

É elaborada toda ela na sede.

7. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação internacional da marca?

Muito importante. Todas as redes sociais, principalmente, o instagram, o facebook, as *newsletters* são ferramentas hoje em dia essenciais para a comunicação de uma marca, e altamente *cost-efficient*, não há como fugir a elas.

8. Existem elementos característicos dos seus produtos que façam com que a maior parte das pessoas identifique imediatamente a sua marca?

O aroma a limão é um elemento essencial. E o próprio limão com a coroa no logotipo, que também acaba por ser um símbolo da marca.

9. As estratégias de marketing são iguais para todos os mercados?

Nalgumas coisas sim, noutras não, mas grosso modo há similaridades. Em termos de comunicação é idêntica. Em termos de distribuição há variantes, há mercados em que trabalhamos com distribuidores, outros com agentes, outros em que estamos diretamente no mercado, uns que entramos pelo *wholesale*, outros que entramos pelas *pop-ups*. Há ajustes na estratégia. Em termos de produto desenvolvemos uma coleção ampla e essa é depois filtrada por cada mercado, também haverá algum ajuste por aí, mas é bastante parecida.

Apêndice 10 – Entrevista a Luís Buchinho

PRODUTO

1. Porque considera a Luís Buchinho uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?

A Luís Buchinho é vista como uma marca de luxo acessível, não é propriamente uma marca de luxo como aquilo que nós temos na cabeça como marca de luxo, mas uma marca de *design* de grande qualidade. A marca lá fora ainda é vista como uma marca emergente, é uma marca independente que não está ligada a grandes grupos de marcas de luxo, que são grupos com uma capacidade financeira e com um capital de risco bastante elevado. Eu acho que a minha marca está ligada a um universo de um *design* bastante particular, de uma marca que se distingue das outras por aquilo que oferece enquanto imaginário de coleção, e penso que isso é algo que hoje em dia, para alguns clientes, é muito apreciado, porque é uma marca um pouco paralela àquilo que se passa em termos de grandes tendências e de grande consumo massivo, marcas que só valem um pouco pelo aquilo que já são e não propriamente por aquilo que fazem.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Luís Buchinho oferece a nível internacional?

Não oferecemos.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Luís Buchinho no âmbito internacional? Alguma vez se uniu a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

A internacionalização da marca foi iniciada de uma maneira mais assertiva desde há quatro anos e tem sido gradual, pois o mundo tem uma oferta gigantesca de marcas de todos os níveis, feitos e cores possíveis. Nós fazemos feiras internacionais e trabalhamos com alguns agentes também, e notamos que cada vez mais parece que há mais oferta e mais marcas. Acho que para uma marca se diferenciar um pouco daquilo que é a grande massa de pronto-a-vestir que é oferecida sazonalmente é um pouco difícil. Acho que realmente tem que se ter uma identidade de marca muito forte para poder cativar a atenção de um comprador, porque ele realmente é bombardeado hoje em dia por milhares e milhares de opções. Nunca nos unimos a outras marcas para realizar ações conjuntas.

4. Existe lista de espera para algum dos seus produtos?

Não. Nós fazemos entregas sazonalmente às lojas e é tudo feito através de notas de encomenda feitas com meio ano de antecedência, através do sistema de venda por *showroom* ou através de uma feira, e a partir daí entramos exatamente aquilo que o cliente nos pede, sendo um percurso que se desenrola sobre si próprio.

5. De que forma é limitado o número de produtos oferecidos pela marca internacionalmente?

Os produtos são os mesmos para os diferentes países.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

Eu acho que aquilo que define melhor o meu produto é algo que é um pouco transversal em vários aspetos, tais como a faixa etária, acho que consigo ter uma faixa etária bastante alargada, quase dos 20 aos 60, e também um produto que geralmente é trabalhado com várias misturas de materiais, grafismos ou texturas numa só peça. A peça nunca é um básico, e mesmo se for é um básico que tem sempre uma intervenção a nível conceptual muito forte por trás dela.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?

Sim. Temos a nossa linha de malhas, a linha *knitwear*, que tem preços diferentes da linha principal. É uma coleção toda ela construída só por malhas tricotadas, e aí sim os preços são um pouco mais acessíveis.

8. A marca possui extensões da linha de produtos? Estas são de maior ou menor qualidade comparativamente com a linha principal de produtos?

Sim, a linha *knitwear* é uma extensão da linha principal, mas é oferecida a mesma qualidade.

9. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, ou são utilizados equipamentos modernos de produção?

A produção é realizada a 100% em Portugal, um pouco das duas formas. Por exemplo, para a linha de *knitwear*, trabalhamos com fábricas com uma escala já maior pois são quantidades bastante mais elevadas, mas ainda há uma grande parte da coleção que são peças quase exclusivas com uma produção muito pequena que fazemos em

pequenos *ateliers* muito especializados de certo tipo de produtos tais como vestidos de noite, blusas de seda, procuramos um serviço mais específico de acordo com a peça que queremos desenvolver.

Toda a produção é feita com recurso à mão humana mas também tem a parte tecnológica. A linha de malhas digamos que é mais industrial, mais ligada a grandes quantidades. A parte da coleção Luís Buchinho propriamente dita é feita com uma atenção ao detalhe, com uma parte manual e artesanal mais demarcada.

10. A Luís Buchinho pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?

Não.

11. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca a nível internacional?

Não, as coleções são sempre renovadas.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Como é que esse aumento afeta a procura internacional?

Os preços de cada produto mantêm-se. Relativamente ao nível de preços, nos últimos três anos temos mantido bastante o nível de preços porque já fizemos uma subida de preços entre 2012 e 2013 e hoje em dia temos mantido os preços mais ou menos constantes estação após estação.

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são iguais para todos?

Para estabelecer o preço do produto são tidos em conta os custos da produção mas também aquilo que a peça oferece em termos de performance. Há produtos que à partida poderão ter uma mais-valia de preço porque são mais fáceis de produzir, e outros são mais exclusivos e mais difíceis de conseguir, e como tal os preços são marcados de forma mais elevada, também para garantir a exclusividade dos mesmos.

Os preços não são os mesmos para todos os mercados. No mercado internacional, por uma questão de logística e de posicionamento da marca, os preços são mais elevados.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Como são os seus preços?

Não. Fazemos é um *lookbook* de looks da maneira como nós achamos que a coleção deverá ser comprada e coordenada, e geralmente isso é respeitado.

4. A Luís Buchinho pratica saldos internacionalmente? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

Geralmente fazemos apenas a estação de saldos.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Luís Buchinho em mercados internacionais?

A loja do Porto é a única loja própria. Depois, tanto a nível nacional como internacional, trabalhamos apenas com lojas multimarca.

2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas?

A formação e comissões dos vendedores ficam ao critério da loja.

3. A Luís Buchinho possui algum sistema de CRM?

Temos as informações mais básicas que nos permitem fazer uma compra e uma venda. Não temos propriamente uma informação sobre o histórico do cliente. O que nós fazemos basicamente é informarmo-nos de qual é a loja e quais os produtos que essa loja tem e vemos se achamos que o nosso produto se integra ou não nessa filosofia, e a partir daí podemos ou não recusar uma encomenda. Mas à partida quando somos procurados já somos procurados por lojas que já têm o estatuto que nós achamos que está de acordo com a marca.

4. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?

Neste momento devemos estar presentes em, mais coisa menos coisa, 15 lojas internacionais. O mercado asiático é muito recetivo a marcas europeias emergentes por isso é que estamos tão presentes nesse mercado.

5. Qual o mercado com maior volume de vendas?

O mercado asiático.

6. A Luís Buchinho possui loja online? Realiza mais vendas *online* ou através de lojas físicas?

Não existe. Mas é algo que pensamos fazer em breve.

7. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição *online* por parte das marcas de luxo?

Eu acho que a venda online torna o produto de certa maneira mais acessível a pessoas que provavelmente podem gostar da marca ou tomar conhecimento da marca e não têm uma loja na sua cidade ou no seu país que a venda. Agora eu acho que o processo aí só é um pouco difícil porque penso que o consumidor já tem que ter algum conhecimento da maneira como a marca veste, para poder acertar quando faz uma encomenda. Penso que quando a marca já é conhecida fisicamente é mais fácil depois ser vendida *online*.

8. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

Não.

COMUNICAÇÃO

1. A Luís Buchinho faz publicidade internacionalmente? De que forma?

Não, a nossa grande ferramenta de comunicação é sem dúvida o desfile em Paris, que acontece duas vezes por ano, o desfile do Porto de certa maneira, e depois toda uma comunicação que nós fazemos para os clientes mas muito localizada e muito direcionada onde mostramos o *lookbook* da estação, com todas as notícias que têm saído na imprensa, fazemos mailings regulares àqueles que já são nossos clientes e àqueles que gostaríamos que fossem. Ou seja, fazemos uma espécie de publicidade muito direcionada, não é uma publicidade propriamente para o público em geral. Fazemos apenas uma campanha publicitária sazonal mas divulgada única e exclusivamente *online*.

2. A nível de relações públicas e com a imprensa e eventos, o que costuma ser feito para divulgar a marca no exterior?

Nós temos uma agência de comunicação em Paris que vai também um pouco durante o ano fazendo alguns contactos, pedem-nos roupa para vestir algumas pessoas, e vamos fazendo isso tudo através da sede da agência em Paris, da agência de imprensa.

3. A Luís Buchinho costuma patrocinar algum evento? Qual?

Não.

5. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca a nível internacional?

Não temos.

6. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?

A estratégia de comunicação é elaborada por mim.

7. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação internacional da marca?

A internet é utilizada sempre com clientes que já temos ou com clientes que queremos atingir. Fazemos isso diretamente com o contacto da própria pessoa, não é uma comunicação propriamente abrangente. Depois temos é também as redes sociais onde vamos divulgando continuamente os produtos da marca, as novidades, aquilo que está na loja, aquilo que estamos a entregar.

8. As estratégias de marketing são iguais para todos os mercados?

Acabam por ser semelhantes para todos os mercados.

Apêndice 11 – Entrevista a Nuno Baltazar

PRODUTO

1. Porque considera a Nuno Baltazar uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?

De facto considero que é uma marca de luxo acessível, sendo que o luxo, de facto, pode ser entendido como algo de elevada qualidade, sem que isso pressuponha um preço incomportável. Ainda assim, é incomportável para a maioria dos portugueses, mas estamos sempre a falar em perspetiva, ou seja, em comparação com outras marcas internacionais. Mas é uma marca de luxo no sentido da qualidade de execução e do cuidado com os materiais, mais do que aquilo que, de uma forma generalizada, se associa a uma marca de luxo, que é o preço elevado e o facto de as marcas de luxo pertencerem a grandes grupos financeiros, até muito ligados ao setor do vinho e do champanhe e não só, e são grupos que de facto têm uma capacidade financeira e de investimento na marca e na transformação daquilo que é uma marca, digamos que banal. Mas de facto conseguem ter uma capacidade de investimento em pequenos detalhes, no valor acrescentado, que faz com que uma determinada peça possa ser considerada um objeto de luxo, e atingir níveis, quer de procura, quer de preço, equivalentes a essa situação.

A Nuno Baltazar tem essa conotação de marca de luxo, mas muito nos países lusófonos.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Nuno Baltazar oferece a nível internacional?

Existem esses serviços. Aliás aqui na marca existem três tipos de serviço base, chamemos-lhe assim, depois tem derivações e caminhos diferentes. Uma é a loja, que está aberta a qualquer pessoa, e as pessoas podem cá vir, comprar e levar. Depois há um outro serviço que é muito diferenciador na loja e que não é comum nas outras lojas, que é uma cliente que venha à loja e que veja uma peça que não existe no tamanho dela ou quer uma outra cor, é possível fazer uma proposta de uma peça, de um modelo existente na loja, mas feita por medida, ao seu tamanho, e num tecido ou numa cor um bocadinho mais especial. E aí já entramos numa área absolutamente personalizada. A pessoa é acompanhada, aconselhada, e há uma equipa por trás a fazer um trabalho direcionado para uma cliente específica. Depois existe ainda o serviço *premium*, chamemos-lhe assim, de personalização, que é o serviço de *atelier*, por medida, em que aí a cliente já me conhece, é comigo que está, em que já há uma conversa, é feito um projeto, desenho propostas, para a cliente, para a situação para a qual nos procura, para o tipo de corpo, para o tipo de gosto, sempre dentro de uma estética Nuno Baltazar. E todo esse percurso é um percurso que, dependendo um bocadinho do tempo que a cliente nos dá, mas que é sempre feito com muito rigor, com acompanhamento, com aconselhamento. É um caminho que se constrói, que se faz com a cliente, para ir de encontro às suas expectativas e às suas dúvidas também, mas sempre num caminho que tenha a ver com a nossa marca.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Nuno Baltazar no âmbito internacional? Alguma vez se uniu a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

Eu curiosamente não sinto essa competição assim, isto é, é um mercado competitivo no sentido de existirem várias marcas, mas não é uma competição direta, isto é, eu não sinto que estou a competir contra aquela marca, quer dizer, não. Cada marca tenta fazer o seu percurso da forma mais autêntica possível, porque é isso que de certa forma distingue depois quem é mais forte. Eu acho que a concorrência nesta área é sempre com a própria marca, o estar constantemente a procurar estar mais à frente, o complementar a oferta que a marca tem, de serviços, e isso é uma competição com a evolução da própria marca, não diretamente com outras marcas. Acho que aquilo que interessa ver nas outras marcas, como em qualquer outro setor, é ver aquilo que os outros fazem bem, o que fazem mal, e tirar daí ilações que possam ser úteis na construção do universo criativo e de disposição da marca.

Já, várias vezes. Muito pouco com marcas de moda, somos mais procurados para outro tipo de marcas. A nível internacional, lembro-me de já ter feito uma colaboração com uma marca de champanhe, também com a Seat, que é a grande parceria que nós temos, e de trabalho conjunto já há dez anos. E outras coisas que agora de repente não me estão a surgir mas várias marcas com quem temos vindo a desenvolver projetos comuns, uns mais interessantes que outros obviamente, mas muito construtivos, no sentido da aproximação quer da nossa marca quer da marca com quem estejamos a trabalhar na altura, a um universo mais abrangente. Há ações que fazemos que são nacionais, mas há outras que são internacionais.

4. Existe lista de espera para algum dos seus produtos?

Não... isso é aquele tipo de coisa que é típico de uma marca de luxo mas é algo que é absolutamente construído, e para mim isso não faz sentido nenhum. Ninguém acredita que se a Hermès quisesse entregar malas mais depressa que não conseguia, quer dizer, isto é uma questão de marketing e de estratégia para que de facto a valorização seja

tão grande que até têm de estar à espera. Eu acho que isto está muito ligado à questão do posicionamento, mas acho que isso é um tipo de deslumbramento que dificilmente se conseguiria ter por uma marca. Mesmo lá fora, conta-se pelos dedos de uma mão as marcas que se podem dar ao luxo de fazer isso.

5. De que forma é limitado o número de produtos oferecidos pela marca internacionalmente?

Os produtos oferecidos nos diferentes mercados dependem um bocadinho das composições, das cores... há mercados que privilegiam mais cores escuras, os mercados mais de sul preferem coisas mais coloridas, os mercados com clima mais quente têm mais preocupação com o tipo de fibra e de frescura dos tecidos. Por princípio é o mesmo, porque a coleção é abrangente, mas há sempre diferenças nos mercados, até porque o gosto de uma portuguesa, de uma angolana, de uma brasileira ou de uma dinamarquesa é completamente diferente.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

As coleções têm sempre um nome, um título digamos assim. E as peças têm sempre um nome. Normalmente são nomes de pessoas, ou nomes de personagens que tenham a ver com a história que é desenvolvida naquela coleção, sendo que há alguns vestidos que já são os nossos vestidos icónicos e que fazem sempre parte da coleção, independentemente da história que se esteja a desenvolver, e nesse sentido esses nomes permanecem. No início eram mudados. De estação para estação mudavam ainda que a forma fosse idêntica. Mas ao fim de algum tempo percebemos que fazia sentido que, se a estrutura era a mesma, e se eram apenas pequenas variações, fazia sentido manter o nome, até porque no fundo é aquilo que acontece em marcas internacionais, mais nas malas, mas algumas marcas também fazem isso a peças de roupa, e eu identifico-me muito com essa situação. O micunus, é um vestido que foi desenhado por mim em 2013 ou 2012, e ficou a fazer parte da marca desde essa altura. Não é sempre feito mas é muitas vezes. E o vestido Mary, por exemplo, que +e um vestido que nós fazemos todas as estações, com várias variantes, com manga, sem manga, com tecidos mais fluidos, com tecidos mais estruturados, mas é um dos nossos *best sellers* e fazemos questão que ele esteja sempre na coleção.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes?

A linha principal é a coleção de senhora. É a peça de roupa o mais importante da coleção. Depois tudo o resto é exatamente aquilo que o nome indica, são complementos que podem no fundo ajudar a cliente a criar, de uma forma mais abrangente, o universo Nuno Baltazar no seu guarda-roupa, ou no seu estilo de vida, ou, que é uma coisa que a mim também me interessa bastante, que as clientes misturem essas peças ou as nossas peças com outras marcas. Podem atrair novos clientes sim, dependendo da peça. Os nossos cintos são muito icónicos, são no fundo uma peça fácil de usar diariamente. Às vezes a questão dos acessórios nem tem só a ver com o facto de serem peças mais acessíveis, porque na verdade não são, temos é de ver a tipologia de preço para aquela peça, um *notebook* não se vai vender a preço dos do supermercado, mas está dentro do nível de preços de *notebooks* deste segmento, mas os nossos cintos, não têm o preço de um cinto de uma grande superfície, mas ainda assim são muito mais baratos de que outro tipo de peças que nós temos. O que acontece muito nos acessórios é que, à semelhança um bocadinho também das coisas mais de dia-a-dia, quem compra percebe que é um investimento mais rentável, isto é, vai usar mais vezes aquele cinto, vai usar mais vezes uns óculos de sol, vai usar mais vezes uma mala ou uns sapatos do que às vezes um vestido que, se for comprado para uma festa específica depois as pessoas usam-no mais duas ou três vezes.

8. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, ou são utilizados equipamentos modernos de produção?

É toda feita em Portugal. Mesmo na loja há peças que eu só faço uma. Portanto essa exclusividade também pode acontecer com peças de loja, não só a nível do *atelier* Nuno Baltazar. Hoje em dia, não há nada que se faça sem recurso à tecnologia, quanto mais não seja, uma máquina de costura é manuseada por uma pessoa mas não deixa de ser uma máquina. Agora o que nós privilegiamos é que os acabamentos sejam o mais possível, quer dizer, a peça é modelada à mão, é cortada à mão, é confeccionada parte com a máquina de costura mas não é um robô, é uma pessoa que ali está, e é preciso ter também esse tipo de talento, e aquilo que nós nos esmeramos muito para ter é uma equipa de pessoas que de facto tenham um tipo de qualidade de acabamento que confirmem às peças uma sofisticação, ainda que possa ser um top para usar todos os dias com uma calça de ganga, mas de facto ser muito bem feito, e isso sim é aquele luxo que eu procuro proporcionar às minhas clientes.

10. A Nuno Baltazar pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?

Não.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Como é que esse aumento afeta a procura internacional?

Não. O preço das peças icone variam muito mas é consoante os tecidos. No fundo o preço é uma coisa matemática, é uma junção de vários fatores desde o trabalho que dá, o tempo que demora, o tecido que consome e tudo o resto que é preciso para fazer aquela peça. Portanto as peças icónicas como são feitas em materiais muito diferentes podem também ter preços muito diferentes. Eu posso ter um vestido com a mesma forma e ele ser totalmente liso ou ter um bordado, e isso faz com o que preço seja diferente. Mas tentamos sempre não atingir preços demasiado elevados e que nos ponham no patamar de algumas marcas internacionais, porque, pelo menos no mercado português, ainda existe um bocadinho esse preconceito sobre usar marcas nacionais se elas forem ao mesmo preço das outras internacionais, é mais complicado. Depende muito da situação. Por exemplo, se for para comprar uma peça para o dia-a-dia compram muito mais depressa uma marca internacional. Se for para uma festa muito especial, vêm mais depressa aqui porque quando se compra uma peça numa Lanvin ou numa Dolce&Gabbana numa loja de luxo do Porto, por exemplo, não tem garantia nenhuma que na mesma festa não vai estar uma cliente que esteve em Milão ou em Paris e comprou uma peça igual. E, portanto, esse luxo, de facto, essas marcas não conseguem dar. E nós conseguimos.

2. De que forma são determinados os preços dos produtos? Esses preços variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são iguais para todos?

Varia sempre um bocadinho por causa do tipo de taxas que cada mercado tem. E dependendo também da distância que o mercado tem. Quando mais longe maiores os custos.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Como são os seus preços?

Não.

4. A Nuno Baltazar pratica saldos internacionalmente? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

Nós não temos lojas próprias internacionalmente. Portanto os saldos são as lojas que definem quando é que querem ou não fazer os próprios saldos, a marca não interfere nesse sentido.

Reduções especiais de preço fazemos, mas só para clientes da marca. Quando fazemos promoções especiais fazemos para todas as clientes da marca.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Nuno Baltazar em mercados internacionais?

Basicamente temos um ponto de venda em Angola, onde temos um mercado de facto interessante, é uma loja multimarca. Eu acho que internacionalmente não faz muito sentido lojas só com uma marca, lojas próprias nem pensar porque nós temos sempre de ver o contexto das marcas portuguesas à luz daquilo que é feito internacionalmente. Raros são os *designers* que são proprietários das próprias marcas, as marcas são propriedade de grandes empresas, de grandes grupos financeiros e que fazem esse tipo de investimento. Nós em Portugal somos *designers*, somos empresários e portanto é preciso saber redirecionar para pequeno e bom do que dar passos maiores que as pernas e depois as coisas não correrem bem.

2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas?

Na forma como devem fazer a disposição das peças, a nível cromático, é dada uma orientação. E ao mesmo tempo também por cada peça que vai enviamos sempre uma determinada quantidade de tecido, para o caso de ser preciso fazer alguma coisa, algum arranjo. Mesmo lá fora tentamos sempre ter esse cuidado de poder proporcionar à cliente final a peça ajustada o melhor possível ao seu corpo.

3. A Nuno Baltazar possui algum sistema de CRM?

Sim, claro.

4. Por favor, descreva o ambiente das lojas da marca. De que forma é projetado o universo da mesma?

As indicações que dou não são regras, são só sugestões. Não é uma loja Nuno Baltazar e portanto eu não tenho que interferir em nada, apenas dar indicação e basta às vezes partilhar fotografias de como nós pomos as coisas, que tipo de cor é que fica bem com outras. Mas claro que depois as lojas são livres de fazerem aquilo que entenderem que é necessário.

5. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?

Porque, como eu lhe dizia inicialmente, acho que há uma apetência maior pelas marcas portuguesas nos países lusófonos. Há vários portugueses a viver lá nos últimos anos, nós também sempre temos sido um destino preferencial para o mercado angolano fazer compras. O mercado angolano tem um conhecimento da marca superior a outros mercados, e houve esse interesse e portanto achamos que fazia sentido.

6. Qual o mercado com maior volume de vendas?

Portugal.

7. A Nuno Baltazar possui loja *online*? Realiza mais vendas *online* ou através de lojas físicas?

Não temos. É uma coisa que vai ter de acontecer, mas é algo a que eu, regra geral, sou um bocadinho avesso porque acho que comprar a nossa marca é uma experiência que tem de ser presencial, quer dizer, o vestido numa caixa, por muito bonita que a caixa seja, nunca chega impecavelmente ao seu destino, a pessoa está a vestir mas está sozinha, sem a orientação de ninguém. Isto é uma questão estratégica da marca, preferimos trabalhar como uma mercearia *gourmet* do que como um supermercado, porque é aquilo que nós conseguimos controlar, no sentido de manter a experiência como algo de absolutamente único e especial, porque se nos dispersarmos para muitas vertentes vamos certamente perder em alguma daquelas situações em que são mais especiais e não queremos que isso aconteça.

8. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição *online* por parte das marcas de luxo?

São dimensões diferentes. São válidas mas não acho que neste momento seja o caminho da Nuno Baltazar. Até poderá vir a ser no futuro, quando houver um desenvolvimento, e pode ser até muito para breve, de uma linha específica para venda *online*, em que o tipo de peça, o tipo de mercado é diferente, será para um público mais jovem, mais descontrado, menos formal, e portanto essa abordagem à venda *online* já fará sentido, mas têm de ser peças pensadas para isso. Senão a venda *online* só por venda online para mim não faz muito sentido. E lá está, aquilo que é interessante neste momento é olhar para aquilo que as outras marcas fazem e ver quais são os pontos positivos e negativos, perceber de que forma é que isso se pode adaptar à nossa marca de uma forma positiva, mas sempre no sentido de criar um caminho que é o nosso, e o nosso caminho poderá vir a passar de facto pela venda *online*, mas não exatamente neste momento, ou pelo menos não sem que exista um caminho traçado para lá chegar.

9. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

A loja do Porto. Aqui conseguimos ter um serviço absolutamente completo, que numa loja mais tradicional ou noutras que eventualmente possam vir a existir, muito dificilmente se consegue, porque de facto é uma estrutura e uma dimensão muito difícil de ter em todas as lojas. Aliás, qualquer marca internacional não tem lojas todas da mesma dimensão.

10. Que serviços ou produtos especiais são disponibilizados na *flagship store*?

O serviço de personalização é só oferecido aqui.

11. São realizado eventos na *flagship store* da marca?

Sim. Fazemos muitas vezes *cocktails* aos sábados, por exemplo, com lançamentos de coleção, com lançamentos de um produto novidade, eventos de pré-saldos, abrimos sempre os saldos primeiro às clientes habituais da loja e convidamo-las sempre a vir cá, tentamos sempre ao máximo ter uma relação o mais próxima possível com as clientes, porque isso também faz parte de uma experiência de luxo. Até porque eu normalmente não estou na loja e nesses dias a cliente que vem à loja já é uma cliente que conhece a marca, já me conhece também, e aí já aproveita esses dias para me pedir a opinião.

COMUNICAÇÃO

1. A Nuno Baltazar faz publicidade internacionalmente? De que forma?

Não fazemos. Lá está, isso faria sentido se nós tivéssemos mais pontos de venda internacionais. O nosso foco é no mercado nacional.

2. De que forma é incentivado o passa-a-palavra?

O passa-a-palavra é pela experiência. As pessoas podem eventualmente partilhar uma coisa ou outra que gostam. Mas eu cada vez menos acredito nas redes sociais, acabamos por as usar porque achamos que não faz sentido não usar, e não podemos ser fechados a essa realidade, mas não é nas redes sociais que se faz o negócio. E assim, os negócios nas redes sociais acontecem quando estamos a falar de uma tipologia de produto *easy* e barato. Esse passa-a-palavra acontece porque as clientes usam Nuno Baltazar, são elogiadas nas situações em que estão, e temos a sorte delas terem esse carinho de partilhar com as pessoas que as elogiam que estão vestidas por nós. Obviamente

que depois aquilo que nós podemos fazer de uma forma ainda assim natural, para estimular esse conhecimento sobre a nossa marca, é todas as ações que temos quando vestimos uma figura pública, que não deixa de ser um trabalho com esse fim, é feito com esse fim, mas tem que haver sempre uma enorme identificação entre nós e a pessoa. Temos que nos reconhecer no percurso que ela tem, no tipo de forma de estar, de se apresentar, o tipo de beleza, para que de facto faça sentido vestirmos aquela pessoa numa determinada situação.

3. Costumam utilizar celebridades em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca a nível internacional?

Em campanhas publicitárias não. Como embaixadoras, quer dizer, não dessa forma, com esse nome, embaixadora. Não é propriamente uma embaixadora, até porque eu gosto que as pessoas tenham liberdade para hoje vestirem Nuno Baltazar, amanhã não vestirem e de repente voltam a vestir, quer dizer, porque senão também parece uma coisa um bocado forçada. Existem é pessoas que, pela frequência com que usam a nossa marca, acabam por ter uma imagem que se começa a ligar à nossa. Mas sempre mais porque existe um carinho grande entre mim, porque no fundo sou quem dou o nome à marca, e estas pessoas, e essa identificação ultrapassa também um bocado o universo do objeto, de vestir alguém, e passa a ser também, à semelhança daquilo que acontece com as clientes de *atelier*, uma experiência muito personalizada. Por isso é que para mim é importante de facto haver uma identificação. Eu não visto ninguém, do ponto de vista social, se não me identificar com a pessoa.

4. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação internacional da marca?

A internet é usada nas redes sociais. Eu acho que uma coisa que é engraçada e que acho que é um fenómeno que está a acontecer mundialmente, as marcas têm as suas páginas no Facebook, no Instagram, no Twitter e por aí fora, mas aquilo que as pessoas querem são as pessoas. E isso é muito interessante. Se for ver uma página de uma marca internacional, ela tem sempre menos seguidores do que o próprio *designer*. No meu caso é igual. Porque as pessoas cada vez mais querem, à medida que o mercado e as tecnologias se vão desenvolvendo num sentido mais frio, mais distante, eu acho que as pessoas têm uma necessidade enorme de aproximação das pessoas, e de fazerem parte das suas vidas, de as conhecerem um bocadinho melhor. Por exemplo, eu abri o meu perfil de Instagram há relativamente muito pouco tempo, porque sempre privei muito pela minha intimidade e achava que não podia partilhá-la com outras pessoas. Neste momento acho que faz muito sentido e percebi essa orientação que as pessoas estavam a ter cada vez mais. Obviamente que isso também condiciona aquilo que eu vou partilhando. Partilho coisas que são íntimas q.b. Partilho alguma da minha intimidade ou do meu dia-a-dia, mas isso depois está interligado com outras coisas que têm a ver com a marca, com o trabalho. Cada vez mais a imagem do diretor criativo da marca é muito associada ao sucesso que a marca tem. Isto pode parecer uma coisa tonta mas não é. O facto de um diretor criativo com uma marca como a minha ter poderá ter mais sucesso se tiver bem cuidado, se tiver uma vida saudável, se for bonito. Tudo isso ajuda. No caso da Nuno Baltazar acho que há uma ligação muito forte à minha figura, à forma como eu vejo as coisas, aquilo que me emociona, aquilo que me faz ser de uma maneira ou de outra, e portanto essa exposição pública faz parte também da estratégia da marca.

5. Existem elementos característicos dos seus produtos que façam com que a maior parte das pessoas identifique imediatamente a sua marca?

Muitos há, de facto. É evidente que para mim é sempre um bocadinho menos fácil de falar sobre eles porque estou demasiado dentro e não consigo ter essa visão exterior, mas de facto é das coisas que eu mais ouço. Por exemplo quando nós vestimos uma figura pública é muito frequente ouvir um comentador ou alguém a dizer "Percebe-se imediatamente que é um vestido Nuno Baltazar". E isso é uma coisa que se constrói com tempo. E outra das grandes estratégias da marca desde há muito tempo é criar um universo visual muito forte e que seja possível de continuar depois de mim. Porque aquilo que faz com que as marcas internacionais, as grandes marcas, sejam possíveis de serem continuadas, é se tiverem um universo muito forte. Se eu não tiver vestidos icónicos, se eu não tiver um logo forte, se eu não tiver características que definam a forma como trabalho as cores habitualmente, se não houver silhuetas e detalhes que eu trabalhe de uma forma constante, ainda que não repetitiva... É impensável pensar na marca e não pensar em mangas balão, ou não pensar em *catsuits* por exemplo, que é uma coisa que poucas marcas fazem e eu fui um dos primeiros em Portugal a fazer, e a propor imagens sofisticadas em *catsuits* a substituir o vestido de noite, por exemplo. Eu acho que é difícil pensar em Portugal numa marca de moda e pensar em vestidos de noite compridos sem pensar em Nuno Baltazar. Portanto, há uma série de elementos, corte, detalhes... há muita coisa, de facto, acho que é das coisas em que a marca é mais rica, e acho que é fundamental.

6. As estratégias de marketing são iguais para todos os mercados?

Sim.

Apêndice 12 – Entrevista a Mariana Donato da marca Âme Moi

PRODUTO

1. Porque considera a Âme Moi uma marca de luxo? Esta é vista como tal em mercados internacionais ou apenas em Portugal?

A âme moi é uma marca de luxo pois destaca-se de todas as outras marcas concorrentes pela qualidade de excelência de produção e da escolha minuciosa dos materiais utilizados para a produção da nossa linha de carteiras. Na altura em que a âme moi entrou no mercado, o objetivo sempre foi primordialmente a internacionalização da marca e por isso os nossos primeiros produtos continham ouro, prata e pedras preciosas e por isto logo de imediato fomos postos no patamar de luxo.

2. Vários autores referem que a um produto de luxo está sempre associado um serviço. Quais os serviços que a Âme Moi oferece a nível internacional?

O facto de o cliente poder personalizar a sua carteira é um ponto que nos favorece bastante. Existe sempre um acompanhamento feito pelo departamento comercial, que tem a preocupação de satisfazer o cliente e criar uma relação com ele para que este se fidelize e recomende a marca. No mercado de luxo, os clientes gostam de sentir que a marca se preocupa com eles.

3. Como caracteriza o universo competitivo da Âme Moi no âmbito internacional? Alguma vez se uniram a outras marcas de luxo para a realização de ações conjuntas?

A âme moi está inserida num mercado muito competitivo onde é preciso estar sempre atento às tendências e inovar os produtos. O fator surpresa, mas mantendo sempre o ADN da marca é algo que seduz os clientes com poder de compra para este mercado. A âme moi ainda é um pequeno embrião neste mercado tão competitivo e por isso fazer parcerias com marcas que já estão consolidadas no mercado é muito difícil, mas está nos nossos objetivos.

4. Existe lista de espera para algum dos vossos produtos?

Todas as carteiras que o cliente deseje personalizar ao seu gosto são sujeitas a um processo de aceitação pelo nosso departamento de produção e claro pelo departamento do *design* e por isso o cliente tem que aguardar sempre a resposta da marca. No caso das carteiras em que o cliente exija ouro ou prata nos metais também existe uma lista de espera, e é por isso que o produto se torna tão apetecível.

A âme moi não produz em massa, produzimos em pequenas quantidades que alimentem uma loja para que depois consigamos criar o desejo de compra e o cliente tenha que encomendar à loja ou à marca, e a partir daqui começa-se a criar a tal relação que vai agradar o cliente.

5. Os produtos oferecidos pela marca são os mesmos para os distintos mercados internacionais?

Sim. A partir do nosso *showroom* em Milão e Reino Unido, todos os clientes têm acesso aos mesmos produtos. A coleção é sempre igual para os 4 cantos do mundo. É através do nosso *showroom* que conseguimos chegar a todo o lado.

6. Existem produtos com características especiais que lhes conferem personalidade, como nomes próprios ou cores e materiais específicos?

Temos sempre o cuidado de criar harmonia nas nossas coleções. Gostamos sempre de criar uma história inspirada nas tradições, nas cores, nos padrões e nos materiais utilizados. Todas as nossas coleções têm um tema e a partir desse tema nasce o nome de cada carteira inspirado no seu *design*.

7. Existem produtos com preços mais acessíveis, de forma a atrair novos clientes? A marca possui extensões da linha de produtos? Estas são de maior ou menor qualidade e preço comparativamente com a linha principal de produtos?

Todos os produtos da marca apresentam grau máximo de qualidade. A preocupação em oferecer produtos de qualidade é uma das máximas da âme moi. Como em qualquer marca de acessórios existem produtos mais caros e outros mais acessíveis. Para chegar a todo o tipo de clientes é necessário criar uma coleção que apresente produtos distintos a vários preços. De momento, a marca apenas disponibiliza acessórios para senhora mas criar uma linha de acessórios masculina é algo que está no nosso objetivo, assim como outras gamas que complementem os nossos produtos atuais.

8. Relativamente à produção, esta é realizada em Portugal? De forma estandardizada ou personalizada? Existe recurso à mão humana, são utilizados equipamentos modernos de produção ou ambos?

Tanto os materiais utilizados assim como a produção da coleção é *made in Portugal*, apenas as peles exóticas vêm de outros países devido à qualidade. Numa era em que a indústria têxtil se rendeu à tecnologia, continuamos a preservar as técnicas ancestrais da nossa região e existem alguns pormenores em cada carteira que são feitos à mão pelas nossas costureiras e pelos nossos artesãos.

9. A Âme Moi pertence a algum grupo ou associação de marcas de luxo?

Em Portugal, a Âme Moi está associada à AORP.

10. Existe algum produto que seja considerado um ícone da marca a nível internacional?

Na coleção atual – *Fall/Winter 16* – todos os modelos tiveram uma excelente percentagem de compra. Apesar de vendermos os mesmos produtos para todos os mercados, a diversificação de cultura de cada país faz com que em cada país haja um *best-seller* diferente. Uma das carteiras mais compradas desta coleção inspirada na cidade de Lisboa foi a carteira Bica. A Bica é uma *pouch* que mistura diferentes texturas e padrões e por ser inspirada na manta tradicional alentejana e por ter muita cor, é uma carteira que todos elogiam porque é realmente algo tipicamente português.

PREÇO

1. O preço dos produtos aumenta gradualmente? Como é que esse aumento afeta a procura internacional?

O preço dos produtos é calculado através de vários fatores. Depois de sabermos o material utilizado, o tempo de fabrico despendido entre outras coisas é que podemos saber quanto é que este produto custa à marca e depois vendê-lo a um valor significativo que nos dê margem para o cliente final. Em nada o aumento do preço afeta a procura internacional, quem compra Âme Moi sabe que está a comprar um produto de qualidade.

2. Os preços dos produtos variam consoante o mercado onde estão a ser vendidos, ou são iguais para todos?

Os produtos são vendidos aos clientes todos com o mesmo preço de custo. Depois cada mercado adapta o preço final, consoante o câmbio ou outras variantes, mas nunca pode ultrapassar o valor final estipulado pela marca para que não existam discrepâncias nos vários mercados.

3. Existem produtos vendidos em conjunto, numa espécie de pack? Como são os seus preços?

Não, cada produto é vendido individualmente.

4. A Âme Moi pratica saldos internacionalmente? E reduções especiais de preço para certos clientes ou em ocasiões especiais?

Os saldos e as promoções ficam a cargo dos nossos clientes. Cada cliente sabe o mercado que tem e que estratégias vão funcionar para escoar o produto. Existem produtos que não permitimos que sofram qualquer redução pois são produtos que trespassam entre coleções, mas no que diz respeito a artigos descontinuados a marca mostra-se sempre acessível para negociar com os clientes para que ambos fiquem satisfeitos.

5. Quando, como e a quem são comunicados os preços dos produtos?

A Âme Moi por norma não faz vendas diretas ao cliente final. Como referi acima, é através do nosso *showroom* que recebemos os nossos clientes e é a partir destes que os produtos chegam ao público. Vendemos diretamente às lojas e por isso na altura da compra sabem o preço a que estão a comprar e o preço a que irão vender. Como neste momento não vendemos *online* (em site próprio), os preços não estão disponíveis no site. Nas lojas normalmente o preço está numa etiqueta dentro do bolso da carteira.

DISTRIBUIÇÃO

1. Quais as formas de distribuição da Âme Moi em mercados internacionais? Apenas estão presentes em *department stores* e lojas multimarca? Têm alguma loja própria?

Para já ainda não se justifica ter loja própria, apenas vendemos em lojas multimarca e *department stores*.

2. Que tipo de formação e acompanhamento são dados aos vendedores das lojas e *department stores*?

No início de cada coleção é dado um acompanhamento aos vendedores para que conheçam o produto que estão a vender e para que saibam vendê-lo.

3. Os vendedores dessas lojas recebem comissões de venda?

Se os vendedores das lojas recebem uma comissão é algo que não está a nosso cargo. Nós apenas vendemos às lojas e a partir daí as lojas é que decidem se dão ou não comissão aos seus vendedores.

4. A Âme Moi possui algum sistema de CRM?

Para já ainda não.

5. Quantas lojas nacionais e internacionais da marca existem? Onde se situam e o que motivou essa localização?

A Âme moi está presente em Portugal, Espanha, Reino Unido, Itália, Alemanha, Rússia e Coreia de Sul. Em todos estes países existe um ou mais pontos de venda. O *merchandising* da marca fica a cargo de cada loja havendo regras que se devem respeitar, mas como já referi cada país conhece o seu mercado e sabe a forma mais atrativa de vender um produto.

6. Qual o mercado com maior volume de vendas?

O Reino Unido.

7. A Âme Moi possui loja *online*? Se sim, realiza mais vendas *online* ou através de lojas físicas?

Para já não.

8. Na sua opinião, qual o impacto da atual tendência de distribuição *online* por parte das marcas de luxo? De que forma são conservadas nas vendas *online* as relações pessoais e a experiência multissensorial que caracterizam as marcas de luxo?

As melhores marcas de luxo do mundo não vendem *online*, ou até podem vender alguns produtos, mas não vendem os *best-sellers*. Isto acontece porque todas as marcas de luxo querem conhecer e cativar os clientes com poder de compra. O que distingue as marcas de luxo das marcas ditas de mais acessíveis é o facto de quererem tratar o cliente de uma forma quase exclusiva proporcionando-lhe satisfação e segurança na marca.

9. A marca possui alguma *flagship store*? Onde?

Não.

COMUNICAÇÃO

1. A Âme Moi faz publicidade internacionalmente? De que forma?

De momento não fazemos publicidade. Normalmente quando as marcas são novas e têm sucesso no mercado a própria imprensa investiga e escreve sobre a marca.

2. A nível de relações públicas e com a imprensa e eventos, o que costuma ser feito para divulgar a marca no exterior?

As redes sociais são a maior e melhor ferramenta da estratégia de comunicação de uma marca. Interagir com o público e com os seus comentários cria empatia e as pessoas valorizam isso e acabam por pesquisar e a ficar seguidores da marca. A relação com a imprensa também é construída gradualmente e tem que ser sempre alimentada. No início de cada coleção é necessário enviar um catálogo, um *press kit*, um *press release* e às vezes até mesmo produto para que desperte curiosidade na imprensa, e depois a faça vir até nós.

3. A Âme Moi costuma patrocinar algum evento ou desportista? Qual?

Uma vez que os fundadores da marca são amantes equestres, e os filhos são cavaleiros de competição, a Âme moi já patrocinou alguns eventos relacionados com o hipismo e também patrocina alguns cavaleiros. Esporadicamente a marca patrocina alguns eventos mas têm que ter sempre alguma conexão com o nosso ADN.

4. De que forma é incentivado o passa-a-palavra?

A forma como tratamos os nossos distribuidores e por vezes os clientes finais faz com que sejamos recomendados. Neste último ano a Âme moi teve um crescimento muito favorável a nível de vendas e também no que diz respeito às redes sociais. Fazemos o que podemos para que o cliente se fidelize e se sinta exclusivo.

5. Costumam utilizar figuras públicas em campanhas publicitárias? E como embaixadoras da marca a nível internacional?

A utilização de uma figura pública é sempre um fator positivo para a marca. Tem que ser algo bem pensado porque tem que ser sempre alguém que tenha a ver com a filosofia da marca. Para já ainda não temos nenhuma embaixadora oficial da marca, mas temos algumas figuras públicas em vista.

6. A estratégia de comunicação é elaborada na sede da marca, ou existe autonomia nos diferentes mercados?

Sim a marca tem o cuidado de elaborar uma estratégia de comunicação a nível global, mas depois cada mercado tem livre arbítrio para fazer a divulgação dos produtos que tem da marca na sua loja.

7. De que forma é utilizada a internet na estratégia de comunicação internacional da marca?

A internet é a ferramenta base da estratégia de comunicação da marca. É através do *online* que partilhamos conteúdo e divulgamos a mesma informação ao mesmo tempo para diferentes países.

8. Existem elementos característicos dos vossos produtos que façam com que a maior parte das pessoas identifique imediatamente a sua marca?

Sim, o padrão geométrico dos losangos, a manta tradicional alentejana, o pendente com a crina de cavalo, o forro interior sempre de cor vermelho são alguns dos elementos característicos e distintivos da âme moi.

9. As estratégias de marketing são iguais para todos os mercados?

Todos os mercados são diferentes, mas há que ter uma comunicação consistente que de alguma forma esteja interligada e consiga atingir as diferentes culturas. Tentamos sempre passar uma informação que seja apelativa aos diferentes países e claro que também há que ter cuidado com as tradições e culturas de cada país para nunca ferirmos susceptibilidades.

Referências Bibliográficas

Allérès, D. (2000). *Luxo... Estratégias / Marketing*. São Paulo, Brasil: Fgv Editora.

Âme Moi. (2016). Consultado em setembro 1, 2016, em <https://www.amemoi.com/index.php?pt/>

Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing – The experience is everything!. *Journal of Brand Management*, 16 (5/6), 338-346.

Aveiro Norte. (2015). Egídio Alves uma marca de luxo de S. João da Madeira. Consultado em agosto 4, 2016, em http://aveironorte.pt/diarias.asp?cat=Geral&cfg=0&idioma=item_lingua1&item=4199

Azevedo, P. R. P. (2010). Posicionamento internacional de marcas de vinho de luxo – um estudo exploratório: os casos da Quinta do Crasto e da Quinta do Noval. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Berghaus, B., Bossard, C., & Baehni, L.L. (2015). Strategic foresight in the luxury industry: managerial perspectives. *Luxury Research Journal*, 1 (1), 76-90.

Biz Feira. (2015). Profession Bottier uma história de luxo. Consultado em agosto 5, 2016, em <http://www.bizfeira.com/pt/noticias/profession-bottier-uma-historia-de-luxo/>

Bowen, G.A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27-40.

Carlos Santos Shoes. (2016). Consultado em agosto 3, 2016, em <http://www.santosshoes.com/pt/>

Carlos Santos Store. (2016). Consultado em agosto 3, 2016, em <http://store.santosshoes.com/pt>

Cavender, R.C., & Kincade, D.H. (2014). Management of a luxury brand: dimensions and sub-variables from a case study of LVMH. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18 (2), 231-248.

Centro Tecnológico de Calçado de Portugal. (2014). Luxo: Lemon Jelly presente na White Show. Consultado em Agosto 4, 2016, em <http://www.ctcp.pt/info/email/index.asp?v2=MXwyMnwyMDE0fDMzNjk=>

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: A world of privilege*. Singapura: John Wiley & Sons.

CM Jornal. (2016). Carlos Santos exporta 99% das vendas. Consultado em agosto 3, 2016, em http://www.cmjornal.pt/mais-cm/especiais/e-para-exportar/detalhe/exporta_99_das_vendas

Delas. (2016). Inês Caleiro: “Tenho o prazer de fazer parte de uma indústria que não é elitista ou sexista”. Consultado em agosto 5, 2016, em <http://www.delas.pt/ines-caleiro-da-guava/>

Diário de Notícias. (2013). “Nunca usei um par de sapatos que não fosse feito neste casa”. Consultado em agosto 3, 2016, em <http://www.dn.pt/revistas/nm/interior/nunca-usei-um-par-de-sapatos-que-nao-fosse-feito-nesta-casa-3162738.html>

Dias, M.C.C.F. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Adira*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Dicionário de Língua Portuguesa. (2014). Porto: Porto Editora.

Dinheiro Vivo. (2013). 7 marcas nacionais premiadas. Consultado em agosto 5, 2016, em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/7-marcas-nacionais-premiadas/>

Dinheiro Vivo. (2015). Baguera by Guava: a primeira de duas. Consultado em agosto 5, 2016, em <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/baguera-by-guava-a-primeira-de-duas/>

Dinheiro Vivo. (2015). Procalçado: “Estamos a atingir os cinco continentes”. Consultado em agosto 4, 2016, em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/procalçado-estamos-a-atingir-os-cinco-continentes/>

Dinheiro Vivo. (2016). Conheça a loja da Josefina em Nova Iorque. Consultado em agosto 1, 2016, em <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/galeria/conheca-a-loja-da-josefinas-em-nova-iorque/>

Dinheiro Vivo. (2016). Vegan? Os sapatos Lemon Jelly são!. Consultado em agosto 4, 2016, em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/vegan-os-sapatos-lemon-jelly-sao/>

Económico. (2015). Carlos Santos: Provavelmente, o melhor fabricante de sapatos do mundo. Consultado em agosto 3, 2016, em http://economico.sapo.pt/noticias/carlos-santos-provavelmente-o-melhor-fabricante-de-sapatos-do-mundo_226811.html

Económico. (2015). Conheça a Âme Moi, uma marca de acessórios de luxo. Consultado em setembro 1, 2016, em <http://videos.sapo.pt/UsFI80tKYusVdKzuQ8dL>

Económico. (2015). “Nunca ninguém ficará infeliz com umas Josefinas!”. Consultado em agosto 1, 2016, em http://economico.sapo.pt/noticias/nunca-ninguem-ficara-infeliz-com-umas-josefinas_229963.html

Económico. (2016). Marca portuguesa Josefinas abre loja em Nova Iorque. Consultado em agosto 1, 2016, em http://economico.sapo.pt/noticias/marca-portuguesa-josefinas-abre-loja-em-nova-iorque_253769.html

Egídio Alves. (2016). Consultado em agosto 4, 2016, em <http://www.egidioalves.com/pt/>

Exame Expresso. (2016). A atração das marcas. Consultado em agosto 4, 2016, em <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2016-01-28-A-atracao-das-marcas>

Expresso. (2010). Vicri: marca dos famosos reforça no retalho. Consultado em agosto 3, 2016, em <http://expresso.sapo.pt/economia/vicri-marca-dos-famosos-reforca-no-retalho=f584804>

Expresso. (2015). Luís Buchinho. “Odiava o Porto. Hoje é uma cidade onde dá gosto viver”. Consultado em agosto 2, 2016, em <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2015-10-24-Luis-Buchinho.-Odiava-o-Porto.-Hoje-e-uma-cidade-onde-da-gosto-viver>

Famalicão Made In. (2015). Arte e tradição portuguesa fazem o luxo da âme moi. Consultado em setembro 2, 2016, em http://www.famalicaomadein.pt/_arte_e_tradicao_portuguesa_fazem_o_luxo_da_ame_moi

Fionda, A.M., & Moore, C.M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16 (5/6), 347-363.

Guava. (2016). Consultado em agosto 5, 2016, em <http://www.guava.shoes/>

Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14 (2), 187-207.

Heine, K. (2012). The Concept of Luxury Brands. Consultado em Novembro 12, 2015, em <http://www.conceptofluxurybrands.com>.

Imagens de Marca. (2012). A alma do sapato Carlos Santos. Consultado em agosto 3, 2016, em <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/sicnoticias/pecas/a-alma-do-sapato-carlos-santos/>

Jornal de Negócios. (2016). “Guava” Inês Caleiro ganha um prémio de sono em Xangai. Consultado em agosto 5, 2016, em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/guava_ines_caleiro_ganha_um_premio_de_sonho_em_shanghai.html

Jornal Único. (2014). “Tenho um sapato arrojado mas intemporal ao mesmo tempo”. Consultado em agosto 4, 2016, em <http://jornalunico.pt/tenho-um-sapato-arrojado-mas-intemporal-ao-mesmo-tempo/>

Josefinas. (2016). Consultado em agosto 1, 2016, em <https://josefinas.com/pt>

Jung, H.J., Lee, Y., Kim, H.J., & Yang, H. (2014). Impacts of country images on luxury fashion brand: facilitating with the brand resonance model. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18 (2), 187-205.

Kapferer, J.N., & Bastien, V. (2009a). *The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Londres, Reino Unido: Kogan Page.

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

Keegan, W.J. (2005). *Marketing Global*. São Paulo: Pearson.

Kim, H., Choi, Y.J., & Lee, Y. (2015). Web atmospheric qualities in luxury fashion brand web sites. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19 (4), 384-401.

Kim, J., & Johnson, K.K. (2015). Brand luxury index: a reconsideration and revision. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19 (4), 430-444.

Krugman, P.R., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *International Economics: Theory and Policy*. Boston: Pearson.

Lemon Jelly. (2016). Consultado em Agosto 4, 2016, em <http://www.lemonjellyshoes.com/pt>

Luís Buchinho. (2016). Consultado em agosto 2, 2016, em <http://www.luisbuchinho.pt/>

Manlow, V., & Nobbs, K. (2013). Form and function of luxury flagships: An international exploratory study of the meaning of the flagship store for managers and costumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17 (1), 49-64.

Marcos, P. M. P. (2010). Factores determinantes para a internacionalização no sector do calçado português de luxo: Um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Marketeer. (2015). Carlos Santos Shoes estreia-se nos acessórios. Consultado em agosto 3, 2016, em <http://marketeer.pt/2015/09/02/carlos-santos-shoes-estrela-se-nos-acessorios/>

Máxima.pt. (2016). Âme Moi, a marca portuguesa que faz furor em Londres. Consultado em setembro 1, 2016, em http://www.maxima.pt/moda/detalhe/ame_moi_a_marca_portuguesa_nos_grandes_armazens_londrinos_harrods_e_selfridges.html

Máxima.pt. (2016). Josefinas criam sabrinhas para mãe e filha. Consultado em agosto 1, 2016, em <http://www.maxima.pt/moda/novidades/detalhe/josefinas.html>

Mayer, I. (2015). Qualitative research with a focus on qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4 (9), 53-67.

Moore, C.M., Doherty, A.M., & Doyle, S.A. (2010). Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 139-161.

Mutante. (2016). Munna + Ginger & Jagger na Josefinas NY. Consultado em agosto 12, 2016, em <http://mutante.pt/2016/08/munna-ginger-jagger-na-josefinas-ny/>

Nobbs, K., Moore, C.M., Sheridan, M. (2012). The flagship format within the luxury fashion market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (12), 920-934.

Notícias magazine. (2016). Nos pés de Inês. Consultado em agosto 5, 2016, em <http://www.noticiasmagazine.pt/2016/nos-pes-de-ines/>

Nuno Baltazar. (2016). Consultado em agosto 17, 2016, em <http://www.nunobaltazar.com/>

Observador. (2015). Sabrinhas Josefinas impõem-se no mercado internacional e ajudam mulheres no Ruanda. Consultado em agosto 1, 2016, em <http://observador.pt/2015/10/06/sabrinhas-josefinas-impoem-no-mercado-internacional-ajudam-mulheres-no-ruanda/>

Observador. (2016). Guava shoes, peças de arte para o dia a dia. Consultado em agosto 5, 2016, em <http://observador.pt/2016/05/20/guava-shoes-pecas-de-arte-para-o-dia-a-dia/>

Oliveira, V. M. D., Martins, M. D. F., & Vasconcelos, A. C. F. (2012). Entrevistas “Em Profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: Pistas teóricas e metodológicas. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 15, 1-12.

P3 Público. (2014). Josefinas, as sabrinhas portuguesas com certeza. Consultado em agosto 1, 2016, em <http://p3.publico.pt/vicios/espelho/10570/josefinas-sabrinhas-portuguesas-com-certeza>

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

Porto 24. (2015). Luís Buchinho com 25 anos de moda exporta metade do que desenha. Consultado em agosto 2, 2016, em <http://www.porto24.pt/pessoas/luis-buchinho-com-25-anos-de-moda-exporta-metade-que-desenha/>

Portugal Fashion. (2015). Milan Fashion Week. Consultado em outubro 1, 2015, em <http://portugalfashion.com/destaquesHome/?id=84>

Portugal Fashion. (2016). Next Step regressa às capitais da moda. Consultado em Maio 25, 2016, em <http://www.portugalfashion.com/pt/noticias/next-step-regressa-as-capitais-da-moda/>.

Portugal Têxtil. (2016). Homem na ribalta. Consultado em agosto 17, 2016, em <http://www.portugaltexil.com/homem-na-ribalta/>

Portugal Têxtil. (2016). Josefinas nos pés do mundo. Consultado em agosto 1, 2016, em <http://www.portugaltexil.com/josefinas-nos-pes-do-mundo/>

Portuguese Shoes. (2016). Consultado em Abril 16, 2016, em <http://www.portugueseshoes.pt/>.

Profession: Bottier. (2016). Consultado em agosto 5, 2016, em <http://www.professionbottier.com/>

Rosenthal, M. (2016). Methodology Matters: Qualitative research methods: Why, when and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8 (4), 509-516.

RTP Play. (2016). What's Up – Olhar a moda. Consultado em setembro 1, 2016, em <http://www.rtp.pt/play/p1841/e239406/whats-up-olhar-a-moda-2015>

Rudnick, A. (2014). A philosophical analysis of the general methodology of qualitative research: A critical rationalist perspective. *Health Care Analysis*, 22 (3), 245-254.

Sá-Silva, J.R., Almeida, C.D., & Guindani, J.F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1 (1), 1-15.

The Tig. (2016). Look good, feel good, do good. Consultado em Agosto 1, 2016, em <http://thetig.com/look-good-feel-good-do-good/>

Ver Portugal. (2015). Âme moi: de Famalicão saem acessórios de luxo para o mundo. Consultado em setembro 1, 2016, em <http://www.verportugal.net/vp/pt/072015/ModaDesign/1331/%C3%A2me-moi-de-Famalic%C3%A3o-saem-acess%C3%B3rios-de-luxo-para-o-mundo.htm>

Vicri. (2016). Consultado em agosto 3, 2016, em <http://www.vicri.com/pt/>

Visitar Porto. (2016). Carlos Santos Shoes, o principal fabricante na Europa de calçado de qualidade para homem. Consultado em agosto 3, 2016, em <http://www.visitar-porto.com/pt/porto/industria/carlos-santos-shoes.html>

Vogue Portugal. (2015). Casa Portuguesa: Lemon Jelly. Consultado em agosto 4, 2016, em http://www.vogue.pt/moda/detalhe/casa_portuguesa_lemon_jelly

Vogue Portugal. (2015). Casa Portuguesa: Luís Buchinho. Consultado em agosto 2, 2016, em http://www.vogue.pt/moda/detalhe/casa_portuguesa_luis_buchinho

Welch, L.S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 34-55.

Wiedmann, K.P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. (2011). *Journal of Brand Management*, 19 (3), 182-194.

Yan, H., & Qu, X. (2014). Research on the marketing strategy of luxury goods. *Contemporary Logistics*, 15, 42-46.

Youtube Portuguese Shoes. (2014). Carlos Santos. Consultado em agosto 3, 2016, em <https://www.youtube.com/watch?v=cBxpX-q6Hf8>