

MÓNICA MARA DOS SANTOS LOPES

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS DE MODA
DE LUXO PORTUGUESAS**

ORIENTADOR: Professor Doutor Eduardo Moraes Sarmiento

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da
Informação

Lisboa

2021

MÓNICA MARA DOS SANTOS LOPES

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS DE MODA
DE LUXO PORTUGUESAS**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 07/05/2021, perante o júri nomeado pelo despacho de nomeação nº67/2021 de 15 de Março com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Rui Carlos de Lemos Correia Estrela

Arguente: Prof. Doutor Jorge Bruno da Costa Ventura

Orientador: Prof. Doutor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmento Ferreira

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da
Informação

Lisboa

2021

Quero dedicar esta dissertação de mestrado ao meu marido e ao meu filho por me proporcionarem o que para mim, é o maior luxo da vida: **Amor incondicional**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha família, em particular ao meu marido, por todo o apoio que me deu ao longo desta etapa como aluna de mestrado, ao mesmo tempo que a concilio com a parte laboral e faço gestão da nossa vida familiar. Por saber que este era um objetivo meu, esteve sempre lá. Fazemos uma boa equipa!

Ao meu filho, por todos os pedacinhos que lhe roubei e não pude estar presente, mas sei que o pai fez com que ele sentisse menos a minha falta e sei que ele compreendeu que eu precisava de o fazer para ser mais feliz.

Agradeço também ao meu orientador, o Professor Doutor Eduardo Sarmiento, que tão bem me guiou ao longo de todo o processo, sempre confiou em mim. Saliento a forma exemplar com que me incentivou a dar o meu melhor, através do seu exemplo. Sou uma admiradora sua. Foi um enorme prazer.

Ao Professor Doutor Jorge Bruno pela paciência e disponibilidade, pelas dicas e conversas “de corredor” tão enriquecedoras sobre “Luxo” e “Marketing”.

Agradeço ainda a todos os meus amigos que se disponibilizaram para me ajudar, em especial à Professora Doutora Catarina Vasques Rito (tanto aprendi sobre Moda e mais vezes recorrerei a ela, certamente!) e ao Designer e Stylist Nuno Tiago (sempre pronto a ajudar-me com um sorriso no rosto). Aos meus amigos de longa data, Benjamim Gonçalves e Cristina Parii, pelo apoio. É bom saber que tenho amigos como vocês.

Não poderia deixar de agradecer a cada uma das pessoas entrevistadas pela simpatia com que se disponibilizaram a ajudarem-me a concluir esta etapa.

Desejo do fundo do coração, o maior sucesso a todos vós.

Sem cada um de vocês nada disto teria sido possível.

"Luxury is not a challenge to poverty, it's a challenge to vulgarity"

COCO CHANEL

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo conhecer quais as estratégias de marketing que as marcas de moda de luxo portuguesas usam na internacionalização das suas marcas e quais poderão adotar no seu processo de internacionalização, de forma a obterem maior sucesso. Em Portugal, o número de marcas de moda do segmento de luxo tem aumentado 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 servir de apoio às marcas na sua internacionalização, nomeadamente no que diz respeito à sua estratégia de produto, preço, distribuição e comunicação. Para tal, foram realizadas cinco entrevistas em profundidade a cinco responsáveis de marketing de cinco marcas que mais se adequavam ao estudo, foram feitas questões sobre o tema a cinco Diretores Gerais ou CEO's de empresas estreitamente relacionadas com a moda em Portugal, e foram também analisados documentos e livros relevantes para o estudo.

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 completem a experiência do cliente e fazendo parcerias com outras marcas de luxo internacionais, de forma a aumentar a sua notoriedade, alavancadas em marcas já reconhecidas pelos consumidores. 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, só posteriormente, apostar na abertura de uma *flagship store*. 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: Estratégia de marketing; Marketing internacional; Marketing de luxo; Luxo; Marca; Moda; Portugal

ABSTRACT:

This dissertation aims to find out which marketing strategies the Portuguese luxury fashion brands use in the internationalization of their brands and which they may adopt in their internationalization process, in order to obtain greater success. In Portugal, the number of fashion brands in the luxury segment has increased a lot in recent years, and most of these brands have as main objective to conquer international markets. This study, of a descriptive and exploratory nature, aims to support brands in their internationalization, namely with regard to their product, price, distribution and communication strategy. To this end, ten in-depth interviews were conducted with five marketing officers from five brands that best suited the study, questions were asked about the topic to General Directors or CEOs of companies closely related to the topic, and documents and books were also analyzed relevant to the study.

It was concluded that Portuguese luxury brands, should try to make their entire range of products available in different international markets, offering services that complete the customer experience and partnering with other international luxury brands, in order to increase its notoriety, leveraged on brands already recognized by consumers. The results also indicated that the price of iconic luxury products should gradually increase internationally, and that brands should not practice sales, only special price reductions. Prices must also be communicated discreetly at the brand's international points of sale. To enter new markets, Portuguese luxury brands must start by being present in multi-brand stores or department stores, maintaining a close relationship with them and, only later, bet on opening a flagship store. It was also visible that the European and American markets are the most attractive for Portuguese luxury brands. In terms of international communication, a bet should be made on public relations and the press, on holding events and on online communication. Brands can also have a brand ambassador and sponsor international events.

Keywords:

Marketing strategy; International marketing; Luxury marketing; Lux; Brand; Fashion; Portugal.

ÍNDICE

Dedicatória	2
Agradecimentos	3
Resumo	9
Abstract	10

Introdução

1.1 Enquadramento geral e delimitação do tema	15
1.2 Objetivos e questões do tema da dissertação	16
1.3 Metodologia utilizada	17
1.4 Estrutura da dissertação	18

Capítulo 1. Enquadramento teórico sobre o luxo

1. Introdução	20
2. Conceito de Luxo	20
3. Categorias do Luxo	
1. Luxo Inacessível	21
2. Luxo Intermédio	22
3. Luxo Acessível ou Novo Luxo	22
4. Características dos produtos de Luxo	23
5. Conceito de marcas de Luxo	24
6. Evolução do Luxo	27
7. O processo de democratização do Luxo (Globalização)	28
8. Definição de Moda	28
9. O Luxo e a Moda	29
10. Síntese e conclusão	30

Capítulo 2. Marketing de marcas de Luxo

1. Introdução	32
2. Marketing internacional de marcas de Luxo	32
3. O Marketing de moda	34
4. O ciclo de vida do produto	37
5. O ciclo de vida dos produtos de moda	39
6. Os 6 P'S do Marketing de Luxo	41

7. Estratégias do Ponto de venda	43
8. Processo de marketing de moda – Marketing Mix	45
9. Moda e a sua forma de comunicar	47
10. Síntese e conclusão	49

Capítulo 3. Contexto e Metodologia

1. Introdução	50
2. Contexto de estudo	50
3. Análise documental	52
4. Entrevistas em profundidade	53
5. Conclusão	59

Capítulo 4. Apresentação e Discussão de resultados: O Produto

1. Introdução	60
2. Linha principal e extensões de linha de produtos	60
3. Serviços associados aos produtos	62
4. Relação com outras marcas	63
5. Resultados, discussão e conclusão	64

Capítulo 5. Apresentação e Discussão de resultados: O Preço

1. Introdução	66
2. Existência de aumento gradual dos preços	66
3. Estipulação de preços internacionais	67
4. Prática de saldos e reduções especiais de preço	68
5. Comunicação de preços	69
6. Resultados, discussão e conclusão	69

Capítulo 6. Apresentação e discussão de resultados: A Distribuição

1 Introdução	71
2 Formas de distribuição	71
3. Projeção do universo da marca no ponto de venda	72
4. Localização dos pontos de venda internacionais	72
5. Mercado com maior volume de vendas	73
6. Existência de <i>flagship stores</i>	73
7. Resultados, discussão e conclusão	73

Capítulo 7. Apresentação e discussão de resultados: A Comunicação

1. Introdução	75
2. Existência de publicidade	75
3. Relações públicas, a imprensa, eventos e a internet	75
4. Patrocínio de eventos internacionais	77
5. Utilização de figuras públicas	77
6. Elaboração da estratégia de comunicação	78
7. Resultados, discussão e conclusão	79
8. Entrevista a Associações ou Entidades e empresas relacionadas com internacionalização e comunicação de marcas de moda	79

Conclusão

1. Principais resultados sobre o produto e o preço	83
2. Principais resultados sobre a distribuição e a comunicação	86
3. Implicações do estudo	89
4. Limitações do estudo e recomendações futuras	93

Referências Bibliográficas	95
-----------------------------------	-----------

Apêndices	100
------------------	------------

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dados dos entrevistados	56
Tabela 2: Dados dos entrevistados (Associações e empresas)	57

INTRODUÇÃO

O setor do luxo não está a dar os primeiros passos no país, mas nos últimos cinco anos registou um crescimento sem precedentes. Este era um segmento que não tinha qualquer expressão antes de 2012. Tudo o que está a acontecer hoje vem do movimento do imobiliário, que depois gerou turismo (Helena Amaral Neto 2017).

No retalho, as atenções estão todas viradas para Oriente. A existência de rotas diretas entre Portugal e a China potenciam um mercado ainda por explorar. Os chineses são dos principais consumidores de retalho de luxo da Europa. São turistas que organizam as viagens em função das compras. E compram na Europa porque lá os produtos de luxo custam quase o dobro, por motivos fiscais. Em Portugal temos uma vantagem adicional que é o IVA a 23%. Os clientes chineses podem pedir o reembolso, o que faz com que em Portugal as compras saiam ainda mais baratas.

No primeiro trimestre do ano 2017, segundo dados da Global Blue, cada cidadão chinês que fez compras em Portugal gastou em média 644 euros. A liderança continua a pertencer aos visitantes angolanos, que representam 38% das compras realizadas por cidadãos que não pertencem ao espaço europeu. Nos primeiros três meses de 2017, as compras tax-free aumentaram 51% face a 2016.

Não é só a venda de bens de luxo que está em alta no país. Aos pouco, Portugal está também a conseguir afirmar-se na produção de nível premium. Há muitas marcas de luxo que começam a olhar para Portugal como opção para produzir roupa e sapatos.

O nosso país tem sido premiado, por diversas vezes, como um destino a visitar pelas maravilhosas paisagens, pela gastronomia, pelo nosso clima, entre outros. Estes fatores colocam Portugal na rota do mundo.

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. Por outro lado, Portugal atrai também marcas de luxo internacionais para instalação das suas fábricas no nosso país. O produto fabricado em Portugal, internacionalmente, está associado a produtos de elevada qualidade com preço competitivo, sobretudo no que diz respeito a calçado. Os criadores nacionais, juntamente com entidades, como é o caso da Associação Moda Lisboa e Portugal Fashion, reconhecem um nicho de mercado onde a assinatura lusa pode deixar as suas marcas pelo mundo. Temos

também o panorama de empresas portuguesas que produzem para grandes marcas internacionais, que passam agora a fabricar os seus próprios produtos de luxo, criando novas marcas próprias. Os custos de produção são menores e ainda beneficiam do know-how transmitido pelas grandes marcas e, claro está, do selo “Made in Portugal”. Grande parte das condições para um futuro de sucesso estão reunidas. No entanto, ao contrário do que ocorre com muitas das marcas de luxo internacionais, as marcas portuguesas não são detidas por grandes grupos, com grande capacidade financeira. Esse será certamente, um dos fatores que contribui para que o sucesso das marcas nacionais a nível internacional demore muito mais tempo ou não consiga tantos resultados. Para todos os problemas, há sempre soluções e neste estudo serão recomendadas estratégias de marketing internacional que as marcas de moda de luxo portuguesas poderão adotar para obterem um maior sucesso na sua internacionalização.

Há 50 anos, a moda começava a dar os primeiros passos em Portugal. Não havia criadores, mas havia um grupo de pessoas, que tinha casas onde se fazia roupa por medida. Frequentar essas casas era sinónimo de prestígio. Uma dessas senhoras era a Ana Maravilhas. Viajava para Paris, onde assistia às apresentações dos grandes costureiros e trazia-as para Portugal. Ana Maravilhas organizava desfiles em casa e produzia modelos exclusivos para a Boutique Ayer e a Loja das Meias. Outros nomes que se destacaram em Portugal ao longo dos tempos: Sérgio Sampaio, Ana do Carmo, Carmen Modas, Laurinda, Helen Arn (antiga manequim Maria Helena Almeida) e Ela Fashion (Maria Armanda). Os primeiros criadores Ana Salazar, Manuela Gonçalves, Manuel Alves, José António Tenente, Nuno Baltazar, Luis Buchinho, Katty Xiomara, Lidija Kolovrat, Lara Torres, Alexandra Moura, Miguel Vieira, Maria Gambina, Nuno Gama, Storytailors, Ricardo Preto, Filipe Faísca, Anabela Baldaque, Osvaldo Martins, Ricardo Dourado, Pedro Mourão ou Fátima Lopes (Catarina Rito, 2018).

Em 2018, a indústria têxtil e de vestuário portuguesa ultrapassou 5,3 bilhões de euros em exportações, antecipando em grande parte o objetivo estratégico que havia estabelecido para 2020. Da faturação total do setor, dos 7,6 bilhões de euros, 70% foram para a exportação, confirmando a sua globalidade, alcance e garantia de uma balança comercial líquida anual de mais de um bilhão de euros. Este valor, nunca alcançado antes, é uma ilustração clara do perfil atual da indústria têxtil e do vestuário portuguesa,

que realizou uma extraordinária reconversão e modernização da sua estrutura industrial. É um verdadeiro case internacional, pois alcançou os melhores resultados de sempre com metade das empresas e dos trabalhadores. Os números da indústria têxtil e do vestuário de Portugal são bastante expressivos: 6.000 entre grandes e médias empresas; 5.600 microempresas; 130.000 empregados. Volume de negócios em torno de 7,20 bilhões de euros; exportações na ordem de 5,06 bilhões de euros, mais de 10% do total oriundos de empresas que produzem têxteis técnicos. O sistema português de formação, responsável por esses resultados está estruturado entre as seguintes instituições:

UBI - Universidade da Beira Interior. Esta universidade foi criada em 1986; hoje é uma instituição de ensino público de referência nacional e internacional. A UBI possui uma ampla oferta científica e tecnológica que inclui as áreas de têxteis, aeronáutica, informática, eletromecânica, saúde, matemática, óptica e telecomunicações.

UMinho - Universidade do Minho. Fundada em 1973, atualmente é uma das maiores universidades portuguesas, localizada na região do Minho, conhecida pela significativa atividade económica e pela juventude da sua população. A universidade possui um departamento de engenharia têxtil, cujos objetivos são a criação e a transmissão de conhecimento para a indústria no campo da Ciência Têxtil e Vestuário e da Tecnologia.

CITEVE- Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e de Vestuário de Portugal. É um instituto de pesquisa focado nas indústrias têxtil, de vestuário e de têxteis técnicos, com atividades de investigação e desenvolvimento, testes, certificação, consultoria, inteligência de moda, empreendedorismo e adoção da filosofia da indústria 4.0. É membro ativo de várias redes internacionais, grupos de trabalho técnico nas áreas da pesquisa, teste e certificação de produtos. Além disso, vem garantir um vínculo efetivo com o setor público, tanto a nível nacional quanto europeu, com uma importante contribuição na definição e implementação de políticas públicas relevantes para a indústria têxtil e de vestuário.

CeNTI - Centro de Nanotecnologia e Medidores Inteligentes. Um instituto de pesquisa focado em nanotecnologia e materiais inteligentes com atividades expressivas voltadas para o setor têxtil, principalmente nas áreas de têxteis técnicos. As suas principais competências estão relacionadas com o desenvolvimento de materiais nano

estruturados, fibras tri componentes, eletrónicos impressos, materiais impressos de emissão de luz e sistemas inteligentes. O CeNTI é uma parceria entre o CITEVE, a Universidade do Minho, a Universidade do Porto, a Universidade de Aveiro, o CTIC- Centro Tecnológico para a Indústria do Couro e o CEIIA- Centro de Excelência e Inovação para as indústrias automotiva e aeronáutica.

Atualmente, a indústria têxtil e de vestuário portuguesa está organizada em um "cluster" dinâmico, localizado principalmente na região costeira do norte do país. Empresas de todos os setores trabalham de maneira complementar e sinérgica, apoiadas por um sistema científico e tecnológico bem desenvolvido, como o Centro Tecnológico da Indústria Têxtil e de Confeção, o CITEVE e o Centro de Nanotecnologia e Materiais Avançados, CENTI. Hoje, o noroeste de Portugal é a maior região têxtil da Europa.

Moda, design, inovação tecnológica, logística e internacionalização de empresas, bem como a sustentabilidade, são os pilares da nova realidade da indústria têxtil e do vestuário, que, nas últimas duas décadas, mudou seu paradigma de preço para "valor", a fim de criar uma diferenciação e escapar da concorrência dos países com baixos custos de produção. A proximidade geográfica e cultural com os principais clientes, Espanha, Alemanha e França e, os Estados Unidos para produtos têxteis-lar, dá uma resposta rápida e flexível, permitindo que a indústria têxtil portuguesa ofereça o menor tempo de entrega do mundo, de duas a seis semanas, dependendo do tipo de produto.

A inovação tecnológica impulsionou o crescimento do setor de alta tecnologia têxtil, demonstrado pelas 40 empresas que expuseram seus produtos na Techtextil, em maio de 2019, em Frankfurt. Estima-se que os têxteis técnicos e funcionais, que também estão presentes na indústria mais tradicional de têxteis e confeções, representam cerca de 35% da atividade de todo o setor e que deverão crescer 40% até 2025. Esse é outro objetivo estratégico que a indústria têxtil e vestuário portuguesa está preparada para cumprir.

Por todas essas razões, a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal está a realizar um programa para reforçar a imagem do têxtil e do vestuário português, denominado "Fashion From Portugal 4.0", hoje, altamente posicionado na cadeia de valor. Nesse programa serão realizadas diversas ações de comunicação, principalmente no âmbito de feiras têxteis e de moda já organizadas pela Associação, em parceria com a

Associação Selectiva Moda, criada há 25 anos com vista na valorização da cadeia têxtil portuguesa no cenário internacional.

Durante a Techtextil, o forum “Rumo à sustentabilidade”, realizado no dia 14 de maio, foi presidido por Braz Costa, diretor-geral do CITEVE, e apresentou uma série de contribuições dedicadas exclusivamente às inovações têxteis sustentáveis, como reciclagem têxtil, construção sustentável com lã, revestimentos têxteis sustentáveis, biopolímeros, rastreabilidade de algodão livre de transgênicos e fibras de carbono de base biológica de baixo custo. Na ocasião, empresas portuguesas foram agraciadas com o prémio Techtextil Innovation Awards 2019, na categoria New Material. Venceu a empresa de processamento de cortiça Sedacor, Cork-a-Tex e Têxteis Penedo, com um novo fio de cortiça. Anteriormente, os têxteis à base de cortiça para vestuário ou têxteis para o lar eram relativamente rígidos. O novo fio de cortiça é um produto flexível, feito de material natural, oferecendo assim oportunidades adicionais de design para a indústria da moda e mobiliário de interiores. A outra inovação premiada foi o projeto E-caption 2.0, um casaco de proteção destinado a técnicos de manutenção das torres de telecomunicação, totalmente produzido em têxteis. A peça desenvolvida é a prova de como o design têxtil ocupa, cada vez mais, lugar na vida contemporânea. O secretário de Estado da Economia, João Correia Neves e o embaixador português em Berlim, João Mira Gomes, participaram do evento “Fashion From Portugal 4.0”, realizado no Stand da delegação portuguesa na Techtextil e também da premiação das empresas portuguesas. Em seguida participaram numa visita a todos os expositores portugueses presentes na Techtextil (<http://www.textilia.net/materias/ler/moda/moda-vestuario--mercado/portugal-antenado-com-o-seculo-21>).

1.1 Enquadramento geral e justificação do tema

Esta dissertação tem como tema “Estratégias de Marketing para internacionalização de Marcas de moda de Luxo Portuguesas” e o seu principal objetivo é concluir quais as estratégias de marketing-mix que as marcas de moda de luxo portuguesas usam neste momento e quais devem adotar no seu processo de internacionalização, para penetração de novos mercados.

Este 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 para a área da moda, uma vez que falar de estratégias de marketing para marcas de luxo transversal não seria fidedigno, pois dependendo de cada sector, as estratégias terão de ser adequadas ao mesmo.

Assim, considero que esta delimitação permite direccionar 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 a este nível. 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 (Rosa, 2010) ou em calçado de luxo (Marcos, 2010).

Gostaria que este meu estudo pudesse contribuir para uma maior clarificação sobre o tema e sobretudo para ajudar os gestores de marcas de luxo portuguesas que pretendem internacionalizar as suas marcas, oferecendo-lhes orientações sobre o marketing-mix internacional que podem adotar de forma a poderem trabalhar num sucesso futuro. Para além do mais, não pode passar despercebido o facto de Portugal ser um país com provas dadas no mercado de luxo. Muitas são as fábricas portuguesas que 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, 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 setor do luxo, mas também se deve à grande paixão que nutro pelo marketing e pela moda. 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. Objetivos e questões do tema da dissertação

Foi elaborada a seguinte questão de investigação:

- Quais as estratégias de marketing que as marcas de luxo portuguesas devem adotar ao abordar os mercados internacionais?

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 sobre a política de marketing-mix que as marcas de luxo portuguesas no geral devem seguir aquando da sua internacionalização.

O principal objetivo deste estudo é preencher a lacuna existente no que respeita à informação disponível relativamente a 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 aspectos, na altura em que decidirem iniciar o processo de internacionalização das suas marcas.

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, questões sobre o tema a Diretores Gerais ou CEO's de empresas diretamente ligadas ao tema e a análise documental, para levantamento de dados secundários.

Inicialmente foi realizado um levantamento de marcas de moda nacionais e respetivos gestores ou responsáveis comerciais ou de marketing. Foi também feito um levantamento sobre as Associações ou empresas que estão diretamente ligadas à gestão da moda em Portugal, como é o caso da Associação Moda Lisboa (Lisboa Fashion Week), Associação Empresarial de Portugal, Associação Seletiva Moda (Portugal Fashion), Apiccaps - Associação Portuguesa da Indústria de Calçado Componentes Artigos Pele Sucedaneos e ainda a SHOWPress PR que é a empresa mais antiga de comunicação de marcas de luxo em Portugal.

Selecionaram-se as marcas portuguesas 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 cinco pessoas, ligadas a cinco marcas de moda de luxo portuguesas distintas, que se encontram em processo de internacionalização ou já têm mesmo presença além fronteiras. Foram também entrevistadas cinco pessoas, que estão à frente de internacionalização de marcas de luxo e comunicação das mesmas. As entrevistas em profundidade realizaram-se via e-mail e presencialmente, bem como as questões aos gestores. O nosso país está e estará nos próximos tempos a atravessar uma fase bastante difícil e sensível no que diz respeito a contactos sociais ou presenciais devido à pandemia do Covid-19. Não só o método de trabalho desta pesquisa teve de ser reajustado, como toda a economia a nível mundial sofrerá alterações profundas. Após a realização das entrevistas, procedeu-se 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 também a sua respetiva análise de conteúdo. Foram ainda analisados os websites 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 parte teórica está dividida em quatro grandes capítulos. O primeiro é denominado “O luxo” e tem como objetivo dar a conhecer os conceitos de luxo, produtos 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 usado nas marcas de luxo. Aspetos curiosos sobre o marketing de luxo serão abordados, permitindo a compreensão do paradoxo entre marketing de luxo e marketing de mercados 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 as suas marcas?

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.

Capítulo 1. Enquadramento teórico sobre o luxo

1. Introdução

Este capítulo baseia-se na distinção das noções de luxo, produto de luxo e de marcas de luxo.

Luxo tem origem no latim, língua na qual “luxus” significa “abundância”, “refinamento”. Luxo é o que não é corriqueiro e que está relacionado ao talento, ao garbo, à magnificência e à celebração; tudo o que não é necessário Castarède (2005); Passarelli, (2010).

Por mais que pareça um fenómeno recente, o consumo do luxo esteve sempre presente na sociedade. “Em todas as épocas, uma classe ou uma elite da população se entregou aos prazeres do uso de objetos de luxo, para fins religiosos, tribais ou exclusivamente profanos” (Allérès, 2000, p. 100).

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. Neste capítulo é ainda explicado o conceito de produtos de luxo e 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. Conceito de luxo

A palavra Luxo deriva da palavra em latim, *luxus*, que tem a sua origem na agricultura. Inicialmente, queria dizer “crescer em excesso” para depois se tornar a palavra que descrevia o “excesso em geral”, e a partir do século XVII passou a ter o significado que hoje conhecemos. No entanto, não seria de espantar que a sua origem adviesse da palavra *lux* que significa luz em latim e que efetivamente se enquadra de forma indiscutível no Luxo.

Todas as definições conhecidas de Luxo remetem para prazer, desejo, exceção, raridade, seletividade, bom gosto, elegância e refinamento. O Luxo não tem nada de racional, de facto, o excesso, as emoções intensas e extraordinárias estão subjacentes ao retorno esperado por quem o consome (Rosa, 2009)

Desde que o Homem existe que o fascínio pelo brilho e a procura contemplativa do belo é uma realidade, sendo intrínseco à natureza humana, por isso, o tema Luxo é natural e familiar. Claramente, tudo é considerado como sendo Luxo; tanto pode ser um arco-íris no céu como um Ferrari a passar com velocidade no asfalto, de facto, o conceito estético é comum a estes dois fenómenos que não poderiam ser mais distintos.

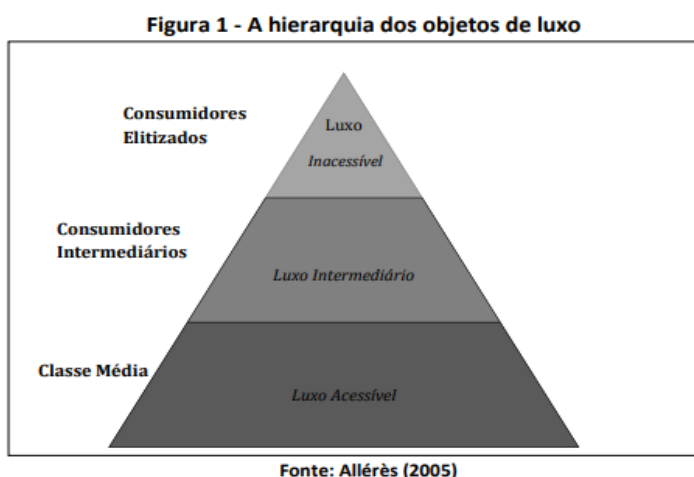
O Luxo é uma fonte de prazer pessoal. A posse ou a mera contemplação de objetos de Luxo produz múltiplas emoções, cada apaixonado pelo Luxo experiencia-o à sua maneira e em função das suas vivências e memórias pessoais. Para uns, o Luxo proporciona calma e segurança, para outros, exaltação e ousadia ou status e poder, mas existe um denominador comum, todos se abandonam ao Luxo para obter uma satisfação comparável ao sentimento de plenitude (Galhanone, R. 2005).

O Luxo expressa, de forma pessoal e intransmissível, sonhos que permitem transcender a realidade quotidiana (Rosa, 2009).

3 Categorias do Luxo

Danielle Allérès (Diretora do Departamento de Gestão do Luxo e Arte da Universidade de Marne-la-Vallée), com base em diferentes níveis de seletividade e exclusividade, estabelece uma classificação em três categorias:

3.1 Luxo Inacessível



O Luxo inacessível está no topo da pirâmide e funciona como um farol que ilumina as restantes categorias, é a elite para uma elite.

Este Luxo, permite às categorias seguintes (Luxo Intermédio e Luxo Acessível) que usufruam da criatividade e prestígio – vendam e, conseqüentemente, alimentem a emoção subjacente a este. A imagem do Luxo Inacessível tem um poder ilimitado porque, embora a maioria das pessoas não lhe tenha acesso, ao adquirirem um produto que seja da mesma marca sentem uma proximidade a esse mundo mágico e inalcançável.

O Luxo Inacessível pressupõe objetos ou experiências únicas, autênticas criações, o produto ou serviço é único e deve surpreender a quem se destina, a excelência é fundamental e a todos os níveis (matérias-primas, processos de elaboração, acabamento, serviço), a inovação e a criatividade são também valores fundamentais desta categoria.

3.2 Luxo Intermédio

Habitualmente, o Luxo Intermédio ou é uma declinação do Luxo Inacessível em materiais menos nobres, ou é a categoria mais alta do Luxo Acessível.

3.3 Luxo Acessível ou Novo Luxo

O Luxo Acessível, também conhecido como Novo Luxo, é o fruto da democratização do Luxo, engloba toda uma panóplia de produtos que convidam um grande número de pessoas a entrar no universo do Luxo, que de outra forma, não teriam qualquer possibilidade.

O comportamento é muito idêntico ao do marketing de consumo e poderá ser comercializado próximo do Luxo Intermédio ou de forma independente. Assim, e para não prejudicar a origem da sua declinação, deverá ser tratado com esmero e cuidado para não prejudicar a imagem construída. É uma das tarefas mais difíceis para o Novo Luxo, já que as tentações são muitas e podem ser destrutivas, pelo que alcançar o equilíbrio entre crescimento e distribuição é fundamental e desejável.

As grandes casas de “luxo tradicional”, como a Chanel, estão agora a competir com marcas do “novo luxo”, como a Jimmy Choo. Isto mostra que o segmento de luxo tem evoluído para um conceito mais amplo do que é de facto considerado de luxo (Truong, McColl & Kitchen, 2010). Dois dos grandes fatores diferenciadores dos produtos do “novo luxo” são o preço e a disponibilidade. Estes produtos têm preços mais altos que os seus substitutos não-luxo e a sua oferta é superior aos produtos de luxo tradicionais (Silverstein & Fiske, 2003). Segundo os autores, estes produtos devem apresentar três diferentes características:

- Design e tecnologia superior e garantia de qualidade e segurança;
- Desempenho funcional superior;
- Envolvimento emocional com os consumidores.

Silverstein e Fiske (2003) defendem que o que é luxo hoje tornar-se-á padrão nas marcas de amanhã e que, por isso, existem três tipos diferentes de produtos do “novo luxo”:

- **Produtos *super-premium* acessíveis:** referem-se àqueles cujo preço está no topo ou próximo do topo da sua categoria, no entanto, os consumidores da classe média podem adquiri-los;
- **Extensões de marcas tradicionais de luxo:** referem-se a versões com preços mais acessíveis de produtos que só eram possíveis de adquirir pela classe alta;
- **Produtos *masstige*:** referem-se ao fenómeno de prestígio em massa. Estes produtos estão posicionados de forma mais premium que os produtos convencionais, mas não estão no topo de preço da sua categoria. Os seus preços estão abaixo dos dois tipos referidos anteriormente.

Em suma, cada marca terá diferentes estratégias para melhor se adaptar ao mercado de luxo de hoje (Danziger, 2004) em função das suas características.

4. Características dos produtos de luxo: o código do luxo

Os resultados de leituras relevantes e estudos empíricos, sugerem que os consumidores percebem que os produtos de luxo têm seis características principais, incluindo preço, qualidade, estética, raridade, extraordinariedade e simbolismo. As características foram categorizadas em sub-características típicas, que não são necessariamente relevantes para todos os produtos de luxo.

Figura 2: Características dos produtos de luxo

Caraterísticas principais	Caraterísticas do fabricante	Caraterísticas concretas do produto	Caraterísticas abstratas do produto
Preço		Preço	
Qualidade	Experiência de fabrico	Material & Componentes	Durabilidade & valor
	Complexidade do fabrico	Construção & Principal função	Conforto & Utilidade
		Mão de obra	Funcionalidade & Performance
		Recursos	Segurança
		Tamanho do produto	
		Serviço	
Estética			Estética
Raridade		Raridade	
Extraordinariedade			Extraordinariedade
Simbolismo			Simbolismo

Fonte: Adaptado de Heine, 2017

As características também são categorizadas em fabricação, concreto e abstrato. Características concretas referem-se a atributos físicos do produto e são diretamente observáveis. Uma combinação de vários atributos concretos produz um atributo abstrato como conforto (Olson & Reynolds, 1983, p. 80).

A categoria de características de fabricação foi adicionada porque provou ser muito relevante para os entrevistados (Dubois et al. 2001, p. 40). Essas características referem-se ao processo de fabricação específico que permite a criação de produtos concretos e abstratos característicos.

5. Conceito de marcas de luxo

O primeiro passo para chegar a uma definição de marca de luxo passa pela diferenciação entre marca e bem, no geral. Keller (2003) define marcas como “nomes, termos, sinais, símbolos, ou desenhos, ou a combinação deles, com a intenção de

identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferencia-los da concorrência”. Ao contrário dos bens sem marca, as marcas têm a capacidade de servir de fator diferenciador para as mentes dos consumidores o que leva a uma mais fácil associação à marca (Lencastre, P. 2005). Deste modo, uma marca de luxo costuma atribuir a sua perceção de luxo ao nome famoso da sua marca ou a determinado símbolo, o que, aos olhos do consumidor, serve como uma importante pista para o levar a consumir. Exemplos dessas pistas são as siglas LV para a marca Louis Vuitton ou as solas vermelhas para os sapatos Christian Louboutin.

A grande maioria das marcas de luxo evoca emoções e sentimentos de excitação nas pessoas que as consomem. E para além disso, a sua oferta é limitada o que gera reconhecimento de valor pelos outros (Vigneron e Johnson, 2004). Segundo Jackson e Haid (2002), as marcas de luxo são desejadas não apenas pela sua funcionalidade mas também porque garantem ao consumidor uma perceção de status através da sua posse o que é uma consequência da sua escassez.

Figura 3: Tipos de marcas de luxo por nível de luxo



Fonte: Adaptado de Heine (2017)

Uma comparação entre o volume de negócios das marcas sugere que eles devem ser diferenciados desta forma:

- **Marcas em microescala:** Existem marcas de luxo, muitas vezes empreendimentos comerciais, que não têm muito mais funcionários do que o próprio patrão e têm receitas bastante modestas de menos €10 milhões. Exemplos: Julisis e Mont Charles de Mónaco.
- **Marcas de pequena escala:** Algumas marcas especializam-se em mercados com relativamente pouco volume de negócios, variando de €10 a 100 milhões. Exemplo: Robbe & Berking.
- **Marcas de médio nível:** o "Mittelstand" da indústria de luxo com receitas de mais de € 100 milhões. Exemplo: Poggenpohl.
- **Marcas de grande escala:** dentro da indústria do luxo, não existem muitas marcas de grande escala, empresas com receitas de mais de € 250 milhões. Exemplo: Escada.
- **BIG player:** apenas algumas marcas famosas atingem receitas de mais de € 1 bilhão. Exemplo: Hugo Boss.
- **GIANT player:** No entanto, existem categorias de produtos de alta rotatividade, como carros, que permitem que muito poucas marcas girem receitas superiores a 5 bilhões de euros. Exemplo: Mercedes.

A figura 3 resume os tipos de marcas de luxo por nível de luxo, reconhecimento e volume de negócio. Existem algumas relações entre elas: por exemplo, marcas de luxo com grande volume de negócios frequentemente não alcançam os níveis mais altos de luxo. Além disso, há também uma tendência das marcas de elite serem marcas conhecedoras.

Figura 4 Componentes de uma Marca de Luxo



Fonte: Beverland (2004)

- **Integridade do produto:** refere-se à qualidade, atenção ao detalhe e credibilidade de uma marca.
- **Crescimento impulsionado pelo valor:** refere-se à oportunidade de explorar produtos de outras categorias através dos produtos de luxo.
- **Cultura e História:** refere-se à história da empresa (quando e como foi fundada), quais foram os outros produtos de sucesso e à história do seu fundador;
- **Marketing e Endorsement:** refere-se ao uso intensivo do aval, recomendação de uso e associação de imagem de pessoas conhecidas, em geral celebridades, como estratégia para construir uma marca de luxo. Esta estratégia, ao garantir que a marca é socialmente aceite, vai criar desejo à sua volta, mesmo entre quem não é consumidor. Outros fatores também importantes são os detalhes, como o formato da embalagem, cores empregues, seleção da equipa de vendas, os materiais promocionais, entre outros.

Estas componentes identificadas por Beverland (2004), contribuem para criar no imaginário das pessoas, algo fundamental para a manutenção da imagem de um produto de luxo (Allérès, 2000 apud Pianaro & Marcondes, 2008).

6. Evolução do luxo

O Luxo já não é o que era. O luxo já foi sinónimo de produtos muito caros com oferta limitada e grande procura. Só algumas pessoas que tivessem muito dinheiro ou acesso podiam dispor de bens de luxo. Estes produtos eram apenas comprados por pessoas com uma vida confortável. Danziger (2005) defende que o “antigo luxo era acerca de coisas” e explica que o mercado de luxo já não é definido pela riqueza ou rendimento dos consumidores. Hoje em dia (quase) qualquer pessoa pode fazer parte do mercado de luxo, são cada vez mais os consumidores que desejam luxo e os que estão dispostos a pagar por ele. A esta nova tendência Danziger (2005) chama de “democratização do luxo” ou “novo luxo”.

7. O Processo de Democratização do Luxo (Globalização)

Para Silverstein e Fiske (2003) o aumento da procura de produtos e serviços do “novo luxo” deve-se a um conjunto de fatores demográficos e de mudanças culturais que têm acontecido nos últimos anos:

- Aumento do rendimento dos consumidores;
- Mudanças das estruturas familiares e do papel da mulher;
- Aumento da taxa de divórcios;
- Aumento do nível de educação, experiências e sofisticação;
- Aumento da consciência emocional das pessoas, os consumidores estão mais conscientes do seu estado emocional e mais dispostos a reconhecer e tentar atender às suas necessidades.

Estes autores defendem ainda que a procura do “novo luxo” foi também impulsionada pelo aumento da oferta. Silverstein e Fiske (2003) defendem que os seguintes fatores possibilitaram às empresas do “novo luxo” os investimentos necessários ao desenvolvimento mais rápido de produtos a preços mais baixos e com maiores volumes:

- Desenvolvimento de profissionais inovadores que foram mais além e criaram um conceito inovador;
- Mudanças na dinâmica do retalho;
-

- Devido às vantagens trazidas pela globalização verifica-se uma melhoria nas redes de abastecimento, manutenção, montagem e distribuição destes produtos.

8. Definição de Moda

O termo Moda refere-se a um estilo ou método, ou seja, um modo de comportamento relativo ao estilo de vida dos indivíduos. Segundo Okonkwo (2009), este comportamento relaciona-se positivamente com a constante evolução da sociedade e, não apresenta tendência para ser desvalorizada num contexto social. Podemos afirmar que o significado global de Moda é essencialmente determinado por duas características contrárias - tudo o que é considerado elegante e tudo o que se designa como “fora de Moda”. De acordo com Aksu, Pektas & Eseoglu (2011), faz igualmente parte integrante do quotidiano dos indivíduos e fator decisivo na sua tomada de decisões. A Moda correlaciona-se diretamente com o vestuário e com tudo o que lhe está associado. Apesar disso, também constituem esta definição ciências como a filosofia, a arte, a música, a decoração de interiores ou exteriores. Os indivíduos podem-se expressar de modo livre através da Moda, revelando a sua própria identidade. Mas não é apenas isso, a Moda é um fator influenciador de muitos dos estilos de vida existentes nas sociedades modernas, razão pela qual não se pode considerar que tenha um impacto relevante na atual sociedade. A Moda, relacionada com a beleza e com o Luxo, datam de centenas de anos, tendo começado a haver vestígios na antiga civilização egípcia. Contudo, soube acompanhar a evolução dos tempos, as mudanças sociais, económicas, tecnológicas, política e psicológicas e conseguiu acompanhar as mudanças derivadas da Revolução Industrial, que proporcionou um maior desenvolvimento desta indústria.

Segundo Hines & Bruce (2007) e Okonkwo (2009) deve-se à Primeira Grande Guerra Mundial o que, atualmente, conhecemos como a democratização da Moda. Afirmam que foi devido a esta Guerra que a Moda chegou às populações, não estando apenas disponíveis para as classes sociais mais altas, como para a aristocracia ou para a monarquia. Apesar disso, tanto a globalização como a liberalização dos mercados não provocaram somente mudanças a nível tecnológico, operaram igualmente alterações no que relaciona com o consumo dos indivíduos. Soyak (2002, citado por Aksu, Pektas & Eseoglu, 2011) chega a afirmar que “com o processo de globalização, a cultura de consumo tornou-se num ambiente simbólico no qual as mudanças e as diferenças são

implementadas e expressadas em quase todas as áreas relativas à sociedade e à vida desde a economia à política, da lei à cultura e arte, da sexualidade à Moda e do entendimento clássico à tecnologia e criatividade”. Mudança e inovação são sinónimos de indústria da Moda. Existe essa necessidade. Ou seja, mudança para criar novos produtos, para gerar novos designs e para moldar, em certa medida, os gostos e preferências dos consumidores. “Assim, Moda, de forma global, correlaciona-se com o design e com a criação através da produção de um novo produto ou serviço para que se consiga alcançar as expectativas dos consumidores-alvo” (Aksu, Pektas & Eseoglu, 2011; Easey, 2009).

Com o mesmo espírito da ativista Greta Thunberg, a geração Z está mais consciente do que nunca sobre as problemáticas ambientais. Os consumidores da geração Z estão a debater mais temas como as mudanças climáticas e a colocar uma maior pressão nas marcas para reduzirem a pegada ecológica. Neste âmbito, as semanas de moda acabam por dar voz a alguns assuntos na ordem do dia, como é o caso da sustentabilidade. A tendência é melhorar neste sentido para que marcas e retalhistas possam corresponder às expectativas dos consumidores ou até mesmo inovar e surpreender com coleções específicas e novas metas sustentáveis.

As preferências ou crenças políticas expressam-se de várias formas e a moda é muitas vezes palco das críticas dos designers aos candidatos ou situações políticas. (Portugaltextil, 2020)

9. O Luxo e a Moda

O Luxo e a Moda representam dois mundos diferentes e ambos bastante importantes a nível económico que se confundem muitas vezes. Segundo Chevalier e Mazzalovo (2008), uma marca de têxteis e acessórios pode começar como marca de moda e apenas atingirá o status de marca de “luxo” quando tiver atingido certo nível de estabilidade e a qualidade intemporal. Uma marca de moda recente tem de ser criativa e inovadora em cada estação de modo a atrair o interesse dos consumidores. E quando são desenvolvidos modelos “clássicos” que permanecem nas coleções em todas as estações que se pode dizer que a marca de moda atingiu o status de marca de luxo. No entanto, algumas das marcas de luxo que têm na moda o seu principal património,

apesar de terem os seus modelos clássicos têm também de apresentar designs originais e apelativos cada estação de modo a manter os seus fiéis clientes interessados (Parrott, G., Danbury, A., & Kanthavanich, P. 2015). Um grande exemplo disto tudo é a marca Chanel devido ao "código genético" deixado pela sua criadora Coco Chanel. Estes códigos permitem orientar as ações da marca e a linha a seguir em termos de design das coleções de modo a garantir o sucesso contínuo da marca. Hoje em dia, a marca Chanel, mesmo sob a alçada do criador Karl Lagerfeld durante tanto tempo, e agora Virginie Viard e Erid Pfrunde, mantém o tradicional padrão com o logótipo, carteiras com correntes, os sapatos com duas cores, entre tantos outros ícones. Foi devido ao estabelecimento destas diretrizes que os valores da marca não se perderam ao longo do tempo e fazem da Chanel uma marca de sucesso.

O segundo trimestre de 2020 foi o pior da indústria da moda de luxo. De acordo com estimativas do Boston Consulting Group, as vendas globais do setor devem contrair-se de 25 por cento a 45 por cento este ano, sendo improvável que o crescimento da indústria volte aos níveis pré-pandêmicos até pelo menos 2023 ou 2024. Num momento em que várias empresas lutam pela sobrevivência, muitos designers sentem que não podem dar-se ao luxo de perder a oportunidade de mostrar novos produtos (Paton Elisabeth, 2020).

10. Síntese e conclusão

Até ao final do século XIX a moda pertencia ao mundo do luxo; somente aqueles no estrato social favorecido podiam dar-se ao luxo de não ter que guardar as roupas até que se desgastassem completamente e de comprarem sem serem levadas pela necessidade de fazê-lo. No século XX, o mundo da moda começou a encontrar um certo grau de liberdade, para divergir do luxo. Hoje, a sobreposição entre luxo e moda é, na prática, extremamente pequena - embora esse fato não seja geralmente divulgado. Atualmente, o luxo está na moda. A moda afirma ser um luxo (acessível, se possível). Muitas marcas de luxo adotam o comportamento das marcas de moda. Ao compartilhar certos aspetos do luxo, incluindo a qualidade de não ser realmente essencial e um certo elemento de exibição, a moda gostaria de pensar em si mesma como pertencente ao mundo do luxo, a fim de melhorar o seu status. De facto, se a importância do luxo nas nossas sociedades democráticas modernas deriva do seu papel de estratificação social, a importância igualmente grande da moda deriva das consequências negativas para os

seres humanos da urbanização - anonimato e uma vida não natural. Uma das respostas mais comuns, como forma de recuperar o tempo perdido, ou mesmo criar uma ilusão de tempo, é através do uso frenético da moda. O luxo e a moda representam então duas realidades diferentes, as duas economicamente importantes, mas ainda assim distintas. As 'ruas de luxo' não podem ser encontradas nos 'bairros da moda' e sobrepõem-se apenas marginalmente (limitadas à alta costura). Nesses casos, o sucesso depende de um acordo conjunto, em que temos uma marca (que cobre o lado do luxo) e um criador (que cobre o lado da moda), e o melhor exemplo disso é Chanel e Karl Lagerfeld (Kapfever & Bastien, 2009).

Para ser mais explícito nas diferenças entre luxo e moda hoje e apresentar o mundo do premium, podemos colocar o luxo, moda e premium nos três pontos de vista um triângulo no qual qualquer marca com status mínimo deve ser posicionada.

Capítulo 2. Marketing de marcas de luxo

1. Introdução

A especificidade dos produtos de luxo requer uma estratégia de gestão de marketing da marca adequada ao referido segmento. O objetivo da gestão de marcas de luxo é criar um produto que todos desejem, mas poucos possam ter. É uma tarefa difícil, até paradoxal. As ferramentas tradicionais usadas na gestão de marketing de marcas em massa não fazem sentido quando se trata de luxo (Keegan, W.J. 2005). As considerações teóricas e a experiência prática nesse campo mostram que as mudanças não são apenas na variedade de ferramentas, mas também no modo como são usadas. Um aspeto importante na gestão de marketing de uma marca de luxo é o seu valor emocional e o seu principal objetivo é criar uma aura de indisponibilidade de luxo. A indisponibilidade do produto é alcançada, por exemplo, por meio de distribuição limitada e preços altos. Geralmente, essas premissas são baseadas nos detalhes do produto. O produto de luxo tem a mais alta qualidade, artesanato, design e estilo exclusivo. A gestão de marketing de marcas de luxo não pode, portanto, basear-se nas premissas utilizadas na comercialização de mercados de massa. Requer a participação de ferramentas de forma diferenciadora. O marketing das marcas de luxo é conhecido como paradoxal. Isso deve-se aos seus princípios, contrários aos princípios do marketing tradicional. Algumas ferramentas, como publicidade em massa ou promoção de vendas, são ineficazes. Embora seja especialmente importante para marcas de luxo, por exemplo, Relações Públicas. O isolamento das ferramentas tradicionais de gestão de marcas e das ferramentas mais eficazes em termos de luxo resulta em conceitos como 8P. A análise dessas ferramentas mostra que a maioria delas se reflete na combinação de marketing de massa, mas também indica as diferenças diamétricas nas regras de uso dessas ferramenta, Cavender, R.C., & Kincade, D.H. (2014)

2. 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 (Calof, J. L. & Beamish P.W. 1995) e Viana, C. & Hortinha, J. (2005). 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 sinta 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.

Albaum, G., Duerr, E. & Strandkov, J. (2005) Afirmando que 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) remete 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 *flagships 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).

A maioria das marcas de luxo foram lentas na sua entrada no mundo digital. Demoraram a tomar decisões e a definir estratégias, dada a incerteza em relação ao seu ativo mais valioso, a marca. Estamos a falar de marcas centenárias, cujo valor assenta na tradição e na exclusividade. Mas quando se vendem relógios de 100.000€ através do Instagram, é sinal de que o mundo – e sobretudo o cliente – mudou. E como diria Darwin, para sobreviver é preciso adaptar (Neto, Helena Amaral, 2018).

3. O Marketing de Moda

O conceito de marketing pode ser explicado como “um processo de gestão relacionado com a antecipação, identificação e satisfação das necessidades do consumidor de modo a alcançar os objetivos de uma organização a longo prazo” (Easey, 2009), fazendo igualmente a gestão, de tudo o que envolve uma organização e que possa impedir uma aplicação de Estratégias de marketing com resultados menos satisfatórios. Segundo Kotler et al. (1999), a definição de marketing é identificada pela estreita ligação com os mercados e da forma como é possível criar e gerir mudanças, com o objetivo da satisfação das necessidades e desejos do target (público alvo). Sendo assim, constata-se que tanto o consumidor como o produtor têm importância neste quadrante. Relativamente ao consumidor este tem responsabilidades no processo de marketing, concretizando-as através da realização de determinadas atividades, (Cobra, Marcos 2007).

O processo de marketing inicia-se através da procura de produtos e serviços que advêm das suas necessidades ou dos seus desejos. Quanto aos produtores, as responsabilidades prendem-se igualmente com determinadas atividades de marketing como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como a pesquisa para essa mesma produção, como a eficiente comunicação com os seus consumidores, como a distribuição dos produtos e serviços oferecidos, assim como a fixação de preços. As constantes e céleres mudanças na economia global ou mesmo de um determinado país, em certa medida não possibilitam a realização das tarefas realizadas pelos consumidores e pelos produtores, porém os marketers devem ser capazes de prever antecipadamente estas mudanças de forma a que a sua organização não saia financeiramente penalizada. Por outro lado, no que se relaciona com o mercado de Moda, este é um mercado suscetível a mudanças muito repentinas e inesperadas tornando essencial esta previsão realizada pelos marketers e que poderá evitar perdas a nível financeiro como na sua relação com os seus consumidores (Easey, 2009; Kotler, 1999).

O marketing de Moda difere do marketing tradicional sob diversos aspetos, em função das características do seu próprio mercado e por haver a possibilidade de se estar a entrar na “propriedade privada” dos designers de Moda, podendo mesmo limitar a sua liberdade e a sua imaginação (Easey, 2009).

Reveste-se de alguma importância mencionar a conexão que existe entre os designers e os marketers uma vez que os designers, atualmente, já admitem e sabem interpretar a importância do marketing para que uma Marca seja bem-sucedida e, o contrário, os marketers já compreendem que a qualidade dos designs produzidos pelas Marcas são também, ou não, um fator importante para o sucesso (Easey, 2009). Este autor descreve dois tipos de perspetiva sobre o tópico de marketing de Moda, relacionando-os com o design. O primeiro encontra-se centrado numa visão mais vocacionada para o design da Marca e que se denomina de “Design Centred”. O segundo é mais focado na perspetiva de marketing e é designado como “Marketing Centred” (Easey, 2009). No que se refere ao “Design Centred”, este tem o propósito de proteger o facto do marketing de Moda ser apenas utilizado, através da promoção dos produtos e serviços produzidos, baseando-se no pressuposto de que apenas os designers de uma Marca são cruciais para a mesma e que os marketers apenas ajudam a vender o que estes criam. Não

apenas isso, mas também são da opinião de que as Marcas devem vender tudo o que conseguem produzir, considerando como fonte de inspiração dos consumidores, os seus gostos e preferências sendo que, devido a isso, tudo o que for disponibilizado pela Marca será adquirido pelos consumidores. O grande problema deste método é a possibilidade de provocar uma taxa alta de risco para as Marcas, uma vez que ao se basearem apenas no ponto de vista dos seus designers, essa opinião pode não ir de encontro das necessidades e desejos dos consumidores. No que se relaciona com o método de “Marketing Centred”, podemos salientar que se realizam pesquisas de marketing com o objetivo de se apurarem as reais necessidades dos consumidores, assim como as suas preferências.

Depois de identificadas as referidas necessidades e desejos dos consumidores, as Marcas optam, cada vez mais, por produzirem apenas o que preveem que venha a ser adquirido pelos consumidores, traduzindo-se numa maior segurança a nível de custos e lucros para as instituições. Embora seja de admitir um menor risco a nível de custos para as instituições, quando adotam este último método de marketing de Moda, pode originar uma limitação da criatividade dos designers e, por acréscimo, na produção de designs considerados básicos pelos consumidores. Easey (2009) fala igualmente no marketing de Moda relacionado com o design, isto é, “The Fashion Marketing Concept”, mas que possui evidentes diferenças tornando-os dissimilantes. Este conceito tenta explicar a relação de importância no triângulo design, consumidor e o lucro, sendo de admitir a existência de uma interdependência entre as áreas do design e do marketing. É fácil de compreender que este conceito difere do apresentado anteriormente uma vez que o método de “Marketing Centred” não refere o facto de uma grande quantidade de consumidores apenas saberem o que desejam quando lhe são apresentadas hipóteses e opções e, acima de tudo, porque a posição de “Design Centred” somente é aplicável a Marcas que possuem um público alvo muito específico (de elite) e que produzem produtos de preço elevado. O insucesso poderá surgir se se verificar uma baixa preocupação da Marca pelo consumidor, pelo preço e pelo design. Assim, o marketing direcionado à Moda deve compreender a importância do design para que se consiga alcançar sucesso no mercado do produto e não apenas se cingir a pesquisas efetuadas pelos marketers.

Figura 5 - Preocupação pelo Design de Moda



Fonte: Adaptado de Easey (2009)

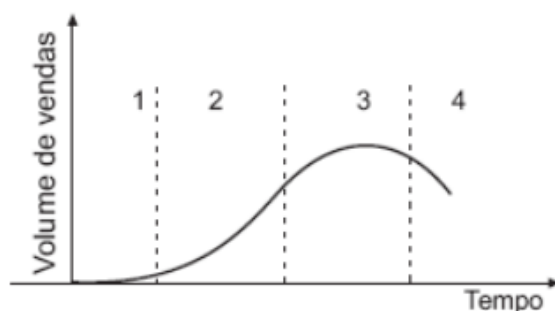
Os diferentes produtos e serviços apresentam a necessidade de se associarem a uma imagem de prestígio e elitismo, com qualidade, alta performance e autenticidade. Por esta razão o marketing de Marcas de Moda e o seu desenvolvimento e aplicação serem considerados complexos. Compreende-se assim, o motivo pelo qual as Estratégias de marketing utilizadas nesta indústria deverem, obrigatoriamente, de ser diferentes das realizadas noutros sectores de mercado e indústrias (Atwal & Williams, 2009). Com base na competitividade existe, hoje em dia, no quadrante económico uma importância direcionada ao marketing aplicado às Marcas de Moda de Luxo o qual aumentou, sendo coadjuvado pela globalização, tornando-se possível e essencial que os consumidores considerem os produtos e serviços disponibilizados, comuns e populares, e que meditem sobre a personalidade da Marca e sobre os objetivos que esta traçou para si mesma. Sob este ponto de vista, a maior preocupação dos marketeers de Moda é, em união com o design dos produtos que irão ser vendidos, como as atividades de marketing por estes realizadas, através do marketing mix de Moda, conseguirem e permitirem o alcance de um público mais abrangente.

O futuro da Moda é inovador e inteligente, as empresas de vestuário estão cada vez mais à procura de novas formas de produção inteligentes, numa tentativa inovadora de acompanhar a mudança de hábitos dos consumidores, que estão mais conscientes e tecnológicos, segundo a mais recente análise da GlobalData (Portugal Têxtil, 2021).

4. Ciclo de Vida do Produto

Irigaray et al. (2006) considera que um produto pode ser algo tangível, ou seja um bem palpável, ou intangível, por exemplo, um serviço ou uma marca. Para Kotler (2006), qualquer artigo que tenha como objetivo satisfazer uma necessidade específica de um consumidor, seja ele algo tangível ou intangível, é considerado como um produto. Este permanecerá vivo dentro do mercado desde que continue a satisfazer as necessidades dos consumidores. Faz sentido usar a expressão “ciclo de vida do produto” (CVP) pelo facto de o mercado se encontrar em constante mudança; como tal as estratégias de posicionamento e diferenciação são essenciais para que as empresas consigam garantir o seu sucesso pelo gerenciamento do volume do investimento de cada etapa do ciclo de vida. Kotler (2006) afirma que o produto possui mesmo um ciclo de vida, em que se pressupõe o seguinte: os produtos possuem uma vida limitada; a venda dos produtos é composta por estágios distintos (cada estágio apresenta desafios, oportunidades e problemas distintos para as empresas); os diferentes estágios do ciclo de vida do produto os lucros têm a tendência de subir e descer; cada estágio do ciclo de vida do produto necessita de distintas estratégias de produção, financeira, marketing, compras e recursos humanos. As fases de vida deste ciclo são, segundo Kotler (2006), a introdução, crescimento, maturidade e declínio como pode ser visualizado na figura 6:

Figura 6. Ciclo de Vida do produto



Fonte: Kotler e Armstrong (2007)

Primeira fase: Introdução ou Lançamento (1) A fase é iniciada já com o produto na fase dos testes finais, ajustes na produção, planeamento do lançamento do produto no mercado, sistema de distribuição e abastecimento, posicionamento, entre outros pormenores. Período este de um crescimento lento nas vendas, devido ao lançamento do produto para o mercado. Em relação aos lucros nesta fase são negativos ou mesmo inexistentes, devido aos custos elevados depositados no lançamento. Mas todo este trabalho inicial de preparação do produto para o mercado terá como objetivos futuros gerar lucro. Segunda fase: Crescimento (2) Este estágio tem início quando a empresa começa a obter lucros operacionais. Nesta fase o aumento das vendas acontece muito rápido, pelo facto de os consumidores fazerem as primeiras compras e os consumidores pioneiros repetirem a compra do produto. A publicidade do produto e boca-a-boca por parte de outros clientes, incentiva os novos consumidores, ou aqueles que não tinham certezas sobre o produto, a efetuarem a compra e experimentem. O sucesso das empresas atrai sempre concorrentes, que tentarão entrar com preços mais baixos para atrair os consumidores. O processo de difusão neste estágio tem como referências os inovadores e os adotantes iniciais, ou seja, os consumidores e as empresas que acabam por copiar os inovadores. No fim deste estágio começa-se a alcançar a maioria inicial, os consumidores e as empresas tentam evitar os riscos, tendem a fazer compras de forma mais cuidadosa e acabam por avaliar as experiências daqueles que já compraram o produto. Terceira fase: Maturidade (3) A maioria dos consumidores iniciais passam a consumir o produto que acaba por influenciar a maioria tardia, que são os consumidores que não gostam de correr riscos e são mais cautelosos, e que então acabam por comprar o produto quando o uso deste se torna comum. Posto isto, as vendas continuam a aumentar nesta fase inicial deste estágio, mas no futuro as vendas atingem um patamar que tende para a estagnação; a venda começa a diminuir à medida que a concorrência fica mais forte. As diferenças entre os produtos concorrentes diminuem à medida que os concorrentes descobrem as características promocionais, e de produto mais desejadas pelos consumidores. As campanhas publicitárias são utilizadas para enfatizar as diferenças dos produtos concorrentes. As empresas tendem então a aumentar as suas vendas e a participação de mercado à custa dos concorrentes. Nesta fase a utilização da comunicação serve apenas para que o produto fique na memória dos consumidores. Quarta fase: Declínio (4) Nesta fase final do ciclo de vida do produto, as mudanças nas preferências do consumidor dão origem a um declínio absoluto nas vendas. Um produto que se encontre nesta fase demonstra, de certa forma, que um

novo produto lançado no mercado irá ter um crescimento. As vendas neste estágio caem, o lucro diminui ou acaba por se tornar negativo, força as empresas a reduzirem ainda mais os seus preços, tudo isto para que consiga suportar o declínio. Contudo, os fabricantes começam a retirar o produto das linhas de produção e procuram outras alternativas.

5. Ciclo de Vida dos Produtos de Moda

O ciclo de vida do produto tradicional deve ser diferenciado do ciclo de vida dos produtos de moda, pois as modas e os modismos influenciam muito as estratégias de mercado e de produção. As modas abrangem produtos populares que têm a tendência de seguir os mesmos ciclos de vida. Enquanto os modismos, são passageiros e apresentam ciclos de vida curtos. A maioria destes usufrui de uma popularidade com curta duração, acabando por desaparecer do mercado muito rapidamente. Para Kledir Salgado (2014), designer de moda, o fator mais poderoso no sistema de moda é o tempo. Para o criador, a diferença entre os seus produtos e os de qualquer outro criador é a velocidade a que o seu produto consegue chegar ao mercado. A moda tem obsolescência programada, ou seja, a decisão vem do produtor para desenvolver, fabricar e distribuir um produto para consumo para que se torne ultrapassado ou não funcional com o objetivo de forçar o consumidor a comprar a geração seguinte do produto. Vincent-Ricard (1989, p.233) afirma que o produto da moda é composto por uma sequência de quatro estágios: análise, elaboração, criação e difusão. Primeira fase: Análise - esta pode ser dividida em duas etapas: a análise cultural e a análise económica da sociedade. A análise sociocultural é, segundo Vincent-Ricard (1989, p.233) "um requisito indispensável à perceção e à análise das diversas correntes do mundo moderno. Capacita a empresa a formular os diversos ciclos do seu funcionamento, no que se refere à criação". No momento da criação do produto, o designer, determina qual será o ciclo de vida deste produto (curto, médio, longo), através da informação adquirida sobre as tendências de moda. Na análise socioeconómica, os artigos analisados são o preço, segmento de mercado, qual o público-alvo, renda per capita, concorrência, promoção, custos de desenvolvimento e lucros. São utilizados procedimentos estatísticos para detetar a influência de fatores reais que podem afetar as vendas.

Bartex (2000) refere que “uma empresa considerada inovadora aposta em desenvolver novos produtos com base em algumas projeções como, por exemplo, o tempo de

desenvolvimento deste produto; a oportunidade no mercado para certo produto; e o custo real de desenvolvimento do produto.” Segunda fase: Elaboração - o conceito de produto-ideia é modificado para um produto físico, portanto, a ideia de criar um produto é transformada num produto concreto e realizável em termos produtivos. Vincent-Ricard (1989) afirma que nesta fase são definidas as questões técnicas e de metodologia. Esta é uma fase onde se recolhe informação sobre as novas tecnologias de produtos e de produção, materiais e equipamentos que possam servir de auxílio para a fase que se avizinha. Terceira fase: Criação - fase em que o profissional da moda define quais os constituintes ou materiais que serão utilizados para a transição do produto em estado de ideia para o produto em estado físico. Seguidamente após essa etapa superada passa-se para a montagem e confeção do produto até chegar à peça-piloto. Este estágio é constituído pelo desenvolvimento de um novo produto, que inicia com a geração de ideia para novos produtos. As ideias surgem através do contato com os clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. Kotler (1999, p.219) estabelece a diferença entre a ideia de produto e o conceito de produto físico da seguinte forma: "Ideia de produto é uma ideia para um possível produto que a empresa possa vir a oferecer ao mercado. Conceito de produto é uma versão detalhada da ideia, apresentada em termos significativos do consumidor. Imagem de produto é a forma como os consumidores percebem um produto real ou potencial". Quarta fase: Difusão - o sucesso de um produto depende se consegue satisfazer as necessidades dos consumidores ou não. Esta fase envolve as áreas de comunicação e merchandising. Nos produtos de moda, o ciclo de vida é considerado curto e muitas vezes as empresas lançam os produtos sem serem realizados testes de marketing. "Os industriais sofrem a pressão de um movimento circular impiedoso e periódico, e por isso estão sempre inseguros", fundamentando que "o sistema da confeção caminha olhando para trás e faz as extrapolações possíveis a partir de artigos" que já fizeram sucesso em estações anteriores (Vincent-Ricard, 1989, p.37).

Para Passarelli (1999), o que distingue o sucesso do fracasso de um produto de moda no mercado global é a relação entre a capacidade do designer, se este compreendeu de forma correta os objetivos que a empresa apresenta, o estado da arte da tecnologia e dos materiais, se efetuou a intersecção cultural com os potenciais consumidores corretamente, no sentido de confirmar o carácter universal do produto, referente à forma, à função e, ao uso. Segundo Kotler (1999:225) ainda existem três ciclos de vida

especiais, que se enquadram perfeitamente no ciclo de vida do produto de moda: Estilo, Moda e Modismo.

- **Estilo:** produtos de ciclos longos são considerados produtos de Estilo; estes encontram-se presentes no mercado durante várias gerações, permanecendo dentro e fora de moda, apresentam também períodos consecutivos de interesse por parte dos consumidores. Como exemplos deste caso surgem os produtos de moda com estilo clássico ou com estilo oriental (estes produtos apresentam um ciclo de vida longo).
- **Moda:** os produtos de Moda ostentam um ciclo de vida médio, apresentam uma curva de crescimento gradual, que de seguida estabiliza. Esta situação ocorre devido à aceitação ou à popularização do produto para os consumidores durante um período de tempo. Após a estabilização o que se segue é um decréscimo lento, isto acontece normalmente num espaço de tempo de uma estação climática. São considerados produtos com um desempenho de vendas progressivo e de um declínio gradual. "Por exemplo, as roupas 'certinhas' da década de 1970 foram substituídas pelas roupas soltas e largas da década seguinte, que por sua vez deram lugar às roupas menos conservadoras e mais bem-cortadas dos anos 90" (Kotler, 1999, p.225).
- **Modismo:** diz respeito aos ciclos curtos, sendo por isso os produtos apelidados de produtos de Modismo. É o processo de um produto que entra muito rapidamente no mercado, é adquirido em grandes quantidades, consegue alcançar o auge em pouco tempo e declina também por sua vez num curto período de tempo. "Entra rapidamente, é adotado com grande entusiasmo, atinge o seu auge em pouco tempo e declina também em pouco tempo. O modismo dura muito pouco e tende a atrair um número limitado de seguidores." (Kotler, 1999, p. 225)

Na situação atual que vivemos, o digital revelou-se a única opção para alimentar as sinergias entre os vários sectores, mas os especialistas afirmam que o novo coronavírus não causou a mudança, mas simplesmente a acelerou. (Portugal Têxtil 2020).

6. Os 6 P's do Marketing de Luxo

O conceito de “marketing-mix” já é conhecido e usado desde meados do século XX por todos os *marketers* e foi na década de 60 que McCarthy popularizou o termo “4 P's do Marketing”, uma estratégia de marketing assente em quatro pilares: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação. Em 2000, Allérès pegou nesta estratégia e aplicou ao marketing de luxo. Mais tarde, em 2009, Winsper apresentou um trabalho que permite avaliar o comportamento do consumidor de luxo de hoje em dia. Esse trabalho chama-se “The 6 P's of Luxury Marketing©” e é protegido por direitos de copyright. O autor defende que até então os *marketers* para analisarem os consumidores de bens de luxo apenas usavam critérios demográficos tais como zona onde vivem, estudos atingidos, profissão, rendimento, entre outros. Mas segundo Laurent, Dubois e Czellar (2001) (apud Winsper, 2009), os consumidores de bens de luxo de hoje são mais diversificados e complexos e isso define a forma como comprem (Rosana, M. 2019). Segundo esta abordagem, Winsper afirma que os *marketers* vão ser capazes de perceber melhor os seus consumidores e construir relações mais duradouras e proveitosas. Os 6 P's do Marketing de Luxo são os seguintes:

- **Pessoas:** Segundo Winsper (2009), o valor das pessoas para qualquer tipo de processo de transação comercial é bastante importante. As marcas de luxo melhor sucedidas aplicam especial atenção e rigor na formação dos “embaixadores da sua marca” que direta ou indiretamente estão em contacto com o consumidor. Como é o caso dos vendedores de loja, os representantes de serviço ao cliente, os operadores de *call center*, entre muitos outros.
- **Produto:** Dos 6 P's, o Produto é talvez a característica mais importante (Winsper, 2009). Inerentes ao Produto, ou à sua marca, existem 6 sub-características de luxo: qualidade, património, integridade, preço, unicidade e superfluidade ou inutilidade. Estas características vão significar coisas diferentes para pessoas diferentes (Winsper, 2009).
- **Paixão:** Winsper (2009) defende que a procura do luxo é muitas vezes um esforço apaixonado e os consumidores de marcas de luxo podem ser consumidores muito apaixonados. Em muitos casos, é a sua natureza apaixonada que os coloca em posição de acesso a luxos que comprometem o seu estilo de vida. Isto é, os consumidores apaixonados partilham a sua paixão
-

- numa variedade de arenas “old fashion” (clubes e associações) e emergentes (comunidades online, blogs, entre outros). Os marketers das marcas de luxo precisam estar particularmente conscientes do que se está a passar online: tanto as boas como as más notícias correm depressa.
- **Prazer:** Segundo o autor, o Prazer derivado do consumo de luxo vem da experiência, ou seja, a experiência de luxo implica uma ênfase nos sentidos e nas emoções. Os marketers das marcas de luxo têm de garantir que os seus clientes têm a oportunidade de obter uma conexão sensorial com os seus produtos. Assim, é importante que as campanhas de marketing incluam apelos emocionais.
- **Propósito:** O luxo pode ter um elemento de supérfluo, mas também pode ser prático (Winsper, 2009). Embora se possa considerar o luxo supérfluo, este pode também servir um propósito. A maioria dos produtos de luxo tem um aspecto utilitário, que pode ser mais ou menos importante para diferentes indivíduos. Os marketers de marcas de luxo devem gerar, nos seus produtos, uma combinação de praticidade, informação factual e formas dos seus clientes os ligarem a aspetos de prazer. Cada cliente irá atribuir um peso diferente à importância do prazer versus o seu propósito e os marketers devem estar preparados para todas as combinações possíveis.
- **Preço:** O preço de um produto é sempre um aspeto a ter em atenção na altura da compra, nos produtos de luxo não é exceção. Mesmo os mais ricos, apesar de parecerem gastar muito, tendem a gastar de forma racional. As desvantagens da posse de artigos de luxo é conhecida e por isso começa a ser comum a “propriedade partilhada” e os marketers têm de ter este aspeto em consideração nas suas estratégias (Winsper, 2009).

7. Estratégias do Ponto de Venda

Segundo Meyer (2007), a experiência proporcionada pela marca de luxo é mais importante que o produto em si. Desta forma, a estratégia destas marcas tem passado pelo investimento nas suas lojas pois é o local onde o cliente entra em contacto com a marca. As principais estratégias das marcas de luxo para garantir ao cliente uma melhor experiência são as seguintes:

- **Apresentação externa da loja:** determina a primeira impressão que o cliente tem do ponto de venda, o que pode influenciar a sua perceção quanto a qualidade e estilo, reforçando a capacidade de atrair os clientes (Berman e Evans, 1998 apud Sá e Marcondes, 2010). Assim, as vitrines e a arquitetura do local são muito importantes.
- **Apresentação interna da loja:** engloba desde a porta de entrada ou limites do estabelecimento, toda a apresentação interna do ponto de venda, o seu *layout* e a exposição dos produtos (Levy e Weitz, 2000 apud Sá e Marcondes, 2010). Estes autores defendem ainda que o *layout* do ponto de venda é responsável por orientar o fluxo de clientes dentro da loja, para destacar os produtos, contribuir para uma maior produtividade e eficiência no uso do espaço e proporcionar conforto e prazer ao cliente. Lewison (1997) divide os elementos a ter em conta para uma boa apresentação interna em 3 grupos:
 - Estimulantes dos cinco sentidos: cores, iluminação, odores e perfumes e apelo ao tato;
 - Comunicação: vendedores, produtos, toda a comunicação visual e merchandising, além dos equipamentos em exposição;
 - Conforto: layout, largura dos corredores, pisos, temperatura, provadores, manutenção e limpeza.
- **Atendimento aos clientes:** o bom atendimento é fundamental, fazendo a diferença na avaliação dos clientes (McGoldrick, 1990 apud Sá e Marcondes, 2010). Segundo este autor, 91% das pessoas não voltam a comprar em estabelecimentos onde foram mal atendidas e 70% pagariam um preço mais elevado pelo produto, desde que o serviço fosse realizado para além das suas expectativas. Lewison (1997) enumera os atributos ideais da equipa de vendas da seguinte forma:
 - Capacidade de comunicação;
 - Personalidade sincera, honesta, confiável e disposta;
 - Boa aparência ao nível da higiene e vestuário;

- Atitude positiva e proactiva;
- Bom conhecimento do produto, clientes e marca;
- Saber ouvir e entender os clientes;
- Adaptabilidade da linguagem e métodos de vendas;
- Identificação do vendedor com a marca.

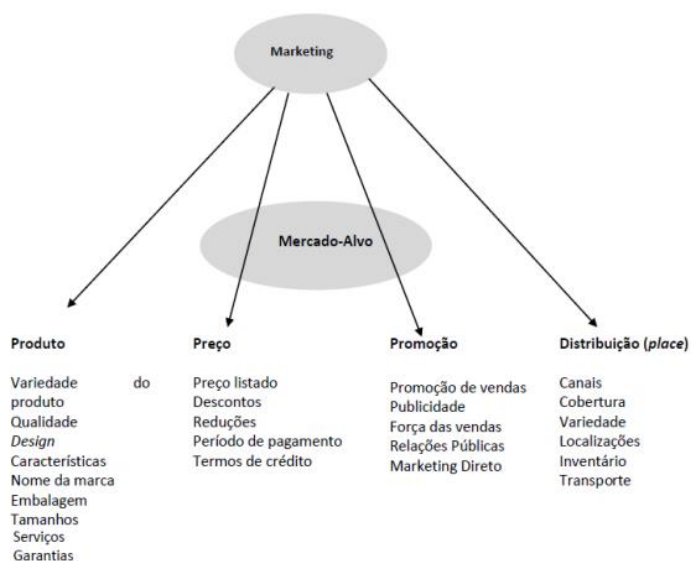
- **Manutenção do relacionamento com os clientes:** é importante manter um cliente no programa de fidelização da marca pois ele fica mais recetivo às ações de relacionamento e consequentemente vai gerar um aumento da rentabilidade da empresa e diminuição dos custos de vendas (Schmid, 2004 apud Sá e Marcondes, 2010). Exemplos de ações de fidelização: convites para o lançamento das coleções, desfiles e eventos e oferta de brindes (Nueno e Quelch, 1998; Schmid, 2003 apud Sá e Marcondes, 2010).
- **Personalização, concertos, ajustes de produtos e outros serviços:** no universo das marcas de luxo, a personalização é tudo. Os consumidores procuram diversificar os estilos, possibilitando a individualização dos produtos, tornando-os exclusivos (Allérès, 2006; Castarède, 2005 e Lipovetsky, 2005 apud Sá e Marcondes, 2010). Deste modo é bastante comum que estes serviços estejam disponíveis nas lojas, e já em muitos casos, de forma gratuita.
- **Embalagens, pacotes, embrulhos e sacos dos produtos:** segundo Roux (2005) apud Sá e Marcondes, 2010, as embalagens dos produtos de luxo devem transmitir tanto luxo e requinte como o próprio produto e, principalmente, quando se trata de um presente. O cliente dos produtos de luxo exige excelência nos detalhes.
- **Eventos no ponto de venda:** como por exemplo os desfiles de moda para dar a conhecer a nova coleção em que são convidados os clientes mais importantes são uma excelente forma de manter o cliente ligado à marca. Estes eventos de comunicação nas lojas devem ser realizados de forma integrada com as outras comunicações de marketing da marca (Castarède, 2005 apud Sá e Marcondes, 2010).

Cada vez mais tem sido desenvolvido estratégias no online. A plataforma de comércio eletrónico de moda de luxo Farfetch está a abrir os horizontes a cada vez mais geografias. Depois do acordo com a Alibaba, a Farfetch fez agora uma parceria com a concept store The Folklore e irá acolher, a cada estação, propostas de designers africanos. A primeira investida conta com 10 marcas e mais de 60 produtos. Outra estratégia são os influenciadores: Harry Styles, Beyoncé e BTS ocupam os três primeiros lugares dos mais influentes segundo um estudo da Lyst, mas na lista dos top 10 cabem também personalidades do universo da política, das redes sociais e da realeza (Portugal Têxtil, 2020).

8. Processo de Marketing de Moda – Marketing Mix

Com base na definição dos desejos e necessidades do seu público-alvo as Marcas aplicam instrumentos diferentes de forma a conseguirem atingir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Neste caso, estes instrumentos constituem o marketing mix, facilitando assim a concretização dos objetivos previamente estabelecidos. Segundo Kotler (2000), o marketing mix divide-se em quatro grupos de atividade distintas e que são, vulgarmente designados como a teoria dos 4 P's de marketing. Estes dizem respeito ao produto, ao preço, à distribuição (place) e à promoção (Figura 6).

Figura 6 – Componentes dos 4 P's do Marketing Mix



Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Relativamente às características da componente do Produto, estas são constituídas pelas decisões tomadas pela organização ou Marca. Decisões essas referentes, como por exemplo, ao design do produto, ao seu nome, à sua embalagem ou tamanho. Como já referido, são realizadas nesta componente chegando a influenciar diretamente conceitos como a preferência do consumidor em adquirir determinado produto ou serviço. Relativamente ao Preço, este engloba as decisões relativas aos descontos, promoções e à fixação de preços pela Marca ou instituição.

É com base no preço, mas não só que são definidos os meios de pagamento possíveis de serem realizados pelos consumidores. A ligação estabelecida entre o consumidor e a Marca, diz respeito à componente do marketing mix Promoção. Esta pode ser efetivada com base em campanhas publicitárias ou promocionais, atividades de relações públicas ou de *direct marketing*. Outra componente do marketing mix é a da distribuição e que se relaciona com os chamados canais de distribuição existentes para a levar aos destinatários os produtos e serviços das respetivas Marcas. Revela-se de primordial importância que a distribuição seja o mais abrangente possível, assim como a diversidade na distribuição de forma a serem satisfeitas as necessidades de todos os consumidores. Kotler et al. (2000) refere para o caso do mercado da Moda, que poderá existir uma relação com a localização das lojas das Marcas, podendo estas ser lojas físicas ou online, sendo que cada vez mais, estas últimas assumem uma maior importância.

9. Moda e a sua forma de comunicar

A moda é considerada importante na construção de uma imagem, tanto para fins de comunicação, expressão individual, importância socioeconómica ou de estatuto, como na definição do papel social. É usada com frequência para indicar importância ou estatuto, e as próprias pessoas julgam-se umas às outras pela roupa que usam ou pelo estatuto que demonstram. É usada para indicar ou definir papéis sociais que as pessoas possuam. Este conceito de moda comunica ideias e significados. Ao trabalhar-se com o posicionamento de uma marca de roupa, lida-se com uma comunicação de ideias e significados, da imagem e da identidade da marca, existindo momentos em que o trabalho de

marketing sobre a marca se confunde com as decisões de significado e comunicação da moda produzida pela empresa. A comunicação é de tal forma relevante para a moda que Castilho; Garcia (2001) chega a afirmar que a “moda é comunicação”, e são os meios de comunicação social que a expressam visualmente.

A moda, como meio de comunicação e como uma ferramenta de estrutura de uma identidade, serve tanto ao indivíduo como à comunidade a que pertence. A sua mensagem, só pode ser assimilada dentro de um contexto cultural. Para Garcia e Miranda (2005) consumir bens para adornar e recriar o próprio corpo significa fazer escolhas e afirmações que nos aproximam ou nos diferenciam dos outros. Considerando que o ato de comunicar é criar e manter relações, o estilo de um indivíduo pode ser compreendido como um sistema de comunicação capaz de estimular e fundamentar a cultura pela escolha de elementos diferenciados da filosofia de moda. A forma de vestir, como símbolo social vai alterando por influência das modificações da estrutura e do estado geral da sociedade. Este movimento de alterações no caso da moda é por consequência da cultura, limitadas pela época, e pela forma de pensar e de perceção da sociedade. A comunicação é propositada, principalmente quando o principal objetivo é persuadir o público, a comunicação é uma espécie de transação, as mensagens são trocadas e dependentes do objetivo dos participantes na negociação, e esta troca é baseada na motivação de todos os participantes. A comunicação é simbólica, sendo criados sinais para evidenciar os seus significados, como confirmam Engel et al. (1991, p.64): “Toda comunicação tem lugar através de símbolos”. O significado que o produto transmite ao consumidor pode influenciar a sua compra e o seu uso, principalmente se este é utilizado para expressar uma posição social e identidade. Se o produto se tratar de roupa, segundo Lurie (1997, p.31): “Quanto mais significativo para o indivíduo for um papel social, mais ele se vestirá para cumpri-lo”. A moda é considerada como uma forma de expressão de símbolos, vestígio para identidade social, socialização, cultura, estatuto, idade, ocupação ou papel social, personalidade, humor, e possivelmente, o estilo de comunicação (Gorden et. al., 1985). Mesmo quando as pessoas não acompanham a moda estão a dar a conhecer um pouco delas e comunicam isso mesmo, pode ser sinal da idade, acreditar em crenças antigas ou o simples facto de não aceitarem os padrões estabelecidos querendo ser diferentes. O dito “estilo” de cada pessoa tem significados figurativos, sendo

possível diferenciar as classes sociais e a notoriedade do indivíduo. Todos estes valores são comunicados de uma forma visual. Segundo, Cuvillier (2000, p. 55), “identificar os indivíduos para melhor diferenciá-los, esta é a tarefa dos *marketers* relacionais encarregados de aplicar um micro - marketing. Trata-se de considerar os consumidores como casos particulares “a trabalhar” não por ações – comando, mas por aproximações cúmplices para propor (e vender) produtos legítimos, traçar uma via nova para o consumidor sem culpabilizar”. Os produtos são ótimos veículos de comunicação para quem os usa, dando visibilidade, variabilidade no uso e personalização. Para que os produtos sejam associados a uma determinada personalidade, têm de ser consumidos de forma que estejam visíveis. A variabilidade no uso é também importante, porque, esta define a diferenciação entre cada indivíduo, com base em que o produto é usado. A personalização do produto indica a dimensão em que o uso do produto pode ser atribuído, contribuindo assim para uma imagem estereotipada de uso propagado. Um exemplo deste caso é o facto de ao escolher roupa, pode-se preferir diversas variabilidades (estilos), que acabam por comunicar diferentes mensagens, que são entendidas como manifestações da personalidade do próprio indivíduo, mas interpretadas de forma diferente por parte de outros indivíduos.

A roupa é, pois destinada a um ambiente público. A moda e o vestuário são considerados como meios de produção cultural, com uma importância social e económica. Ambos são produtores da realidade cotidiana e integram modos não-verbais de comunicação, através dos quais é possível a criação de valor e de significados. Cabe às marcas de moda a criação de discursos, criação de histórias e comportamentos que levem o consumidor a acreditar que o investimento no produto ou no serviço irá valer a pena. O objetivo é a marca conseguir atingir o consumidor, com a maior variedade de meios de comunicação possíveis. As marcas precisam de ter em atenção o processo de envolvimento do consumidor na construção da identidade da marca (Barnard, 2003).

2020 foi considerado o ano da Moda Sustentável, mais do que apenas sustentabilidade, foi um ano que a assumiu como um marco para a moda consciente, com as marcas e retalhistas a procurarem responder a uma procura por parte dos consumidores de opções mais amigas do ambiente e da sociedade (Portugal Têxtil, 2020).

10. Síntese e conclusão

Manlow, V., & Nobbs, K. (2013) afirmam que 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 extra ao consumidor, como é o caso de Berghaus, B., Bossard, C., & Baehni, L.L. (2015)

Relativamente ao marketing de luxo, este é quase o oposto do marketing de massa, como afirmam 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.

Capítulo 3. Contexto e metodologia

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.

2. Contexto de estudo

Este estudo, com o tema “Estratégias de Internacionalização 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 e entrevistados Diretores Gerais de Associações que gerem a Internacionalização das Marcas de Moda no nosso país, 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 (Teixeira, S. & Diz, H. 2005).

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. A Associação Moda Lisboa promove a Moda Nacional através da Semana de Moda de Paris. 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 fundamental para divulgar internacionalmente a indústria de luxo que existe tende a emergir 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.

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 dez 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. Foi também feita uma questão aos CEO'S ou Diretores de Associações ou Empresas ligadas à internacionalização de Marcas de Moda Portuguesas. 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.

4. Entrevistas em profundidade

Para a realização deste estudo foram feitas cinco 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 ou já se encontram presentes em mercados internacionais, 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 lado, 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 fator 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 ou Associação. Uma vez que a investigadora está ligada à área da Moda há muitos anos, conseguiu falar diretamente com os Diretores Gerais ou CEO'S das Marcas e Associações. A investigadora deslocou-se aos Ateliers das marcas de luxo e falou diretamente com os Gestores. Já para falar com o Dr. Manuel Serrão, Dr. Paulo Gonçalves ou o Dr. Paulo Vaz, por uma questão de facilidade de deslocação, as questões foram colocadas por email. 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 às marcas 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 fundamental 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 entrevistados os gestores das marcas que a investigadora achou que mais se adequavam ao estudo e pela proximidade que a mesma tem com os gestores, não houve grandes dificuldades para obter as entrevistas. No total, foram entrevistados cinco gestores ou responsáveis comerciais ou de marketing de cinco marcas de moda de luxo portuguesas distintas, que atualmente se encontram a desenvolver o seu processo de internacionalização ou já estão presentes em alguns mercados.

Foi colocada também uma questão a Diretores ou Administradores de Associações para internacionalização de marcas de moda nacional. O propósito da investigadora era ter uma ideia global das estratégias utilizadas quer pelas próprias Marcas, quer pelas Associações de internacionalização de Marcas de Moda Nacional. Como referido

anteriormente, existe um reduzido número de marcas de moda de luxo nacionais, pelo que uma amostra de cinco 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 seleccionadas para as entrevistas. Os dados seguintes foram obtidos através do formulário preenchido pelos entrevistados após as entrevistas e através dos websites das marcas.

Tabela 1 Dados dos entrevistados (Marcas)

MARCAS	João Rôlo	Carlos Gil	Valentim Quaresma	Fátima Lopes	Nuno Gama
EMPRESA	João Rôlo - Couture	Carlos Gil	Valentim Quaresma	Sophistication Particle Unipessoal Lda	Nuno Gama
LOCALIZAÇÃO	Lisboa	Fundão	Lisboa	Lisboa	Lisboa
INÍCIO DA ATIVIDADE DA EMPRESA	1985	1997		1992	1990
ATIVIDADE DESENVOLVIDA	Criação e venda de vestuário de luxo feminino	Criação e venda de vestuário de luxo feminino	Criação e venda de vestuário de luxo feminino, acessórios e peças de arte	Criação e venda de vestuário de luxo feminino	Criação e venda de vestuário de luxo masculino
ENTREVISTADO(A)	João Rôlo	Carlos Gil	Valentim Quaresma	Fátima Lopes	Nuno Gama
FUNÇÃO ATUAL	CEO, Designer	CEO, Designer	CEO, Designer	CEO, Desiner	CEO, Desiner
Nº DE ANOS A TRABALHAR NA MARCA	35 anos	23 anos		28 anos	30 anos
DATA DA ENTREVISTA	20 Novembro	21 Novembro	16 Novembro	19 Novembro	18 Novembro
MÉTODO DA ENTREVISTA	Entrevista presencial	Email	Entrevista presencial	Entrevista presencial	Entrevista presencial
LOCAL DA ENTREVISTA	Atelier João Rôlo	-----	Atelier Valentim Quaresma	Atelier Fátima Lopes	Atelier Nuno Gama
DURAÇÃO DA ENTREVISTA	45 minutos	-----	40 minutos	38 minutos	30 minutos

Fonte: Entrevistas em profundidade, bem como websites das marcas.

Dados trabalhados pela investigadora

Tabela 2 Dados dos entrevistados
(Associações e Empresas de comunicação)

ENTIDADE	APICCAPS	MODA LISBOA	ASSOCIAÇÃO SELETIVA MODA	SHOWPRESS PR	ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL
LOCALIZAÇÃO	Porto	Lisboa	Porto	Lisboa	Leça da Palmeira
ATIVIDADE DESENVOLVIDA	Internacionalização e consultoria da indústria de calçado e peles	Descobrir, lançar e promover novos talentos nacionais na moda	Valorizar a fileira têxtil portuguesa em contexto internacional	Comunicação e PR para marcas de Luxo	Apoio à Internacionalização Consultoria de gestão
ENTREVISTADO(A)	Paulo Gonçalves	Eduarda Abbondanza	Manuel Serrão	Luís Pereira	Paulo Vaz
FUNÇÃO ATUAL	Diretor de Comunicação	CEO e fundadora	CEO	CEO	Administrador
DATA DA ENTREVISTA	6 Novembro	21 Novembro	26 Outubro	03 Dezembro	27 Outubro 2020
MÉTODO DA ENTREVISTA	Entrevista por email	Entrevista por telefone	Entrevista por email	Entrevista presencial	Entrevista Por email
LOCAL DA ENTREVISTA	-----	-----	-----	Showpress Office	-----
DURAÇÃO DA ENTREVISTA	-----	25 minutos	-----	35 minutos	-----

Fonte: Entrevistas em profundidade, bem como websites das entidades.

Dados trabalhados pela investigadora

Das dez entrevistas, quatro foram realizadas via e-mail, nomeadamente as entrevistas a Carlos Gil, a Paulo Gonçalves, Paulo Vaz e Manuel Serrão por uma questão geográfica. A entrevista a Eduarda Abbondanza, foi realizada por telefone, uma vez que esta não se encontrava em Portugal. 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 ou à Associação.

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 alterada 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), 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.

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 bastante 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 nacionais, 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.

Capítulo 4 - Apresentação e discussão de resultados: o produto

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.

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 “João Rôlo” é conhecida por ser uma marca de vestidos com bordados feitos à mão e pedraria aplicada toda manualmente, no entanto tem uma linha mais simples por várias razões (para ter preços mais competitivos para quem queira ter um vestido da sua autoria ou por haver também muita procura de vestidos elegantes, mas simples).

“...Nós temos a linha que tem mais horas de trabalho e depois temos outra linha mais simples, para quem gosta da marca poder ter uma peça. E até porque também há pessoas que gostam de peças mais simples, outras mais sofisticadas, mais trabalhadas.”

A marca Carlos Gil é uma marca de vestuário para senhora que prima pela qualidade dos materiais e personalização das peças, consoante tema das histórias das coleções que são lançadas a cada estação. Tem dentro da coleção algumas peças que têm menos horas de recurso à mão humana e relativamente a extensão da linha de produtos da marca, é feita através de parceria com outras marcas de luxo. **“...A marca Carlos Gil é exclusivamente uma marca de confeção feminina que ao longo do tempo tem criado parcerias com outras marcas de luxo.”**

Na marca “Valentim Quaresma” funciona da mesma forma, todas as peças que demoram mais horas no seu fabrico, terão um custo mais elevado no final.

Já na marca “Fátima Lopes”, conhecido por ser uma marca de vestuário de senhora, tem uma enorme extensão de linha de produtos: vestuário “ prêt-à-porter” e vestuário sob medida, calçado, joalharia e têxteis lar. Como a Fátima Lopes, CEO da marca afirma: ...” Tem o “ *prêt-à-porter*” e o “feito por medida”. Quando se fala em luxo, acho que se pode ir buscar exatamente esse lado: peças únicas de gala, feitos no atelier, personalizados ou não. A marca engloba várias vertentes.”

A marca “Nuno Gama” tem duas linhas diferentes de produtos: uma linha de Alfaiataria feita por medida e uma coleção de homem, arrojada, criativa e mais jovial. Esta linha, tem também preços mais acessíveis ao segmento mais jovem. “Não somos propriamente uma marca que seja o preço que atrai o cliente. É o tipo de produtos que a marca tem que faz com que o cliente venha comprar à marca. É claro que temos produtos com valores mais acessíveis, como é o caso das t-shirts ou aqueles artigos de dia a dia, para público mais jovem. Onde só trabalhamos mesmo o mercado mais alto é na Alfaiataria.”

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. Todas as marcas referem ter associados serviços como: qualidade dos materiais usados para a confeção dos produtos, personalização dos mesmos, assistência dos produtos no pós-venda, relação próxima com os consumidores, criatividade e design exclusivos.

João Rôlo refere que o fator que o distingue é: ...”as minhas peças oferecem um design exclusivo, matérias primas exclusivas, são peças personalizadas, feitas de acordo com os requisitos da cliente, com pedras, bordados praticamente tudo handmade. Quando se fala em Luxury temos de pensar em conforto máximo da cliente e na alta costura, grande parte das vezes, nós temos de deslocar-nos a casa da cliente, no país onde vive. Fazemos um atendimento personalizado porque elas, pura e simplesmente não saem de casa. Isto acontece muito nos mercados árabes, que como têm várias mulheres na família, é mais fácil ir lá o designer. Está-se ali um dia ou dois a desenhar esboços, a escolher materiais... É mais fácil do que viajarem as pessoas todas e hotéis ...Enfim...E é muito mais confortável para as clientes.”

Carlos Gil afirma que: ...”a marca pauta-se pela qualidade e design atual. Vai ao encontro das exigências do mercado, com o intuito de cada vez mais satisfazer o consumidor. Serviços como a personalização do produto, contatos diretos entre marca/consumidor, que pretende satisfazer as emoções a quem consome a marca, tornando-a a marca íntima e confiante.”

Valentim Quaresma salienta serviço personalizado e exclusividade.

“Serviço personalizado, exclusividade”.

Fátima Lopes, CEO da marca com o mesmo nome, diz que: ... ”Qualquer peça, seja de roupa, seja de outra coisa, tem sempre assistência, até porque a marca Fátima Lopes tem muita coisa, não é só vestuário. Tem calçado, tem joalharia, tem têxteis lar...Enfim... Todos os produtos têm o selo da garantia “Fátima Lopes” e têm obviamente serviços para dar assistência.”

Na marca “Nuno Gama”, Nuno Gama refere que todos os produtos têm assistência. ...”Todos os produtos têm assistência, todos.”

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 marca “Carlos Gil” acompanha de perto outras marcas de luxo e tenta seguir alguns exemplos no desenvolvimento da própria marca. ...”A marca Carlos Gil procura a atualização permanente. Assim sendo estabelece um contato permanente na visão com as outras marcas para que esta consiga atingir um equilíbrio na imagem nas marcas de Luxo.”

João Rôlo, CEO da marca com o seu nome, apesar de estar inserido num canal de marcas de luxo tenta diferenciar-se pelo seu método de trabalho e o acompanhamento que dá durante o processo de desenvolvimento do produto.

...”Estou inserido num canal de marcas de luxo como é o caso de Elie Saab ou Georges Chakra, entre outros, em que temos a mesma linha criativa, que é a linha Oriental, mas depois eu consigo-me destacar pelo meu conteúdo Europeu, pela minha cultura. As minhas peças são confeccionadas em Portugal, em Lisboa no meu atelier. As minhas clientes, sobretudo orientais, perguntam-me logo onde são feitos os bordados. Os deles são feitos na Índia ou na China e isso não querem porque têm lá elas. Querem peças 100% Europeias. Eu faço vídeos e vou mandando os vídeos de todo o processo.”

João Rôlo é também presença assídua do Festival de Cinema de Canes, onde trabalha em parceria com marcas de luxo internacionais, de joalharia e outros acessórios.

...”No Festival de Cinema de Cannes eu trabalho muito em parceria com a Cartier, com a Chopard ou com a Grisogono, por exemplo porque vestimos celebridades. A celebridade que veste os meus vestidos, a seguir vamos escolher joias, há sempre esta

parceria. É isso que faz a marca tornar-se internacional, é essa projeção que vem da junção também a essas marcas. São os meus vestidos que vão a acompanhar essas celebridades com essas peças de joalharia dessas grandes marcas, claro que faz com que seja uma alavanca internacional para a marca.”

Valentim Quaresma afirma que tenta distinguir-se das outras marcas que possam ser concorrência, pela criatividade e foco na sua linha de pensamentos. Ser sempre fiel a si mesmo. Responde também afirmativamente em relação a juntar-se a outras marcas para divulgação da sua própria marca. São exemplo disso exposições internacionais de arte, museus e outro tipo de eventos internacionais, onde costuma expor as suas peças.

...” Focando na criatividade.”

Fátima Lopes aposta na divulgação internacional da sua marca aliada a outras marcas internacionais, principalmente francesas, sempre primando por ser pioneira nas ideias que implementa, nas soluções criativas para os seus desfiles, desde a *location* ao desfile em si, mas o que a destaca mesmo são as suas linhas geométricas quase “arquitetónicas” presentes nas suas coleções.

...”Em Paris... A primeira vez que fui ao Japão foi englobada num grupo de franceses, éramos 30 marcas francesas e a minha era a única portuguesa. Fomos fazer um evento em Tóquio, fui como convidada.”

Nuno Gama para impulsionar a sua marca, trabalhou já em parceria com outras marcas de diversas áreas, desde que fizesse sentido para a sua marca.

...”A convite da BMW Mini Portugal criamos os “Mini Gama” que são os Mini versão Nuno Gama, foram carros elaborados com a base dos Mini e foram depois customizados à imagem do Universo Nuno Gama. Colaboramos com a Tashi (Jóias), com a Eureka (sapatos).”

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 seu negócio. Toda a gama de produtos é 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 vender na sua loja, até porque possuem um maior conhecimento dos seus clientes e sabem aquilo que vai de encontro aos seus gostos e preferências. Conhecem muito melhor o mercado referente a esse país. Existe ainda a exceção de marcas que, mesmo detendo loja online, optam por não disponibilizar todos os seus produtos. Com a exceção da marca Nuno Gama, 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.

Capítulo 5. Apresentação e discussão de resultados: O Preço

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 desta natureza, podem ser desfeitos acordos com lojas multimarca e *department stores*. As marcas de luxo necessitam ter em conta o seu posicionamento quando estabelecem estratégias de preço internacionais, como saldos ou promoções, bem como quando comunicam os seus preços.

2. Existência de aumento gradual dos preços

O preço internacional das marcas de luxo tende 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?

Carlos Gil afirma que na sua marca esse aumento gradual existe efetivamente.

Já Fátima Lopes, afirma que temos de adequar os preços aos mercados, já que não temos todos o mesmo poder de compra, salienta, no entanto, que a vinda do “on-line” veio dissipar esse fenómeno. Tudo está à distância de um clique e que os clientes não podem sentir-se enganados...A solução da CEO da marca passa por alargar a gama de produtos para chegar aos vários mercados.

...” A marca é muito variada, tem muitos produtos é fácil ter dentro dos mesmos produtos segmentos diferentes e daí chegar aos vários mercados. Cada vez mais as marcas têm de pensar em chegar a toda a gente, não tem de ser elitista, só para um nicho de

mercado. Eu quando comecei na moda há 28 anos atrás, não tinha noção de negócio nenhuma. Havia quem pensasse que eu tinha uma máquina de marketing por trás e era apenas eu, e as coisas foram acontecendo naturalmente. Hoje em dia, claro que tenho noção das coisas e é possível a estratégia ser abrangente. Não só a nível nacional, mas a nível global.”

João Rêlo não altera os preços dos seus artigos por uma questão de fidelidade para com as clientes, muitas delas já de muitos anos.

...” Depende, não tem que forçosamente aumentar de ano para ano... A não ser que haja um aumento significativo nos tecidos em Itália, aí terei de aumentar. O meu tipo de cliente, já tem ideia do valor que o tipo de vestido dela deve rondar e até por uma questão de fidelidade, eu mantenho o preço.”

Nuno Gama não faz aumento gradual de preços e é perentório:

...”Não, vai contra a nossa política.”

Valentim Quaresma também aumenta gradualmente os preços dos seus produtos, mas refere que este aumento não afeta a procura dos mesmos.

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?

Carlos Gil adequa os seus preços aos diferentes mercados.

Fátima Lopes afirma que ter preços diferentes não é uma estratégia atual, uma vez que com a presença online, o consumidor tem acesso a toda a informação.

... mas hoje em dia, a partir do momento que se abre as vendas ao mercado global, os preços são iguais para toda a gente. No passado era de uma forma, agora é de outra e é igual para todos. Toda a gente vai ao site e vê que preço lá está. No passado tinha preços para Portugal e preços lá para fora. O poder de compra em Portugal também é

diferente. A globalização traz visualização igual para todos. Os “novos tempos” ditaram que assim fosse. “

João Rôlo também não altera os preços a nível internacional, arranjou porém, uma estratégia para clientes mais “especiais”:

...”Os únicos preços que eu tenho diferentes são aqui no atendimento no meu atelier para as minhas clientes mais importantes. Eu tenho clientes de anos e que quero preservar, então arranjei aqui uma forma confortável para mim e para elas.”

No mercado Asiático, uma vez que pertence à Asian Couture Federation, o valor é estipulado pela referida Associação. ...” Há uns anos, a Asian Couture Federation aumentou-me os preços das minhas peças por causa do mercado que eu ia atingir e que a qualidade do meu trabalho não poderia estar a ser vendido aquele preço, mas eu vivo em Portugal, trabalho em Portugal e os preços em Portugal são muito diferentes. A opinião deles era que numa primeira fase ia ter perdas, mas numa segunda fase ia ter lucros.”

No caso de Nuno Gama e Valentim Quaresma, estes não fazem alterações aos preços a nível internacional.

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?

Carlos Gil, João Rôlo e Valentim Quaresma não praticam saldos. Fátima Lopes não pratica saldos mas arranjou uma forma de fazer alguns descontos em coleções passadas, para que clientes que não tenham tanto poder de compra e queiram uma peça da marca, possam adquiri-la.

...

”Não são saldos. Eu criei um departamento “out of season” em que os preços baixam. Existe apenas no vestuário, nos acessórios ou sapatos não há essas reduções. Acho os saldos desleais para quem compra.”

Já Nuno Gama afirma que faz saldos. ...” Sim, se não praticar, não vendemos. Toda a gente faz saldos, desde o luxo ao não luxo...

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?

Carlos Gil tem uma estratégia global feita por uma empresa de comunicação para marcas de luxo “Showpress”.

...”Após o desfile é atribuído ao Gabinete de comunicação, um *Press Kit* de forma a que possa realizar a comunicação aos diversos meios, incluindo as fotos de desfile, imagens de recorte com os respetivos preços, fotos de campanha e um *lookbook*.”

Fátima Lopes, Nuno Gama, Valentim Quaresma tem essa informação apenas em lojas físicas.

João Rôlo trabalha apenas sob orçamento feito previamente, uma vez que todas as peças são únicas.

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. Carlos Gil costuma praticar aumentos estratégicos dos preços internacionais, de forma a redirecionar o seu posicionamento para níveis mais altos do segmento de luxo. Nenhuma das outras marcas faz aumento de preços. 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 marca João Rôlo para o mercado Asiático tem outros valores e Carlos Gil pratica diferentes preços em diferentes mercados, mais uma vez por uma questão estratégica de posicionamento. Relativamente à prática de saldos, apenas Nuno Gama pratica, as outras 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, Fátima Lopes e Nuno Gama fazem, 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 João Rôlo costuma ainda comunicar os seus preços via mensagem Instagram.

Capítulo 6. Apresentação e discussão de resultados: A Distribuição

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* (Simões, A. C. 2010).

2. Formas de distribuição

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

Relativamente a mercados internacionais, Carlos Gil afirma que devido à atual situação pandémica, foi cancelada toda a exportação.

Fátima Lopes utiliza Lojas multimarcas, agentes para exportação e feiras internacionais.

João Rôlo utiliza também as lojas multimarca.

Valentim Quaresma utiliza empresas de comunicação.

Nuno Gama teve imensos pontos de venda internacionais no passado e de momento centra tudo em Portugal.

...”Há uns anos tinha 50 pontos nacionais e 120 pontos internacionais e depois passei a ter 170 problemas. Deixei de ter problemas, como prestamos muito serviço direto ao cliente final, temos clientes no Japão, na Suíça... É claro que se tivéssemos os pontos de venda iríamos potenciar muito isso, claro que sim. Mas fizemos essa opção de não

ter porque os mercados são muito inconstantes... Não é só Portugal que tem problemas. De repente aparece alguém que tem dinheiro para abrir uma loja multimarcas e ao fim de 2 ou 3 anos fecha. Eu tive problemas em Miami, Israel, na Austrália... Então optei por me focar e centralizar tudo aqui.

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 marca Carlos Gil tem toda a estratégia elaborada com a empresa de comunicação de marcas de luxo Showpress, a Fátima Lopes faz o layout, escolha de cores... Tudo por intuição: ... Não há uma estratégia pensada, mas para mim é como respirar assim e não de outra forma. Faz parte e é colocado assim por ser assim que me identifico, sei o que quero e como quero. É difícil explicar, vem de dentro. Não aprendi em nenhum lado, é mesmo intuição e sensibilidade.”

Valentim Quaresma afirma-se sempre pela criatividade, pela forma como expões as suas peças de vestuário, juntamente com todas as peças de arte da sua autoria, num ambiente que quem conhece o artista, reconhece a léguas que é de sua autoria.

Nuno Gama é muito mais preciso e organiza todo o ambiente consoante necessidades: ... A loja está pensada desde o início como tendo um “coração central” sobre a qual se abre para as múltiplas necessidades, que são: Alfaiataria, Perfumaria, Barbearia, Coleção e Joias.”

João Rôlo não deixa nada ao acaso e vai pessoalmente a cada loja tratar desse aspeto de extrema importância, na sua opinião: ... Quando tenho vestidos à venda numa loja, eu faço questão de ir pessoalmente à loja dar formação aos vendedores, para eles conseguirem vender corretamente a minha marca. É preciso entender a minha ideia criativa para passar às clientes, é mesmo muito importante.”

4. Localização dos pontos de venda internacionais

A marca Carlos Gil, devido à atual situação pandémica cancelou toda a exportação, como já foi referido anteriormente.

A marca Fátima Lopes tem uma forte presença em Paris, em Milão e um pouco por todo o mundo.

Já João Rôlo afirma que: ... Nacionais apenas o meu atelier, internacionais tenho em duas lojas, uma em Port Vados e outra no Mónaco. Uma questão de facilidade de contactos, mas estou em negociações para o Quatar, nas Galerias Lafayette.”

Nuno Gama, neste momento centralizou tudo em Portugal e Valentim Quaresma refere que todo o trabalho de internacionalização é feito por agências de comunicação

5. Mercado com maior volume de vendas

Carlos Gil, Fátima Lopes e Valentim Quaresma afirmam ser o mercado Europeu com maior volume de vendas.

Nuno Gama é ...” na Suíça, Japão e Polónia. Fiz muitos anos o Polónia Fashion Week. Temos muitos admiradores da marca lá. Suíça e Japão vendo muito Alfaiataria por medida, sapatos...”

Para João Rôlo, o mercado com maior volume de vendas é o Midle East.

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 nenhuma possui *flagship store*.

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. *Department stores* são também uma importante forma de distribuição internacional. Poucas são as marcas que possuem lojas próprias internacionalmente, e muito menos as que possuem 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, sem exceção, optam por estar presentes a nível internacional no mercado europeu. No entanto, também existem outros mercados importantes como é o caso do Médio Oriente ou da Ásia. Podemos ainda constatar que os mercados com maior número de vendas são o europeu e o Médio Oriente. Para terminar, relativamente à existência de *flagship stores*, nenhuma das marcas possui uma.

Capítulo 7. Apresentação e discussão de resultados: A Comunicação

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, 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.

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, quando o fazem, fazem-no de um modo muito próprio, por exemplo, colocam as suas campanhas publicitárias nas folhas de revistas da especialidade ou em *outdoors* estrategicamente colocados a nível geográfico.. Será que o mesmo ocorre com as marcas de luxo portuguesas?

Na marca Carlos Gil, toda a comunicação que é feita pela marca, passa pelo Gabinete de comunicação “Showpress”. Aí é delineada a estratégia, conjuntamente entre Carlos Gil e o *account* da marca na Showpress.

“...Através do Gabinete de comunicação, com a estratégias estabelecidas.”

A marca Fátima Lopes, João Rôlo e Valentim Quaresma fazem publicidade apenas no instagram e facebook.

Em relação ao Nuno Gama, faz publicidade à sua marca uma vez por ano no evento “Fashion night out”. Todo o resto de publicidade é feita no Instagram e Facebook também.

3. Relações públicas, 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 marca de Carlos Gil utiliza a internet para comunicar a sua marca através das redes sociais (geridas pelo gabinete de comunicação Showpress), que utiliza também webmarketing.

...” A marca apoia se na utilização da Internet para conseguir divulgar os seus produtos nas várias plataformas e conseguir assim a globalização.”

A marca Fátima Lopes refere também redes sociais e website como estratégia de comunicação. A CEO da marca salienta também que as inúmeras vezes que aparece em imprensa, nenhuma foi publicidade paga. Como é pioneira em ideias para eventos, na forma como os realiza, ou até para quem desenha peças de vestuário e até mesmo a forma que tem de lidar com a imprensa, fazem a marca ter destaque na imprensa em geral.

Exemplos disso são:

...” A Hermès escolheu a Jane Birkin para fazer a mala e a Jane Birkin escolheu-me a mim para a vestir e eu vesti a Jane Birkin durante a última década da carreira dela e sempre com um vestido: “la robe rouge” e que ela imortalizou o meu vestido vermelho. Eu fiz-lhe muitos vestidos iguais, que ela só queria aquele e ela fez uma publicidade muito grande na imprensa francesa, na altura.“

Ou:

...” Existe o bikini de diamantes que está no Guinness, já passaram 20 anos e acho que vou ficar “rotulada” por esse bikini. Também é um rótulo que não me faz mal nenhum...”

João Rôlo utiliza muito as redes sociais para comunicar a sua marca, em destaque para o instagram. Em eventos internacionais, tem grande relevância no Festival de Cinema de Canes, onde veste muitas figuras publicas de destaque mundial no mundo do cinema, conjuntamente com outras marcas de luxo. Em Portugal veste figuras publicas nacionais, como é o caso de cantoras, apresentadoras ou atrizes.

...”Internacionalmente, comecei quando entrei para o Fashion Week de Montecarlo, aqui em Portugal, visto algumas figuras públicas para eventos importantes, são elas que me procuram.”

O Nuno Gama tem uma estratégia diferente para a sua marca que assenta em valores que já vêm de família, na sua história.

...”Site, redes sociais, tudo o que existe nós estamos presentes, mas fazemo-lo de forma preservada e nunca intrusiva. O que somos, o que estamos a fazer e onde queremos chegar, como fazemos e o que temos para oferecer ao nosso cliente. Estes são os nossos limites, os nossos “big five” de onde não saímos porque consideramos ser intromissão do que quer que seja. Temos um nome de família a respeitar, uma marca a respeitar e acima de tudo os nossos clientes a respeitar.”

Valentim Quaresma utiliza as redes sociais, figuras públicas que o procuram para utilizarem as suas peças em programas de televisão, por exemplo, sobretudo acessórios que são um dos pontos fortes da sua marca.

...”Várias figuras publicas utilizam peças minhas, em eventos variados, sobretudo em televisão. Participo muito em exposições de arte em diversos locais.”

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. As várias marcas em estudo não fazem patrocínios de eventos internacionais.

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.

Carlos Gil afirma que é prática regular recorrer a figuras públicas que vão de encontro aos valores da marca, para as suas campanhas de publicidade.

...” Sim, com muita frequência.”

Fátima Lopes afirma não usar figuras públicas nas suas campanhas, mas reconhece que quando a própria aparece nas mesmas, a campanha tem muito mais impacto. ...” Por experiência, as pessoas dão muito mais retorno quando eu apareço nas produções, como é o caso da marca de óculos que também tem o meu nome. As óticas pedem que eu esteja nas campanhas.”

Afirma também que não define embaixadoras, mas que muitas figuras públicas usam peças suas em eventos.

...” Não, o que faço é por exemplo, a Cuca Roseta que muitas vezes usa “Fátima Lopes” em galas ou espectáculos, ou situações como uma Jane Birkin ou Beyoncé, figuras internacionais. Eu definir “estas são embaixadoras”, isso não.”

João Rôlo foca a sua marca mais nos eventos internacionais.

...”As Red Carpets acabam por ser o meu investimento porque eu quando vou para os Festivais de Cinema, eu tenho lá um showroom para as celebridades. Todas as celebridades levam imprensa, então é muito importante para mim, a minha publicidade passa muito mais por aí. A repercussão é imensa com as revistas da especialidade, as Vogues, as Vanity Fair, entre outras... A promoção que me dão à marca é muito bom.”

A nível nacional, como já foi referido anteriormente, cede a pedidos de várias figuras públicas portuguesas que o procuram para vestirem vestidos seus em ocasiões especiais, desde que a figura pública em questão, vá de encontro aos valores da sua marca.

Nuno Gama não tem embaixadores da marca por uma opção estratégica, mas utiliza figuras públicas com muita regularidade.

...” Sim, como é o caso do José Fidalgo ou do Pedro Barroso. Sim, muitas vezes.”

Valentim Quaresma não recorre a figuras para campanhas de publicidade ou como embaixadores, mas é muito usual a marca dele estar em eventos de destaque em

televisão ou produções em revistas, por figuras públicas nacionais que recorrem à sua marca para esses efeitos.

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.

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. Nenhuma das marcas realiza publicidade internacionalmente, a não ser por entidades e associações, como são o caso da Associação Moda Lisboa ou Portugal Fashion. Toda a publicidade que fazem é 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. Participar nas Semanas de 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. A utilização de figuras públicas como estratégia de comunicação da marca não é opção estratégica para os entrevistados, embora muitas figuras públicas possam usar as suas peças em eventos de relevo. A estratégia 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.

8. Entrevista a Associações ou entidades e empresas relacionadas com internacionalização e comunicação de marcas de moda.

Para a questão aberta:

Na sua opinião e do seu conhecimento, regra geral, que Estratégias estão a usar as Marcas Portuguesas de Luxo para uma eficaz abordagem ao mercado internacional?

Em resposta a esta pergunta, Manuel Serrão, CEO da Associação Seletiva Moda, há 28 anos na empresa e 32 anos de experiência no sector, afirma que:

“As estratégias que conheço das marcas de alta gama portuguesas tem passado maioritariamente pela sua promoção *online*, através de sites próprios, mas também em alguns casos usando presenças em Marketplace especialmente dirigidos a este segmento de mercado. Algumas marcas mais ligadas aos melhores designers nacionais também têm vindo ao longo dos últimos anos a tentar chegar ao mercado através de operações de desfile e marketing nas duas principais plataformas nacionais, Portugal Fashion e Moda, Lisboa.”

É a Associação Selectiva Moda responsável pelo evento internacional “Portugal Fashion”, onde por exemplo, várias marcas portuguesas desfilam na “Milano Fashion Week”.

Paulo Vaz, administrador da Associação Empresarial de Portugal (AEP) e Ex Director Geral da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal e ex-VP e fundador da ASM – Associação Selectiva Moda, tem uma opinião completamente diferente:

“Na minha opinião, Portugal não tem marcas de luxo, tirando reduzidíssimas exceções. A única marca que reúne os atributos do luxo é a Vista Alegre; todas as demais, mesmo as que se intitulam luxo, são apenas “premium” ou de gama alta, o que não é, evidentemente, a mesma coisa. Em menor escala, a MUNNA, no sector do mobiliário está a realizar o mesmo caminho.

(...) Portugal dificilmente poderá desenvolver marcas de luxo, no domínio da moda. Não tem dimensão de mercado e não poder aquisitivo com massa crítica suficiente para gerar marcas neste domínio, até porque qualquer marca começa por se afirmar no mercado doméstico antes de se internacionalizar.

Na minha (discutível) opinião, Portugal não possui igualmente os atributos suficientes para poder fazer surgir marcas de moda de luxo: não temos história, como a Itália ou a França, nesse domínio, não somos uma referência de “lifestyle” glamoroso, como estes últimos países, entre outros, que conseguem impor globalmente, potenciando comportamentos emulativos ou imitativos.

Desfazendo este primeiro equívoco, as restantes marcas nacionais que procuram posicionar-se no luxo, sem o ser, procuram todas seguir estratégias de afirmação no mercado doméstico, usando os canais de comunicação e comercialização tradicionais, havendo cada vez mais, sobretudo as emergentes, a apostar preferencialmente nos canais digitais, em articulação com as redes sociais, embora com sucesso relativo.

Se isto é válido para o mercado interno, mais evidente parece ser para o mercado internacional, onde os recursos para o desenvolvimento de estratégias globais são ainda mais importantes, não se esgotando nos financeiros, mas exigindo qualificações especiais acrescidas nos recursos humanos especializados, que infelizmente escasseiam em Portugal.

No meu entender, em vez de alimentarmos algum deslumbramento e engano, com base em equívocos de classificação, deveremos aplicar-nos em fazer promover, interna e externamente, as boas propostas de marcas de moda, premium e alta gama, que possuímos, com investimento nos recursos que são adequados, esperando que, com o tempo, o desenvolvimento económico e social e as circunstâncias alinhadas de forma feliz, possam aparecer na moda também marcas de luxo, como são as já citadas Vista Alegre (cerâmica e cristalaria) e a Munna (no mobiliário), esta muito assente no génio criativo da sua designer fundadora.”

Relativamente a esta questão Eduarda Abbondanza, Directora da Associação Moda Lisboa, muitas vezes apelidada de “Mãe da ModaLisboa” por ser a fundadora desta Associação que é uma gigantesca montra para os criadores portugueses.

...” Em Portugal temos um grande défice de marcas de luxo...

(...) No Luxo há um valor acrescentado à marca. O Luxo não é burguês, é uma afirmação de poder. Tem de ser passível de ser seguro. Tem de ter longevidade e manutenção.

Há marcas que caminham para o Luxo, como a marca “Je ne sais Quoi”, Luís Onofre ou Carlos Gil.

A marca Aimê moi também tem feito um bom percurso. Tem história, tem um produto seguro.

Através da Associação Moda Lisboa, fazíamos o evento Moda Portugal, em Paris, durante a Semana de Moda de Paris.

Luís Pereira, CEO da Showpress PR, um dos Ganibetes de comunicação mais prestigiados, com mais de 18 anos de experiência no sector é da opinião que:

“Neste momento, devido à pandemia, todas as estratégias de comunicação que integrem e reforcem a presença digital da marca, porque é lá que está o consumidor. Trabalhar canais próprios, estabelecer parcerias com parceiros fortes no suporte digital são os principais objetivos das marcas .

O planeamento de uma comunicação integrada é sempre mais eficaz porque fortalece a voz da marca para o exterior, diferencia-a e responde a objetivos concretos. Nesse sentido, é importante para qualquer marca independentemente da sua escala nacional ou internacional.

Uma marca define uma estratégia global, adaptada às especificidades de cada mercado, onde os objetivos estão claramente refletidos no planeamento e integram as diversas áreas de trabalho que compõem a marca. Nas marcas nacionais, esta diferenciação nem sempre é tão evidente porque a dimensão de marca não permite uma clarificação tão evidente.”

Por último, o entrevistado Paulo Gonçalves, Director de Comunicação da APICCAPS (Associação Portuguesa da Indústria do Calçado e Componentes de Artigos de Pele), com mais de 22 anos de experiência afirma que:

“Na verdade, as empresas portuguesas usam diversas ferramentas para abordarem os mercados internacionais.

Para um setor que exporta mais de 95% da sua produção para 163 países nos cinco continentes, a presença em certames internacionais de grande relevância como a MICAM é fundamental. Trata-se do mais prestigiado certame internacional e que merece, por isso, a maior atenção das empresas portuguesas.

Em simultâneo há empresas portuguesas a investirem, de forma muito profissional, no comércio eletrónico, não só investindo em lojas online atrativas como investindo em novas ferramentas de comunicação para reposicionarem os seus produtos. Algumas das empresas têm desenvolvido novas soluções técnicas como personalizadores de produtos, showrooms virtuais com capacidade de surpreender os mercados.

A contratação de profissionais na área de comunicação e marketing tem-se revelado igualmente essencial.”

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 cinco 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. Foram feitas ainda cinco entrevistas a cinco entidades ou empresas ligadas à internacionalização de marcas do sector de marcas de moda. É de todo o interesse, ter uma noção global sobre as estratégias de internacionalização de marcas de moda de luxo ou no caminho para o luxo.

Pode concluir-se também, depois de entrevistar responsáveis por internacionalização de marcas do sector de moda em Portugal, que alguns são da opinião que em Portugal não temos marcas de luxo, apenas marcas que estão nesse caminho e poderão ter esse estatuto de futuro. Salientaram também que o facto de as marcas de moda portuguesas não terem grandes grupos que as financiem as limitam em muito no seu percurso.

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 nas suas lojas, apesar destas disponibilizarem a gama completa às mesmas. Isto pode ser positivo e negativo. Positivo porque os responsáveis pelos pontos de venda já conhecem, à partida, o seu tipo de cliente e sabem as suas preferências. Por outro lado, podem estar a pôr em causa o

acesso a certos produtos novos e diferentes que poderiam até ter uma boa aceitação por parte dos consumidores desses mesmos mercados. Como foi possível verificar na revisão de literatura, as marcas devem estender a sua oferta de produtos, adaptando-se ao tipo de consumo da sociedade atual. As marcas estudadas possuem extensões de produtos com qualidade idêntica à gama principal. Esses novos produtos podem ser de igual qualidade, mas têm um preço inferior de forma a atrair novos 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 dar oportunidade a novos produtos complementares à linha principal nessas lojas, analisando a aceitação desses produtos nas suas lojas. Grande parte das marcas em estudo possui ainda uma loja online onde vendem a gama completa da marca ou apenas algumas peças.

Kapferer e Bastien (2009) 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, todos os entrevistados referem a existência de serviços oferecidos a nível nacional e internacional. 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 marca Nuno Gama disponibiliza um serviço especial de Alfaiataria por medida em

pontos de venda internacionais selecionados. João Rôlo desloca-se a outros países para comodidade das suas clientes mais especiais. 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, 2009). No caso das marcas de moda de luxo portuguesas estudadas, podemos afirmar que veem nas parcerias com outras marcas de luxo que possam complementar a sua, como alavanca para comunicar a sua própria marca. Estas últimas acreditam também 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 perceberão 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 Fátima Lopes (principalmente eventos em Paris) ou o João Rôlo (com a Cartier, com a Chopard ou com a Grisogono). O Nuno Gama já realizou parcerias com a BMW Portugal e com a Tashi jóias. Carlos Gil e Valentim Quaresma também tentam sempre em eventos internacionais fazer parcerias com marcas de luxo internacionais. Passemos agora à estratégia de preço internacional das marcas de luxo portuguesas. Tanto Heine (2012) como Kapferer e Bastien (2009) concordam que, quando o preço de um produto de luxo aumenta, consequentemente 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 Carlos Gil e Valentim Quaresma 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 João Rôlo. Ainda no que respeita à estratégia de preço internacional, (Yeoman, I. 2006), bem como Kapferer e Bastien (2009), bem como 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. Carlos Gil, Valentim Quaresma e João Rôlo (para mercado Asiático) 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, Nuno Gama recorre a essa estratégia. Existem ainda marcas que optam antes pela prática de promoções para certos produtos e, no caso de Fátima Lopes (Out of Season). As reduções de preço em determinadas ocasiões podem ser uma opção para as marcas de luxo, segundo Kapferer e Bastien (2009). Estas reduções devem ser feitas em ocasiões especiais ou apenas a certos clientes (João Rôlo é apologista desta perspectiva). Os outros entrevistados salientam que a respetiva marca não costuma praticar estas reduções de preço.

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 um *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. Lojas próprias a nível internacional apenas existem a da marca João Rôlo, uma em Port Vados e outra no Mónaco. As marcas de luxo portuguesas estudadas possuem ainda, na sua maioria, loja online, disponível em mercados internacionais, geralmente sem restrições. Nuno Gama disponibiliza 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 (2009) 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. O João Rôlo vai inclusivamente, dar pessoalmente formação aos vendedores, para que estes consigam transmitir a ideia criativa das suas peças. 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. 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. 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 marcas estudadas. Concluiu-se que o mercado onde todas as marcas estão presentes a nível internacional, é o europeu, sobretudo nos países pertencente à União Europeia, 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 o Médio Oriente. O mercado asiático é ainda referido como principal mercado da marca João Rôlo.

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, 2009). Nenhum dos entrevistados faz publicidade internacional à marca, utilizam as 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.

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. São também 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 a o posicionamento da marca a nível internacional. A utilização de manequins portuguesas de renome internacional, como a Maria Clara ou a Sara Sampaio, em campanhas publicitárias também contribui para o aumento do buzz em torno das marcas de moda de luxo nacionais. Kapferer e Bastien (2009) 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, nenhuma patrocina eventos de dimensão internacional.

A utilização de figuras públicas deve ser evitada em campanhas publicitárias, mas como embaixadoras já é plausível (Kapferer & Bastien, 2009). Carlos Gil e Nuno Gama recorrem frequentemente à utilização de figuras públicas em campanhas publicitárias, e nenhuma tem 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 (2009) 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.

Em resumo, as marcas de moda portuguesas não possuem *flagship stores*, estando única e exclusivamente presentes em lojas multimarca. Não fazem publicidade e não recorrem a embaixadores das suas marcas.

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, alavancadas nessas mesmas marcas. 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 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 criteriosamente 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 de grandes dimensões 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. 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 traçar bem estratégias 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.

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.

Referências bibliográficas

- Aksu, M., Pektas, Guzide & Eseoglu, M. (2011). Fashion Phenomenon in Postmodern Marketing Applications and Effects on the Marketing Components. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 325-339.
- Atwal, G. & Williams, A. (2009). Luxury Brand Marketing – The experience is everything!. *Brand Management*, 16 (5/6): 338-346.
- Albaum, G., Duerr, E. & Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Allérès, D. (2000). *Luxo... Estratégias / Marketing*. São Paulo, Brasil: Fgv Editora.
- Bardin, L. (s.d.). Análise de conteúdo. (Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, trad.). Lisboa: Edições 70.
- Bartex, Mike. Projeto de Produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Editora Edgar Blücher, 2000
- Berghaus, B., Bossard, C., & Baehni, L.L. (2015). Strategic foresight in the luxury industry: managerial perspectives. *Luxury Research Journal*, 1 (1), pp. 76-90.
- Barnard, Malcolm (2003). *Moda e comunicação*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Cavender, R.C., & Kincade, D.H. (2014). Management of a luxury brand: dimensions and subvariables from a case study of LVMH. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 18 (2), pp. 231- 248.
- Castarède, J. (2005). *O luxo. Os segredos dos produtos mais desejados do mundo*. São Paulo: Editora Barcarolla.
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury Brand Management: A world of privilege*. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Lda.
- Calof, J. L. & Beamish P.W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(1), pp. 115-131.
- Cobra, Marcos (2007). *Marketing & moda*. São Paulo: Ed. Senac.

Danziger, P. (2005). *Let them Eat cake: Marketing Luxury To The Masses – as Well as the classes*. Chicago: Dearborn.

D'Angelo, André Cauduro (2006). *Precisar, não precisa: um olhar sobre o consumo de luxo no Brasil*. São Paulo: Lazuli.

Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*. Faculdade de Economia Universidade do Porto: Dissertação Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing.

D'Angelo, A. (2004). *Valores e Significados do consumo de produtos de luxo*. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Engel, J.F.; Warshaw, M.R; Kinnear, T.C. *Promotional Strategy: managing the marketing communications process*. USA: ed. The Irwin Series in marketing. 1991

Easey, M. (2009). *Fashion Marketing*. Wiley-Blackwell, West Sussex.

Feghali, Martha Kasznar (2006). O mercado da moda. In: CASTILHO, Kathia; VILLAÇA, Nízia (Org.) *Plugados na moda*. São Paulo: Anhembi Morumbi, Cap. 17, p. 141-151.

Fionda, A.M., & Moore, C.M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*. 16 (5/6), pp. 347-363.

Galhanone, R. (2005). *O mercado do luxo: aspectos de marketing*, São Paulo.

Gorden, W. I; Infante, D.A; Braun, A.A. *Communicator Style and Fashion innovativeness in The Psychology of fashion* Ed. Michael R. Solomon, USA: Lexington Books, 1985

Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*. 14 (2), pp. 187-207.

Neto, Helena Amaral. *Luxury Brand Management Courses ISEG* (2018).

Hines, T. & Bruce, M. (2007). *Fashion Marketing: Contemporary Issues*. Butterworth Heinemann, Oxford.

Irigaray. H.A., Vianna. A., Nasser. J.E, et al., *Gestão de desenvolvimento de produtos e marcas*. 2ª ed, Rio de Janeiro, Ed FGV, 2006

Mónica Mara dos Santos Lopes. Estratégias de Marketing para Internacionalização de Marcas de Moda de Luxo Portuguesas

Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management advanced insights & strategic thinking*. Kogan Page Limited: Fifth edition.

Kapferer, J.N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Londres, Reino Unido: Kogan Page

Kapferer, J. (2001). *Strategic Brand Management*, Second Edition, Kogan Page, London.

Keegan, W.J. (2005). *Marketing Global*. São Paulo: Pearson

Kledir Salgado, Designer de moda com Mestrado em Têxtil e Moda pela USP- Publicado a 13 de Outubro de 2014 no site Audaces. <http://www.audaces.com/br/criacao/falando-de-criacao/2014/10/13/o-tempo-e-a-ciclo-devida-do-produto-de-moda>

Kotler, P. (2005). *Administração de Marketing. A Bíblia do Marketing*, 12ª Edição, Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1993), *Princípios de Marketing*, 5ª Ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil.

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), pp. 384-401.

Lencastre, P. (2005). *O Livro da Marca*. Portugal: Publicações Dom Quixote.

Lewison, Dale M. *Retailing*. 6ª Ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997.

Lipovetsky Guilles (2010). *O Império do Efêmero, A moda e o seu destino nas sociedades modernas*. Portugal: Publicações Dom Quixote

Lipovetsky Guilles, Roux Elyette (2012). *O Luxo Eterno, da Idade do Sagrado ao tempo das marcas*. Portugal: Edições70.

Lurie, Alison. 1997. *A Linguagem das Roupas*, São Paulo, Rocco, 288p

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), pp. 49-64

Mayer, I. (2015). Qualitative research with a focus on qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4 (9), 53-67.

Mónica Mara dos Santos Lopes. Estratégias de Marketing para Internacionalização de Marcas de Moda de Luxo Portuguesas

Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Nov.-Dezembro, pp. 77-90.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Janeiro, pp. 24-41.

Moore, C.M., Fernie, J. e Burt, S. (2000). Brands Without Boundaries – The Internationalization of the Designer Retailer's Brand. *European Journal of Marketing*, 34 (8), pp. 919-937.

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), pp. 139-161.

Rosana, M. (2019). *O marketing e a arte do luxo na era da experiência*. FGV Editora.

Nobbs, K., Moore, C.M., Sheridan, M. (2012). The flagship format within the luxury fashion market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (12), pp. 920-934.

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 Int Okonkwo, U. (2009a). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management*, 16, 287-289.

Okonkwo, U. (2009b). Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, 16, 302-310.ernacionais

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

Passarelli, Silvio (2010). *O universo do luxo, marketing e estratégia para o mercado de bens e serviços de luxo*. Portugal: Editora Manole

Passarelli, Silvio. Editorial. *Qualimetria*. São Paulo, ano XI, nº 90, p.15-16, Dezembro, 1999
Pedroso, Dafne; Coutinho, Lúcia & Santi, Vilso Junior (2011). *Comunicação Mediática – Matrizes, Representações e Reconfigurações*. Porto Alegre: EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS

Rito, Catarina Vasques (2018) Curso de Comunicação em Moda. Palavras Ditas.

Rosa, Azevedo Cristina (2010). *Império do Luxo, a construção do sucesso*. Portugal: Lidel – Edições Técnicas

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.

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.

Simões, A. C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e destinos*. Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior De Economia e Gestão.

SILVERSTEIN, Michael J., FISKE, Neil. Artigo: *Luxury for the Masses*: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.

Somayeh Khajehasanib (2020). The Role of Management and Strategy in the Development of E-Marketing **Volume 13 , Issue 4 , 2020 Jornal Recent Advances in Computer Science and Communications** p 134

Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2010). Uncovering the relationships between aspirations and luxury brand preference. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 46-355. doi: 10.1108/10610421011068586.

Teixeira, S. & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*, Lisboa: Publisher Team.

Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Vicent- Ricard, Françoise. *As Espirais da Moda*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989

Vigneron, F. & Johnson, L. (2004). Measuring Perceptions of Brand Luxury, *Journal of Brand Management*, 11(6).

Welch, L.S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 34-55.

Winsper, J. (2009). The & P's of Luxury Marketing: The Advanced Model for Measuring Consumer's Buying Behavior for Luxury Brands. Winsper, Inc., 5-9

Yan, H., & Qu, X. (2014). Research on the marketing strategy of luxury goods. *Contemporary Logistics*, 15, 42-46.

Yeoman, I. (2006), Luxury market and premium pricing, Una McMahonBeattie. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(4), 319.

Websites:

<https://www.nytimes.com/by/elizabeth-paton> (Acedido em Janeiro 2021)

<https://exame.com/casual/a-moda-de-luxo-conseguiu-recuperar-seu-brilho/> (Acedido em Novembro 2020)

<https://www.portugaltexil.com/20-tendencias-para-2020> (Acedido em Janeiro 2021)

www.joaorolo.pt (Acedido em Outubro 2020)

nuno.gama (Acedido em Setembro 2020)

www.valentinquaresma.com (Acedido em Novembro 2020)

www.fatimalopes.com Acedido em Janeiro 2021)

www.carlos-gil.com Acedido em Janeiro 2021)

www.modalisboa.pt Acedido em Janeiro 2021)

www.portugalfashion.com Acedido em Janeiro 2021)

www.showpress.pt Acedido em Janeiro 2021)

www.apiccaps.pt Acedido em Janeiro 2021)

www.selectivamoda.com Acedido em Janeiro 2021)

www.aeportugal.pt Acedido em Janeiro 2021)

www.atp.p Acedido em Janeiro 2021)

APÊNDICES

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. O que faz da sua 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 standardizada 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?

Apêndice 2 – Formulário de apoio às entrevistas Estratégias de Internacionalização de Marcas de Moda Portuguesas de Luxo

Mónica Mara dos Santos Lopes

Trabalho realizado sob a orientação do Exmo. Senhor Professor Doutor Eduardo Sarmento

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: _____