



Universidade de Aveiro
2022

**INÊS MARIA
CARVALHO DE LIMA**

**Da tradição à inovação na marca de luxo Vista
Alegre: um estudo de caso**



Universidade de Aveiro
2022

**INÊS MARIA
CARVALHO DE LIMA**

**Da tradição à inovação na marca de luxo Vista Alegre:
um estudo de caso**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Irina Adriana Saur Amaral, Professora Coordenadora do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha irmã, que foram fundamentais para a realização do meu percurso académico, e cujo amor e dedicação é incondicional.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Sandra Sarabando Filipe

Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira

Professor Auxiliar com Agregação, Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Irina Adriana Saur Amaral

Professor Coordenador, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Tenho a agradecer acima de tudo aos meus pais, que são a minha maior inspiração e me fizeram ser quem sou hoje, e à minha irmã por toda a amizade e por ser um grande exemplo para mim.

Um agradecimento especial à Vista Alegre e a todos os que me marcaram nesse trajeto que foi o meu primeiro contacto com o mundo empresarial na minha área. Estou muito grata pelas pessoas que trouxe no coração e pela aprendizagem. Ao Gil, à Ana, ao Sr. Gil e ao Sr. Pereira, um obrigada não é suficiente pelo excelente acolhimento e por todo o conhecimento que me passaram.

À Professora Irina Saur-Amaral, pela orientação e acompanhamento próximo que me permitiram concluir este trabalho.

Aos meus amigos que me acompanharam ao longo do percurso académico e de todas as realizações e vivências que este me trouxe, em especial:

À Ana, por toda a amizade e companheirismo ao longo de quase 5 anos.

Ao Tomás, por toda a motivação e apoio incondicional neste projeto.

À Jéssica e à Inês por todas as memórias e amizade.

Ao João e à Margarida, por todos os momentos alegres.

À Ana Santiago, por todo o carinho, empatia e amizade.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

palavras-chave

Marca de luxo, Luxo, Inovação, Marketing de luxo, Gestão de marcas, Vista Alegre

resumo

A marca de luxo Vista Alegre, atualmente com quase 200 anos de história, é um ícone nacional e possui um sucesso sustentado. A marca consolidou-se como marca de luxo através da implementação de estratégias inovadoras e com o pressuposto de manter a tradição, através da simbiose harmoniosa entre as suas raízes e a contemporaneidade.

O presente documento resulta do estágio curricular realizado no departamento de marketing da Vista Alegre. Dado tratar-se de uma marca de luxo nacional e, devido às particularidades do marketing de luxo, tornou-se relevante a realização de um estudo de caso. Neste sentido, através da revisão de literatura das marcas e marketing de luxo, realizou-se o modelo conceptual da teoria, e de seguida analisou-se a marca Vista Alegre a nível interno e externo. Depois, foi possível cruzar o modelo conceptual com a realidade da marca e fazer uma análise crítica aos resultados, após extrair um modelo conceptual adaptado à VA. Desta forma, no final do relatório foram retiradas conclusões e indicadas sugestões de melhoria para a empresa, com base na literatura.

Por fim, este estudo de caso permitiu a aquisição de conhecimentos no âmbito do marketing de luxo e a sua aplicação ao caso prático da marca Vista Alegre, procurando fornecer um contributo para a gestão da empresa. Este estágio permitiu a aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação do Mestrado ao contexto profissional e o desenvolvimento de novas competências.

keywords

Luxury brand, Luxury, Innovation, Luxury marketing, Vista Alegre

abstract

Vista Alegre, a luxury brand, currently with almost 200 years of history, is a national icon and has a sustained success. The brand has established itself as a luxury brand through the implementation of innovative strategies and with the assumption of maintaining tradition, through the harmonious symbiosis between its roots and contemporaneity.

This document is the result of the curricular internship carried out in the marketing department of Vista Alegre. Since it is a national luxury brand and due to the particularities of luxury marketing, it became relevant to conduct a case study. In this sense, through the literature review of brands and luxury marketing, the conceptual model of the theory was carried out, and then the Vista Alegre brand was analysed internally and externally. Then, it was possible to cross the conceptual model with the reality of the brand and to make a critical analysis of the results, after extracting a conceptual model adapted to the brand under study. In this way, at the end of the report conclusions were drawn and suggestions for improvement for the company were indicated, based on the literature.

Finally, this case study allowed the acquisition of knowledge in the field of luxury marketing and its application to the practical case of Vista Alegre brand, seeking to provide a contribution to the company's management. This internship allowed the application of the knowledge acquired in the Master's training to the professional context and the development of new skills.

Índice Geral

1. Introdução.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Objetivos do Estágio	1
1.3. Resultados esperados.....	3
1.4. Metodologia.....	3
1.5. Estrutura do Relatório de Estágio.....	4
2. Revisão da literatura.....	5
2.1. Luxo e marcas de luxo.....	5
2.1.1. Luxo, premium e moda.....	6
2.1.2. Surgimento do “novo luxo”	8
2.1.3. Caraterísticas das marcas de luxo	9
2.1.4. Classificações das marcas de luxo	10
2.2. Marketing-Mix nas marcas de luxo	11
2.2.1. Produto	12
2.2.2. Distribuição	12
2.2.3. Comunicação	14
2.2.4. Preço.....	16
2.2.5. Processo.....	17
2.2.6. Ambiente físico	17
2.2.7. Pessoas.....	18
2.3. Inovação no setor do luxo	19
2.4. Extensões de marca.....	21
2.5. Modelo conceptual	23
3. Descrição do estágio.....	29
3.1. Caraterização da entidade de acolhimento	29
3.1.1. Contextualização	29
3.1.2. Estrutura Organizacional	30
3.1.3. História.....	30
3.2. Atividades desempenhadas no estágio.....	35

4. A marca Vista Alegre	43
4.1. Análise Interna	43
4.1.1. Missão e Visão	43
4.1.2. Valores	43
4.1.3. Posicionamento	44
4.1.4. Reputação da marca	44
4.1.5. Tradição e cultura	45
4.1.6. Marketing-mix da Vista Alegre.....	48
4.1.7. Extensão de marca na Vista Alegre	67
4.1.8. Vantagens competitivas e diferenciação da marca	70
4.2. Análise Externa	79
4.2.1. Análise Macroambiental	79
4.2.2. Análise Microambiental	81
4.3. Análise SWOT	89
5. Estudo de caso: análise à marca de luxo Vista Alegre	90
5.1. Dimensão: Caraterísticas das marcas de luxo	90
5.1.1. Reconhecimento global	90
5.1.2. Integridade das criações	90
5.1.3. Serviço de excelência.....	90
5.1.4. Universo de luxo	90
5.1.5. História e cultura	91
5.1.6. Preço premium	91
5.1.7. Exclusividade	91
5.1.8. Assinatura de design	91
5.1.9. Comunicação de Marketing de luxo	91
5.2. Dimensão: Estratégias das marcas de luxo	93
5.2.1. Inovação	93
5.2.2. Extensão de marca.....	93
5.2.3. “Artificalização” do luxo	94
5.2.4. Pirâmide das marcas de luxo.....	94
5.3. Dimensão: Marketing-mix da marca de luxo VA	94
5.3.1. Produto	94

5.3.2. Distribuição	95
5.3.3. Comunicação	96
5.3.4. Preço.....	97
5.3.5. Pessoas.....	97
5.3.6. Processo.....	98
5.3.7. Ambiente físico	98
5.4. Modelo aplicado ao contexto da Vista Alegre	101
6. Conclusão.....	103
6.1. Reflexão crítica	103
6.2. Considerações finais.....	104
7. Bibliografia.....	105

Índice de Figuras

Figura 1 O Lugar da Vista Alegre	2
Figura 2 Logótipo Casa Alegre	2
Figura 3 Logótipo Bordallo Pinheiro.....	2
Figura 4 Caraterísticas das marcas de luxo	10
Figura 5 Pirâmide das marcas de luxo.....	11
Figura 6 Modelo de Constelação de marcas de luxo: Ralph Lauren	21
Figura 7 Modelo conceptual elaborado com base na revisão literária.....	23
Figura 8 Estrutura Organizacional da Vista Alegre	30
Figura 9 Entrada do Museu Vista Alegre.....	31
Figura 10 Taça Baudin (recriação de um modelo de 1926) - lançamento de 2022 do CCVA	31
Figura 11 Logótipo do Clube de Colecionadores da VA (CCVA)	31
Figura 12 Produção de peça da Bordallo Pinheiro	32
Figura 13 Pintura manual dos artesãos da marca.....	33
Figura 14 Linha cronológica da Vista Alegre	34
Figura 15 Capa da Apresentação de Novidades para a Feira Salone del Mobile 2022, em Milão	35
Figura 16 Interior da Apresentação de Novidades - UrbanArt@VA	36
Figura 17 Interior da Apresentação de Novidades - Fête vos Jeux (parceria com Christian Lacroix)	36
Figura 18 Interior da Apresentação de Novidades - E2h by Ross Lovegrove.....	37
Figura 19 Ficha de Produto Futurismo versão PT (páginas 1 e 2)	38
Figura 20 Ficha de Produto Futurismo versão PT (páginas 5 e 6)	39
Figura 21 Ficha de Produto Treasures by Brunno Jahara (páginas 1 e 2).....	40
Figura 22 Ficha de Produto Treasures by Brunno Jahara (páginas 3-6).....	41
Figura 23 Ficha de Produto coleção Alma (capa)	42
Figura 24 Ficha de Produto Selection (capa)	42
Figura 25 Cartão identificativo da Vista Alegre.....	42
Figura 26 Estudo de reputação das marcas em Portugal, nomeadamente no setor da indústria44	
Figura 27 Estudo Brand Energy, no setor da indústria.....	45
Figura 28 O Lugar da Vista Alegre, em Ílhavo	46
Figura 29 Serviço porcelana Sagres da Vista Alegre	46

Figura 30 Entrada Museu da Vista Alegre, ícone nacional.....	47
Figura 31 Estátua de José Ferreira Pinto Basto, no Lugar da Vista Alegre, em Ílhavo.....	47
Figura 32 Lojas da Vista Alegre pelo mundo	50
Figura 33 Percentagem de vendas por canal de distribuição Fonte: elaboração própria com base nos dados em Vista Alegre Atlantis SGPS (2021).....	51
Figura 34 Equipamento do Sporting Clube Vista Alegre, inspirado na coleção Amazônia da marca	54
Figura 35 Pratos da coleção Amazônia, inspiração para os equipamentos do SCVA.....	55
Figura 36 Página da Vista Alegre no Instagram	55
Figura 37 Página de Youtube da Vista Alegre	56
Figura 38 Website da Vista Alegre	57
Figura 39 Catálogo Gift 2021 (capa e interior)	59
Figura 40 Interior do Catálogo Gift 2021	59
Figura 41 Logótipo da Vista Alegre: cor preta por decalque (desde 2008)	60
Figura 42 Campanha da linha têxteis da Vista Alegre, com Catarina Furtado.....	61
Figura 43 Prints do vídeo promocional da Linha de Têxteis da Vista Alegre, com um dos rostos da mesma, a fadista Ana Moura	61
Figura 44 Débora Montenegro na campanha da Vista Alegre	62
Figura 45 Entrada da flagship store do Norteshopping, a primeira num centro comercial.....	64
Figura 46 Flagship store no NorteShopping (com 500 m ²), abriu portas em 2019.....	64
Figura 47 Área dedicada à manufatura na flagship store do Chiado	65
Figura 48 Flagship store no centro de Aveiro.....	65
Figura 49 Loja da Vista Alegre no Centro Comercial Vasco da Gama.....	66
Figura 50 Coleção Têxteis Vista Alegre: Écharpe Duality	68
Figura 51 Prato marcador e prato raso coleção Duality, inspiração para a linha de têxteis	68
Figura 52 Candeeiro Nervi (Earth to Humanity - E2H)	69
Figura 53 Cabinet "Once Upon a Time" (exterior)	70
Figura 54 Cabinet "Once Upon a Time" (interior)	70
Figura 55 Coleção Cloudy Butterflies	72
Figura 56 Claudia Schiffer junto das peças da coleção Cloudy Butterflies	72
Figura 57 Backstamp da coleção Coralina, fruto da colaboração com Oscar de La Renta	73
Figura 58 Peças da coleção Coralina	73
Figura 60 Candeeiro Hryb, da coleção E2H, criação de Ross Lovegrove.....	73

Figura 59 Ross Lovegrove, designer britânico que se juntou à Vista Alegre	73
Figura 61 Coleção Petites Histoires by Sam Baron	74
Figura 62 Logótipo da parceria Vista Alegre x Christian Lacroix Maison	75
Figura 63 Coleção Herbariae Parade da parceria com a Christian Lacroix, inspirado na mesa da corte francesa do século XVII	75
Figura 64 Logótipo da marca Pineda Covalin	76
Figura 65 Coleção Atrapasueños, lançada em parceria com a marca mexicana Pineda Covalin	76
Figura 66 Frame do filme Kingsman: o início, onde surgem as louças assinadas pela marca Vista Alegre	77
Figura 67 Pistola de porcelana Kingsman	77
Figura 68 Lançamento da Bandeja Aliança 650 no evento na Residência do Embaixador Britânico em Lisboa.....	78
Figura 69 Coleção Glee da SPAL	84
Figura 70 Coleção Cosmopolitan da SPAL	84
Figura 71 Linha Boheme da Costa Verde	85
Figura 72 Coleção contemporânea Dreamy, da Costa Verde.....	85
Figura 73 Coleção Details da Porcel, com design elegante clássico	86
Figura 74 Peças das coleções Adamastor & Golden Orbit da Porcel	86
Figura 75 Modelo conceptual adaptado à Vista Alegre.....	101

Índice de Tabelas

Tabela 1 Códigos da comunicação de luxo	16
Tabela 2 Critérios para a Inovação.....	19
Tabela 3 Quadro teórico de referência do modelo conceptual.....	24
Tabela 4 Mix de Comunicação da Vista Alegre	52
Tabela 5 Evolução do logótipo da marca Vista Alegre	60
Tabela 6 Análise concorrencial comparativa	87
Tabela 7 Análise SWOT	89
Tabela 8 Elementos dos códigos de luxo na marca Vista Alegre	91
Tabela 9 Verificação das componentes da dimensão "Caraterísticas das marcas de luxo" na Vista Alegre	93
Tabela 10 Verificação das componentes da dimensão "Estratégias das marcas de luxo" na Vista Alegre	94
Tabela 11 Verificação das componentes do modelo conceptual aplicadas à marca Vista Alegre	99

1. Introdução

1.1. Contextualização

A estratégia de marketing do setor do luxo difere em vários aspetos do marketing tradicional, sendo que a exclusividade e a limitação dos produtos é parte central do marketing de luxo, bem como a criação e recarga do universo de luxo aspirado pela marca. Desta forma, no mercado de luxo, os clientes pretendem comprar um bem excepcional para pessoas especiais e únicas, com uma componente de *savoir faire* dos artesãos da mesma marca. Para além disso, há uma vertente de grande tradição incorporada no presente para corresponder à vida e cultura atuais dos clientes, acompanhando e criando tendências (Kapferer, 2012).

Devido à pandemia de Covid-19, o ano de 2020 revelou-se desafiante para as marcas de luxo, e fez com que as mesmas tivessem de adaptar as suas estratégias. Para além disso, é destacada a importância da digitalização que, apesar do retorno às lojas e eventos físicos, continua a ter elevada proeminência. Destaca-se ainda que o e-commerce passou a ser uma parte vital da distribuição omnicanal destas marcas. Apesar dos constrangimentos que derivaram deste contexto, as marcas de luxo revelaram-se resilientes e mantiveram a sua alta margem e notoriedade de marca (Deloitte, 2021).

Destaca-se que há um crescimento no mercado de luxo sendo que, de acordo com o Relatório da *Bain & Company*, este voltou a crescer entre 13% e 15% em 2021, sendo ainda valores 9% a 11% abaixo dos registados em 2019 (D'Arpizio et al., 2021).

A Vista Alegre é um exemplo de uma marca de luxo nacional com uma história quase bicentenária (faz 200 anos de história em 2024), sendo um ícone da identidade e cultura do país. Ao longo da dos anos de existência, a marca foi-se consolidando enquanto marca de luxo, através de estratégias completamente inovadoras no seu setor, e sendo atualmente sinónimo de prestígio e luxo em território nacional e internacional (Vista Alegre, 2022b).

Através do estágio curricular realizado na Vista Alegre, surgiu um caminho para este relatório, relacionado com a especificidade do marketing de luxo aplicada à marca Vista Alegre, que alia harmoniosamente a tradição com a inovação constante.

1.2. Objetivos do Estágio

No âmbito do Mestrado em Marketing no ISCA-UA foi feito o Estágio Curricular no departamento de Marketing da empresa Vista Alegre, em Ílhavo. Para este efeito, é elaborado o presente Relatório de Estágio.

Este Estágio teve início no dia 12 de outubro de 2021 e término no dia 31 de maio de 2022, concluindo as 1000h inicialmente acordadas.

A entidade de acolhimento, Vista Alegre, tem muitos anos de história e é uma marca nacional com muito reconhecimento e notoriedade no país e globalmente, caracterizando-se ainda por ser uma marca de luxo e de extrema associação à cultura e arte.



A Vista Alegre detém as marcas Bordallo Pinheiro e Casa Alegre, sendo que ocorreu ainda uma fusão com a Atlantis, empresa de produção de cristal e vidro, passando a estar associada ao Grupo Vista Alegre Atlantis. Por uma questão de simplificação, atualmente, a marca denomina-se Vista Alegre, abrangendo os segmentos de porcelana e cristal (Vista Alegre, 2022b).



CASA ALEGRE

Esta empresa tem uma estrutura organizacional que se complementa entre Ílhavo e Lisboa, sendo que determinados departamentos ou funções estão alocados a cada uma destas cidades.

O departamento de marketing encontra-se alocado aos escritórios em Ílhavo, onde está localizada a Fábrica de Porcelana e o Museu da Vista Alegre, e também a Lisboa, sendo que o marketing de produto e todas as decisões estratégicas estão alocadas na primeira cidade referida. Por sua vez, o planeamento de comunicações e de conteúdos relacionados com a vertente online, como websites e redes sociais, e ainda a comunicação offline é produzida em Lisboa. Saliencia-se ainda que em Ílhavo o Departamento de Marketing engloba a componente de desenvolvimento de

novos produtos, tendo uma atuação relevante na inovação através de novos produtos ou extensões de linha da marca.

O Estágio Curricular englobado no plano de estudos do Mestrado em Marketing pretende que se coloque em prática o conhecimento adquirido nesta formação, complementando a formação teórica adquirida com a integração na empresa.

Para além disso, tem como objetivo a aquisição de novos conhecimentos no âmbito do Marketing e o desenvolvimento de competências num ambiente profissional, nomeadamente da aprendizagem progressiva dos processos inerentes à empresa, ficando a compreender as dinâmicas e fluxos da mesma.

Desta forma, pretende-se contribuir de forma positiva e incremental para a empresa Vista Alegre, quer reforçando a equipa de Marketing durante o Estágio Curricular, quer através do profissionalismo e valor acrescentado no exercer das funções que me foram atribuídas, nomeadamente fazendo sugestões ou procurando ser eficaz e contribuir para uma melhoria contínua na organização.

Por fim, pretende-se que a discente desenvolva progressivamente as suas soft skills, tais como o trabalho em equipa, as relações interpessoais e métodos de trabalho na empresa.

1.3. Resultados esperados

Os resultados esperados são a aquisição de experiência de valor no mercado de trabalho, sendo a discente capaz de acrescentar valor na empresa Vista Alegre.

Para além disso, espera-se com este relatório e estudo feito no âmbito das marcas de luxo e das especificidades do marketing e posterior análise do tema com o estudo de caso da marca Vista Alegre, com a qual pude trabalhar e analisar de perto, possam gerar *insights* nestas áreas, para a empresa e outras marcas de luxo.

1.4. Metodologia

Neste estudo é feita uma revisão de literatura baseada em artigos e livros selecionados de revistas científicas de renome, e com foco em artigos mais recentes. Adicionalmente, foi feita pesquisa de artigos no âmbito do Marketing e relacionados com o setor da cerâmica, de modo a focar-me na área de atuação da empresa.

Com o enquadramento teórico concluído, seguir-se-á a componente prática deste relatório, com o método de estudo de caso, nomeadamente da marca Vista Alegre.

A metodologia empírica a utilizar nesta investigação corresponde a uma investigação qualitativa, sendo que consiste na descrição, análise e interpretação de factos. Por sua vez, o paradigma de investigação usado é o construtivismo. Aqui, a estratégia a utilizar será a do estudo de caso, neste caso da marca Vista Alegre.

1.5. Estrutura do Relatório de Estágio

Este relatório está dividido em seis capítulos principais, nomeadamente: (I) Introdução, (II) Revisão de literatura, (III) Descrição do Estágio, (IV) A marca Vista Alegre; (V) Estudo de caso: análise à marca de luxo Vista Alegre, e (VI) Conclusão.

Desta forma, no presente capítulo inicial, é feito um breve enquadramento da temática e dos objetivos do estágio, bem como os resultados esperados e a metodologia, que é o estudo de casos.

No segundo capítulo é realizada uma revisão de literatura, nomeadamente dos tópicos das marcas de luxo e do marketing de luxo, e são realizados o modelo conceptual e o quadro de referência teórico.

Por sua vez, o terceiro capítulo é referente à descrição do estágio e da entidade de acolhimento, com um enquadramento da história da mesma.

No capítulo seguinte, é realizada a fundamentação teórica do tema das marcas de luxo e marketing de luxo. De seguida, foi elaborado o modelo conceptual realizado com base nos conhecimentos teóricos referidos e são explicadas as componentes do mesmo através do quadro de referência teórico.

De seguida, no quarto capítulo, é feito um diagnóstico detalhado à marca Vista Alegre, onde foi realizado o estágio, através da sua análise interna e externa.

O capítulo cinco, dedicado ao estudo de caso da marca de luxo Vista Alegre, tem como objetivo confrontar a teoria abordada anteriormente, através do seu modelo conceptual, com o contexto da marca em estudo. Desta forma, vai-se verificar a existência ou não das componentes do modelo conceptual na abordagem da Vista Alegre. Por fim, neste capítulo, é feito o modelo conceptual adaptado à marca estudada, onde será possível perceber se a marca segue efetivamente as estratégias de marketing de luxo e analisar de que forma o faz, através de uma análise crítica dos resultados.

Por último, é feita uma reflexão crítica e conclusões do trabalho desenvolvido, juntamente com sugestões de melhoria indicadas para a entidade, procurando fornecer contributos para a marca.

2. Revisão da literatura

O presente capítulo expõe a revisão de literatura realizada de forma a enquadrar teoricamente o tema do marketing de luxo, com a definição do conceito de luxo e ainda das marcas de luxo. Para além disso, procurou-se esclarecer as estratégias das marcas de luxo e como potenciam o valor intangível que as caracteriza.

Nesta revisão teórica, foram selecionadas fontes de rigor na temática, englobando nomeadamente artigos científicos de revistas científicas prestigiadas na área de marketing e gestão, dissertações e livros.

2.1. Luxo e marcas de luxo

Primeiramente, é necessário esclarecer o conceito de luxo, embora não haja uma definição única e consensual na literatura.

Recorrendo à etimologia, a palavra “luxo” provém de *lux*, que em latim significa luz. Por sua vez, à palavra “luz” podemos associar o ouro, os brilhantes e as jóias a que associamos o luxo (Kapferer, 1997).

Para além disso, “luxo” deriva do latim *luxatio* que significa distância. O luxo nas marcas é caracterizado pela melhor qualidade, distribuição seletiva e ao valor emocional que as peças acarretam para o cliente (Kapferer & Bastien, 2009). Por sua vez, a fundadora da marca Chanel, Coco Chanel, definiu o luxo como o oposto da vulgaridade (Hines & Bruce, 2007).

No entanto, é importante referir que não há um conceito universalmente definido de luxo, uma vez que é uma impressão subjetiva e sujeita a criticismo moral. De facto, o que para uns indivíduos é considerado luxo pode ser considerado vulgar para outros. Neste sentido, para parte da opinião pública uma marca é vista como de luxo, e outra fração considera como “grande marca” (Kapferer, 1997).

Salienta-se a importância de que o luxo esteja em destaque, uma vez que quem o porta tem o objetivo de que seja visível para os outros e para si (Kapferer, 1997).

Segundo os autores Hines & Bruce (2007), o luxo pode, por um lado, ser definido de uma *perspetiva do consumidor*, e por outro pelo ponto de vista *do produto e da marca* (história, identidade, know how). Relativamente à perspetiva do consumidor, esta diz respeito ao nível psicológico e à perceção e representações de cada indivíduo, sendo influenciadas pelo ambiente social e pelos valores da marca (Gutsatz, 1996, como citado em Hines & Bruce, 2007).

De modo a ser evidente e destacado, as marcas de luxo externalizam os seus sinais de marca e a assinatura da mesma deve ser vista e reconhecida na pessoa que usa a marca. Os itens de luxo são feitos para emanar perfeição, destacar-se e encarnar os ideais da marca, sendo definidos por características como beleza e arte aplicada a bens funcionais (Kapferer, 1997).

De acordo com Kapferer (1997), as marcas de luxo trazem referenciais de bom gosto e tendências de determinados tempos, sendo que criam e emanam a sua cultura e percurso. Assim, esta tipologia de marcas não deve depender das expectativas lançadas pelos consumidores, mas sim desenvolver o seu próprio programa interno e seguir os seus standards e visão.

Visto da perspectiva económica, os bens de luxo caracterizam-se pela relação preço-qualidade mais elevada do mercado sendo que pela qualidade se entendem as funções tangíveis (Kapferer, 1997).

Segundo Jackson (2004), o luxo pode significar diversas coisas dependendo do ponto de vista de cada indivíduo, dizendo respeito a uma indulgência onde algo é experienciado com pouca frequência pelo facto de implicar um valor dispendioso ou pouco acessível.

Desta forma, tradicionalmente o luxo está associado à exclusividade e a sua posse ou uso visível e que chame à atenção é um identificador de status. Em determinados produtos, como perfumes, computadores e carros, a escolha da sua marca muitas das vezes se deve menos à própria funcionalidade do produto, e mais ao status que este confere (Jackson, 2004).

No mercado competitivo de bens de luxo, algumas marcas optaram pela estratégia de diversificação dos seus produtos, com a crença de que eram necessárias novas formas de definir o luxo. No entanto, com esta estratégia as marcas podem estar a correr riscos, sacrificando a verdadeira exclusividade para gerar mais receitas de vendas, podendo desta forma perder a “label” de luxo que é caracterizada pelo “inalcançável” (Jackson, 2004).

Aos artigos de luxo são definidos preços muito superiores ao seu valor utilitário, porém o mesmo sucede nos itens premium ou de moda. Os bens de luxo distinguem-se dos restantes por serem especiais e por estarem associados a um sonho (Kapferer, 2012).

Nos tempos aristocráticos eram herdados de títulos de nobreza e nos dias de hoje podem ser vistos como uma recompensa pessoal ou um sinal de onde essa pessoa se situa na hierarquia social (Kapferer, 2012). Assim, luxo prende-se com o conceito de elevação e a sua função social é a recreação constante de distância e de re-estratificação social (Kapferer & Bastien, 2009).

Por fim, aos bens de luxo o autor Kapferer (2012) associa características diferenciadoras dos demais tipos de bens, nomeadamente a elevação social, a intemporalidade, distinção pessoal, o não ter preço, o prazer e o conceito gift (presente).

Segundo a literatura, pode-se definir uma equação de sonho (*dream equation*) da marca, em que o sonho é a função da diferença entre o reconhecimento da marca e difusão da mesma. Com isto entende-se a necessidade de compensar de forma contínua o efeito da diluição da imagem de marca, consequência do sucesso comercial das marcas de luxo, contrariamente às outras tipologias de marcas (Kapferer & Bastien, 2009).

Em síntese, o luxo relaciona-se com sofisticação, beleza e perfeição aplicada a bens funcionais, sendo que fornece um estado emocional ao seu consumidor de elevação na hierarquia social e de exclusividade. Para além disso, são bens considerados para muitos como inalcançáveis devido ao seu elevado valor.

2.1.1. Luxo, premium e moda

Na literatura o luxo é por vezes definido como uma palavra que descreve situações em que um produto tem um preço significativamente acima do que a sua funcionalidade e atributos físicos indicaria. No entanto esta definição induz em erro, uma vez que também se aplica a produtos premium e de moda (Kapferer, 2012).

Desta forma, é necessário proceder ao esclarecimento destes conceitos e sua distinção, e é o que será feito de seguida.

Primeiramente, o luxo está no plano oposto das marcas que têm um posicionamento de *low cost*, tendo as marcas de luxo a liberdade para definir o preço e fixá-lo o mais alto possível. O luxo é usado como recompensa pessoal ou é um sinal de poder ou da posição elevada na hierarquia social. Neste sentido, o luxo é pessoal e atualmente é equivalente ao que são as medalhas para os militares, sendo especial (Kapferer, 2012).

Através do logótipo e símbolos associados à marca de luxo, os consumidores entram no mundo mágico criado pela marca. Estes esperam que a aura do fundador carismático da marca de luxo seja estendida a eles e os faça destacar-se dos demais, fazendo simbolicamente parte da comunidade do criador. Para além disso, uma estratégia de luxo caracteriza-se pela produção máxima de valor acrescentado que é intangível, e os produtos por si só têm elevada qualidade (Kapferer, 2012).

No que diz respeito ao luxo, o hedonismo antecede a funcionalidade, sendo uma das maiores diferenças relativamente às marcas premium. O luxo está mais próximo da arte do que a funcionalidade, sendo ainda que deve ser multissensorial e providenciar uma experiência. Para além disso, destaca-se que uma das maiores distinções entre o luxo e o premium é que o primeiro engloba uma honras pessoal, tornando o indivíduo que porta o luxo se sinta da realeza (Kapferer & Bastien, 2009).

Para os autores Reddy et al. (2009), nas marcas premium e de luxo a qualidade é importante, porém o preço é mais baixo e a distribuição é menos seletiva nas marcas premium.

De facto, os produtos de luxo diferenciam-se dos produtos *premium* pelo facto de não terem a magia envolvente que o luxo possui, apesar de terem também elevada qualidade. Para além disso, os produtos premium seguem a gestão de marketing tradicional (Kapferer, 2012).

Segundo Kapferer (2012), esta magia é criada através de diversos fatores, nomeadamente:

- os fundadores, com a sua autoridade carismática;
- o *networking* com artistas transgressivos;
- os rituais da marca (por exemplo desfiles anuais);
- a teatralização dos pontos de venda, de forma a transmitir a aura do criador para o cliente;
- o culto de herança e história da marca;
- a produção de excesso;
- a comunicação brilhante que constrói e transmite o universo extraordinário da marca de luxo.

No que diz respeito à moda e ao luxo, ambos desempenham um papel fulcral nas vidas sociais. Primeiramente, que o luxo recria uma estratificação social e, por sua vez, a moda recria o ritmo das temporadas que é resultado da urbanização, e ainda uma diferenciação social. A moda está ligada ao fluxo temporal, tendo pouco valor e podendo ser encontrada em descontos, e o luxo, por outro lado, é intemporal (Kapferer & Bastien, 2009).

Por sua vez, a moda não produz bens de elevada qualidade e é efémera, contrariamente ao luxo que é duradouro e intemporal (Kapferer, 2012). Salienta-se ainda que a estratégia de luxo é conduzida pela obsessão de nunca ser comparável e o modelo de negócio de luxo não é orientado com base no consumidor, mas sim no criador.

Embora o luxo, premium e moda englobem um nível de preços significativamente acima do que a sua funcionalidade indicaria, são conceitos bastante diferentes. Contrariamente ao luxo, que é intemporal, a moda é fugaz e não produz bens de elevada qualidade. Por sua vez, o premium distingue-se do luxo pelo facto de não assentar numa envolvente mágica e por seguir as estratégias de marketing tradicional.

2.1.2. Surgimento do “novo luxo”

Os autores Fiske et al. (2008) falam da existência de um “novo luxo”, que consiste em produtos e serviços que têm elevados níveis de qualidade, gosto e aspiração do luxo tradicional, sendo no entanto não tão dispendiosos e difíceis de alcançar. Para além disso, estes produtos de “novo luxo” vendem-se a preços bastante mais elevados do que os produtos convencionais da mesma categoria, e em quantidades superiores ao luxo tradicional.

Destaca-se que os produtos do novo luxo têm um elevado *engagement* emocional de forma a apelar aos consumidores. Para além disso, podem-se salientar como benefícios destes bens as diferenciações técnicas no design, tecnologia e acréscimo de qualidade; performance funcional superior (Fiske et al., 2008).

Tradicionalmente, o luxo prende-se com raridade e exclusividade, no entanto a raridade objetiva estanca o crescimento do setor dos produtos de luxo (Kapferer & Laurent, 2016), o que preocupa alguns grupos de marcas de luxo.

De forma a combater isto, algumas marcas de luxo adotaram uma estratégia de “raridade abundante” para atrair novos clientes (Kapferer, 2012). Esta consiste em expandir o seu portefólio de produtos, através de extensões verticais de produtos abaixo, nomeadamente através de relógios, óculos, malas, perfumes, sapatos. Estes permitem uma maior rentabilidade às marcas, sendo também bens mais acessíveis para os consumidores (Kapferer & Laurent, 2016).

Segundo os autores (Kapferer & Laurent, 2016), várias marcas de luxo criaram linhas secundárias a preços mais acessíveis, embarcando no “mass prestige”, mantendo a sua equidade de marca e aumentando as suas vendas.

O mercado dos bens de luxo atualmente enquadra dois tipos de consumidores, nomeadamente o “*old money*” e o “*new money*”. Os primeiros têm como preferência os produtos de luxo duradouros e materiais, já os segundos optam por bens de luxo experienciais e momentâneos, nomeadamente viagens (Chandon et al., 2016).

De facto, assim, deu-se uma mudança na base dos consumidores de marcas de luxo, uma vez que, inversamente ao que sucede nos bens de luxo tradicional que pretendem evidenciar o estatuto social e a exclusividade, este tem como foco central as emoções de a criação de uma relação emocional forte e duradoura com os consumidores (Fiske et al., 2008).

Assim, deu-se uma expansão da base de consumidores dos “*happy few*” para os “*happy many*”, que consistem em muitos novos clientes, que não precisam de ser da classe alta para comprar produtos das marcas de luxo (Kapferer & Laurent, 2016).

Em suma, a democratização do luxo veio trazer a possibilidade a clientes de gamas baixa-média de entrarem no universo de luxo da marca através da aquisição de gamas de produtos mais massificados e rentáveis, como relógios, perfumes, cosmética, e deixando-as com vontade de obter os produtos de topo de luxo das marcas.

2.1.3. Características das marcas de luxo

As marcas de luxo estão muito associadas ao estilo de vida francês, sendo que as primeiras grandes lojas (“*grands magasins*”) foram fundadas em Paris. Estas faziam alusão à sensualidade, ao luxo, à inovação e ainda a um serviço *premium* (Hines & Bruce, 2007).

Segundo os autores Saviolo e Testa (2000), o setor das marcas de luxo engloba seis categorias de produto, nomeadamente: artigos de moda e couro; relógios e joalheria; perfumes e cosméticos; vinhos e bebidas espirituosas; venda a retalho seletiva ou outros e, por fim, outros negócios frequentemente associados às artes.

Os bens de luxo são caracterizados pela exclusividade, preços premium, a imagem e status conferidos, características que, combinadas, tornam os produtos altamente desejáveis por razões que transcendem a sua funcionalidade (Jackson, 2004). Destaca-se ainda que fatores que conferem exclusividade aos bens de luxo são as criações de edições limitadas e exclusivas e ainda a limitação pelo elevado preço.

Da perspetiva de Kent et al. (como citado em Jackson, 2004), os ingredientes fulcrais numa marca de luxo são os seguintes: reconhecimento global, massa crítica, competências core e outros produtos, produto de elevada qualidade e inovação, publicidade poderosa, apresentação “imaculada” das suas lojas e ainda um serviço ao cliente excelente.

Destaca-se ainda a importância dos produtos cobiçados, que são autênticos, têm elevada qualidade e são artesanais, exclusivos, aspiracionais e ainda intemporais. Adicionalmente, o facto de haver listas de espera para obter determinados produtos reforça o seu valor e exclusividade (Hines & Bruce, 2007).

Neste sentido, também Jackson (2004) afirma que o luxo é caracterizado pela exclusividade que confere, pelos preços premium, imagem e status que confere a quem o usa e, todos estes elementos combinados tornam os produtos de luxo desejáveis por razões que transcendem a sua funcionalidade.

Elementos base que definem uma marca de luxo são a qualidade e o seu património, sendo que muitas marcas com longa história retiveram as competências dos seus artesãos e customizaram os processos de manufatura (Jackson, 2004).

Segundo Dubois et al. (2001) foram identificados seis elementos do luxo: a qualidade de excelência, os preços elevados, a escassez e a singularidade dos produtos, a estética e a polissensualidade, herança ancestral e história pessoal e, por fim, pela superfluidade.

Intrínseco a estes elementos estão também outras características identificativas destas marcas, nomeadamente o design de produto de referência e icónico, a personalidade marcante dos criadores destas marcas, a localização, o nome de marca e os símbolos visuais que são associados às respetivas marcas e sua história (Alleres, 2003, como citado em Dubois et al., 2001).

Por sua vez, os autores Hines & Bruce (2007) adaptaram estas características referidas anteriormente e demonstraram a partir do seguinte gráfico a sua visão atualizada:

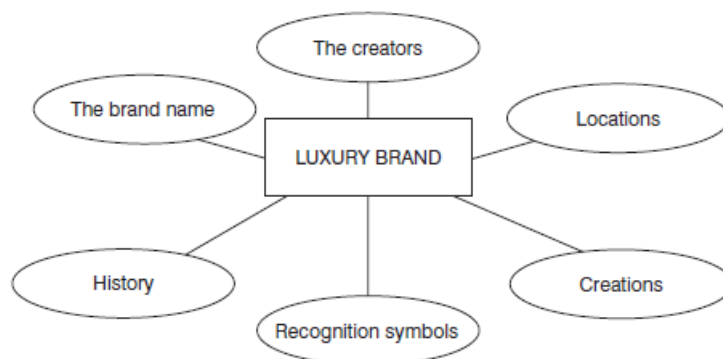


Figura 4 Características das marcas de luxo

Fonte: (Alleres, 2003, como citado em Hines & Bruce, 2007 pp. 33)

Resumindo, há características que permitem distinguir imediatamente uma marca de luxo, tais como a sua história e símbolos visuais associados, a inovação e design icónico e de referência, os preços premium e serviço de excelência, a elevada qualidade, intemporalidade e componente artesanal, a imagem e status e ainda o reconhecimento global.

2.1.4. Classificações das marcas de luxo

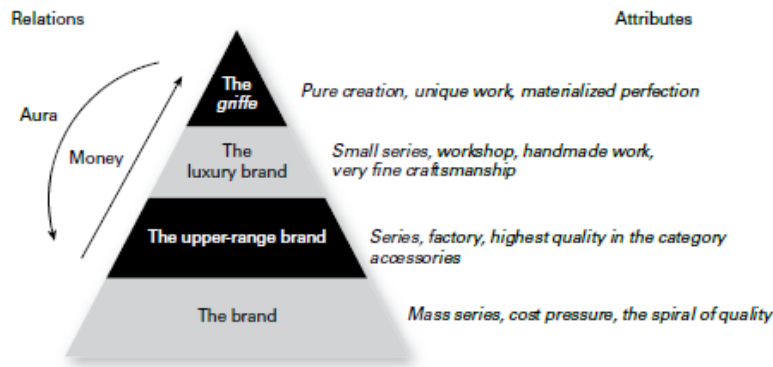
O autor Kapferer (2012), através de uma investigação que conduziu, fez a distinção entre quatro tipos de luxo para a sociedade:

1. Proeminência da beleza, excelência e singularidade do objeto
2. Criatividade e sensualidade dos produtos
3. Valorização da intemporalidade e reputação internacional
4. Destaque para o sentimento de estar entre os poucos que compram a marca

Para além disso, definiu um nível hierárquico para classificar as marcas de luxo, e este é representado através de uma pirâmide que permite distinguir e categorizar as diferentes marcas de luxo, e esta representa também um dos modelos de negócio das marcas de luxo.

No topo da mesma situam-se as griffes, ou seja, as obras únicas e de assinatura do criador da marca (exemplo é das criações de Coco Chanel e Christian Dior). De seguida, a meio da pirâmide, encontram-se as marcas de luxo que têm produção limitada e com manufatura dos artesãos das marcas. Por fim, no fundo da pirâmide, ficam as produções mais racionalizadas e em série, de qualidade e com preços mais competitivos. Assim, neste último nível de industrialização mais massificada, a fama da marca permite gerar aura de valores intangíveis para as peças mais caras e de topo (Kapferer, 2012).

Por sua vez, a gestão do luxo é feita através das interações entre os três níveis, uma vez que o lucro ocorre no terceiro nível, e é através destas receitas que se consegue fazer investimentos na griffe da marca. Salienta-se a importância do topo da pirâmide na recriação do sonho da marca de luxo (Kapferer, 2012).



Em suma, a pirâmide das marcas de luxo é uma ferramenta que permite distinguir entre níveis de marcas de luxo ou ainda ser usada como modelo de negócio dessa tipologia de marcas. No topo da pirâmide encontra-se a griffe, ou seja, o topo de gama da marca de luxo e o mais inatingível que irradia a aura da marca para o resto da pirâmide. Por sua vez, na base da pirâmide estão as coleções mais massificadas e acessíveis de luxo.

2.2. Marketing-Mix nas marcas de luxo

O marketing-mix é uma ferramenta basilar e clássica no planeamento de marketing, sendo que define o que se tem para oferecer aos clientes e como o fazer da melhor forma. O marketing-mix tradicional é composto por 4 P's: product, price, promotion e place (Kotler et al., 2017).

Os autores Kapferer & Bastien (2009) afirmam que no setor do luxo, quanto ao produto, o fator essencial é o sonho que este aspira e a estratégia de limitação de produto – séries limitadas, tecnologia patenteada, qualidade elevada e design; o preço não é o questão primária e é mais elevado do que um produto idêntico tradicional); a distribuição é controlada e a comunicação tem como objetivo recarregar o fator do sonho, mais do que vender.

Por sua vez, Wirtz et al. (2020) referem que o produto e a sua qualidade são a essência de um bem de luxo, sendo que o preço, distribuição e comunicação apoiam o posicionamento do produto de luxo.

De facto, o luxo tem como pilar toda a experiência proporcionada ao cliente e a magia inerente ao universo de uma marca, é de um serviço acumulado que se trata, e não do produto por si só. Desta forma, é relevante observar o marketing-mix da perspetiva dos serviços, englobando então os 7 P's.

Por conseguinte, foi realizada uma pesquisa do marketing-mix estendido aos serviços, no entanto não existe muito conteúdo na literatura deste tópico aplicado ao marketing de luxo. Salienta-se que os processos de serviço e as experiências de cliente resultantes dificilmente ou nada se encontram na literatura (Wirtz et al., 2020).

Desta forma, nesta revisão literária, no que diz respeito aos 3 P's extra dos serviços, nomeadamente o processo, as pessoas e o ambiente físico, estes serão abordados também com base na teoria que não é específica do marketing de luxo (Wirtz & Lovelock, 2016).

No entanto, e uma vez que será feita uma análise completa com a perspetiva integrada de serviços de luxo, serão abordados estes tópicos à luz da complexidade do setor do luxo e suas características.

Os autores Wirtz et al. (2020), que abordaram o tópico do marketing-mix estendido dos serviços no setor do luxo afirmam que estes devem atingir a intangibilidade, sendo-lhe intrínseco o seu valor simbólico. Na sua investigação, concluíram que uma qualidade de serviço pobre mesmo que em aspetos menores pode destruir uma experiência de serviço inteira.

Efetivamente, os 7 P's são fundamentais e críticos para criar uma experiência de luxo. Os serviços de luxo são então criados de forma holística através da interdependência dos empregados na linha da frente, do processo de serviço e do *servicescape* (ambiente de serviço) e é então de extrema importância recrutar, formar e motivar os funcionários que atendem os clientes; desenhar e gerir os processos de serviço; e a elaboração e desenho cuidadoso do *servicescape*. Todos estes fatores juntos de forma consistente e integrada permitem entregar a experiência de serviço de luxo e são a chave (Wirtz et al., 2020).

Os serviços de luxo têm foco nas experiências de consumo hedónico (Wirtz et al., 2020), i.e. as facetas do comportamento do consumidor que correspondem aos aspetos multissensoriais, de fantasia e emotivos da experiência de uso de um produto (Hirschman & Holbrook, 1982).

2.2.1. Produto

Como já abordado ao longo desta revisão de literatura, os produtos de luxo destacam-se pelo seu design, pela estética e perfeição associados aos mesmos. Para além disso, primam pela inovação e pela assinatura de designers reconhecidos. Têm ainda uma ligação à cultura e arte.

Efetivamente, a sua qualidade é elevada e funcionalmente têm também uma performance acima das outras marcas, incluindo o uso de matérias-primas e materiais com atributos de excelência.

Destaca-se ainda que os bens de luxo estão associados a uma componente de manufatura e de trabalho de artesãos que, com o seu *know how* único e experiência, dedicam o seu tempo para fazer peças exímias.

Por fim, a integridade do produto é outro fator essencial, prendendo-se com a sua qualidade, que é assegurada através dos melhores materiais e artesãos. Os bens de luxo não precisam de ser perfeitos, desde que sejam autênticos (Hoffmann & Coste-Manière, 2012).

2.2.2. Distribuição

A distribuição desempenha um papel fulcral na estratégia das marcas de luxo, sendo que uma das palavras de ordem destas marcas é a “experiência” multissensorial que se pretende proporcionar ao cliente. Neste sentido, o ponto de venda é a fonte de criação de valor e onde o cliente vivencia a marca e o sonho em torno da mesma (Kapferer & Bastien, 2009).

Quanto à distribuição dos produtos das marcas de luxo, tradicionalmente é utilizada uma fusão de licenciamento seletivo, venda por grosso e retalho para venda dos produtos globalmente. No

caso da venda por grosso, esta corresponde a lojas departamentais específicas e boutiques que se adequam a um perfil de mercado adequado (Jackson, 2004).

Segundo Jackson (2004), esta estratégia de distribuição permite às marcas de luxo ter uma cobertura global relativamente célere, fator de relevo para estas marcas para obter reconhecimento mundial. É, no entanto, fulcral as marcas gerirem a experiência de cliente no ponto de venda e garantirem que os seus valores e políticas são mantidos e zelados em todos os pontos de venda.

Porém, a melhor oportunidade para estas marcas é através dos seus pontos de venda de retalho na indústria dos bens de luxo, uma vez que as lojas próprias permitem o reforço da sua imagem de marca e a sua comunicação, nomeadamente através da sua presença física numa localização de compras de prestígio. Para além disso, os pontos de venda da marca possibilitam a influência da experiência de compra do consumidor e são de relevo principalmente quando os consumidores precisam de obter informação e conhecimento acerca dos produtos como consequência dos preços mais elevados (Jackson, 2004).

Os autores Kapferer & Bastien (2009) demonstram a dificuldade de gestão da distribuição nesta tipologia de marcas, especialmente nas que tenham alcance global, pois têm a necessidade de assegurar a coerência com a aura, imagem e valores da marca e com a sua estratégia, mantendo-se rentáveis.

Acresce ainda a dificuldade de estarem presentes em países cultural e economicamente diferentes, surgindo problemas e dúvidas culturais e comportamentais. Desta forma, quando uma marca se pretende expandir para um novo país, deve procurar um bom parceiro local que gere os aspetos de retalho das operações, de forma que se consiga passar o universo da marca sem barreiras, confiando o serviço e experiência de cliente ao mesmo (Kapferer & Bastien, 2009).

É importante referir ainda que a raridade que caracteriza os produtos de luxo deve ser bem gerida, de forma a manter o seu status. Para isto, as marcas devem ter poucos pontos de venda e a qualidade dos seus vendedores deve ser elevada; a loja deve ser como uma vitrina para o universo da marca de luxo e os seus produtos devem ser dispostos como obras de arte (Kapferer & Bastien, 2009).

Sistemas de distribuição dos produtos de luxo

De facto, quase qualquer sistema de distribuição pode ser usado nas marcas de luxo, sendo que dependendo dos produtos e mercados alguns são mais adequados que outros.

Destaca-se a loja própria de marca que permite oferecer ao cliente uma experiência em loja mais controlada e personalizada, com o seu próprio staff, e com a possibilidade de ter o registo em tempo real dos dados do negócio.

O luxo e a internet

Segundo Kapferer & Bastien (2009), o uso estratégico da internet deve ser usado pelas marcas de luxo numa ótica de comunicação e publicidade mas não para comercializar os seus produtos, pois o objetivo principal é manter uma ligação física entre o cliente e a marca e fazê-lo dirigir-se ao ponto de venda. Isto deve-se ao facto de a internet ser impessoal e ser um universo anónimo, o oposto do que se pretende com o luxo. Para os autores, falta também neste método a experiência multissensorial que se pretende oferecer aos clientes das marcas de luxo.

No entanto, atualmente, as marcas de luxo optam pela estratégia multicanal que inclui o método de e-commerce. Segundo Teixeira e Machado (2018), as marcas de moda de luxo utilizam e-commerce nas suas estratégias, sendo que se prevê que neste setor a venda online dos produtos é uma tendência crescente. Nesta investigação, nas marcas da amostra analisada detetou-se uma tendência crescente de uso de penetração de e-commerce de 47% em 2006 para 93% passados 10 anos.

De facto, a evolução do comportamento de compra de consumidor com transição para o meio digital, que se intensificou com a Covid-19 e a propensão das gerações para o uso da tecnologia potenciam as marcas de luxo a integrar este tipo de estratégia e-commerce. (Teixeira & Machado, 2018).

2.2.3. Comunicação

A comunicação numa marca de luxo é de extrema importância, sendo que uma das principais funções do luxo é recriar uma estratificação social, conseguindo-se através da comunicação eficiente da mesma. Para além disso, o luxo tem uma forte componente cultural e artística, devendo ser um transmissor de bom gosto

Para além disso, no setor do luxo a comunicação é construída de forma oposta ao marketing tradicional que pretende gerar vendas. Este tipo de comunicação vai muito para além do objetivo da compra: pretende-se antes a criação de um sonho na mente do recetor das mensagens, através dos produtos e do universo da marca de luxo (Kapferer & Bastien, 2009).

No sentido de comunicar a exclusividade e o prestígio associados aos produtos de luxo, as marcas gerem o uso da arte através de patrocínios de arte ou criando coleções limitadas em colaboração com artistas. Assim, a marca fica conectada com mundo da arte e da raridade (Jin & Cedrola, 2017).

Para além disto, a comunicação nas marcas de luxo tem como intuito recarregar o valor da marca constantemente, uma vez que a crescente venda dos produtos das marcas de luxo faz com que a marca enfraqueça e tenha de manter a sua aura ativa e reforçada.

Esta comunicação deve ainda ser vaga o suficiente de forma que as pessoas se possam identificar com a mesma e sentir o seu próprio sonho relativamente à mesma. Assim, a comunicação deve ser codificada (através dos códigos sociais do luxo), refinada e artística, nunca sendo direta deixando à criação e alusão dos indivíduos, e sem ser antiquada (Kapferer & Bastien, 2009).

As atividades comunicacionais das marcas de luxo devem ser criativas e inovadoras, sendo que devem transcender o produto, englobando o momento presente, mas também a sua história e herança de muitos anos (Freire, 2014).

As campanhas de comunicação das marcas de luxo têm como intenção o conforto e satisfação dos clientes existentes, através quer da compra ou mesmo do word-of-mouth positivo que fará com que outros adquiram, conquistando novos clientes (Kapferer & Bastien, 2009). Segundo os autores Eagle et al. (2020), nas marcas de luxo inicialmente as comunicações *word of mouth* são de extremo relevo e têm como função gerar tráfego nas lojas, porém mais tarde o marketing direto é também importante.

No prisma da avaliação da comunicação, esta deve ser medida qualitativamente, através sobretudo de questões aos clientes existentes, por exemplo nas suas visitas às lojas, através de correio para suas casas ou online (Kapferer & Bastien, 2009).

Uma regra importante a seguir aquando da comunicação de uma marca de luxo é não ser comunicado o preço e, caso se seja legalmente obrigado a isso, deve estar representado em caracteres pequenos e de difícil leitura (Kapferer & Bastien, 2009).

Os anúncios das marcas de luxo devem ser um todo congruente e sedutor do local onde o anúncio decorre, englobando a decoração e paisagem; o tempo (real ou imaginário/sazonal) e ainda da ação, relacionada com a relação íntima entre a personagem principal do anúncio e o produto de luxo. Desta forma, estas campanhas das marcas de luxo devem despoletar a curiosidade do observador através do poder de sedução que despoleta o desejo de adquirir o produto de luxo (Freire, 2014).

Quanto aos meios de comunicação utilizados, para as marcas de luxo o mais indicado são as relações-públicas e as relações com a imprensa. Ressalta-se também a importância das revistas “lustrosas”. Uma marca de luxo deve ser transmissora de bom gosto e, de forma a ser reconhecida, deve estar presente nos locais de mais alto gosto, destacando a evidência da cultura e um pouco de moda (Kapferer & Bastien, 2009).

Relativamente a meios de comunicação para massas, como a televisão, as marcas de luxo não os usam muito, com exceção do setor dos perfumes. Quanto a estes, a sua comunicação é orientada pelo marketing tradicional, havendo uma abundância excessiva e sendo que o marketing começa no cliente e não na marca de luxo. Efetivamente, o luxo precisa da participação ativa dos seus clientes, pelo que a televisão não corresponde a esse requisito, uma vez que será um custo elevado e terá um baixo impacto no público alvo (Kapferer & Bastien, 2009).

Os eventos e relações-públicas assumem um papel também de relevo na estratégia de comunicação das marcas de luxo. Os eventos permitem iniciar um novo cliente no universo da marca e dedicar um acompanhamento personalizado, ou tratar com excelência um cliente da marca (Kapferer & Bastien, 2009).

Salienta-se também o papel do “testemunho”, ou seja, de grandes personalidades a utilizar o produto de luxo, posicionando a sua marca no conceito de “produto comum para pessoa extraordinária”. Desta forma pretende-se demonstrar que várias pessoas respeitadas na sociedade usam os produtos da marca, traduzindo o poder da marca (Kapferer & Bastien, 2009).

As marcas de luxo, de forma a se diferenciarem das demais, têm a necessidade de comunicar os valores intrínsecos e identitários. Desta forma, devem promover os seus produtos comunicando os princípios e valores do luxo, englobando a sua elevada qualidade e imagem de prestígio (Freire, 2014).

Códigos de comunicação de luxo

A linguagem da marca é sobretudo não verbal e alude aos sentidos, nomeadamente a visão. As marcas de luxo têm a particularidade de dever ter extrema coerência nos seus códigos ao longo do tempo. Destaca-se ainda que estes códigos são disseminados através das comunicações, no entanto estão bem assentes também nas lojas, através dos produtos e da embalagem (Kapferer & Bastien, 2009).

No que toca ao *packaging*, os autores referem-se ao mesmo como uma antecâmara para o produto e um fator de surpresa e de desejo simultaneamente (Kapferer & Bastien, 2009).

Os autores Kapferer & Bastien (2009) salientam a existência de nove elementos necessários para a assinatura de uma marca de luxo, e estes são enumerados abaixo:

Tabela 1 Códigos da comunicação de luxo

Elemento	Caraterísticas
Figura do criador da marca	A pessoa que fundou a marca; a sua efigie deve ser encontrada nas lojas e comunicações
Logótipo	Por norma curtos e muito visuais; primeiramente tinham como objetivo proteger a marca da contrafação e atualmente têm um forte papel como assinatura estética, capaz de ser repetida até ao infinito (como por exemplo o LV de Louis Vuitton)
Símbolo visual que acompanha a assinatura	-
Motivo visual repetido	Por exemplo usa-se este símbolo repetidamente como assinatura visual em têxteis
Cor da marca	-
Material de eleição	Por exemplo seda para a Hermès
Trabalho manual	Constantes referências à excelência dos seus artesãos e know-how
Distinção da marca	Forma de fazer as coisas que é típico da marca

Fonte: adaptado de (Kapferer & Bastien, 2009)

2.2.4. Preço

De facto, os produtos de luxo caracterizam-se por serem bens com alto valor intangível e simbólico, sendo este muito difícil de quantificar e muito subjetivo. No entanto, o luxo deve ser pago e deve-lhe ser atribuído um preço. Neste caso, o conceito clássico da elasticidade do preço não se aplica a este tipo de produtos (Kapferer & Bastien, 2009).

Para além disso, o preço dos bens de luxo é mais elevado do que o que a sua funcionalidade implicaria, devido ao seu elevado valor intangível e simbólico associado às marcas de luxo. Desta forma, o preço é estabelecido coerentemente de acordo com o posicionamento das marcas, de forma a manter a exclusividade e limitar a acessibilidade.

Destaca-se ainda que o maior efeito do preço nas atitudes dos indivíduos é na influência das perceções da qualidade, ou seja, quanto mais caro, maior a perceção de elevada qualidade (Erickson & Johansson, 1985).

Assim, o preço nas marcas de luxo é definido com base no imaginário e não em custos, sendo que estes têm o maior rácio preço-qualidade ou preços premium. Desta forma, o preço contribui para o status inerente ao luxo e aumenta a exclusividade, sendo que as marcas de luxo fazem

poucos descontos (Hoffmann & Coste-Manière, 2012). Nas estratégias de luxo, praticam-se preços premium (Jackson, 2004).

Como os produtos de luxo são muito específicos, é complicada a comparação de preços e, para além disso, o preço não é o fator mais importante da estratégia e nunca deve ser tomado como tal, uma vez que o sucesso não seria duradouro. Salienta-se também que o mínimo desapontamento do cliente no que toca aos produtos de luxo, dado o seu elevado custo, traduz-se num despoletar de *word-of-mouth* de líderes de opinião (Kapferer & Bastien, 2009).

2.2.5. Processo

As empresas devem implementar e desenhar processos eficazes, de forma a não levar a processos lentos, burocráticos, perdas de tempo ou uma má experiência dos clientes (Wirtz & Lovelock, 2016).

De forma a terem sucesso nos seus processos, as empresas de serviços devem traçar cuidadosamente os processos de serviço ao cliente, adotar procedimentos e equipamentos estandardizados, implementar uma gestão rigorosa de qualidade do serviço e formar os seus funcionários cuidadosamente, reduzindo assim a variabilidade dos processos (Wirtz & Lovelock, 2016).

Para além disso, é necessária uma especial atenção quando as operações estão distribuídas em vários locais e filiais, sendo mais difícil assegurar o serviço confiável e o controlo de qualidade (Wirtz & Lovelock, 2016).

Relacionado com o processo de serviço, a tecnologia pode introduzir ganhos na produtividade e qualidade, no entanto um serviço entregue através de tecnologia pode destruir a experiência do cliente no setor do luxo. Como será abordado no P de “Pessoas”, as interações interpessoais e one-to-one são um pilar e muitas vezes o que diferencia o serviço de luxo (Wirtz et al., 2020).

Os consumidores têm participação ativa no processo de serviço, e a coprodução é um fator-chave, no entanto em muitos serviços de luxo os clientes podem querer ser “mimados” e não ter muita intervenção (Wirtz et al., 2020).

Salienta-se ainda a importância da customização, personalização e conveniência nos serviços de luxo. Estes devem fazer o cliente sentir-se luxuoso ao longo de toda a jornada de cliente, com maior comodidade e experiência agradável e reconfortante (Wirtz et al., 2020).

No caso dos serviços de luxo que consistem na execução de processos sobre a posse de algo, é igualmente importante para os clientes a experiência de serviços suplementares que proporcionem uma experiência de luxo (Wirtz et al., 2020).

2.2.6. Ambiente físico

Este tópico refere-se à envolvente física, nomeadamente ao seu design: aparência do edifício, vista, mobília interior, equipamento, uniforme do staff, sinais, materiais impressos e outras evidências físicas que constituam o serviço integrado e interfiram na sua qualidade. Desta forma, o *servicescape*, que corresponde ao ambiente onde os produtos e serviços são entregues aos consumidores e todos os estímulos sensoriais e efeitos que produzem nos clientes, deve ser gerido cuidadosamente pois vai implicar na satisfação do consumidor e produtividade do serviço (Wirtz & Lovelock, 2016).

De facto, as lojas são o ecrã para a marca e a sua herança e história, e também uma forma de criar desejo à distância. Assim, a montra das lojas assume um papel de janela e fonte de comunicação pública da marca e de demonstração do status da marca, atraindo potenciais clientes para o universo da mesma, ou fomentando atuais clientes a fazer uma nova compra (Jackson, 2004).

A montra deve passar várias mensagens refinadas, nomeadamente através do uso da iluminação e o universo da marca deve ser demonstrado no ponto de venda. Para além disso, o conceito da loja deve ser evolutivo, acompanhando a evolução da marca. Destaca-se ainda que a loja deve demonstrar os seus artigos de luxo como obras de arte e deve ser evidente a modernidade e prestígio da marca, de acordo com o nível de cada marca (Jackson, 2004).

Note-se ainda a importância da envolvente física, nomeadamente o merchandising de produto, o design inovador de loja e a componente visual e multissensorial do espaço de venda, de forma a criar um ambiente mágico que aspire ao luxo e à aura da marca (Jackson, 2004).

2.2.7. Pessoas

A interação entre os funcionários e os clientes é um ponto fulcral na experiência do cliente, sendo muito importante a formação e competências dos funcionários, quer a nível técnico quer em termos de competências interpessoais. Desta forma, é fundamental as empresas focarem-se nos seus recursos humanos, formação e na sua motivação (Wirtz & Lovelock, 2016).

Na estratégia de luxo, deve ser criada uma relação pessoal entre o cliente e a marca e esta relação está na génese da marca: um produto de luxo é remetido de uma dada pessoa para outra pessoa – relação one-to-one (Kapferer & Bastien, 2009).

Segundo os autores Kim e Baker (2022) , as organizações, em particular as de luxo, devem prestar atenção ao englobamento dos valores da marca quando desenham o serviço, incluindo a forma como os funcionários se devem apresentar, nomeadamente os códigos de vestir e standards de aparência. Acrescenta-se ainda a importância das atitudes dos funcionários na perceção da marca pelo cliente.

Neste sentido, os vendedores têm uma função de relevo e devem ser próximos, calorosos e amigáveis. Assim, é imperativa a estabilidade do staff nas lojas/boutiques, a sua formação contínua e ainda a valorização e sentimento de pertença dos mesmos. Pretende-se que a venda seja feita num ambiente calmo e sem pressão dos vendedores, e ainda com segurança (Kapferer & Bastien, 2009).

Para além disso, as marcas fortes são caracterizadas pelo alto comprometimento dos seus funcionários no apoio da marca, demonstrando o papel crítico do recursos humanos na construção da marca (Kim & Baker, 2022).

Numa loja de luxo, os preços não devem ser visíveis numa primeira instância, contrariamente ao consumo de massas que destaca a seu favor as suas campanhas de descontos e preços para incentivo à compra. Pelo contrário, nas lojas das marcas de luxo, pretende-se que o cliente tenha a sensação de estar numa exibição de arte e não num ponto de venda (Kapferer & Bastien, 2009).

Em relação à comunicação do preço ao cliente, esta deve ser feita de duas formas: a loja deve comunicar o nível de preço em questão, e o vendedor deve indicar o preço concreto do artigo de luxo. Salienta-se ainda que este complexo universo do luxo vem trazer a necessidade de uma

escolha rigorosa do staff e a sua formação. O vendedor deve ter charme e delicadeza, ao invés de arrogância ou distanciamento (Kapferer & Bastien, 2009).

Segundo a investigação de Holmqvist et al. (2020), um dos fatores importantes para fazer o consumidor se sentir especial é a instrução dos funcionários para não forçar ou pressionar os clientes a escolher rápido. Para além disso, destaca-se a importância de os funcionários fazerem o cliente sentir-se único e como alguém da realeza.

Desta forma, os funcionários das lojas têm a função de fazer entender ao cliente o valor e mistério da marca, o espírito e aura do espaço e as peças, juntamente com o tempo de execução das mesmas. Desta forma, o seu papel não é vender, mas sim fazer entender ao potencial comprador os atributos e ao invés de vender o produto, vender o seu preço (Kapferer & Bastien, 2009).

Em síntese, o marketing-mix das marcas de luxo deve ser bastante sólido e integrado, e ainda alinhado com os valores e aura de luxo da marca. No bem de luxo, no P de produto é essencial a sua qualidade, design e sonho a que aspira, enquanto que a distribuição, preço e promoção devem acompanhar o posicionamento de luxo. Já os P's dos serviços permitem concluir a experiência de luxo, através da gestão dos processos de serviço, o desenho cuidado do servicescape e o recrutamento e formação dos funcionários.

2.3. Inovação no setor do luxo

Em primeiro lugar, é necessário esclarecer o que é a inovação. Segundo Plessis (2007), a inovação diz respeito à criação de novo conhecimento e ideias de forma a atingir novos resultados de negócio, fomentando a melhoria de processos, e convergindo na criação de produtos e serviços.

Desta forma, surgem alguns critérios para a inovação, que se abordam na seguinte tabela:

Tabela 2 Critérios para a Inovação

Critérios para a Inovação
Altera os padrões cognitivos e de aprendizagem associados a um resultado
Deve causar um impacto, contendo um fator surpresa (fator WOW)
Deve atravessar fronteiras (por exemplo público-alvo de produtos ou categoria de produtos) , porém mantendo-se reconhecível para aqueles a quem a inovação é dirigida
Deve transgredir regras e normas da organização e do mercado (transgredindo os princípios do marketing e o que os clientes conhecem e esperam, incluindo novas abordagens à comunicação através da imagem e imaginação)
Implica um risco e a sua aceitação com a transgressão das regras, sendo uma característica proeminente da inovação
Uma vez que os objetos inovadores têm a capacidade de educar o gosto para desejar mais inovação, devem inferir que há algo mais por vir

De facto, as marcas de luxo necessitam de uma estratégia de inovação constante de forma a sustentar a sua forte posição no mercado do luxo, nomeadamente devido ao facto de os consumidores serem cada vez mais informados e exigentes. Para além disso, de forma a manterem o sonho vigente ao universo da marca, devem constantemente dar provas ao público da sua inovação valor simbólico e intangível.

Salienta-se que a criatividade e inovação são fatores chave para as marcas de luxo, uma vez que a inovação é uma forma da mesma se manter como uma marca de referência no mercado, e tornando-a fresca e entusiasmante junto do público. Por sua vez, as peças clássicas das marcas de luxo preservam a herança das mesmas (Hoffmann & Coste-Manière, 2012).

Segundo as autoras Grigorescu e Ion (2020), a próxima geração dos produtos de luxo assenta na sustentabilidade e inovação de novos produtos, baseado na arte, trabalho manual e criatividade.

Destacam ainda alguns fatores-chave para o setor do luxo dos próximos tempos:

2. Materiais sustentáveis e transporte amigo do ambiente;
3. Parcerias com artesãos e artistas locais, nomeadamente para o desenvolvimento de novos produtos;
4. A nova proposição de valor das marcas de luxo deve englobar princípios fundamentais como inovação, sustentabilidade, comportamento ético, trabalho artístico e manual, co-criação de valor com o consumidor, procurement local, engagement emocional, abordagem única, sofisticação;
5. Desenvolvimento do departamento de I&D com o objetivo de utilizar tecnologia para inovação;
6. Integrar a experiência online de plataforma de virtual reality, e desenvolver estratégias para aumentar a quota de mercado através da tecnologia e inovação;
7. Geração Y e Z representam os novos consumidores do mercado de luxo, e destacam-se por ter orientação global e serem muito conscientes ambientalmente. O mercado de luxo é crescente devido.

Salienta-se ainda que uma outra direção estratégica do marketing de luxo prende-se com a “artificalização” do luxo, que se dá através da proximidade das marcas aos artistas e a sua integração na cadeia de valor. Atualmente a colaboração das marcas de luxo com artistas vanguardistas (que são considerados como uma marca) tornou-se muito mais próxima, consistindo num co-branding (Kapferer, 2014).

No entanto, “artificalização” significa que cada ato da marca deve ser criativo e com arte, incluindo a publicidade e mesmo como inspiração para as suas criações. Desta forma, a arte permite ajudar as marcas a manterem-se na linha da frente da contemporaneidade, aliando à promoção também do seu passado e tradição.

Neste sentido, por exemplo a marca Hermès criou uma residência de artistas próximo dos ateliers e workshops da marca, para enriquecer os artesãos e o seu trabalho (Kapferer, 2014), algo que mais em frente veremos que também a marca em estudo, a Vista Alegre, investiu.

A inovação é um pilar no sucesso das marcas de luxo, de forma que estas se mantenham referência no mercado e continuem relevantes para o seu público. Destaca-se ainda que a próxima geração de bens de luxo tem como palavras de ordem a sustentabilidade e inovação, com foco na arte, na componente artesanal e na criatividade.

2.4. Extensões de marca

Segundo os autores Arslan e Altuna (2010), a extensão de marca define-se como a introdução de uma novas categorias de produto através da extensão de um nome de marca existente. Kapferer (2008), destaca que a extensão de marca se relaciona com uma real diversificação para diferentes categorias de produtos e diferentes clientes.

De facto, a extensão de marca tem vindo a ser um recurso fundamental no modelo de negócio de muitas marcas de luxo e um impulsionador de crescimento para marcas de luxo, como para *Louis Vuitton*, *Prada* e *Chanel* que expandiram para outros setores de luxo que não faziam parte do seu negócio core, oferecendo uma ampla gama de produtos no seu nome de marca. (Albrecht et al., 2013).

As extensões de marca são inerentes ao setor dos produtos de luxo (Kapferer, 2012), e foram iniciadas quando casas de moda de luxo com foco na alta-costura começaram a expandir o seu negócio core para por exemplo jóias, acessórios, relógios, cosméticos, produtos de pele e louça de mesa (Hoffmann & Coste-Manière, 2012; Kapferer, 2008). Hoje em dia, os fãs das casas de luxo podem vestir-se com as roupas dos seus designers favoritos, e também servir refeições na porcelana de mesa do mesmo designer (por exemplo a Ralph Lauren) (Hoffmann & Coste-Manière, 2012).

Neste sentido, surge o modelo de negócio nomeado de “Modelo Constelação” em que, ao centro, se encontra o ideal de marca, com todas as manifestações de marca (extensões, licenças) em volta da extremidade e a uma distância maior ou menor do centro. Para além disso, cada extensão é tratada com igual cuidado, pois todas elas têm a sua expressão para o seu mercado-alvo, e desempenham um papel importante na moldagem da marca (Kapferer, 2012).

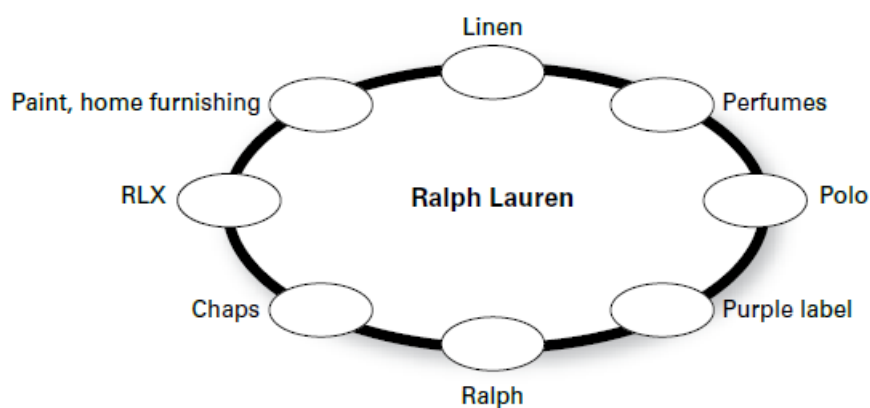


Figura 6 Modelo de Constelação de marcas de luxo: Ralph Lauren

Fonte: (Kapferer, 2008)

Destaca-se ainda que as extensões de marca são um motor fundamental para o setor do luxo, nomeadamente porque providenciam royalties e um aumento considerável na visibilidade internacional (Kapferer, 2012).

Algumas marcas de luxo optaram ainda por uma extensão de marca para segmentos não tradicionais, como comida, hotéis, mobiliário, tecnologia e decorações (Bellaiche et al., 2010).

As extensões de marca permitem a criação de sinergias vantajosas, nomeadamente porque os novos produtos obtêm associações de marca da marca mãe, o que permite reduzir os elevados custos de campanhas introdutórias no mercado (Martin et al., 2005).

Destaca-se ainda que o uso de extensões de marca por parte das marcas de luxo permite alavancar a imagem de marca, pilar central desta tipologia de marcas. Desta forma, facilitando também a entrada em novos mercados em diversas categorias (Kapferer, 2012).

Como já foi abordado, as marcas de luxo devem manter a sua “fórmula de sonho”, pelo que com as extensões de marca devem ter especial cuidado para que esta não se perca com demasiada difusão e consequente diluição da marca (Harrison, 2009).

Não obstante, deve ser bem equacionada qual a extensão de marca a realizar para cada marca de luxo, de modo a não danificar a marca mãe, e neste sentido as marcas de luxo muitas vezes encontram inspiração e razão para as extensões de marca através da sua história. Deve ser seguido um processo de investigação e introspeção na identidade da marca (Kapferer, 2012).

Para além disso, as extensões de marca são uma escolha estratégica que tem de ser suportada por alterações na produção, know-how, canais de distribuição, comunicação e cultura da empresa, sendo financiadas internamente ou através da criação de alianças externas (Kapferer, 2012).

Segundo Hoffmann e Coste-Manière (2012), há diferentes práticas de extensão de marca, que serão abordadas de seguida, nomeadamente a extensão de marca descendente, a entrada em novos mercados, a extensão de marca com colaboração com marca não de luxo e a diversificação.

Em síntese, a extensão de marca para outros setores que não são o core do seu negócio é uma estratégia usada com sucesso por várias marcas de luxo, sendo que impulsiona o seu crescimento e visibilidade.

2.5. Modelo conceptual

No final da revisão de literatura realizada e no contexto do presente estudo que irá ser realizado à marca Vista Alegre posteriormente, desenvolveu-se o seguinte modelo conceptual.

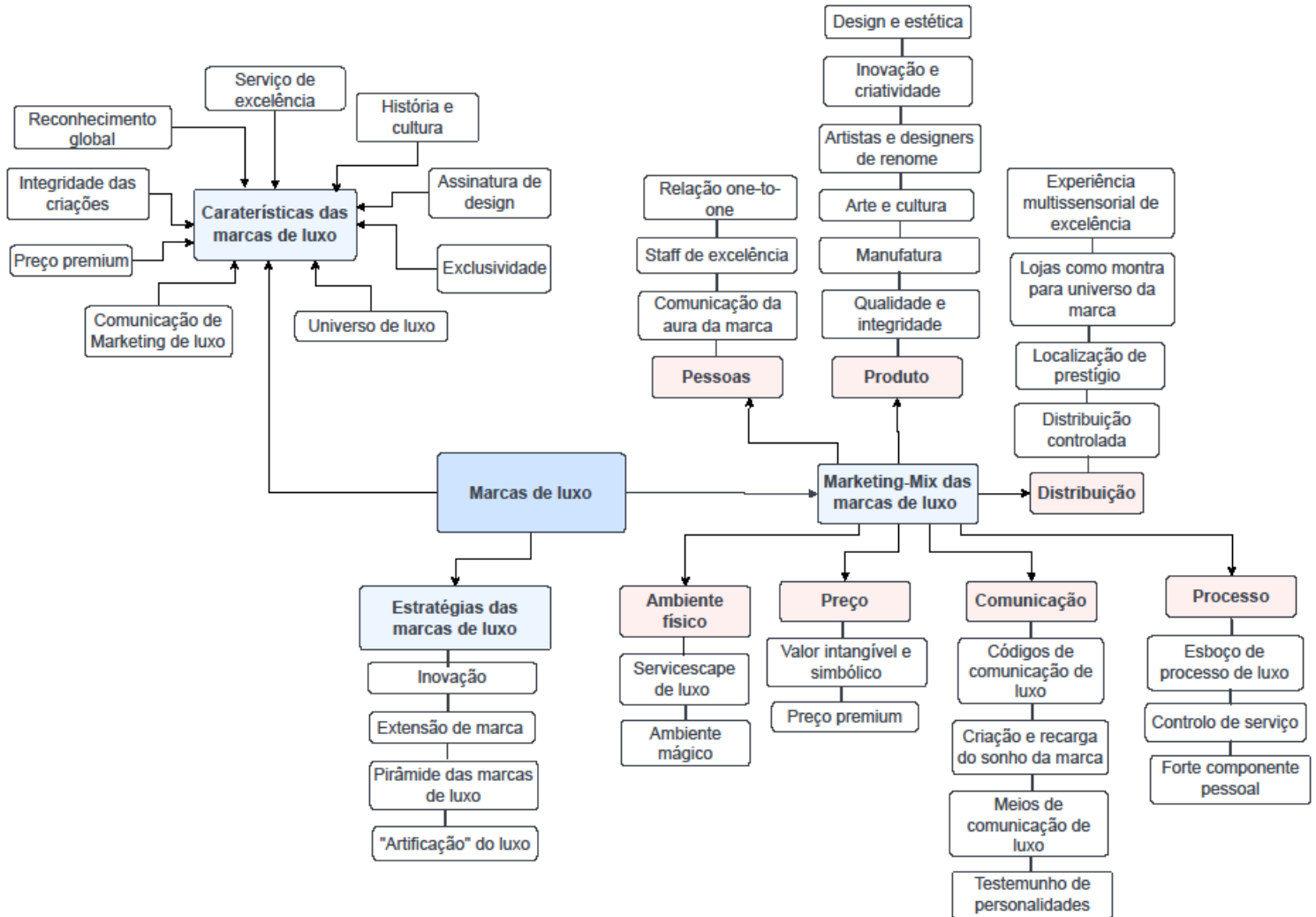


Figura 7 Modelo conceptual elaborado com base na revisão literária

Fonte: Elaboração própria

Quadro teórico de referência

Tabela 3 Quadro teórico de referência do modelo conceptual

Dimensão	Componente do modelo	Definição	Autores
Caraterísticas das marcas de luxo	Reconhecimento global	Visibilidade e reconhecimento internacional das marcas de luxo, nomeadamente através das extensões de marca	(Kapferer, 2012; Kent et al., como citado em Jackson, 2004)
	Integridade das criações	Relacionada com a elevada qualidade dos produtos, que é por sua vez assegurada através dos melhores materiais e artesãos e da autenticidade das peças	(Hoffmann & Coste-Manière, 2012; Kent et al., como citado em Jackson, 2004)
	Serviço de excelência	Serviço de excelência ao cliente e experiência de compra.	(Hines & Bruce, 2007; Kent et al., como citado em Jackson, 2004; Jackson, 2004)
	Universo de luxo	As marcas de luxo devem criar um sonho na mente do consumidor, através do universo da marca de luxo.	(Jackson, 2004; Kapferer, 2012; Kapferer & Bastien, 2009; Jackson, 2004)
	História e cultura	Património e herança da marca de luxo, nomeadamente através da retenção de competências dos seus artesãos	(Hines & Bruce, 2007; Jackson, 2004; Dubois et al., 2001; Alleres, 2003, como citado em Dubois et al., 2001)
	Preço premium	Os produtos de luxo caracterizam-se também pelos seus elevados preços, muito superiores ao seu valor utilitário; elevado valor intangível.	(Dubois et al., 2001; Jackson, 2004; Fiske et al., 2008; Hoffmann & Coste-Manière, 2012; Kapferer, 2012; Kapferer & Bastien, 2009)
	Exclusividade	O luxo está associado à exclusividade e raridade e ao status que confere a quem o usa.	(Jackson, 2004; Kapferer & Laurent, 2016; Fiske et al., 2008; Hoffmann & Coste-Manière, 2012)
	Assinatura de design	Os produtos de luxo destacam-se pelo seu design, pela estética e perfeição associados aos mesmos, e ainda pela assinatura de designers de renome.	(Hoffmann & Coste-Manière, 2012; Kapferer, 2012; Kapferer, 2014)

Dimensão	Componente do modelo	Definição	Autores
	Comunicação de Marketing de luxo	Opõe-se à comunicação do marketing tradicional, envolvendo códigos de luxo e a criação e comunicação do universo de luxo da marca; e recarregar o valor da marca. Com forte componente cultural e artística e transmissora de bom gosto.	(Kapferer, 2012; Kapferer & Bastien, 2009; Jackson, 2004)
Estratégias de marcas de luxo	Inovação	As marcas de luxo devem seguir uma estratégia de inovação constante, através de departamento de I&D, novas tecnologias e sustentabilidade, de forma a manter-se uma referência no mercado de luxo e o entusiasmo dos clientes.	(Hoffmann & Coste-Manière, 2012; Grigorescu e Ion, 2020)
	Extensão de marca	A estratégia de extensão de marca é usada nas marcas de luxo, através da expansão para outros setores do luxo que não faziam parte do seu core business.	(Albrecht et al., 2013; Bellaiche et al., 2010; Kapferer, 2012; Hoffmann & Coste-Manière, 2012)
	“Artificação” do luxo	As marcas de luxo colaboram com artistas vanguardistas, e os atos da marca são criativos e relacionados com a arte.	(Kapferer, 2014)
	Pirâmide das marcas de luxo	A pirâmide das marcas de luxo diz respeito a um nível hierárquico para classificar as marcas de luxo, e representa também um dos modelos de negócio das marcas de luxo.	(Kapferer, 2012)

Dimensão		Componente	Explicação	Autores
Marketing-mix das marcas de luxo	Produto	Design e estética	Produtos que se diferenciam pela estética e design inovador e icônico; emanam perfeição e beleza.	(Dubois et al., 2001; Kapferer, 1997; Fiske et al., 2008; Alleres, 2003, como citado em Dubois et al., 2001; Kapferer & Bastien, 2009; Jackson, 2004; Hoffmann & Coste-Manière, 2012)
		Inovação e criatividade	A inovação constante e criatividade mantêm as marcas de luxo na vanguarda e sustentam a posição forte no mercado.	(Kent et al., como citado em Jackson, 2004; Kapferer, 2012; Grigorescu e Ion 2020; Hoffmann & Coste-Manière, 2012)
		Artistas e designers de renome	Proximidade das marcas com artistas vanguardistas e de renome.	(Kapferer, 2012; Kapferer, 2014; Hoffmann & Coste-Manière, 2012; Kapferer, 1997)
		Arte e cultura	Produtos de luxo com forte componente artística e cultural.	(Kapferer, 1997; Kapferer & Bastien, 2009; Kapferer, 2014)
		Manufatura	Know-how dos artesãos e forte componente de trabalho manual.	(Jackson, 2004; Kapferer, 2012; Kapferer & Bastien, 2009; Grigorescu & Ion, 2020)
		Qualidade e integridade	Produtos com elevados níveis de qualidade e certificação e funcionalmente também têm uma performance acima das outras marcas, incluindo o uso de matérias-primas e materiais com atributos de excelência.	(Kapferer, 1997; Fiske et al., 2008; Hines & Bruce, 2007; Jackson, 2004; Dubois et al., 2001; Kapferer, 2012; Kapferer & Bastien, 2009)
	Distribuição	Experiência multissensorial de excelência	O ponto de venda deve criar valor e fazer com que o cliente vivencie o sonho da marca, através de uma experiência multissensorial de excelência.	(Kapferer & Bastien, 2009; Jackson, 2004)
		Lojas como montra para universo da marca	As lojas devem ser como uma vitrina para o universo da marca e os produtos dispostos como obras de arte, nomeadamente através das “flagship stores”.	(Jackson, 2004)

Dimensão	Componente	Explicação	Autores
	Localização de prestígio	Pontos de venda devem situar-se em localizações de prestígio.	(Kapferer & Bastien, 2009; Jackson, 2004)
	Distribuição controlada	De forma a manter a consistência e alinhamento dos valores e aura da marca nos diversos pontos de venda (nomeadamente internacionalmente), a distribuição e experiência de cliente devem ser bem geridas.	(Jackson, 2004; Kapferer & Bastien, 2009)
Comunicação	Códigos de comunicação de luxo	A comunicação da marca de luxo deve ser codificada.	(Kapferer & Bastien, 2009)
	Criação e recarga do sonho da marca	A comunicação tem como principal objetivo criar e recarregar o sonho da marca na mente dos clientes.	(Kapferer & Bastien, 2009)
	Meios de comunicação de luxo	Relações-públicas e com a imprensa; revistas prestigiadas, eventos e word of mouth (contrariamente ao marketing tradicional dos meios de massas).	(Kapferer & Bastien, 2009; Eagle et al., 2020)
	Testemunho de personalidades	Consiste em grandes personalidades usarem os produtos da marca, demonstrando que pessoas respeitadas na sociedade usam os produtos da marca de luxo.	(Kapferer & Bastien, 2009)
Preço	Preço premium	Preços muito elevados e definidos com base num imaginário e não em custos.	(Kapferer & Bastien, 2009; Erickson & Johansson, 1985; Jackson, 2004; Hoffmann & Coste-Manière, 2012)
	Valor simbólico e intangível	Os produtos de luxo têm elevado valor simbólico associado a todo o universo da marca, conferindo status e exclusividade.	(Hoffmann & Coste-Manière, 2012; Kapferer & Bastien, 2009)
Pessoas	Relação one-to-one	Criação de uma relação pessoal entre o cliente e a	(Kapferer & Bastien, 2009)

Dimensão		Componente	Explicação	Autores
			marca, representada pelos vendedores, que devem ser próximos e amigáveis, e terem charme e delicadeza.	
		Staff de excelência	Escolha rigorosa do staff, que deve ser formado e valorizado, de forma a venderem num ambiente calmo e sem pressão.	(Wirtz & Lovelock, 2016; Kapferer & Bastien, 2009)
		Comunicação da aura da marca	Os funcionários devem comunicar a aura da marca e das peças, juntamente com o valor do luxo.	(Kapferer & Bastien, 2009)
	Processo	Esboço de processo de luxo	As marcas de luxo devem desenhar os processos eficazes, com a componente de e aura de luxo ao longo da jornada de cliente.	(Wirtz et al., 2020; Wirtz & Lovelock, 2016)
		Controlo de serviço	Deve ser tida atenção especial quando as operações estão distribuídas em vários locais, de forma a não haver variabilidade de serviço e este ser consistente com a imagem e valores de marca.	(Wirtz & Lovelock, 2016)
		Forte componente pessoal	O serviço de luxo deve ter especial foco no cliente e na sua satisfação e experiência, sendo que este coproduz o serviço.	(Wirtz et al., 2020)
	Ambiente físico	Servicescape de luxo	Referente a todas as componentes físicas onde é efetuado o serviço de luxo ao cliente e que despoleta estímulos sensoriais nos clientes, nomeadamente design inovador do espaço, a montra, sinais expostos, uniforme do staff, mobília.	(Wirtz & Lovelock, 2016; Jackson, 2004)
		Ambiente mágico	As lojas devem ser um ecrã para o universo e aura da marca e a sua evolução e prestígio, demonstrando as peças como obras de arte.	(Jackson, 2004)

3. Descrição do estágio

3.1. Caracterização da entidade de acolhimento

3.1.1. Contextualização

A Vista Alegre é conhecida pela sua porcelana de luxo e produtos de cristal, produzindo uma vasta gama de produtos que são diferenciadores pelo seu design único e qualidade associada. Afirma-se ainda como a sexta maior produtora global de cerâmica pelas Vendas e a terceira pelo EBITDA, detendo as maiores margens de lucro da indústria.

Detém três marcas: a Vista Alegre, Bordallo Pinheiro e a Casa Alegre, que possuem elevada notoriedade da marca em Portugal e contam com o crescimento do prestígio internacional graças aos vários reconhecimentos de design, exposições do museu e parcerias com artistas contemporâneos e marcas de luxo internacionais.

FICHA DA EMPRESA

Nome legal: Vista Alegre Atlantis, S.A.

NIF: 500889139

Morada: Largo da Vista Alegre 3830-292 Ílhavo

Estrutura acionista: (% dos direitos de voto das ações)

- Grupo Visabeira, SA detém 85,60%
- Caixa Geral de Depósitos, SA detém 3,09%
- *Free Float:* 11,31%

O capital social da VAA-Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA é de € 134.120.048,00 representado por 167.650.060 ações ordinárias, escriturais, nominativas de 0.80€ cada, todas com os mesmos direitos e obrigações.

CAE: 23412- Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino, 23132- Cristalaria; 47592 - Comércio a retalho de louças, cutelaria e de outros artigos similares para uso doméstico, em estabelecimentos especializados; 90040 - Exploração de salas de espetáculos e atividades conexas

Volume de Negócios: 117,4 milhões de euros em 2021 (aumento de 7,1 milhões face ao período homólogo)

Nº de colaboradores: 1484

3.1.2. Estrutura Organizacional

A Vista Alegre pertence ao leque de marcas do Grupo Visabeira, mais concretamente à holding Visabeira Indústria, sendo que abaixo se encontra o esquema ilustrativo da estrutura organizacional da mesma:

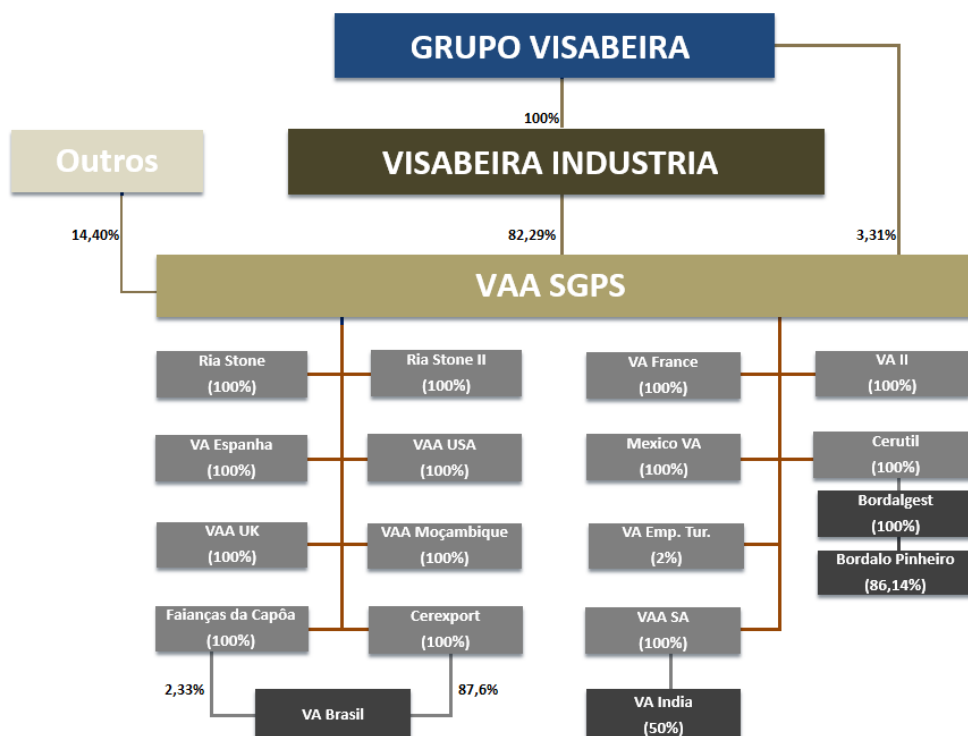


Figura 8 Estrutura Organizacional da Vista Alegre

Fonte: Vista Alegre

3.1. 3. História

A Vista Alegre nasceu do sonho de José Ferreira Pinto Basto que, influenciado pelo sucesso da fábrica de vidro da Marinha Grande, ambicionou fundar uma fábrica de “porcelanas, vidro e processos químicos”.

Em 1824, após petição ao Rei, D. João VI autorizou o funcionamento da Fábrica da Vista Alegre, tornando-se na primeira unidade industrial dedicada à produção de porcelana em Portugal. Cinco anos depois, a Vista Alegre recebeu o título de Real Fábrica, como reconhecimento pela sua arte e sucesso industrial.

Em 1924, marco do seu centenário, a empresa iniciou um processo de reestruturação, através do crescimento e modernização das estruturas da Fábrica e a revitalização a nível criativo, sendo ainda transformada numa sociedade por quotas.

Em 1964 foi inaugurado o Museu da Vista Alegre, com exposições de peças representativas do caminho e história da marca. Mais tarde, em 1970 surgem os primeiros lançamentos de séries limitadas e reproduções para museus.



Já no final da década de 1980, a marca delinea uma estratégia de internacionalização, dada a sua liderança absoluta na sua categoria e num mercado de dimensão reduzida que começava a registar índices de crescimento progressivamente decrescentes em Portugal.

Salienta-se o ano de 1985, em que foi criado o Clube do Colecionadores, que na altura era limitado a 2.500 sócios, e reflete a importância da Vista Alegre no mercado da arte; e deu-se ainda a inauguração do Centro de Arte e Desenvolvimento da Empresa (CADE), que vem fomentar a criação de novos modelos e decorações, e promover formação na pintura e escultura.



Em 1986 é criada a VA Espanha, marcando o início do processo de internacionalização e, em 1987 a Vista Alegre passa a ser cotada na Bolsa de Valores de Lisboa e Porto.

Destaque ainda para a relevância das exposições internacionais em locais como o Metropolitan Museum of Art de Nova Iorque ou o Palazzo Reale em Milão nos finais da década de 80, e cruciais para a divulgação e internacionalização da marca. Nos anos 90, a política de internacionalização passa a ser dirigida não só às elites, mas também às classes médias e médias altas europeias e americanas.

De seguida, em 1997, a empresa realizou uma fusão com o grupo cerâmico Cerexport, originando quase a duplicação do volume de negócios da VAA, nomeadamente a nível internacional.

Salienta-se o ano de 2001, em que se dá a importante fusão do Grupo Vista Alegre com o Grupo Atlantis, dando vida ao maior grupo nacional de tableware e o 6º maior do mundo: o Grupo Vista Alegre Atlantis. Assim, a holding passa a atuar em diversas áreas, nomeadamente porcelana de mesa, decorativa e de hotel, faiança, louça de forno, cristal e vidro manual.

Já em 2009, a Vista Alegre Atlantis é adquirida pelo Grupo Visabeira, refletindo-se num forte reinvestimento humano e tecnológico.

No ano seguinte, a empresa fez uma forte aposta na internacionalização e design, nomeadamente através de várias parcerias com criadores de renome e de abertura de novas lojas, showrooms e *corners* em vários países.

Em 2011, deu-se a criação do ID Pool – International Design Pool – consistindo num laboratório criativo da Vista Alegre, e constituído por jovens talentos do design de todo o mundo.

O ano de 2015 foi um ano em cheio para a Vista Alegre, com a reabilitação do património histórico e cultural do Lugar da Vista Alegre, incluindo o Museu, a Capela, o Teatro e a Creche, e ainda com a abertura da unidade hoteleira de 5 estrelas Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.

Em 2018, no âmbito do programa de reorganização da VAA, esta adquiriu a Cerutil e, indiretamente, a Bordallo Pinheiro. Estas operações tiveram o objetivo de concentrar todas as participações no setor da cerâmica e o reforço do seu posicionamento no contexto do setor e das empresas concorrentes, conferindo à VAA uma maior dimensão e diversificação. No mesmo ano, a marca deu entrada no segmento de iluminação contemporânea com uma coleção de candeeiros inovadora a nível estético e tecnológico.



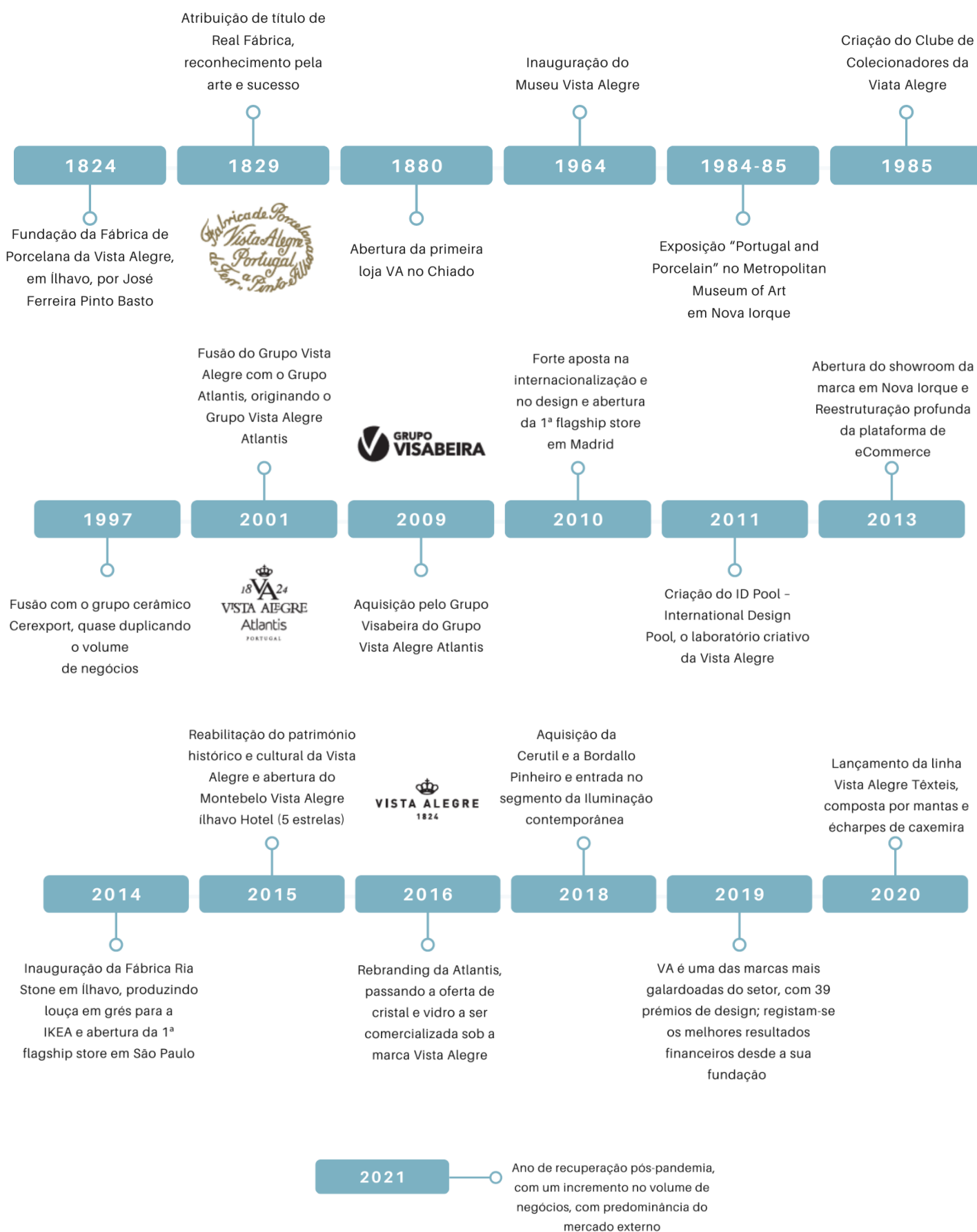
O ano seguinte, 2019, ficou marcado pelo reconhecimento internacional da marca com 39 prémios de design, tornando-se uma das marcas mais galardoadas do seu setor e pelos melhores resultados financeiros desde a fundação da empresa, com o maior volume de vendas na exportação.

Já em 2020, a Vista Alegre lançou a linha Vista Alegre Têxteis, com mantas e écharpes de caxemira e cujas decorações foram inspiradas em coleções da marca.

Atualmente, a marca Vista Alegre é um conjunto arquitetónico de interesse nacional, com memórias sociais e artísticas de relevo para a construção da identidade de Portugal.



LINHA CRONOLÓGICA DA VISTA ALEGRE

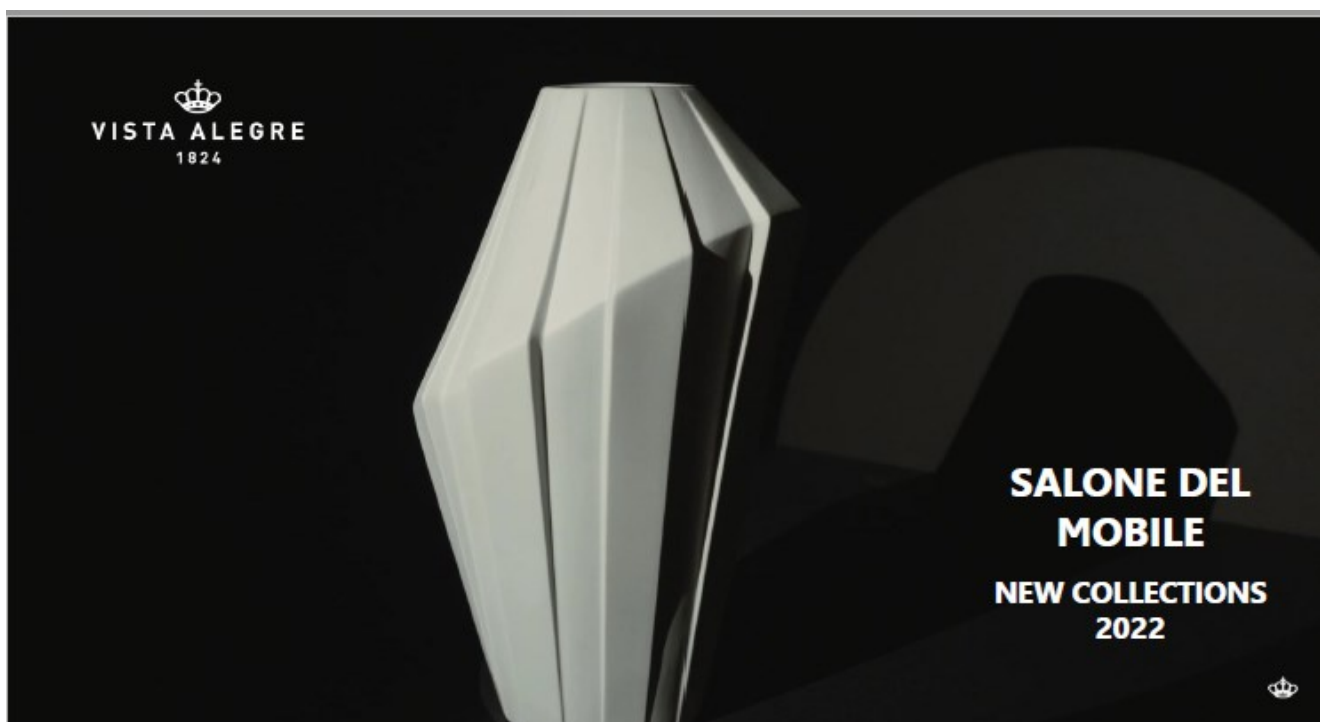


3.2. Atividades desempenhadas no estágio

No âmbito do estágio curricular na Vista Alegre, tive oportunidade de fazer várias tarefas que me concederam um conhecimento alargado dos processos do departamento de Marketing da marca.

Tive a meu cargo a realização de Apresentações de Novos Produtos da marca Vista Alegre para os anos 2022, 2023 e 2024, que incluem novos lançamentos e produtos para as feiras. Para além disso, fiz ainda a Apresentação de toda a Gama da marca e a Apresentação de Novidades de 2022, que serviram também de suporte para, nas feiras, e em particular na Feira Salone Del Mobile 2022, os comerciais demonstrarem e apresentarem o leque de produtos da marca.

Seguidamente encontram-se alguns exemplos de diapositivos da Apresentação de Novidades para a Feira Salone del Mobile, de forma a ilustrar o trabalho realizado. Salienta-se ainda que a apresentação se encontra dividida por gamas de produto, como porcelana, iluminação, têxteis e cristal e vidro. Para além disso, esta apresentação tem como intuito divulgar as novidades, ou seja, as novas coleções do ano 2022.



Para além disso, estive a acompanhar a secção de Desenvolvimento de Novos Produtos do departamento de Marketing, indo a estas reuniões e, no final do estágio, passando a ser responsável (com o auxílio da responsável da área) por dois projetos.



21137568
Pitcher Spiral



21135535
Pitcher Maria



21135418
Pitcher The Giant Hermit



NEW Available

VISTA ALEGRE 1824
Manufacture



Vista Alegre's historic heritage is one of its main defining elements. Today, despite being recognized for its avant-garde design as well as the dynamics of its creative and technological partnerships, the brand continues to revisit its aesthetic heritage, often from a contemporary perspective. This is the case with the new Urban.Art@VA project, where an old porcelain water pitcher for personal hygiene, recovered from the Vista Alegre Museum archive, is used in an unexpected intersection with urban art. Three Portuguese graffiti artists - Violant, Mr. Dheo and Odeith - apply their art and technique to a slightly reformulated replica of the pitcher, giving rise to three exclusive decorative pieces, limited to 195 copies.



21140138
Memory Game



NEW Available in July




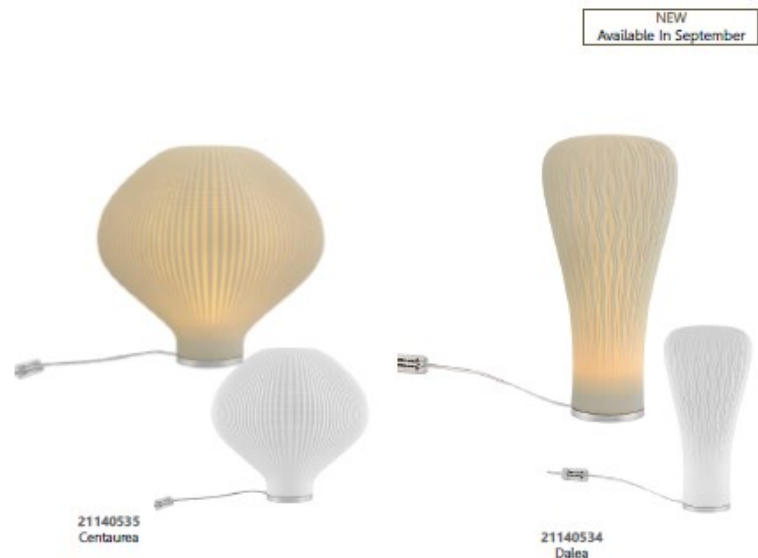
EARTH TO HUMANITY by Ross Lovegrove

Ross Lovegrove is a designer whose work is considered to be at the very apex of stimulating a profound change in the physicality of our three dimensional world.

Inspired by the logic and beauty of nature, his designs possess a trinity between technology, the science of materials and intelligent organic form, creating what many industrial leaders see as the new aesthetic expression for the 21st century.

There is always embedded a deeply human and resourceful approach in his designs.

Everything Ross Lovegrove touches projects an optimism and innovative vitality, from cameras to cars, to trains, aviation, and architecture.

Destaca-se ainda a tarefa que me coube ao longo de todo o estágio de elaborar as Fichas de Produto da Vista Alegre, Bordallo Pinheiro e Casa Alegre, sendo que estas tinham como objetivo, através do envio para as lojas, comerciais da marca e outros contactos de relevo, a informação dos clientes dos novos lançamentos e informações relevantes deles.

Neste sentido, as Fichas de produto englobavam conteúdo como imagens das peças, descrição técnica e medidas, a memória descritiva da peça, a biografia do seu autor e ainda os argumentos de venda que as distinguíam.

Para além disso, as Fichas de Produto eram feitas em quatro idiomas, nomeadamente português, inglês, espanhol e francês, e elaborei no Microsoft Excel uma base de dados com as traduções relevantes para as fichas de produto.

Em seguida apresentam-se alguns exemplos de fichas de produto que elaborei, de modo a ilustrar esta tarefa e o que o conteúdo contém. Exemplos de fichas de produtos da Vista Alegre que fiz foram das coleções: Futurismo, Treasures by Brunno Jahara, Alma, Selection, Animais de Caça, Prato de Natal, Aliança 360, entre outros.



LINHA DE GRANDE
IMPACTO, VERSÁTIL
E LUXUOSA, COM
IDENTIDADE VISUAL
MARCANTE

INCLUI UMA
ELEVADA
PERCENTAGEM DE
OURO APLICADO
MANUALMENTE
PELOS ARTESÃOS
DA MARCA

COMPOSTA POR
PEÇAS DECORATIVAS
E UTILITÁRIAS
E COMERCIALIZADO
EM CAIXA GIFT

Futurismo faz uma releitura contemporânea do movimento precursor de todos os modernismos, trazendo para o presente esse momento histórico (e estético) que celebrava o progresso, marcando um período de reinvenção das linguagens artísticas.

Aqui se encontram as cores vibrantes e contrastantes, as formas geométricas repletas de linhas oblíquas, círculos e ângulos divergentes, delimitadas por linhas de força, criando uma ideia de movimento vigoroso.

A velocidade que os futuristas amavam encontra assim nova expressão numa linha sofisticada e intemporal, plena de dinamismo e expressividade.

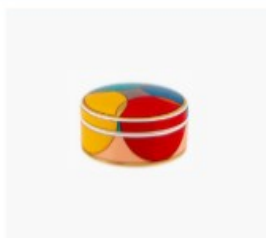


Por trás das formas elegantes da coleção, várias delas de grandes dimensões, encontra-se um processo laborioso e de grande minúcia no tratamento dos padrões e das cores, que passou por inúmeras fases.

Desse modo, a dimensão estética da coleção, que implicou múltiplos formatos, constituiu um autêntico desafio, exigindo um rigoroso controlo criativo e técnico do primeiro ao último momento da sua execução.



21139573
Caixa Regaleira XL
A 58 mm C 125 mm
H 2 2/7" L 5"
85.00€



21139249
Caixa Redonda Pequena
A 32 mm C 65 mm
H 1 1/4" L 2 1/2"
58.00€



21139207
Vaso Pequeno
A 200 mm C 150 mm
H 7 7/8" L 6"
270.00€



21139223
Vaso Grande
A 324 mm C 158 mm
H 12 3/4" L 6 2/9"
390.00€



21139572
Prato Marcador
A 18 mm C 332 mm
H 5/7" L 13"
147.00€



21139237
Bandeja Retangular Grande
A 19 mm C 419 mm L 252 mm
H 3/4" L 16 1/2" W 10"
155.00€



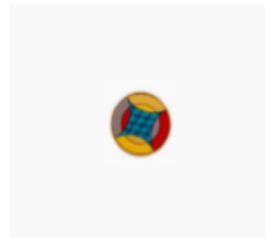
21139236
Bandeja Retangular Pequena
A 18 mm C 343 mm L 199 mm
H 5/7" L 13 1/2" W 7 5/6"
115.00€



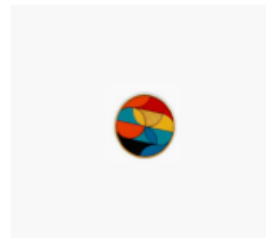
21139205
Centro de Mesa Alto
A 149 mm C 308 mm
H 5 6/7" L 12 1/8"
450.00€



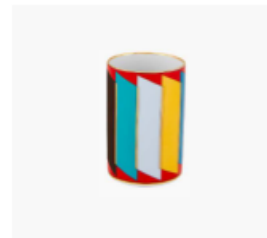
21139206
Centro de Mesa Baixo
A 81 mm C 401 mm
H 3 1/5" L 15 4/5"
400.00€



21139251
Píman A
A 4 mm C 40 mm
H 1/6" L 1 4/7"
17.00€



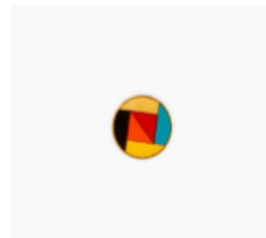
21139252
Píman B
A 4 mm C 40 mm
H 1/6" L 1 4/7"
17.00€



21139250
Porta Lápis
A 120 mm C 75 mm L 75 mm
H 4 5/7" L 5" W 5"
48.00€



21139253
Píman C
A 4 mm C 40 mm
H 1/6" L 1 4/7"
17.00€



21139254
Píman D
A 4 mm C 40 mm
H 1/6" L 1 4/7"
17.00€



21139224
Vide Poche
A 54 mm C 250 mm
H 2 1/8" L 9 5/6"
320.00€



21139248
Conjunto 4 Bases Copos
A 20 mm C 114 mm
H 4/5" L 4 1/2"
80.00€


VISTA ALEGRE
1824



TREASURES
by Bruno Jahara

EQ20079;V1; 2021/12

 TREASURES by Bruno Jahara

IPORCELANA/CONTEMPORÂNEO



Brunno Jahara é um artista e designer de produto nascido no Rio de Janeiro, tendo criado o seu serviço de consultoria em design, o Jahara Studio, na cidade de São Paulo.

Após terminar os seus estudos na Universidade de Brasília e no Istituto Universitario di Architettura di Venezia, Brunno Jahara foi selecionado para fazer parte do departamento de design da Fabrica, sob supervisão do designer espanhol Jaime Hayon. Na Fabrica, trabalhou para diversos clientes internacionais e desenvolveu a sua coleção pessoal para as lojas Fabrica Features.

Jahara participou em várias exposições por todo o mundo, incluindo La Triennale di Milano, Fondazione Bevilacqua La Masa em Veneza, Centre Georges Pompidou, em Paris, Centre Design Marseille, Tokyo Designers Block, Milan Furniture Fair, Amsterdam Design Week, Sapporo Designers Week, no Japão, Miami Design District, New York Design Week e várias outras, fora e dentro do Brasil.

Inspirando-se em tendências mundiais e regionais, o trabalho de Jahara representa o seu próprio background e as suas interpretações da sociedade multicultural em que vivemos atualmente.

jahara

BRUNNO JAHARA

EQ20079;V1; 2021/12



O novo serviço completo de mesa concebido para a Vista Alegre pelo designer brasileiro Bruno Jahara, autor de Transatlântica, traz sofisticação e modernidade com uma componente de surpresa. A linguagem universal das impressões em papel, selos e espécimes de plantas, combinados com uma bem selecionada paleta de cores e um twist de gráficos contemporâneos, fazem desta coleção um verdadeiro tesouro. Combinados de forma dinâmica, os motivos naturais ou geométricos e as diferentes tonalidades de azul, verde e nus naturais evitam qualquer repetição.

Treasures funde com engenho delicadeza clássica e um distinto perfil avant-garde.



EQ20079/V1, 2021/12

DESIGN
DIFERENCIADOR E
ELEGANTE COM A
ASSINATURA DO
DESIGNER
BRASILEIRO

SOFISTICAÇÃO E
MODERNIDADE
COM UMA
COMPONENTE
DE SURPRESA

SERVIÇO
COMPLETO E
VERSÁTIL, COM
UMA VERTEENTE
DECORATIVA E
UTILITÁRIA

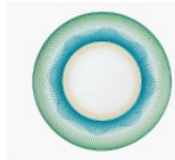


EQ20079/V1, 2021/12



21137860
Prato Marcador
A 29 mm C 329 mm
H 1 1/2" L 13"

60.00€



21137673
Prato Raso
A 25 mm C 282 mm
H 1" L 11 1/8"

19.00€



21137674
Prato Sopa
A 46 mm C 252 mm Cap 285 ml
H 1 4/5" L 10" Cap 9 2/3oz

19.00€



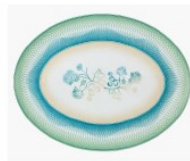
21137675
Prato Sobre mesa
A 22 mm C 299 mm
H 6/8" L 9"

14.00€



21137676
Prato Doce
A 20 mm C 262 mm
H 4/5" L 6 3/8"

11.00€



21137677
Travessa Oval Grande
A 29 mm C 416 mm L 303 mm
H 1 1/2" L 16 3/8" W 12 5/7"

60.00€



21137738
Travessa Oval Pequena
A 28 mm C 347 mm L 265 mm
H 1 1/8" L 13 2/5" W 10 3/7"

45.00€



21137739
Saladeira Pasta XL
A 88 mm C 262 mm Cap 3001 ml
H 3 1/2" L 10 1/5" Cap 101 1/2oz

110.00€



21137740
Saladeira Alta
A 120 mm C 211 mm Cap 2446 ml
H 4 5/7" L 8 1/5" Cap 82 5/7oz

70.00€



21137741
Taça Cereais
A 61 mm C 159 mm Cap 764 ml
H 2 2/5" L 6 1/4" Cap 25 5/6oz

27.00€



21137742
Taça Arroz
A 65 mm C 110 mm Cap 334 ml
H 2 5/8" L 4 1/5" Cap 11 2/7oz

14.00€



21137743
Taça Sopa
A 64 mm C 141 mm Cap 541 ml
H 2 1/2" L 5 5/8" Cap 18 2/7oz

18.00€



21137744
Taça Vegetais
A 54 mm C 104 mm Cap 243 ml
H 2 1/8" L 4" Cap 8 2/9oz

13.00€



21137745
Chávina Café com Pires
A 71 mm C 135 mm Cap 108 ml
H 2 7/8" L 5 2/5" Cap 3 2/3oz

25.00€



21137746
Chávina Chá com Pires
A 64 mm C 160 mm Cap 238 ml
H 2 1/2" L 6 2/7" Cap 7 5/7oz

32.00€



21137747
Caneca
A 102 mm C 133 mm L 103 mm Cap 415 ml
H 4" L 5 1/4" W 4" Cap 14oz

26.00€



21137861
Bule
A 162 mm C 194 mm L 122 mm
H 6 3/8" L 7 2/5" W 4 4/5"

110.00€



21137865
Açucareiro
A 166 mm C 86 mm Cap 316 ml
H 6 1/2" L 3 2/5" Cap 10 2/3oz

55.00€



Tive ainda a oportunidade de realizar tarefas de gestão de produtos utilizando plataformas como SAP e o Microsoft Excel, nomeadamente com a gama de produtos das marcas. Para além disso, auxiliei na gestão do Marketplace da marca Casa Alegre, nomeadamente na seleção de imagens ambiente e *packshots* para publicitar os respetivos produtos da forma mais alusiva e relevante. Neste sentido, tive ainda a oportunidade de contactar com parceiros do site Casa Alegre de forma a agilizar processos da marca, como melhoria das imagens e ainda para recolher mais informações.

Outra tarefa que me foi designada ao longo do estágio foi o tratamento de Mailings para os Sócios do Clube de Colecionador da Vista Alegre.

Por fim, no final do estágio, tive oportunidade de colaborar com o departamento de Marketing situado em Lisboa, através de tarefas relacionadas com o Conteúdo e Comunicação da marca, nomeadamente a apresentação de Material de Comunicação da marca.



4. A marca Vista Alegre

De forma a diagnosticar a marca Vista Alegre, é necessário fazer uma profunda análise, interna e externa à mesma.

4.1. Análise Interna

4.1.1. Missão e Visão

A Vista Alegre tem como missão ser reconhecida como uma marca de excelência e prestígio no setor da cerâmica e do cristal e desenvolver produtos e serviços inovadores, de qualidade e competitivos ajustados às necessidades e às expectativas dos clientes e parceiros, visando a sua total satisfação e fidelização (Vista Alegre SA, n.d.).

Já no que toca à sua visão estratégica, a Vista Alegre pretende ser a principal marca de artigos de prestígio/luxo para mesa, decorativos, gift e hotelaria em porcelana, cristal e vidro, a nível global, mantendo uma forte ligação ao design e à cultura, equilibrando tradição e modernidade (Vista Alegre SA, n.d.).

Por sua vez, a estratégia da empresa está assente em dois grandes pilares: a internacionalização e a inovação nos produtos, nos processos e na gestão.

No âmbito deste relatório, destaco a inovação nos produtos, que compete também ao departamento de Marketing, em que estive integrada. Os produtos inovadores consistem em produtos com design diferenciador, funcionais e competitivos.

4.1.2. Valores

Importante é também referir os valores orientadores da marca e que definem a sua atuação no mercado e junto do consumidor.

Destacam-se como valores da organização a criatividade, inovação, dinamismo, competitividade e a ambição (Vista Alegre SA, n.d.).

De facto, a Vista Alegre tem os seus valores muito vinculados, que refletem a visão do seu fundador, José Pinto Basto. De facto, estes são um pilar para o sucesso e longevidade desta marca, que está no topo das marcas portuguesas (Barra, 2020).

A marca Vista Alegre tem como valores:

- Excelência
 - Prestígio
 - Sofisticação
 - Inovação
 - Design
 - Universalidade
 - Conexão entre a arte e a cultura
 - Combinação harmoniosa da tradição com modernidade
 - Marca global
- (Vista Alegre, 2019)

Salienta-se ainda que, vigente à cultura da Vista Alegre, estão os seus valores vinculados que guiam a marca desde a sua fundação até aos dias de hoje. A marca tem como pilar fundamental a harmoniosa conjugação que faz da tradição com a modernidade, o rigor, a sofisticação e a versatilidade (Vista Alegre, n.d.-d)

4.1.3. Posicionamento

Em primeiro lugar, é importante esclarecer em que consiste o posicionamento. Este prende-se com a escolha de algo pelo qual a marca quer ser reconhecida e distinta das demais marcas. Desta forma, deve realçar características únicas que a diferenciam no mercado (Kotler, 2003).

O posicionamento da marca Vista Alegre relaciona-se com ser uma marca de porcelanas, cristal e vidro que oferece benefícios intangíveis como o luxo, prestígio e excelência das suas peças, que primam pelo design, inovação e qualidade.

É importante referir que, antes da aquisição da VA pelo Grupo Visabeira, o posicionamento da marca tinha descido até ao *middle-market*, de forma a tentar gerar receita no momento frágil que a marca se encontrou. Como forma de ressurgir, foram tomadas algumas decisões estratégicas de forma a recuperar o posicionamento de marca de prestígio e de luxo.

4.1.4. Reputação da marca

A consultora OnStrategy faz anualmente estudos sobre a reputação e valor das marcas em Portugal.

Um deles é o Repscore, estudo de Relevância e de Reputação Emocional das marcas com os cidadãos Portugueses, que avalia o posicionamento e os níveis emocional e racional de reputação respetivos a mais de 2000 marcas em Portugal (Jornal de Negócios, 2022a).

No Repscore 2022, mas referente aos 12 meses de 2021, que tem uma componente setorial em que são avaliadas mais de 50 indústrias, a Vista Alegre teve o maior score a nível do setor de produtos industriais com 78,6 pts (Jornal de Negócios, 2022a).

Reputação das marcas em Portugal



Industrial Products	2022
Vista Alegre	78,6
The Navigator Company	73,5
Corticeira Amorim	71,9
Revigrés	69,6
Robbialac	68,5

Por sua vez, no Repscore 2021, referente aos 12 meses de 2020, a marca Vista Alegre posicionou-se também em 1º lugar no setor dos Produtos Industriais, com 80,3 pts. Destaca-se neste ano a presença no ranking “Excellent Brands” (com pontuações acima dos 80), em 15º lugar (Jornal de Negócios, 2021).

Também este ano foram divulgados os resultados do estudo Brand Energy, que avaliam a força e energia das marcas em Portugal, numa escala de 100 pontos. Neste estudo, as dimensões e atributos avaliados são a relação, a reputação, a experiência, a presença, a equipa e as finanças das marcas (Jornal de Negócios, 2022b).

Neste, a Vista Alegre apresentou uma colocação no segundo lugar do seu setor, com 68,3 pts, com Brand Energy moderada.

Industrial Products	2022
Navigator Company	70,4
Vista Alegre	68,3
Renova	67,2
Corticeira Amorim	64,7
Revigrés	63,5

Por sua vez, no estudo das 50 marcas portuguesas mais valiosas em 2020, a Vista Alegre ficou em 40º lugar no ranking, com *brand value* cotado em 47 milhões de euros e *brand strenght* em 62 milhões de euros (Jornal de Negócios, 2020).

Com base nos resultados financeiros de 2021, a Onstrategy apresentou a sua avaliação feita relativa às marcas portuguesas mais valiosas em 2022. Neste, a Vista Alegre destacou-se por registar um dos maiores crescimentos a nível financeiro, em 5º lugar das maiores subidas percentuais, com 29,20% de incremento (Forbes, 2022).

É de salientar ainda o excelente resultado no ranking da Global Repscore Pulse 2019, em que a Vista Alegre se posicionou em 7º lugar (com 80,40 pts) das marcas de excelência, atrás de marcas como a Delta, Whatsapp e Nestlé. Isto é demonstrativo da reputação e desempenho da marca junto dos portugueses (Dinheiro Vivo, 2019).

A personalidade e valores de uma marca refletem-se no mercado e atraem os consumidores que se identificam com a mesma, sendo que uma marca com estas diretrizes bem definidas tem um maior sucesso junto do público-alvo e, conseqüentemente, maior retorno. No caso das marcas de luxo, como é o caso da Vista Alegre, esta clara definição e impacto da ar e valores é um alicerce fundamental na edificação da marca.

4.1.5. Tradição e cultura

A Vista Alegre está intrinsecamente ligada à tradição e cultura nacionais, sendo um símbolo do nosso país. Para além disso, todo o conjunto arquitetónico do Bairro da Vista Alegre, as pessoas que por lá passaram e toda a história ligada à marca constitui um património de valor.

4.1.5.1. O Lugar da Vista Alegre

Em torno da fundação da Vista Alegre e da envolvimento dos seus funcionários naquele local nasceu o Bairro Operário da VA, cuja construção se iniciou em 1821 com a fundação da fábrica. Este é constituído por várias tipologias de moradias, contendo o Teatro, o Refeitório e a Creche, para os filhos dos funcionários (Vista Alegre, n.d.-b).

O bairro operário da VA conta muitas histórias, sendo que era ali que os seus trabalhadores lá desenrolavam as suas vidas. Este espaço destaca-se pela riqueza do património, e é ainda símbolo de memória e identidade daquele local.



Figura 28 O Lugar da Vista Alegre, em Ílhavo

Fonte: (Faustino, 2016)

4.1.5.2. Porcelana

Em Portugal quando se fala em porcelana há uma associação à marca Vista Alegre, conhecida pelos seus quase 200 anos de história no setor da cerâmica nacional. As delicadas porcelanas da VA são integrantes da herança cultural portuguesa.



Figura 29 Serviço porcelana Sagres da Vista Alegre

4.1.5.3. O Museu da Vista Alegre

O Museu da Vista Alegre tem como missão preservar a memória da produção de porcelana artística da VA, e foi inaugurado em 1964. Este é localizado nos edifícios antigos da fábrica e pretende mostrar a história da fábrica, a evolução estética da mesma, e a sua importância na sociedade portuguesa nos séculos XIX e XX. Este conta com mais de 30000 peças (Vista Alegre, n.d.-c).



Figura 30 Entrada Museu da Vista Alegre, ícone nacional

Fonte: (Grinbergas, 2022)

4.1.5.4. Fundador: José Ferreira Pinto Basto

José Ferreira Pinto Basto, o fundador da Fábrica de Porcelanas da Vista Alegre, tem também um papel preponderante para a simbologia da marca, estando inclusive representado no Lugar da Vista Alegre, junto à Fábrica e ao Museu, o seu busto Figura 31 Estátua de José Ferreira Pinto Basto, no Lugar da Vista Alegre, em Ílhavo (Figura 31).

Pinto Basto foi pioneiro e o seu espírito de persistência levou ao sucesso da Vista Alegre. Era figura de destaque na sociedade portuguesa do século XIX, e era proprietário agrícola, comerciante e tornou-se no primeiro exemplo de livre iniciativa em Portugal, tendo em 1824 apresentado uma petição ao Rei D. João VI para construir uma fábrica de louça, porcelana, vidraria e processos químicos. No mesmo ano, o Rei autorizou o estabelecimento da Fábrica de Porcelana da Vista Alegre e, após cinco anos, a Vista Alegre recebeu o título de Real Fábrica, símbolo do reconhecimento pela sua arte e sucesso (Vista Alegre, n.d.-a).



Figura 31 Estátua de José Ferreira Pinto Basto, no Lugar da Vista Alegre, em Ílhavo

Fonte: (Vista Alegre, 2022b)

4.1.6. Marketing-mix da Vista Alegre

Seguidamente são analisados os 7 P's do marketing-mix da marca Vista Alegre.

4.1.6.1. Produto

A Vista Alegre produz porcelana de mesa, decorativa, giftware e hotelware, vidro e cristal de elevada qualidade, e ainda cutelaria em aço inoxidável.

Importante referir que o Grupo Vista Alegre Atlantis, que engloba as marcas Casa Alegre e Bordallo Pinheiro, atua nas áreas de negócio do grés de mesa e de forno e na faiança, respetivamente. No entanto, como este estudo é direcionado à marca de luxo Vista Alegre, só irão ser abordadas as áreas de negócio em que a mesma comercializa.

Como podemos ver de seguida, a Vista Alegre tem um portefólio de produtos muito diversificado. Em concordância com as preferências dos consumidores em constante mudança e desejo de sofisticação, valorizando o design e a qualidade, a marca permanece leal ao seus valores e princípios nucleares de oferecer produtos de elevada qualidade, combinando a tradição com a modernidade (Vista Alegre Atlantis SGPS, 2021).

A marca destaca-se pelas suas porcelanas de elevada qualidade, produzidas mediante rigorosos critérios de qualidade.

Podemos classificar os produtos da Vista Alegre relativamente aos seus materiais:

- **Porcelana**

Referente à louça de mesa fina e topo de gama, a porcelana é um material extremamente resistente e duradouro que permite a produção de produtos finos e translúcidos.

A VA é conhecida por ser uma das marcas mais prestigiadas nesta área de negócio.

- **Cristal e vidro**

Esta área de negócio inclui produtos de qualidade elevada e de prestígio, resultado das melhores matérias-primas incandescentes, que são luminosas e muito transparentes. Aqui engloba-se louça de mesa, bar, giftware, decorativo, edições limitadas e garrafas de luxo para produtores de prestígio de bebidas.

Destaca-se ainda que a marca faz parte do grupo estrito de marcas que produzem o melhor cristal mundialmente.

Quanto à gama de produtos da Vista Alegre, podemos distinguir entre as seguintes:

- Mesa
- Bar e Enologia
- Decorativo
- Gift (presentes)
- Iluminação
- Cutelaria
- Arte, design e cultura
- Têxteis
- Mobiliário

Destacam-se ainda as **Edições Especiais**:

- Peças exclusivas do Clube de Colecionador
- Coleções Especiais Limitadas
- Peças Comemorativas

A marca possui um plano de desenvolvimento de novos produtos consistente, criativo e inovador, que permite trazer um fluxo elevado de novas criações, designs icônicos e parcerias com frequência. Desta forma, mantém a frescura e relevo da marca, tornando-se entusiasmante para o seu público-alvo.

Uma das gamas de produtos da marca são as coleções especiais, em que se incluem produtos mais exclusivos, nomeadamente algumas coleções limitadas e numeradas.

Nesta categoria, incluem-se os produtos comemorativos, como a Bandeja Aliança 650, que celebra os 650 anos da Aliança Luso-Britânica. Para além disso, destacam-se as coleções limitadas e numeradas Aves de Portugal e Animais de Caça em que a marca celebra estas espécies, recorrendo ao apoio de especialistas. Estas esculturas são executadas e pintadas integralmente à mão pelos artesãos da VA. Há muitos outros projetos de coleções especiais, como o PAC (Projeto de Artistas Contemporâneos), o 2i (Coleção de pratos de parede com reproduções de ilustrações premiadas na bienal Ilustrarte, assinadas por alguns dos melhores designers internacionais) e o 1+1=1. Este último envolve o desenvolvimento de peças em que são convidados criadores como escritores e realizadores e este, por sua vez, convida o ilustrador para essa obra em porcelana.

Parte também das coleções especiais são as peças do Clube de Colecionadores da VA (CCVA), que tem como missão divulgar a arte da porcelana e cristal com assinatura Vista Alegre e Atlantis, com valor histórico e artístico, exclusivas para os seus sócios.

Destaca-se ainda a inovação da marca presente nas suas diversas **coleções temáticas**, que a destacam e diferenciam das demais marcas do mesmo setor. Exemplos destas coleções são a Tea with Alice, inspirado na história da Alice no País das Maravilhas, e composta por peças *gift*.

Para além disso, salientam-se peças que dão destaque à cultura e tradição portuguesas, nomeadamente a coleção Calçada Portuguesa, inspirada nos vários percursos das ruas da capital, e a coleção Rainhas de Portugal, que homenageiam as rainhas da história.

Por fim, a coleção Alma, fruto do design de Beatriz Lamanna, artista brasileira, dá destaque a várias cidades importantes a nível nacional e internacional (Lisboa, Porto, Rio de Janeiro, Madrid, Luanda, etc), demonstrando a universalidade da marca, e é também uma aposta *gift* da marca.

Outros **serviços** que a marca presta:

Para além disso, a marca tem o serviço de Listas de Casamento, podendo acompanhar a evolução da lista através do site e fornecendo conveniência aos clientes. Outro serviço assinado pela marca é o de certificação e restauração de peças Vista Alegre, identificando-as historicamente e verificando a sua autenticidade e depois conservando as peças.

Por fim, a Vista Alegre providencia o serviço de personalização de peças, serviço dirigido às empresas (Corporate by Vista Alegre) e especializado em ofertas institucionais de prestígio.

Por sua vez, no setor de **Hotelware**, a Vista Alegre oferece uma vasta gama de louça de mesa de porcelana e para forno, complementada por peças de vidro e cutelaria de elevada qualidade.

Para este mercado, a marca aposta no design, qualidade e inovação, nunca esquecendo as propriedades funcionais e de resistência na performance.

Destaque para as parcerias com os melhores Chefs de forma a criar produtos inovadores para este setor.

De facto, a marca oferece um vasto leque de produtos, inovando continuamente e criando novas tendências. O seu produto é dirigido a uma gama alta, sendo uma das insígnias de luxo nacional.

4.1.6.2. Distribuição

O canal de distribuição da Vista Alegre é caracterizado por ser diversificado e multicanal, e pela sua forte estrutura de parceiros a nível global.

A Vista Alegre utiliza três canais de distribuição, nomeadamente:

- Retalho (inclui o online)
- Horeca
- Private Label

Desta forma, a marca distribui para lojas próprias, corners, lojas independentes, online, negócio corporativo, decoradores, hotéis, restaurantes, companhias aéreas, iates e cruzeiros.

Primeiramente, o **canal de Retalho** engloba uma rede de 46 lojas próprias, sendo 32 delas em Portugal. Para além disso, destacam-se os pontos de venda multimarca de especialidade e as lojas departamentais, como por exemplo corners no El Corte Inglés) e o canal de e-commerce.

Destaca-se ainda que, para além destes pontos de venda física, a marca utiliza uma estratégia omnicanal, sendo que detém 7 lojas online que cobrem todos os cantos do mundo em vistaalegre.com. De facto, o canal do e-commerce, através da sua loja online, permite oferecer conveniência à distância de um clique ao cliente Vista Alegre. Este canal continua a crescer rapidamente, devido à tendência corrente de comercialização neste meio.



Figura 32 Lojas da Vista Alegre pelo mundo

A nível internacional, a presença mais forte de retalho é no Brasil, onde tem uma das *flagship stores* e 250 pontos de venda em localizações premium multimarca. Por sua vez, em Espanha a Vista Alegre tem duas lojas e 41 pontos de venda multimarca.

Já o **canal Private Label**, caracterizado pela produção por parte da Vista Alegre para outras marcas, implica clientes muito relevantes e valiosos para a empresa, e que lhe permite ganhar visibilidade. Entre estes encontram-se as seguintes: IKEA, Hennessy, Rémy Martin, Zara Home e Masterchef. Neste canal, destaca-se a importância do segmento de mesa de grés, com uma margem de 30 a 35% no EBITDA.

Destacam-se ainda os subcontratos de marcas de luxo/premium, como a Dior, Ralph Lauren, Hermés, Cartier, Tiffany & Co, Hennessy, Rémy Martin, Atelier Swarovsky Home, entre outros.

P o **canal Horeca**, que envolve os segmentos de hotéis, restaurantes e cafés, representa vendas principalmente nos produtos de porcelana, porém o segmento de faiança de forno e cristal e vidro também vendem para este canal.

Destaca-se o contrato que a empresa tem para fornecimento de porcelana para o Club Med, com louça de mesa para 40 resorts localizados em 26 países (Vista Alegre Atlantis SGPS, 2021).

Por fim, o **Online**, em 2021 as vendas online continuaram o excelente comportamento que tinham atingido em 2020, tendo crescido 32,6% face ao período homólogo (Vista Alegre Atlantis SGPS, 2022).

Desta forma, o e-commerce representa 7% das vendas da marca (excluindo hotelware), refletindo a aposta da marca neste canal, que teve uma forte expansão nos últimos dois anos (Vista Alegre Atlantis SGPS, 2022).

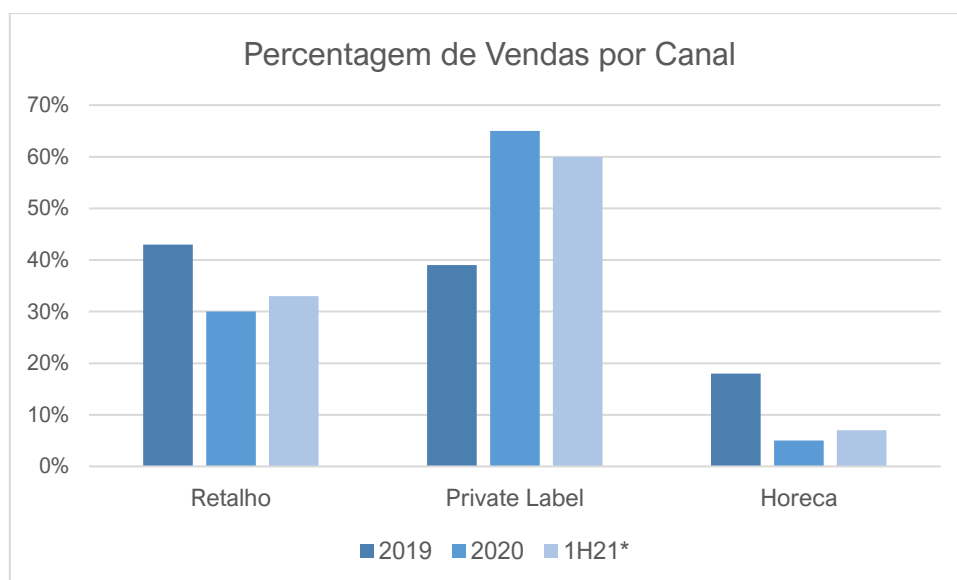


Figura 33 Percentagem de vendas por canal de distribuição
Fonte: elaboração própria com base nos dados em Vista Alegre Atlantis SGPS (2021)

4.1.6.3. Comunicação

A comunicação da marca quase bicentenária utiliza diversos canais a nível nacional e internacional, tendo uma forma diversa e rica de comunicar as suas peças e a imagem de marca, de modo a criar e reforçar o universo de sonho da mesma.

Atualmente, a marca tem uma forte aposta nos meios digitais, nomeadamente nas redes sociais; privilegia também a comunicação *one-to-one*, e valoriza a presença nas revistas de renome nas áreas de decoração e lifestyle, sendo que a sua estratégia vai diversificando de acordo com as exigências do mercado e dos consumidores e com as tendências vigentes.

- **Mix de comunicação da Vista Alegre**

A Tabela 4 contém as formas de comunicação que a marca Vista Alegre utiliza no seu mix de comunicação e, de seguida, é abordada em maior detalhe cada uma delas.

Tabela 4 Mix de Comunicação da Vista Alegre

Mix de comunicação de Marketing Vista Alegre
Marketing direto
Força de vendas
Publicidade
Eventos e experiências
Word-of-mouth
Patrocínios
Relações Públicas
Online (redes sociais e website)

Fonte: Elaboração própria

- **Marketing direto**

Esta forma de comunicação na Vista Alegre é integrada por exemplo através do email marketing direcionado aos subscritores da sua newsletter e do correio que é endereçado aos sócios no âmbito do Clube de Colecionador.

A utilização destes meios tem intenção de estimular de forma imediata uma alteração comportamental, de tal forma que esse comportamento possa ser medido e analisado pelas marcas para análises.

- **Força de vendas**

Dentro da cadeia de valor da marca há uma grande equipa comercial que contribui para a projeção internacional da mesma e desempenha um papel fundamental enquanto rosto da marca e portador dos seus valores pelos vários cantos do mundo.

Para além disso, os comerciais são os interlocutores com os clientes e dão a conhecer os produtos, novos lançamentos e novidades da marca, a sua história e tradição. A equipa de comerciais está dividida por mercados a nível de localização, e estes avaliam os respetivos mercados e as suas tendências.

Têm ainda a função de criar relações institucionais e ser motor de eventos e iniciativas de divulgação, levando a marca para diferentes culturas.

- **Publicidade**

A Vista Alegre tem uma elevada notoriedade enquanto marca de luxo portuguesa e com o prestígio dos seus produtos de elevada qualidade. Neste sentido, destaca-se a elevada notoriedade nos media nacional e internacional, com os seus produtos a serem referenciados em secções de novidades e tendências, inseridos em publicações de Decoração e Lifestyle.

Destacam-se as aparições em Espanha, em revistas como *Hola! Decoración* e *Fashion, Vogue e Nuevo Estilo*; em França, na *Marie Claire Maison* e nos EUA no *New York Times*.

No que toca a publicidade em *outdoors*, a marca continua a fazê-lo em locais estratégicos.

- **Eventos e experiências**

No mix de comunicação da Vista Alegre, os eventos e experiências assumem um papel de grande relevo, seguindo as diretrizes de comunicação de uma marca de luxo assimiladas na literatura. Esta permite oferecer maior exclusividade e a experiência sensorial de entrar no universo da marca.

No seio da marca, são realizados eventos como meio de lançamento de novos produtos e coleções, apresentações de parcerias e por exemplo abertura de novas lojas, de forma a captar o interesse do seu target. Destaca-se ainda a presença de personalidades de relevo em vários destes eventos.

Neste sentido, por exemplo nos eventos de inaugurações de lojas, a Vista Alegre utiliza a estratégia de simultaneamente lançar novos produtos, o que tem um impacto e simbolismo especial. Para além disso, em alguns desses eventos, convidam pintores da marca a ir pintar ao vivo para o público do evento ver em tempo real uma peça a ser feita.

Neste tópico destacam-se também as presenças nas Feiras do setor, nomeadamente em Paris e Milão, que reúnem concorrentes e clientes de todas as partes do mundo. Para além disso, ao longo do ano são criadas coleções para serem apresentadas nas respetivas feiras, onde a marca pretende ganhar destaque internacional e mostrar a inovação e design que a caracteriza.

Por fim, a marca tem ainda Showroom's onde tem expostos da melhor forma as suas coleções e o universo da marca, de forma a ser mostrado a clientes e fornecedores ou eventos.

- **Word-of-mouth**

Para as marcas de luxo no geral e, por isso, para a Vista Alegre, é fundamental o passa-palavra positivo gerado em torno da marca, quer seja verbalmente, por escrita ou online. Este pode dizer respeito à admiração do público pela marca, as vantagens das aquisições ou mesmo às boas experiências com a marca e/ou os seus produtos.

- **Patrocínios**

A marca utiliza a forma de comunicação de patrocínios, nomeadamente em eventos desportivos, que fazem parte também da história da marca, pretendendo esta manter as suas tradições.

Neste prisma, o Sporting Clube da Vista Alegre é patrocinado pela marca, sendo que, a título de curiosidade, o design dos equipamentos cabe à marca e tem uma ligação às suas coleções (Figura 34). Esta forma de comunicação possibilita dar visibilidade à Vista Alegre, sendo que são reforçadas as associações à mesma e a sua notoriedade.

A coleção que serviu de base para a criação deste equipamento foi desenvolvida em parceria com a Ecoarts Amazonia, e parte das receitas obtidas com esta coleção reverterão para a reflorestação da área Amazônica do Mato Grosso, ajudando a preservar um património ambiental, cultural e científico crucial para o futuro da humanidade, e integrando uma ação de responsabilidade social da marca.



Figura 34 Equipamento do Sporting Clube Vista Alegre, inspirado na coleção Amazônia da marca



Figura 35 Pratos da coleção Amazônia, inspiração para os equipamentos do SCVA

○ Relações Públicas

A marca tem ainda uma aposta com as relações públicas e assessoria de imprensa, responsáveis por comunicar e divulgar informação relevante sobre a marca junto da opinião pública. Estas são fundamentais para transmitir a imagem de qualidade relacionada com a empresa e ainda a comunicação da sua imagem institucional.

Neste sentido, a marca por exemplo estabelece relações com a imprensa nacional e internacional e divulga eventos e parcerias, ou novos lançamentos de destaque.

○ Online

Como foi abordado anteriormente, a VA tem vindo a potenciar o seu canal online, que constitui um meio de relevo para a comunicação junto do seu target.

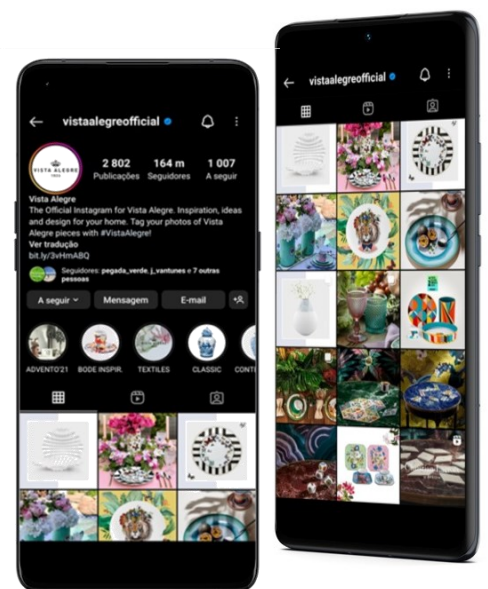
Redes Sociais

A marca Vista Alegre marca presença nas redes sociais, nomeadamente Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn e Pinterest.

Primeiramente, no **Facebook**, a marca tem 326.626 gostos e um rating de 4,6 (em 5), com 205 *reviews* de clientes. Aqui, a marca tem um estilo de comunicação semiformal, com o tom de luxo e aspirando a aura e valores da marca.

O Facebook é usado para fazer demonstrar novos lançamentos e coleções da gama da marca através de conteúdo multiformato, fazer menção a artistas, eventos, prémios recebidos, publicações acerca do seu património histórico, dar presença da marca em feiras do setor, entre outros.

Já no **Instagram**, que tem uma abordagem de comunicação semelhante ao Facebook, a marca conta com 164000 seguidores. Para além disso, nos stories partilha quando outras marcas ou personalidades mencionam a marca.



Neste âmbito é importante destacar o relevo do **CRM** (Customer Relationship Management) na gestão e resposta aos comentários e mensagens de clientes nas diversas plataformas de redes sociais. Este deve ser gerido cuidadosamente e de acordo com os valores e estilo comunicacional da marca, uma vez que isto potencia o word-of-mouth positivo e à co-criação de conteúdo vantajoso para a marca.

Por sua vez, no **Youtube**, a marca não tem tanto alcance como nas outras redes sociais. No entanto, o conteúdo lançado é interessante e respetivo a por exemplo vídeos das suas coleções e explicação das criações nomeadamente por parte dos respetivos artistas, e ainda anúncios, nomeadamente de Natal.

Neste prisma, a marca tem potencial para aumentar o seu alcance nesta rede social, tentando ganhar mais público para os seus vídeos e alavancar os subscritores.

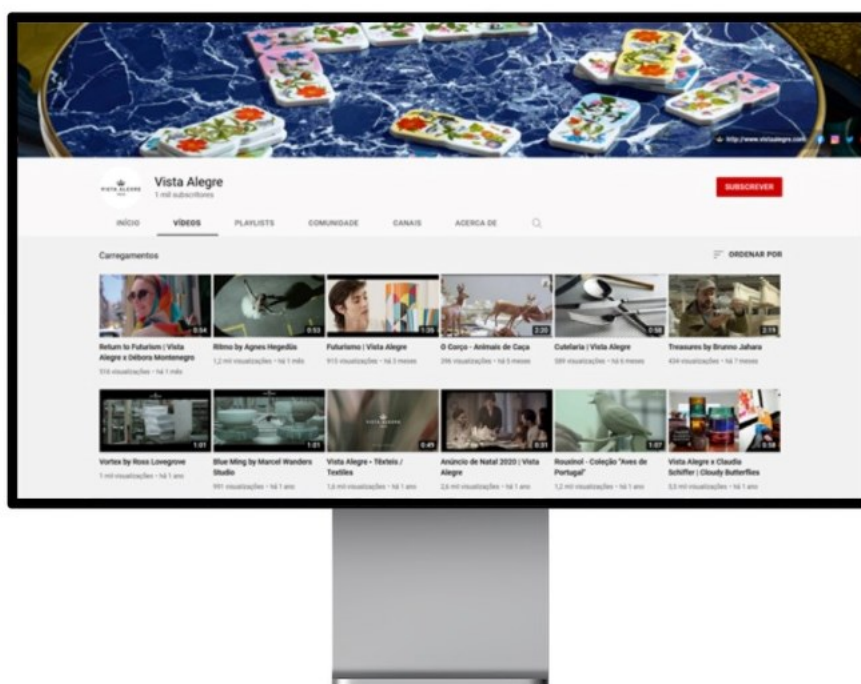


Figura 37 Página de Youtube da Vista Alegre

Fonte: Adaptado de (Vista Alegre, 2022c)

Quanto à presença no **LinkedIn**, esta é mais direcionada ao seu papel institucional, e tem 10.832 seguidores. Aqui, para além de publicações de conteúdos em formato de fotos e vídeos das suas coleções, artistas e presenças em eventos ou feiras, são também publicadas ofertas de trabalho na empresa.

Por fim, relativamente ao **Pinterest**, a marca tem nesta rede social 2157 seguidores e 20,7 mil visualizações mensais. Aqui o foco é a publicação de conteúdo (imagens e vídeos) inspiracional e de design, nomeadamente recorrendo ao uso de fotos de ambiente ao invés de packshots.

Neste sentido, torna-se relevante fazer a distinção entre estas duas tipologias de imagens. Primeiramente as imagens ambiente são imagens captadas em sessões fotográficas em locais específicos e trabalhados para determinada sessão e criação do ambiente e em que as peças estão dispostas em envolventes físicas reais com uma determinada temática, como mesas de

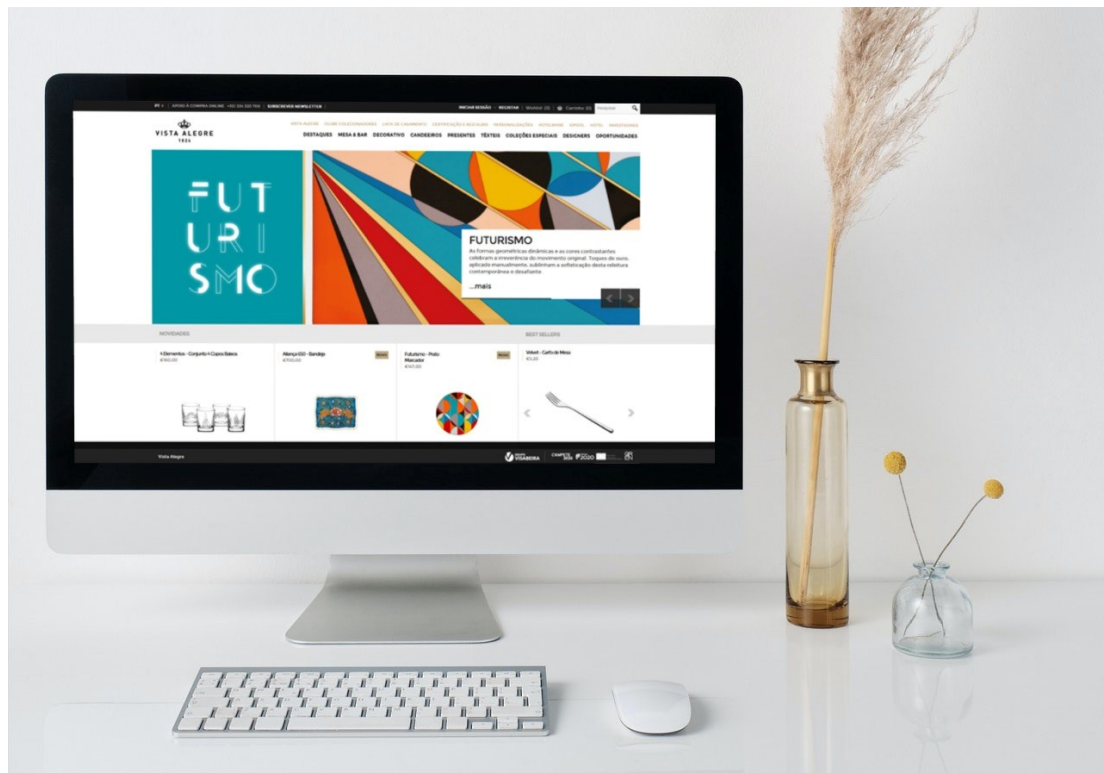
jardim, salas, salões, etc. Por sua vez, os packshots são as fotografias sem fundo retiradas à peça, de forma a demonstrar nas suas várias perspetivas.

Website

O website da Vista Alegre tem também um papel fulcral para a marca como veículo de vendas, através da plataforma de e-commerce.

O canal de vendas online tem sido um sucesso, especialmente após a transição para o digital consequente da pandemia. Para além disso, é um local onde é difundida a imagem e valores da marca, e também a sua história e herança cultural e artística.

No entanto, verifica-se que o design atual não é totalmente inovador, sendo que já se é este há alguns anos; nem transmite totalmente a aura e imagem da marca, ou o luxo inerente à mesma. Isto implica a atualização do design do website a nível de UI (*user interface*), nomeadamente o design gráfico, as cores da interface, conteúdo multiformato, o menu e layouts.



- **Materiais de comunicação offline**

É importante referir alguns materiais offline que funcionam como um recurso de comunicação da marca e dos seus valores. Entre estes materiais destacam-se os:

- Catálogos
- Folhetos
- Brochuras
- Fichas de Produto
- Embalagens

Salienta-se ainda que o material de comunicação do produto Vista Alegre, online e offline, é produzido pela *Bang Bang Agency*, em alinhamento com a imagem institucional da marca. Destaca-se ainda que a agência tem também como papel reforçar a imagem da Vista Alegre nos variados meios e mercados em que a marca comunica e criar o universo visual.

Isto implica que a agência de comunicação define a linha gráfica da marca e a linguagem criada para os catálogos da marca; e abrange ainda a produção fotográfica, incluindo a criação de ambientes e universos para as sessões. Para além disso, é responsável pela execução dos catálogos da marca, os folhetos e brochuras, a criação de packaging, o social media e web design, e ainda design editorial.

No ano de 2019 a Vista Alegre recebeu alguns prémios de comunicação, nomeadamente o German Design Award, atribuído ao catálogo que a Marca produz anualmente.

Destaca-se ainda que os diversos catálogos da marca, que englobam a toda a gama da mesma, saem anualmente e funcionam como uma montra para a oferta da Vista Alegre no mercado. Estes têm uma função importante nomeadamente nas lojas, para que os funcionários possam mostrar aos clientes os produtos que a marca comercializa e que podem eventualmente não estar expostos em loja. Para além disso, é relevante também para os comerciais que atuam nos mercados externos poderem mostrar o produto Vista Alegre.

Para além do **Catálogo Trade**, que contém a gama de produtos da VA, é também lançado anualmente o **Catálogo Gift** que, como o nome indica, tem produtos que poderiam ser comprados para oferta, englobando também novos lançamentos e destaques da marca. Salienta-se que a marca tem catálogos para o Retalho e para Hotelware, dirigidos à restauração e hotelaria.

Por fim, estes catálogos transmitem os valores e identidade da marca, pois são uma das maiores formas de comunicação do universo da marca e da sua completa gama de produtos.



Figura 39 Catálogo Gift 2021 (capa e interior)



Figura 40 Interior do Catálogo Gift 2021

○ **Logótipo**

No que diz respeito ao logótipo da Vista Alegre, este é parte essencial e determinante da sua comunicação, sendo que é das primeiras conexões com a marca e é uma forma de certificar a autenticidade dos seus produtos.

Abaixo apresenta-se o logótipo atual da marca, com destaque para a cor preta, a coroa e o ano da criação da marca englobados no mesmo:



Figura 41 Logótipo da Vista Alegre: cor preta por decalque (desde 2008)

No entanto, este já sofreu diversas atualizações com o decorrer dos quase 200 anos, adaptando-se aos tempos e às tendências de forma a atrair o consumidor.

Podemos verificar esta evolução constante através do documento disponibilizado pela marca: “Evolução da Marca”.

 <p>1824-1826 A punção</p>	 <p>1881-1921 Verde grande fogo, a carimbo</p>	 <p>1992-1997 Verde de mufla e grande fogo, por decalque</p>
 <p>1852-1869 Ouro, a pincel</p>	 <p>1971-1980 Verde grande fogo e mua, a carimbo</p>	 <p>2004 Azul de mufla com coroa a ouro, por decalque</p>

Tabela 5 Evolução do logótipo da marca Vista Alegre

Fonte: (Vista Alegre, 2022b)

Salienta-se ainda que, ao longo da sua longa história, a marca possuiu vários e diferentes logótipos, em que as cores que prevaleceram foram o dourado, o verde-escuro e o azul. A partir de 2008, a marca aposta num logótipo preto, cor também associada ao luxo e elegância.

- **Parceria com personalidades**

A marca na sua atuação recorre também a personalidades do nosso país para comunicar os seus produtos de forma apelativa para o público. Desta forma, fá-lo com personalidades alinhadas com os valores da marca e com a sua identidade, criando uma sinergia.

Tal foi o caso da linha de têxteis da marca, que teve como rosto duas personalidades portuguesas: a fadista Ana Moura e a apresentadora de televisão portuguesa e embaixadora da Boa Vontade da ONU, Catarina Furtado. Desta forma, foram estas as duas embaixadoras desta coleção, que tem como foco a estética, os materiais de elevada qualidade e sustentabilidade, e estas duas personalidades dão cara à campanha.



Desta forma, através da parceria com personalidades de confiança e renome, a marca está a publicitar o seu universo de marca e o desejo e sonho nos consumidores.

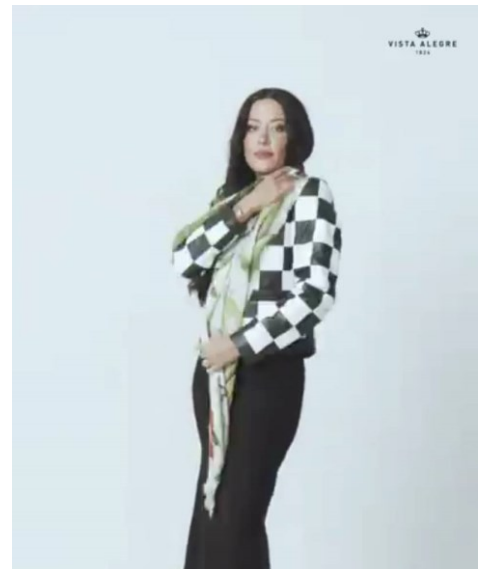
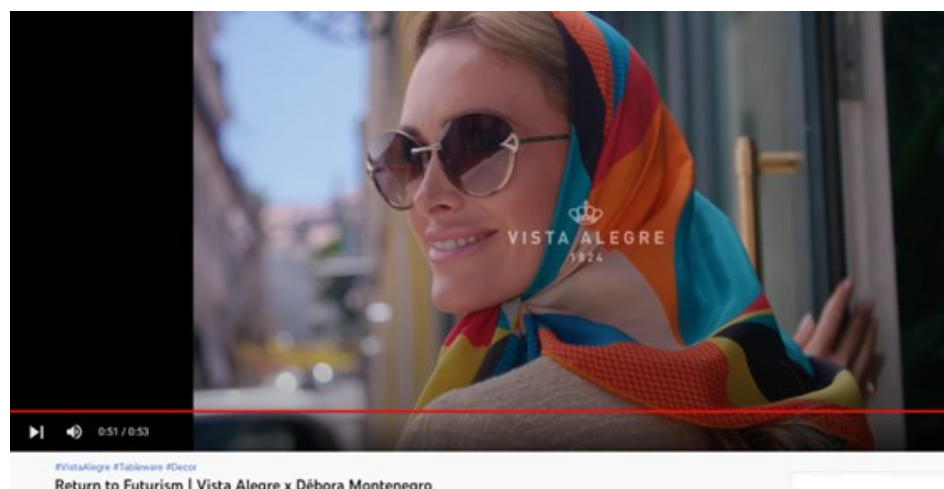
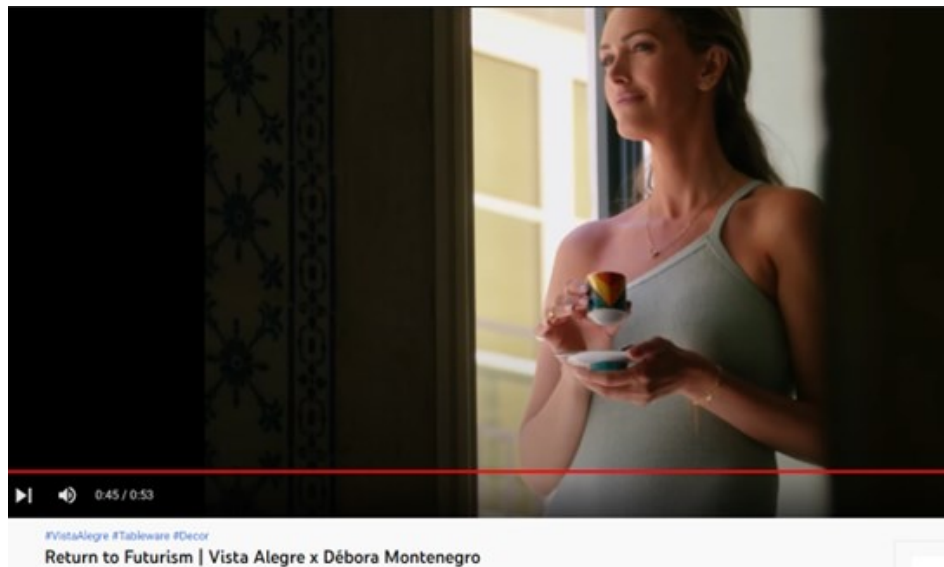


Figura 43 Prints do vídeo promocional da Linha de Têxteis da Vista Alegre, com um dos rostos da mesma, a fadista Ana Moura

Fonte: Adaptado de (Vista Alegre, 2021)

Destaca-se ainda que, recentemente, a marca fez uma campanha da coleção Futurismo com a modelo Débora Montenegro, presente no seu Youtube e nas redes sociais da marca e da modelo. Nesta, está em destaque a coleção Futurismo, entre outras, que complementam o ambiente criado. Neste vídeo é criado um espaço pessoal e de luxo, em que a modelo prepara a mesa com as louças da marca, usa as louças e o lenço da coleção, numa envolvente de elegância e prestígio.



4.1.6.4. Preço

Os produtos da Vista Alegre são direcionados a uma gama de cliente elevada e, sendo uma marca de luxo, os mesmos apresentam-se mais elevados do que a generalidade das marcas cujos produtos cumprem a mesma funcionalidade.

Quanto aos descontos, a marca tem pontualmente campanhas de forma a vender o produto que já não está em gama.

A Vista Alegre encontra-se num mercado maduro, e pretende conquistar quota de mercado. Pratica uma política de preços competitivos em algumas gamas de produtos, e em produtos cujo valor intangível é mais elevado e que aspiram a aura da marca, através da arte, cultura e design, e produtos exclusivos e limitados, pratica o *skimming*, que consiste em definir preços mais elevados e estes serem posteriormente ajustados, estratégia assente no facto de ser uma marca de luxo.

É importante referir que não foi feita análise observacional do serviço da marca, pelo que a análise realizada aos P's extra dos serviços é feita com base nas idas às lojas VA enquanto cliente, na pesquisa realizada e no conhecimento que adquiri com base no estágio.

4.1.6.5. Ambiente físico

As lojas da marca têm uma imagem contemporânea e, com a reestruturação da marca, procurou-se que a experiência em loja fosse melhorada, nomeadamente através de espaços comerciais maiores. Por sua vez, o cliente pode aceder ao produto, apreciá-lo e aceder de forma autónoma.

Salienta-se que a Vista Alegre optou por apostar em duas tipologias de lojas, nomeadamente as lojas de centro comercial (com menor gama de produtos), e as flagship stores, que são lojas maiores e com localizações prestigiadas.

- **Flagship stores**

A Vista Alegre tem atualmente sete flagship stores, que consistem em grandes espaços comerciais e com um forte potencial de transmissão do universo dos valores e do luxo da marca, proporcionando uma experiência de compra de excelência aos clientes.

Estas flagship stores estão localizadas especificamente em locais enquadrados com o target da marca de luxo, e localizam-se em cidades como Lisboa, Porto, Matosinhos, Aveiro, Madrid, Barcelona e São Paulo. A marca compreende a importância da abertura de flagship stores e tem intenção de abrir mais lojas desta tipologia internacionalmente.

Em 2019, a marca abriu a sua primeira flagship store num centro comercial, mais concretamente no Norteshopping, em Matosinhos. Tem uma área de 500 m² e pretende apresentar aquilo que de melhor e mais inovador se faz na marca, sendo ainda uma das maiores lojas da rede nacional, onde se podem encontrar milhares e produtos Vista Alegre (Grupo Visabeira, 2019).

Destaca-se ainda que a loja tem uma instalação LED walls de grandes dimensões nas suas montras. Para além disso, neste espaço que é loja de referência, existe uma área dedicada à Manufatura em que se pretende, ocasionalmente, contar com a presença de artesãos altamente especializados da fábrica para demonstrações de pintura ao vivo (Grupo Visabeira, 2019).



Figura 45 Entrada da flagship store do Norteshopping, a primeira num centro comercial

Fonte: Grupo Visabeira (2019)



Figura 46 Flagship store no NorteShopping (com 500 m²), abriu portas em 2019

Fonte: Gonçalves (2019)

Salienta-se ainda a flagship store no Chiado, foi reconhecida e distinguida como “Loja com História”, programa municipal que tem como objetivos a proteção do comércio tradicional e local e a revitalização e a salvaguarda das lojas que constituem referência na atividade económica, social e cultural da cidade de Lisboa.

Esta loja do Chiado remonta a finais do século XIX, sendo uma das montras mais relevantes da marca e tendo sido remodelada pela última vez em 2012, de forma a promover melhor exposição dos produtos, porém mantendo as linhas arquitetónicas e a sua história.

Durante o dia da inauguração, a loja contou com a presença de uma pintora da Vista Alegre em Ílhavo executando uma “montra viva” ao pintar numa das montras da loja do Chiado uma peça integralmente pintada à mão (Inácio, 2012).



Destaca-se que se pretende que esta loja, localizada no coração da cidade de Lisboa e foco turístico, seja uma montra para o mundo da marca Vista Alegre e cultura, arte e design inerentes, quer para os visitantes estrangeiros, quer para os portugueses.

No final de 2019, a marca abriu uma flagship store em Aveiro, na Avenida Lourenço Peixinho. Esta tem mais de 300 m² e inclui uma secção de manufatura para demonstrações de pintura ao vivo, e ainda um espaço para showcooking e eventos. Esta loja encontra-se no centro da cidade, sendo ainda que se localiza no rés-do-chão de empreendimentos de luxo.



Figura 48 Flagship store no centro de Aveiro

Fonte: (Muller, 2021)

- **Restantes lojas**

A marca tem um vasto número de lojas sem serem flagship stores, e muitas delas localizam-se em centros comerciais localizados nas cidades.

Exemplo de uma destas lojas é a loja do Centro Comercial Vasco da Gama, localizada em Lisboa. Esta loja não tem o mesmo esquema de tons ou aspiração ao luxo como as flagship stores. Neste caso, nesta loja, prevalecem as cores azul e branco, ao invés das cores nude e preto que a marca utiliza nas suas lojas mais recentes.



- **Rede de parceiros**

Como já foi abordado, a loja tem ainda uma rede de distribuidores autorizados que vendem as suas peças. A marca analisou o tipo de lojas que podiam vender peças da Vista Alegre e que se enquadravam com a imagem e valores da marca. Desta forma, caso uma loja quisesse vender produtos da VA, tem de reunir um conjunto de requisitos.

4.1.6.6. Processos

No que diz respeito ao processo do serviço, pretende-se que este seja eficaz e que, no decorrer do mesmo, o cliente esteja satisfeito e confortável e sinta o acompanhamento dos funcionários, caso o necessite, e sem pressão.

Para além disso, o funcionário esclarece as dúvidas com informações das peças, recorrendo se for necessário ao catálogo e às fichas de produto, ou outros, para poder atender o cliente da melhor forma.

4.1.6.7. Pessoas

No que diz respeito às pessoas que estão no atendimento ao cliente e são parte essencial no decorrer da experiência do serviço, o objetivo é que auxiliem da melhor forma o cliente na sua jornada.

Desta forma, os funcionários têm formação, nomeadamente no que diz respeito à gama de produtos da marca, e pretende-se que estejam alinhadas com os valores da mesma. Assim, é necessário que as pessoas estejam motivadas e alinhadas com a função e deixem o cliente satisfeito, e concluam a venda.

Para além disso, têm competências interpessoais para a função e devem acompanhar o cliente e esclarecer as suas dúvidas, demonstrando a gama de produtos da marca e outros detalhes das peças. Neste sentido, deve mostrar as peças como obras de arte e demonstrando o prestígio inerente às mesmas e ao universo do luxo.

4.1.7. Extensão de marca na Vista Alegre

A Vista Alegre utiliza a estratégia de extensão de marca, entrando em categorias de produtos diferentes do seu core business, nomeadamente mobiliário, iluminação, têxteis e cosméticos para a casa.

Desta forma, o portefólio de produtos da marca expande-se a diferentes ofertas para os seus clientes, e tem um elevado potencial para extensão de marca para produtos complementares de lifestyle (Vista Alegre Atlantis SGPS, 2021).

4.1.7.1. Segmento de Têxteis

A marca Vista Alegre estendeu a sua paixão pela arte e beleza ao segmento têxtil, criando uma coleção de acessórios de moda e linha de casa, com a linguagem estética, qualidade e sofisticação característica dos seus produtos.

Aqui incluem-se produtos como écharpes e mantas que são inspiradas na decoração de coleções de porcelana da Vista Alegre.

Destaca-se uma característica basilar das mesmas, que é a sua qualidade de excelência, sendo que são feitas de caxemira pura, obtida de forma artesanal e de modo sustentável na Mongólia. Estas peças detêm uma suavidade única e leveza, permitindo conferir um conforto único. A marca destaca ainda a autêntica dimensão emocional destas peças.



Figura 50 Coleção Têxteis Vista Alegre: Écharpe Duality

Fonte: (Visabeira, 2020)



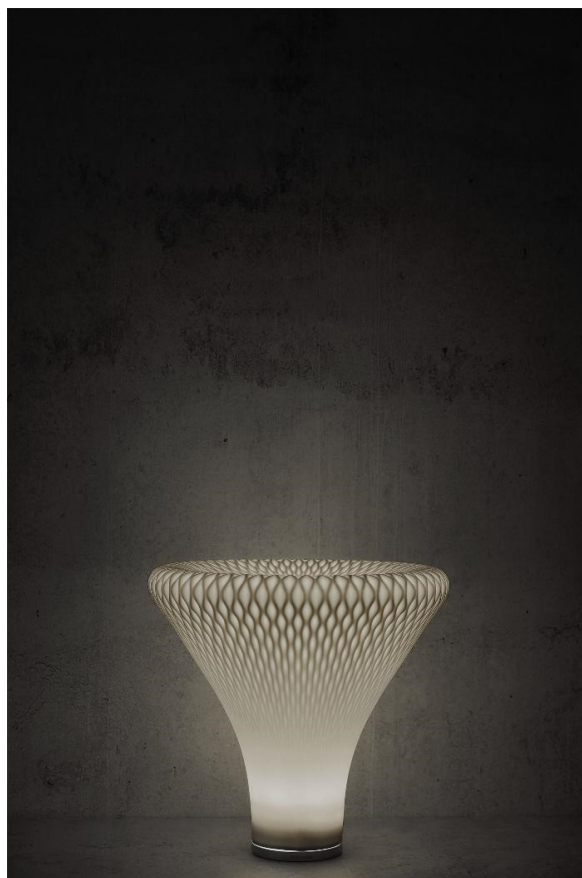
Figura 51 Prato marcador e prato raso coleção Duality, inspiração para a linha de têxteis

4.1.7.2. Segmento de Iluminação

No ano de 2018, a Vista Alegre entrou no segmento da iluminação em porcelana e cristal, com autoria de designers internacionais, como por exemplo Ross Lovegrove com a coleção E2H (Earth To Humanity).

Esta parceria entre o designer e a marca permitiu obter uma admirável translucidez da porcelana associada a um complexo jogo de luz, iluminando qualquer espaço de forma especial.

A entrada neste segmento de produto marcou um novo capítulo na oferta da marca Vista Alegre, através da abordagem da iluminação decorativa. Desta forma, a marca reinventou-se através da concessão desta nova categoria de produto, que conta atualmente com 12 candeeiros diferentes.



4.1.7.3. Segmento de Mobiliário

A entrada da marca Vista Alegre no segmento do mobiliário, no final de 2018, com o lançamento de uma peça de luxo limitada a oito exemplares numerados e personalizados com o nome do colecionador que o adquiriu.

Este foi possível através da parceria com a marca Boca do Lobo, marca portuguesa de mobiliário de luxo focada na experiência emocional exclusiva, que resultou no cabinet “Once Upon a Time”.

Esta colaboração consistiu numa sinergia e partilha criativa entre as duas marcas que valorizam o design, know how acumulado e minúcia dos artesãos portugueses.

Este é composto por 1090 triângulos de porcelana, dos quais 741 são pintados à mão pela manufatura da VA durante 500 horas de trabalho, e contém um serviço de bar em cristal e platina.



Figura 53 Cabinet "Once Upon a Time" (exterior)



Figura 54 Cabinet "Once Upon a Time" (interior)

4.1.8. Vantagens competitivas e diferenciação da marca

Considerando que a marca Vista Alegre atua em vários mercados e vários setores, e os seus principais concorrentes no setor da porcelana em Portugal são a Costa Verde, a SPAL e a Porcel, as vantagens competitivas da Vista Alegre, destacam-se a sua qualidade de excelência e a conexão esta tem com a arte e cultura, nomeadamente através a colaboração com artistas e designers nacionais e internacionais de renome.

Salienta-se ainda que a marca pretende conjugar a inovação com a tradição, como refere Barra (2017): "O nosso objetivo é fazer crescer a empresa não ferindo as origens da marca e o seu ADN, que é clássico, mas tornando-a relevante no seu tempo" (como citado em Cintra, 2017).

As parcerias que a marca tem vindo a desenvolver ao longo dos anos com marcas de luxo internacionais, como por exemplo *Christian Lacroix*, traduzem-se em lançamentos de coleções novas de forma a surpreender e inovar junto do seu target. Tudo isto acarreta um elevado nível de inovação, e permite à marca destacar-se junto de outros mercados que compram a marca de

luxo francesa Christian Lacroix, conferindo-lhe um estatuto de prestígio internacional e dando-lhe uma enorme vantagem competitiva e diferenciação das outras marcas de porcelana.

Salientam-se ainda as parcerias com os melhores Chef's mundialmente, para o desenvolvimento de produtos da gama Hotelware, direcionada a hotéis e restaurantes.

Assim, fator determinante para o sucesso sustentado da marca Vista Alegre são as alianças estratégicas com marcas, designers e artistas conceituados, nacionais e internacionais, alavancando a marca como uma das insígnias de luxo no mercado de luxo nacional (Vista Alegre, n.d.-d).

A marca é também distinta devido ao valor a longo prazo das suas peças no mercado, sendo que muitas peças de valor são consideradas um ativo para as pessoas que os compram.

Por fim, uma característica que distingue a Vista Alegre e é uma vantagem competitiva, é a flexibilidade intrínseca na sua atuação como marca. Neste prisma, destaca-se a customização das suas peças, o envolvimento no canal de retalho e de hotelaria, e a diversidade de materiais e de categorias de produtos, inclusivamente alguns que não são o seu core (mesa, decorativo, têxtil, mobiliário, etc).

Para além disso, a marca tem como vantagem competitiva o acompanhamento harmonioso da evolução do tempo e, com este, das respetivas tendências e exigências do mercado e dos clientes. Assim, projeta-se mundialmente com elevados padrões de qualidade e funcionalidade, e tem uma forte capacidade de adaptação e inovação no desenvolvimento dos seus novos produtos (Vista Alegre, 2019).

Efetivamente, a marca em estudo tem elevada notoriedade e reconhecimento, sendo associada à qualidade percebida e ao luxo. É importante salientar também que a VA está desde cedo intimamente associada à cultura e à história portuguesas (Vista Alegre, n.d.-d).

4.1.8.1. Colaborações da marca com artistas e marcas de luxo de renome

Como já foi referido anteriormente a marca tem como estratégia a colaboração artística com designers, artistas plásticos, arquitetos, fotógrafos, entre outros criativos mundialmente. Desta forma, é conferida às suas coleções uma linguagem contemporânea e universal.

Este fator que está assente na marca desde a sua fundação permite à marca manter-se na vanguarda do fabrico de porcelana e definir novas tendências nos vários setores que atua.

Seguidamente seguem-se exemplos de alguns dos muitos **artistas de renome**, nacional e internacional, com quem a marca Vista Alegre já partilhou no seu trajeto:

- *Claudia Schiffer*

A marca Vista Alegre colabora com Claudia Schiffer, supermodelo alemã e reconhecido ícone da moda mundial que colabora com as mais prestigiadas marcas internacionais, estabeleceu uma parceria com a Vista Alegre e com a Bordallo Pinheiro.

Atualmente, Claudia é um ícone da cultura dos anos 90 e colaborou enquanto diretora criativa com marcas de referência de moda, calçado, produtos de beleza e cabelo, entre outros. Destaca-se ainda que é uma colecionadora de arte e tem uma paixão pelo design.

Da colaboração de Claudia Schiffer com a Vista Alegre, surgiu a coleção Cloudy Butterflies, vibrante coleção composta por três peças decorativas em “art glass”. O seu lançamento deu-se no ano em que a VA concretizava 195 anos de existência, e o primeiro lançamento desta colaboração, em janeiro de 2020, foi na feira Maison & Objet, em Paris, uma das principais feiras mundiais do setor de decoração e lifestyle (Grupo Visabeira, 2020).



De facto, a parceria com Claudia Schiffer constituiu-se de enorme contributo para a afirmação internacional da marca como referência global nomeadamente no design (Grupo Visabeira, 2020).

- *Oscar de La Renta*

A marca Vista Alegre lançou um serviço de mesa, Coralina, com a assinatura do designer de moda norte-americano Oscar de La Renta, um dos estilistas de alta-costura mais reconhecidos internacionalmente.

Destaca-se que a marca Oscar de La Renta foi criada em 1965 em Nova Iorque, constituindo uma das casas-líder no setor da alta-costura mundialmente, e tendo ainda áreas de negócio no pronto-a-vestir, noivas, entre outros. Lançou ainda a Oscar de la Renta Home Collection.

A parceria da VA com Oscar de La Renta tem como objetivo alavancar a Vista Alegre no mercado norte-americano.



Figura 57 Backstamp da coleção Coralina,



Figura 58 Peças da coleção Coralina

Fonte: (Vista Alegre, 2022b)

- *Ross Lovegrove*

A Vista Alegre tem também criações do designer britânico Ross Lovegrove, caracterizado pela sua inovação e mudança de paradigmas no design contemporâneo.

Nos projetos do artista está presente uma visão humana e engenhosa, com inspiração na lógica e beleza da natureza, sendo que trabalha mais como escultor de materiais e tecnologia. Entre estes projetos encontram-se câmaras, automóveis, aviação, iluminação e arquitetura, entre outros.

Fruto da parceria com a Vista Alegre, foram criadas peças de iluminação, nomeadamente a coleção E2H (Earth to Humanity) e a coleção Vortex que inclui peças decorativas de elevadas dimensões, ambas as coleções que receberam variados prémios.



Figura 60 Ross Lovegrove, designer britânico que se juntou à Vista Alegre

Fonte: (Vista Alegre, 2022b)



Figura 59 Candeeiro Hryb, da coleção E2H, criação de Ross Lovegrove

Fonte: (Vista Alegre, 2022b)

Também o designer e criativo francês Sam Barom trabalha com a marca Vista Alegre, tendo a parceria com a marca começado em 2001. Este tem no seu percurso o trabalho para marcas como Dior e Benetton.

Este admirava as peças de porcelana portuguesas que, segundo ele: “a Vista Alegre tinha ar de loiça de casamento, muito clássica, mas, ao mesmo tempo, tinha qualquer coisa de exótico “ e tinha "um *know how* e uma capacidade de produção incríveis, como se fazia há séculos, que em França se mantém com mais dificuldade. Aqui tens senhoras que desenham flores de milímetros em pratos de restaurante, como desenhos em peças contemporâneas." (Barnabé, 2021).



Figura 61 Coleção *Petites Histoires* by Sam Barom

Fonte: (Vista Alegre, 2022b)

Por sua vez, no segmento hotelaria, a Vista Alegre aposta na parceria com reputados Chefes a nível internacional.

Outro fator-chave na estratégia da marca Vista Alegre é o estabelecimento de parcerias com **marcas de luxo internacionais**, na criação das suas coleções. Estas permitem à marca um maior alcance internacional e o incremento do seu prestígio enquanto marca de luxo aliado à sinergia com marcas de luxo internacionais.

- *Christian Lacroix*

A marca francesa Christian Lacroix, fundada em 1987 pelo grupo LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE (holding especializada em artigos de luxo), tem linhas de alta-costura que são referência internacionalmente. Mais tarde, expandiu a sua oferta de produtos para linhas de pronto-a-vestir e acessórios e, em 2010, a marca avançou com linhas para casa.

Assim, as duas insígnias de luxo, Christian Lacroix e Vista Alegre, juntaram-se para oferecer o melhor ao seu público-alvo, através da primeira coleção de porcelana da Christian Lacroix e primeira parceria da VA com uma marca de alta-costura.

Ambas as marcas primam pela sua reputação mundial e pela constante inovação e design de alta qualidade.



Figura 62 Logótipo da parceria Vista Alegre x Christian Lacroix Maison

Fonte: (Vista Alegre, 2022b)

Atualmente, foram já onze as coleções lançadas em conjunto, com peças decorativas e de mesa, permitindo às marcas criar uma sinergia de valor e destacam-se ainda os prémios internacionais que algumas das peças obtiveram.



Figura 63 Coleção Herbariae Parade da parceria com a Christian Lacroix, inspirado na mesa da corte francesa do século XVII

Esta parceria com a casa de alta-costura francesa Christian Lacroix permitiu a sinergia entre os dois mundos de ambas as marcas e deu frutos a várias coleções apresentadas em Paris, cidade capital de tendências e do luxo. A ligação da VA com a marca Christian Lacroix mantém-se forte, contando já com onze coleções, com objetivo de atingir os mercados-alvo da internacionalização.

- *Pineda Covalin*

Em 2017 a Vista Alegre estabeleceu uma parceria com a marca Pineda Covalin, inovadora e mais destacada marca de moda de luxo mexicana com alicerces nas tradições e cultura do México.

Esta constitui parte da estratégia da marca para este mercado, reforçando o posicionamento no setor de luxo, enquanto que a Pineda Covalin expande no que diz respeito ao seu segmento de lifestyle (Marcela, 2017).

PINEDA COVALIN

Figura 64 Logótipo da marca Pineda Covalin

Fonte: (Pineda Covalin, 2022)

Este acordo vem no seguimento da aposta neste mercado como um mercado eleito prioritário para exportação e onde a Vista Alegre abriu uma filial, a Vista Alegre México, com centro logístico e equipa comercial própria (Marcela, 2017). Com esta aposta, a marca portuguesa prossegue a estratégia de internacionalização, com vista a acelerar a sua expansão na América Latina.

Quanto à coleção lançada, *Atrapasueños*, é inspirada no caçador de sonhos, um dos elementos mexicanos mais reconhecidos globalmente.

Para além disso, destaca-se a importância de estabelecimento de parcerias com marcas cujos valores e atuação seja alinhado com a marca Vista Alegre. No caso da marca Pineda Covalin, esta está alinhada com os valores de cultura, arte e tradição da VA, tendo sido criada como “produto cultural” e numa primeira instância vendido para museus.



Figura 65 Coleção Atrapasueños, lançada em parceria com a marca mexicana Pineda Covalin

Fonte: Grupo Visabeira

Em dezembro de 2021 a marca criou, em exclusivo, todas as louças que aparecem no filme *The King's Man: O início*, consagrando uma parceria importante com os estúdios 20th Century e Matthew Vaughn.



Figura 66 Frame do filme *Kingsman: o início*, onde surgem as louças assinadas pela marca Vista Alegre

Fonte: (Carvalho, 2021)

Para além disso, a marca celebrou esta colaboração com o lançamento de uma coleção inspirada na saga **Kingsman**, concebida para os fãs da mesma. Esta coleção inclui nomeadamente uma pistola em porcelana, em tons das louças utilizadas pelos atores. Esta peça é de especial minúcia e técnica pela complexidade, e é uma peça de colecionador limitada a 399 exemplares.

Destaca-se a relevância desta colaboração para a marca de luxo portuguesa, nomeadamente para o seu prestígio, imagem de marca e internacionalização da marca através da participação em cinema com impacto à escala global, uma vez que a saga *Kingsman* é seguida por milhões de fãs e é um sucesso nos cinemas.



Figura 67 Pistola de porcelana *Kingsman*

Fonte: (Vista Alegre, 2022b)

4.1.8.2. Reconhecimento mundial e internacionalização

- **Ampla presença internacional**

A Vista Alegre tem uma forte orientação para internacionalização e exportação, nomeadamente para os mercados europeus. Porém, também regista elevados valores de vendas fora da Europa, em mercados como o Brasil e EUA.

Em 2021, o mercado externo representou 75,1% do volume de negócios da Vista Alegre, traduzindo-se num total de 87,8 milhões de euros em vendas. É dado destaque aos mercados de Espanha, Brasil e EUA, que são os maiores contribuidores para as vendas da marca, com um crescimento de 69% face a 2020.

A Vista Alegre tem criações de designers de diversos países de todos os cantos do mundo, em congruência com a estratégia de internacionalização e permitindo aproximar-se dos públicos desses países e ganhar maior alcance. Esta permite que nas suas peças se integrem diversas culturas e tradições de vários países, sendo ícones representativos da globalização.

Desde cedo, as Exposições Universais em que a marca esteve presente, nomeadamente em Londres e Paris, tiveram um papel fundamental para a globalização da marca e fortalecimento da sua imagem junto dos vários mercados.

Para além disso, a marca é reconhecida pelos mais destacados prémios de design norte-americanos, franceses, italianos e alemães, consagrando um sonho de internacionalização em mais de 70 países.

- **Ligações diplomáticas**

Destaca-se ainda que a Vista Alegre acompanhou primeiramente o corpo diplomático português e, posteriormente, na representação diplomática de muitos países.

Os argumentos, prestígio e qualidade da marca Vista Alegre permitiram colocar serviços à mesa de diversas personalidades, a Rainha Isabel II de Inglaterra, o Rei Juan Carlos de Espanha, a Rainha Beatriz da Holanda, e ainda em entidades como a Casa Branca, a Presidência Federativa do Brasil (Vista Alegre, n.d.-f).

Como não poderia deixar de ser, a Vista Alegre está também presente na Presidência da República Portuguesa, embaixadas e outras instituições internacionalmente.

Destaca-se ainda que a marca Vista Alegre, que tem uma ligação duradoura com a Casa Real Britânica, assinalou os 650 Anos da Aliança Luso-Britânica com uma peça comemorativa exclusiva.



Figura 68 Lançamento da Bandeja Aliança 650 no evento na Residência do Embaixador Britânico em Lisboa

Fonte: (Marmé, 2022)

4.2. Análise Externa

4.2.1 Análise Macroambiental

4.2.1.2. Análise PESTEL: Portugal

Fatores políticos

Segundo o relatório “*Doing Business 2020*” realizado pelo World Bank, que estuda os regulamentos respeitantes aos negócios, nomeadamente os que realçam os mesmos e os que causam mais obstruções. Este estudo compara 190 economias, onde está também englobado o panorama nacional (The World Bank, 2020).

Neste ranking, Portugal encontra-se em 39º lugar do ranking de “Ease of doing business” (facilidade de desenvolver um negócio), com ranking de 76.5. Este é baseado na média da facilidade de cada economia em fazer negócio numa pontuação de 10 tópicos agregados (The World Bank, 2020).

Salientam-se as pontuações de 90.9 para começar um negócio e 100.0 para o comércio além-fronteiras pela sua pontuação elevada em Portugal. Por outro lado, na categoria de proteção de investidores minoritários (62.0) e de obtenção de crédito (45.0), Portugal obtém pontuações bem mais baixas (The World Bank, 2020).

Por outro lado, destaca-se o desfecho imprevisível da guerra na Ucrânia, e a sua possível manutenção a longo prazo, e a consequente ameaça do contexto de globalização, podendo prejudicar de várias formas as economias e as empresas (Forbes, 2022).

Fatores económicos

A nível económico, segundo o Boletim divulgado pelo Banco de Portugal em junho de 2022, permite analisar a economia nacional e obter previsões sustentadas do seu comportamento futuro, nomeadamente entre 2022 e 2024. Estima-se um crescimento da atividade económica de 6,3% em 2022, 2,6% em 2023 e 2% em 2024. A taxa de 2022 resulta do efeito da evolução da atividade relativamente ao ano anterior, consequente da recuperação da crise pandémica (Banco de Portugal, 2022).

Destaca-se ainda o agravamento do enquadramento económico internacional que condiciona a atividade económica, uma vez que com a invasão da Ucrânia pela Federação Russa sobre impactos indiretos, nomeadamente o aumento da incerteza, subida das taxas de inflação (particularmente na energia e indústria alimentar) e a disrupção nas cadeias de produção globais. Neste seguimento, também as condições de financiamento deverão piorar (Banco de Portugal, 2022).

Devido à guerra na Ucrânia há um clima de incerteza relativamente aos fatores macroeconómicos, como por exemplo a inflação, a subida das taxas de juro e o espectro de recessão que se prevê no curto prazo (Forbes, 2022).

A nível de empregabilidade, no 1º trimestre de 2022, a população desempregada tem um valor de 308,4 mil pessoas, valor que diminuiu 14,3% relativamente ao 1º trimestre de 2021. A taxa de desemprego aponta um decréscimo de 1,2% relativamente ao período homólogo de 2021, com um valor de 5,9%. A população empregada aumentou 4,7% relativamente ao mesmo período em 2021, com um total de 4.900,9 mil pessoas empregadas (INE, 2022a).

Refira-se ainda que a remuneração bruta mensal média por trabalhador aumentou 2,2%, para 1 258 euros, no 1.º trimestre de 2022; porém, em termos reais (tendo em conta a variação do Índice de Preços no Consumidor), diminuiu 2% relativamente ao período homólogo (INE, 2022a).

Fatores sociodemográficos

Segundo os dados estatísticos do INE, Portugal registou em 2021 uma população de 10.344.802 residentes, sendo que 4.921.170 destes são do sexo masculino e 5.423.632 do género feminino (INE, 2021b).

Dados de 2020 apontam que 19,8% da população residente esteja em risco de pobreza ou exclusão social.

A nível educacional destaca-se o ensino superior de qualidade e a sua elevada cotação mundialmente.

Fatores tecnológicos

A nível tecnológico, a evolução é rápida e constante. Cada vez se usa mais diferentes dispositivos tecnológicos, e estamos perante um mundo cada vez mais digitalizado e, também por isso, uma sociedade com acesso a muita informação, que pode muitas das vezes gerar desinformação, se não for bem filtrada. Atualmente, a internet pode ser acedida numa diversidade de dispositivos, nomeadamente em telemóveis, tablets, computadores, televisões, *smartwatches*, etc.

Para além disso, as plataformas de média sociais fazem parte do dia a dia da sociedade atual, e são uma fonte de informação, de divulgação de conteúdos, produtos e marcas, tendo as empresas apostado cada vez mais nos seus planos de comunicação nos média sociais, reconhecendo o seu potencial. É importante também salientar a relevância dos média sociais no que concerte à disseminação e impacto do *word-of-mouth*. Neste contexto, refere-se a cocriação entre os consumidores e as marcas, que tem vindo a ganhar destaque.

Destaque ainda para o sucesso do e-commerce, através da web ou de aplicações, que tem vindo a ganhar terreno e sido das estratégias mais lucrativas para as empresas. Neste contexto, refira-se que, em 2020, mais de 1/5 das empresas iniciaram ou aumentaram esforços para vender através da internet e, em 2021, 17,3% das empresas utilizam tecnologia de inteligência artificial. (INE, 2021c)

Devido à facilidade da internet em obter informação e de um consumidor cada vez mais exigente e informado, muitas vezes usa múltiplos pontos de contactos antes de proceder à compra. No ano de 2021, manteve-se o crescimento da proporção de utilizadores de e-commerce, com um crescimento de 5,2% face ao ano anterior. Esta taxa teve um aumento significativo no caso do género feminino (43,2%), comparativamente ao masculino (37,4%) (INE, 2021a).

Salienta-se ainda que em 2021, 82,3% da população residente dos 16 aos 74 anos utiliza a internet, e fazem-no principalmente para comunicar e aceder a informação. Destes, 86,7% pesquisaram informação sobre produtos ou serviços (INE, 2021a).

De facto, o contexto pandémico veio impulsionar a transição digital dos processos e apoiar na resiliência de muitos negócios. Em Portugal, em 2020, 24% das empresas aumentaram o investimento feito em TIC e em 2021, 62% das empresas detêm um site, sendo o indicador mais expressivo (Rocha, 2021). Também no ano de 2020, registou-se uma despesa de 3.236.212,1

milhares de euros em Investigação e Desenvolvimento das instituições e empresas com I&D (INE, 2022b).

Efetivamente, em 2021 23,4% das empresas utilizam IoT (Internet of things), nomeadamente através de dispositivos ou sistemas interconectados que são controlados remotamente, registando-se um aumento de 10,4% face ao ano anterior. Por sua vez, 17,3% das empresas recorrem a tecnologias de Inteligência Artificial (análise de linguagem escrita, identificação de objetos ou pessoas através de imagens, ...) (INE, 2021c).

Fatores ambientais

A crise climática é uma problemática que se destaca de entre os temas da atualidade, e que tem vindo a preocupar a opinião pública e também os Estados das várias nações. De facto, é emergente o Estado dar apoios para lutar contra esta crise e também fomentar na reversão dos seus impactos, nomeadamente através de apoios para dinamização de iniciativas nas empresas, e também informação e incremento das ações individuais que cada pessoa pode tomar.

As empresas têm um forte papel nas questões do esgotamento de recursos naturais e também no controlo da poluição, devido ao impacto que têm através das suas atividades.

Fatores legais

Por fim, no âmbito dos fatores legais, impacta nomeadamente a lei de defesa do consumidor, a saúde, segurança e qualidade que as empresas têm de obedecer e guiar-se para os seus produtos e serviços estarem em conformidade.

Para além disso, devido à crescente importância da tecnologia como contacto empresa-cliente e como ferramenta para Customer Relationship Management, é necessário que as empresas cumpram as leis de proteção de dados.

4.2.2. Análise Microambiental

4.2.2.1. Setor de atividade (Portugal)

A indústria cerâmica em Portugal é caracterizada pela tradição e antiguidade, uma vez que as suas características de cores, durabilidade, reduzida manutenção que necessita e adaptabilidade acarretam potencial desenvolvimento no que toca a funcionalidade e design.

O setor da cerâmica está dividido em diversos subsectores, mediante a função de cada produto cerâmico, nomeadamente cerâmica estrutural, cerâmica de pavimentos e revestimentos, cerâmica de louça sanitária, cerâmica utilitária e decorativa e cerâmicas especiais.

No caso do subsector de atividade em que se enquadra a Vista Alegre, o da cerâmica utilitária e decorativa, compreende os seguintes tipos de produtos: louça de mesa, de cozinha e de decoração, em porcelana, faiança, grés e terracota.

Por sua vez, de acordo com o processo de fabrico e as respetivas matérias-primas, a cerâmica pode ser classificada em: terracota, cerâmica vidrada, grés e faiança.

Portugal tem a tradição enraizada de produção de cerâmica, com as características indústrias de faiança, grés e porcelana. No setor da porcelana, destacam-se empresas como a Vista Alegre, SPAL e Costa Verde, colocando Portugal em destaque a nível mundial (Lemos, 2019).

Deste leque de empresas, a Vista Alegre destaca-se pelas suas vantagens competitivas e diferenciação, assentes nomeadamente na inovação e investigação. Aliado a isto está a maior diversificação de produtos e a internacionalização.

A marca VA está na vanguarda da indústria por vários fatores:

- Conhecimento e saber-fazer, experiência dos seus quase 200 anos de história
- Perícia manual dos artesãos, com a pintura manual das peças
- Tecnologias e investigação
- Design diferenciador, sentido de arte e de gosto, nomeadamente através das parcerias com artistas e marcas de renome internacionalmente

Segundo o estudo da PWC, o setor da cerâmica é altamente dependente de energia, quer para a produção quer para o transporte dos produtos, e a maior preocupação que se verifica é a substituição de produtos cerâmicos por outros mais baratos provenientes de países emergentes, e ainda o avanço de produtos substitutos (Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica, 2012).

Para além disso, o mercado de cerâmica utilitária e decorativa tem vindo a diminuir fruto da introdução no mercado de novos produtos de baixo custo, provenientes de países como a China. No que diz respeito a qualidade, valor e design, o mercado europeu lidera. Salienta-se ainda que há uma segmentação vigente em que a porcelana utilitária é mais associada a segmentos de cliente médio-alto (Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica, 2012)..

Segundo o ranking de empresas Dinheiro Vivo, a nível setorial, a marca da Vista Alegre está em 1º lugar (Dinheiro Vivo, n.d.).

4.2.2.2. Análise de 5 Forças de Porter (setor)

Seguidamente é realizada a análise das 5 Forças de Porter do setor de atividade da porcelana:

- **Rivalidade existente entre os concorrentes**

No setor da cerâmica em Portugal a rivalidade entre concorrentes tem intensidade média-alta, uma vez que há várias empresas e é um setor muito competitivo.

- **Ameaça gerada pela entrada de novos concorrentes**

No setor da cerâmica a ameaça gerada pela entrada de novos concorrentes é baixa-média, sendo que as empresas existentes no setor já estão muito bem estabelecidas e maduras no mercado. Porém, a comercialização de cerâmica por novos concorrentes pode acontecer pois não há muitas barreiras. Por outro lado, no que diz respeito à produção de bens cerâmicos, é complicado entrar no setor, uma vez que a criação de uma fábrica e o processo produtivo exigem um elevado investimento devido aos custos, nomeadamente energéticos, e ao know-how necessários.

- **Ameaça gerada por produtos substitutos**

De facto, existem produtos substitutos da cerâmica utilitária e decorativa que constituem uma ameaça, nomeadamente por contemplarem preços mais baixos e até mais eficientes (Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica, 2012), nomeadamente os plásticos, metal e vidro.

- **Poder de negociação dos clientes**

O poder negocial dos clientes é médio-elevado no setor da cerâmica utilitária e decorativa, uma vez que há bastante oferta, quer de produtos do setor, quer de produtos substituto. Assim, o cliente pode optar pela oferta que satisfaça melhor as suas necessidades, quer a nível de preço, qualidade, design, etc.

- **Poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores do setor cerâmico têm médio poder de negociação, sendo que necessitam nomeadamente de fornecimentos de origem internacional (matérias-primas e energia externa), o que faz com que as empresas no setor cerâmico possam ter fraco poder negocial (Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica, 2012).

Análise reflexiva

Dito isto, a Vista Alegre aparenta ser a marca mais reconhecida e de prestígio, e tem forte notoriedade e reconhecimento e ligação à cultura e identidade nacional.

Apesar da marca estar inserida num mercado de competitividade média-alta, a VA tem um posicionamento diferente assente no luxo e prestígio, com foco num target diferente das restantes marcas de porcelana a atuar no mercado português.

Desta forma, devido à sua diferenciação e estratégia de marca de luxo, as restantes marcas de porcelana não se assumem como concorrentes diretos da marca em estudo.

4.2.2.3. Análise concorrencial

Por fim, nesta análise externa, será analisada a concorrência da Vista Alegre em Portugal, e no que concerne ao setor da cerâmica. Escolheu-se fazer esta análise referente ao setor da cerâmica, devido à peculiaridade do setor do luxo em Portugal e também à diversidade de gama de produtos das marcas de luxo de referência nacionalmente.

Assim, será analisado no contexto do seu negócio nuclear, a cerâmica, e poder-se-á compreender a diferenciação da Vista Alegre relativamente aos seus concorrentes do setor cerâmico em Portugal através de fatores e estratégias que conduzem a marca ao seu sucesso e a tornam uma marca de luxo.

Desta forma, os principais concorrentes identificados foram a SPAL, a Costa Verde e a Porcel.

Em primeiro lugar, a **SPAL** foi fundada em 1965 e desenha, produz e comercializa porcelana de uso doméstico e para hotelaria. A marca promove o design e a criatividade, a inovação e qualidade, tendo nas suas coleções também colaborações com alguns designers internacionais. Nas suas gamas de produto, a marca tem produtos para mesa, hotelaria, gift e decorativo, e ainda soluções personalizadas para os seus clientes (SPAL, 2022).



De seguida, a **Costa Verde**, fundada em 1992 e situada em Aveiro, é uma das mais modernas do setor na União Europeia e, o facto de ter convidado os seus principais distribuidores de porcelana nacionais a participar no seu capital social fez com que se quebrassem barreiras no setor tradicional da cerâmica, permitindo o seu forte estabelecimento no mercado português, tornando-se uma marca reconhecida.

A sua fábrica detém tecnologias avançadas e matérias-primas nacionais e estrangeiras com um processo de seleção rigoroso, tendo a sua porcelana elevado índice de qualidade.

Destaca-se ainda a estratégia de internacionalização da marca, que surgiu com parcerias por todo o mundo, estando hoje a marca presente em mais de 50 países e alcançando 70% das suas receitas no mercado internacional. Para além disso, a marca pretende que a sua atuação seja feita com sustentabilidade.

Quanto aos seus serviços, a Costa Verde produz porcelana direcionada aos setores da hotelaria e restauração (sendo a marca muito forte e com muita diversidade no segmento de hotelaria); oferece serviços de decoração e personalização de peças existentes e, por fim, a fábrica e pessoas detêm condições e know-how para o desenvolvimento de novos produtos.







Por fim, a **Porcel**, fundada em 1987 é mais uma marca prestigiada na indústria da porcelana, sendo que combina a inovação tecnológica com a tradição manual no desenvolvimento de peças da porcelana. A marca publicita as suas peças como de elevada qualidade, com criatividade e elegância, sendo que a seleção de materiais é de relevo e a produção tem normas rigorosas.

Para além disso, a marca faz investimento no desenvolvimento de novas linhas e decorações, e vai de encontro às tendências do mercado, apresentando anualmente coleções em eventos internacionais.



Tabela 6 Análise concorrencial comparativa

Variáveis	Vista Alegre, S.A.	Porcelanas da Costa Verde, S.A.	SPAL Sociedade de Porcelanas de Alcobaça, S.A.	Porcel – Indústria Portuguesa de Porcelanas, S.A.
				
Ano de criação	1979 (S.A., no entanto a marca existe desde 1824)	1992	1965	1987
Nº Colaboradores	1484	321	256	123
Volume de negócios	70.956.949,48€	10.169.754,33€	8.893.212,79€	4.833.257,5€
Endividamento (%)	79,40%	54,27%	102,85%	20,88%
Gamas e variedade de produto	<ul style="list-style-type: none"> Mesa Bar e Enologia Decorativo Gift (presentes) Iluminação Cutelaria Arte, design e cultura Têxteis Mobiliário Hotelaria 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa Decorativo Hotelaria Gift 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa Gift e decorativo Hotelaria Soluções personalizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa Decorativo-inclui estatuetas, jarras e peças decorativas Personalização Projetos emblemáticos a nível nacional e internacional (p.e.: ofertas da 1ª dama Michelle Obama no 1º almoço na Casa Branca; peças e busto para a Assembleia da República Portuguesa)
Design	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Design VA Colaborações com artistas/marcas de luxo de renome nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Design da Costa Verde, complementado pelo atelier londrino Studio Levien 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Desenvolvimento Interno Contratação regular dos mais conceituados designers internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Design Studio Porcel
Estilo	Contemporâneo e inovador, prestígio e elegante, com a componente de tradição e arte	Moderno, contemporâneo e elegante	Clássico e tradicional	Moderno, criativo e elegante

(Vista Alegre, 2022b)

(Costa Verde, 2022)

(SPAL, 2022)

(Porcel SA, 2022)

Fonte: Elaboração própria com dados financeiros retirados do SABI (valores à data de 31/12/2021)

No que diz respeito às empresas analisadas acima, a marca Vista Alegre beneficia da antiguidade da sua marca, uma vez que lhe confere elevado conhecimento e vantagem no mercado da cerâmica.

Por sua vez, quanto ao número de colaboradores e ao volume de negócios das marcas apresentadas, compreende-se que a VA se trata de uma empresa com uma grande estrutura e de uma dimensão bem maior que as restantes.

Face a esta comparação, a Vista Alegre tem vantagens face aos seus concorrentes, nomeadamente a sua longa experiência e *know-how* de muitos anos, juntamente com a tradição e cultura associados à identidade nacional. Para além disso, as suas estratégias de marketing e design, os seus lançamentos inovadores e arrojados, e a sua diversa gama de produtos conferem-lhe também elevada distinção e prestígio.

Para além disso, a marca segue a estratégia de diferenciação, através da combinação da tradição com a contemporaneidade, e ainda do prestígio e luxo associados às suas peças.

Desta forma, os concorrentes analisados acima não conferem concorrência direta para a marca em estudo, uma vez que são concorrentes com posicionamento mais baixo. No entanto, devido a determinados fatores podem efetivamente ser rivais da VA nas gamas médias-baixas e em que o design e prestígio não são elementos essenciais para o cliente.

No entanto, a Vista Alegre deve ter em conta os avanços destas marcas em análise, nomeadamente da Costa Verde que, embora não tenha a dimensão nem características da VA, parece ser a marca mais equiparável. Não obstante, é importante referir ainda que a Porcel, apesar de ter uma dimensão bastante mais pequena em comparação com a marca em análise, tem foco em projetos também diferenciadores.

4.3. Análise SWOT

Tabela 6 Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade e reputação da VA em Portugal e internacionalmente • Associação da marca à história e cultura nacionais e forte tradição da VA • Força e estrutura da sua cadeia de abastecimento • Produtos inovadores e criação de tendências; foco no desenvolvimento de novos produtos e criatividade • Serviço ao cliente de excelência e experiência oferecida através das suas peças • Distinção da marca pelo posicionamento enquanto marca de luxo • Parcerias fortes com artistas de renome, nacionais e internacionais, que permitem aumentar as associações da marca e a sua notoriedade e expandir sustentadamente para outros mercados • Colaboração com marcas de luxo internacionais • Prémios e distinções recebidas • Rede de lojas de retalho e loja online forte e em crescimento • Produtos são intemporais e podem ser considerados investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço elevado de algumas peças • Possível perda de foco com muitos lançamentos • As lojas que não são flagship stores não aspiram a aura da marca e do luxo e encontram-se desatualizadas • Website com pouco recurso a vídeos e imagens ambiente, sendo que poderia ser feita uma atualização ao layout
	Oportunidades	Ameaças
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado de luxo em 2021 (D'Arpizio et al., 2021) • Tendência atual para produção de bens com maior valor acrescentado e tecnologicamente mais desenvolvidos (PwC, 2016) • Indústria cerâmica com posição dinâmica em Portugal, e diferenciação com base nos custos ou diferenciação (PwC, 2016) • Elevada procura mundial e forte carácter exportador da indústria cerâmica (PwC, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevo crescente dos produtos substitutos - com custos acessíveis e que apresentam níveis de qualidade elevados (PwC, 2016) • Crise económica e social resultantes dos efeitos da pandemia e da guerra entre a Ucrânia e a Rússia, reduzindo as possibilidades dos clientes • Ameaça concorrencial no setor da porcelana • Custos de energia muito elevados e a sua imprevisibilidade (Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica, 2012)

Fonte: Elaboração própria

5. Estudo de caso: análise à marca de luxo Vista Alegre

Tendo por base o modelo conceptual elaborado com base na análise da teoria, cruzou-se essa informação com a realidade da Vista Alegre. Para tal, a informação acerca da marca foi recolhida de fontes como documentos da marca comunicados aos investidores, publicações da marca, fotografias, livros, sites e blogues de referência, notícias, e com base no conhecimento adquirido derivado do estágio realizado na empresa.

Através desta confrontação do modelo conceptual com o caso da Vista Alegre, será possível concluir qual a importância de cada uma das componentes do modelo para a marca e apresentar sugestões mediante a teoria acerca da temática.

5.1. Dimensão: Características das marcas de luxo

Seguidamente serão confrontadas as componentes da dimensão “Caraterísticas das marcas de luxo” com a Vista Alegre, sendo que é realizada a análise de verificação das componentes teóricas na marca em estudo.

5.1.1. Reconhecimento global

- Aposta na internacionalização e exportação
- Preponderância das vendas nos mercados externos
- Reconhecimento como marca de luxo internacional
- Colaborações com artistas e designers de renome internacional permitem expandir e fortalecer a marca
- Lojas e filiais internacionais

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.1.2. Integridade das criações

- Materiais da mais elevada qualidade, ouro e platina nas peças
- Componente de pintura à mão das peças
- Elevada qualidade das peças, fundindo harmoniosamente a tradição com a inovação
- Autenticidade e certificações das criações
- Coleções limitadas e exclusivas

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.1.3. Serviço de excelência

- Serviço ao cliente de qualidade
- Experiência do cliente em loja agradável

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.1.4. Universo de luxo

- A marca tem várias lojas, nomeadamente as flagship stores, que transmitem a aura de marca, no entanto há lojas que já estão desatualizadas e que não aspiram o universo de

luxo da marca (por exemplo a loja do Gaiashopping, comparativamente com outras lojas da marca)

- O website da marca transmite a formalidade e bom gosto da marca, no entanto poderia aspirar mais ao luxo e elegância que caracterizam a marca

Por conseguinte, esta componente está verificada, com menor intensidade, na Vista Alegre.

5.1.5. História e cultura

- Passado histórico da Vista Alegre, que é hoje um conjunto arquitetónico de tradição e cultura
- Elevada ligação à identidade nacional e à história portuguesa
- Quase 200 anos de história e fundador carismático da marca
- Várias criações da marca com muita componente cultural, quer através da temática, quer através dos seus artistas

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.1.6. Preço premium

- A marca tem várias gamas de produtos que, de acordo com as suas especificidades, têm maior ou menos preço premium. No entanto, a marca está orientada para uma gama média-alta, com a generalidade das peças a preços premium

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre

5.1.7. Exclusividade

- As peças da marca Vista Alegre, devido a não serem acessíveis a toda a gente, conferem exclusividade e status a quem as compra, sendo uma insígnia de luxo
- Coleções exclusivas, limitadas e numeradas demonstram a exclusividade da marca
- Limitação pelo preço

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.1.8. Assinatura de design

- Design, estética e perfeição das suas peças
- Distinção pela harmonia entre tradição e inovação
- Coleções assinadas por designers e artistas de renome, nacional e internacional
- Vasto número de prémios de design internacionais nas suas coleções


Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.1.9. Comunicação de Marketing de luxo

- Relativamente aos códigos das marcas de luxo presentes na marca Vista Alegre, estão representados na seguinte tabela:

Tabela 7 Elementos dos códigos de luxo na marca Vista Alegre

Elemento	Caraterísticas	Marca: Vista Alegre
Figura do criador da marca	A pessoa que fundou a marca; a sua effigie deve ser encontrada nas lojas e comunicações	Pinto Basto e a sua estátua no Bairro da Vista Alegre, em Ílhavo, perto da loja da marca

Logótipo	Por norma curtos e muito visuais; primeiramente tinham como objetivo proteger a marca da contrafação e atualmente têm um forte papel como assinatura estética, capaz de ser repetida até ao infinito (como por exemplo o LV de Louis Vuitton)	Com o nome da marca Vista Alegre, curto e visual. De seguida será aprofundado o tópico. 
Símbolo visual que acompanha a assinatura	-	Coroa, ano de criação da marca (1824)
Motivo visual repetido	Por exemplo usa-se este símbolo repetidamente como assinatura visual em têxteis	-
Cor da marca	-	Dourado, preto
Material de eleição	Por exemplo seda para a Hermès	Porcelana de elevada qualidade no core da VA
Trabalho manual	Constantes referências à excelência dos seus artesãos e know-how	Verifica-se a referência constante e relevo dados ao trabalho manual dos seus pintores nas peças
Distinção da marca	Forma de fazer as coisas que é típico da marca	Colaborações com marcas e artistas internacionais; materiais de elevada qualidade, inclusive ouro e platina, indicativos de luxo; componente de pintura manual; inovação, arte e cultura; sinergia harmoniosa de tradição e inovação

Fonte: Elaboração própria

- Forte componente cultural e artística da marca nas suas comunicações
- Universo de luxo vigente nas suas comunicações
- Comunicam meios selecionados e exclusivos, característica do luxo (contrariamente ao marketing de massas)

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

Após a análise das componentes individualmente, apresenta-se uma tabela síntese da verificação das mesmas, nomeadamente com um esquema de cores que será explicado abaixo.

Na verificação das componentes é utilizado um esquema de cores de forma a medir a intensidade da aplicação das variáveis. Desta forma, é usado verde-escuro quando a componente se verifica com intensidade na VA e verde-claro quando se aplica, mas com menor intensidade. No caso de variáveis do modelo conceptual que não se verifiquem na atuação da VA, quando não se verificam de todo serão representadas a vermelho-escuro e, caso não se verifiquem intensamente serão representadas a vermelho-claro.

Tabela 8 Verificação das componentes da dimensão "Caraterísticas das marcas de luxo" na Vista Alegre

	Componente	Verificação
Caraterísticas das marcas de luxo	Reconhecimento global	
	Integridade das criações	
	Serviço de excelência	
	Universo de luxo	
	História e cultura	
	Preço premium	
	Exclusividade	
	Assinatura de design	
	Comunicação de Marketing de luxo	

Fonte: Elaboração própria

5.2. Dimensão: Estratégias das marcas de luxo

Seguidamente serão confrontadas as componentes da dimensão “Estratégias das marcas de luxo” com a Vista Alegre, sendo que é realizada a análise de verificação das componentes teóricas na marca em estudo.

5.2.1. Inovação

- Estratégia congruente de inovação da marca, tornando-se uma referência e ícone no mercado
- Estratégia de extensão de marca para outros segmentos de produto, nomeadamente mobiliário, iluminação e têxteis, fora do core da porcelana
- Colaboração com artistas e marcas de renome, de forma a inovar continuamente nas suas criações
- Criação do IDPool

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.2.2. Extensão de marca

- Entrada nos segmentos de mobiliário, iluminação e têxteis, áreas que não faziam parte do seu core business

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.2.3. “Artificação” do luxo

- Colaboração recorrente da marca com artistas prestigiados
- Os atos de comunicação da marca recorrem à arte e cultura, fazem parte do ADN da VA
- Criatividade e arte nas suas peças

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.2.4. Pirâmide das marcas de luxo

- A marca segue a estratégia da pirâmide das marcas de luxo sendo que, na base da mesma, estão produtos de gamas mais acessíveis e mais racionalizadas e em série, sendo que não são limitadas ou exclusivas (exemplo: serviço Sagres)
- Por sua vez, no centro da pirâmide encontram-se as peças da VA que são de gama elevada e transmitem o luxo da mesma
- No topo da marca situam-se as peças mais inacessíveis, exclusivas e limitadas, sendo que estas emitem a aura da marca para as restantes. No entanto, estas peças do topo da pirâmide podem não ser obras únicas e não são da assinatura do criador, contrariamente à teoria revista inicialmente

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

Tabela 9 Verificação das componentes da dimensão "Estratégias das marcas de luxo" na Vista Alegre

	Componente	Verificação
Estratégias das marcas de luxo	Inovação	✓
	Extensão de marca	✓
	Pirâmide das marcas de luxo	✓
	“Artificação” do luxo	✓

Fonte: Elaboração própria

5.3. Dimensão: Marketing-mix da marca de luxo VA

Seguidamente serão confrontadas as componentes da dimensão “Marketing-mix das marcas de luxo” com a Vista Alegre, sendo que é realizada a análise de verificação das componentes teóricas na marca em estudo.

5.3.1. Produto

5.3.1.1. Design e estética

- Design inovador e icónico das peças, diferenciação evidente pela estética
- Beleza e elegância das peças

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.1.2. Inovação e criatividade

- Estratégia de inovação, mantendo as raízes da tradição
- Criatividade na atuação da marca, que se reflete nas suas peças diferenciadoras

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.1.3. Artistas e designers de renome

- Aposta em projetos de colaboração artística com designers, artistas plásticos, arquitetos, fotógrafos e outros criativos de todo o mundo, de renome e em concordância com a marca

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.1.4. Arte e cultura

- Colaboração com artistas universais e definição de novas tendências
- Aposta em coleções definidas pela cultura e vertente artística

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.1.5. Manufatura

- Know-how, técnica e arte dos seus artesãos altamente especializados
- Peças inteiramente pintadas à mão ou com forte componente manual, e reconhecimento da necessidade de manter esta tradição nas suas coleções

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.1.6. Qualidade e integridade

- Elevado nível de qualidade e integridade do produto VA, e sua certificação
- Materiais com atributos de excelência, e produção de qualidade, nomeadamente através dos seus artesãos

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.2. Distribuição

5.3.2.1. Experiência multissensorial de excelência

- Nas flagship stores da marca há um forte investimento na experiência multissensorial do cliente, nomeadamente com espaços grandes, modernos, e com bom gosto, com uma disposição de uma grande variedade das peças da marca
- Grandes displays LED, nomeadamente com imagens do processo artístico e produtivo das peças, suscitando curiosidade e interesse do público para o universo da marca
- Nas restantes lojas a componente multissensorial do espaço não é tão evidente, nem a comunicação do luxo e universo de sonho

Por conseguinte, esta componente está verificada, com menor intensidade, na Vista Alegre.

5.3.2.2. Lojas como montra para universo da marca

- As flagship stores são de facto uma montra para o universo de luxo, arte e elegância da marca, com as suas peças dispostas para serem admiradas como obras de arte, chamando a atenção para o sonho associado à marca
- As restantes lojas demonstram também o universo da marca, no entanto não tão intensamente como as lojas-conceito acima abordadas

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.2.3. Localização de prestígio

- Na sua estratégia, a marca aposta na localização de prestígio das flagship stores, lojas maiores e com maior investimento, localizadas nomeadamente em espaços mais turísticos e centros de cidades de forma a chegar ao seu público-alvo. Exemplos destas localizações são perto dos Clérigos no Porto, no centro da cidade de Aveiro, e na zona prestigiada de Barcelona
- Por sua vez, há outras lojas, nomeadamente em centros comerciais, que não são localizadas em zonas de prestígio

Por conseguinte, esta componente está verificada, com menor intensidade, na Vista Alegre.

5.3.2.4. Distribuição controlada

- Através da informação recolhida através da pesquisa deste estudo, depreende-se que a distribuição da marca é controlada e há um esforço para que haja congruência em todos os pontos de contacto com o cliente, nomeadamente a nível internacional
- Os comerciais das várias zonas do globo asseguram também esta consistência, e a rede de funcionários da marca

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.3. Comunicação

5.3.3.1. Códigos de comunicação de luxo

- Como já foi verificado no ponto 5.1.9. Comunicação de Marketing de luxo, a marca tem a sua comunicação codificada

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.3.2. Criação e recarga do sonho da marca

- As comunicações de marca transmitem o sonho da mesma e a exclusividade associada, sendo que cumprem a função também de recarregar o sonho da marca

Por conseguinte, esta componente está verificada, na Vista Alegre.

5.3.3.3. Meios de comunicação de luxo

- Foco da marca nos eventos, como feiras e eventos com presença de personalidades, e presença em revistas prestigiadas da área; bem como relações-públicas

- O website poderia ser mais atualizado e aspirante ao luxo da marca, bem como incluir vídeos e mais imagens ambiente que aludissem ao sonho da marca e toda a sua complexidade e prestígio

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.3.4. Testemunho de personalidades

- A marca faz parcerias com personalidades de influência na sociedade, de forma que o público se reveja nessas personalidades que admira e que usa Vista Alegre
- Exemplos das campanhas com Catarina Furtado, Ana Moura e Débora Montenegro

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.4. Preço

5.3.4.1. Preço premium

- Esta componente encontra-se analisada no ponto 5.1.6. Preço premium

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.4.2. Valor simbólico e intangível

- Os produtos da Vista Alegre têm um forte valor simbólico, sendo nomeadamente este vai passando de gerações em gerações, sendo que o valor associado às suas peças e ao universo da marca é intangível
- Este valor simbólico é exemplo nomeadamente através de um *gift* especial para um ente querido, um símbolo de recompensa, prendas de casamento, heranças, coleções numeradas e limitadas compradas por colecionadores, etc

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.5. Pessoas

5.3.5.1. Relação one-to-one

- É criada uma relação pessoal entre o cliente e a marca, representada pelos seus vendedores
- Funcionários amigáveis e atenciosos

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.5.2. Staff de excelência

- Staff escolhido com cuidado e formado
- Permitem fornecer um serviço de qualidade

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.5.3. Comunicação da aura da marca

- Na comunicação dos funcionários, poderia ser mais evidente a transmissão do luxo e da aura da marca e das peças

Por conseguinte, esta componente está verificada, com menor intensidade, na Vista Alegre.

5.3.6. Processo

5.3.6.1. Esboço de processo de luxo

- Em loja a marca tem um processo eficaz e próximo do cliente, no entanto nas lojas que não são flagship poderia ser evidenciado mais o luxo da marca e das peças
- No online, o processo de compra é também eficaz, no entanto poderia englobar mais a componente do luxo

Por conseguinte, esta componente está verificada, com menor intensidade, na Vista Alegre.

5.3.6.2. Controlo de serviço

- A marca procura que o serviço seja congruente nos diversos pontos de venda, nomeadamente através do ambiente físico semelhante nos diversos pontos de venda (no entanto as flagship stores têm mais investimento e aura de luxo do que as restantes lojas)
- A formação dos funcionários, disposição de produtos e atenção aos valores da marca permitem que não haja muita variabilidade no serviço em pontos de venda diferentes
- Para além disso, a gestão de backoffice das lojas e dos diversos pontos de venda permitem que haja supervisão do controlo de serviço e que este seja congruente nos diversos pontos de venda
- A nível online, o serviço é controlado, sendo idêntico nos diversos países para os quais a marca vende

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.6.3. Forte componente pessoal

- O serviço nas lojas VA tem foco no cliente, satisfação e na sua experiência em loja

Por conseguinte, esta componente está verificada na Vista Alegre.

5.3.7. Ambiente físico

5.3.7.1. Servicescape de luxo

- As flagship stores têm um servicescape de luxo, com o seu design de interior contemporâneo e com sentido de estética e com a sua disposição dos produtos como peças de arte; as montras com displays LED e com as suas coleções mais recentes dispostas de forma a encantar o público
- Já as restantes lojas da marca estão um pouco desatualizadas e não transmitem um servicescape de luxo, sendo que não têm muita congruência com as lojas-conceito; as cores que prevalecem são o azul e o branco contrariamente ao preto e nude das flagship stores; os produtos não estão dispostos como obras de arte e a decoração não é tão moderna como as flagship

Por conseguinte, esta componente está verificada, com menor intensidade, na Vista Alegre.

5.3.7.2. Ambiente mágico

- Nas flagship stores o ambiente mágico e de sonho é evidente, com a aura e imagem da marca em destaque; o cliente sente o prestígio e vê as peças como arte
- Por sua vez, as restantes lojas não dão tanto relevo ao ambiente de magia e sonho, nem ao luxo

Por conseguinte, esta componente está verificada, com menor intensidade, na Vista Alegre.

Tabela 10 Verificação das componentes do modelo conceptual aplicadas à marca Vista Alegre

		Componente	Verificação
Marketing-mix das marcas de luxo	Produto	Design e estética	✓
		Inovação e criatividade	✓
		Artistas e designers de renome	✓
		Arte e cultura	✓
		Manufatura	✓
		Qualidade e integridade	✓
	Distribuição	Experiência multissensorial de excelência	✓
		Lojas como montra para universo da marca	✓
		Localização de prestígio	✓
		Distribuição controlada	✓
	Comunicação	Códigos de comunicação de luxo	✓
		Criação e recarga do sonho da marca	✓
		Meios de comunicação de luxo	✓
		Testemunho de personalidades	✓
	Preço	Preço premium	✓

		Valor simbólico e intangível	
Pessoas		Relação one-to-one	
		Staff de excelência	
		Comunicação da aura da marca	
Processo		Esboço de processo de luxo	
		Controlo de serviço	
		Forte componente pessoal	
Ambiente físico		Servicescape de luxo	
		Ambiente mágico	

Fonte: Elaboração própria

5.4. Modelo aplicado ao contexto da Vista Alegre

Através da análise realizada acima, foi possível realizar o modelo aplicado ao contexto da marca Vista Alegre, que se encontra abaixo.

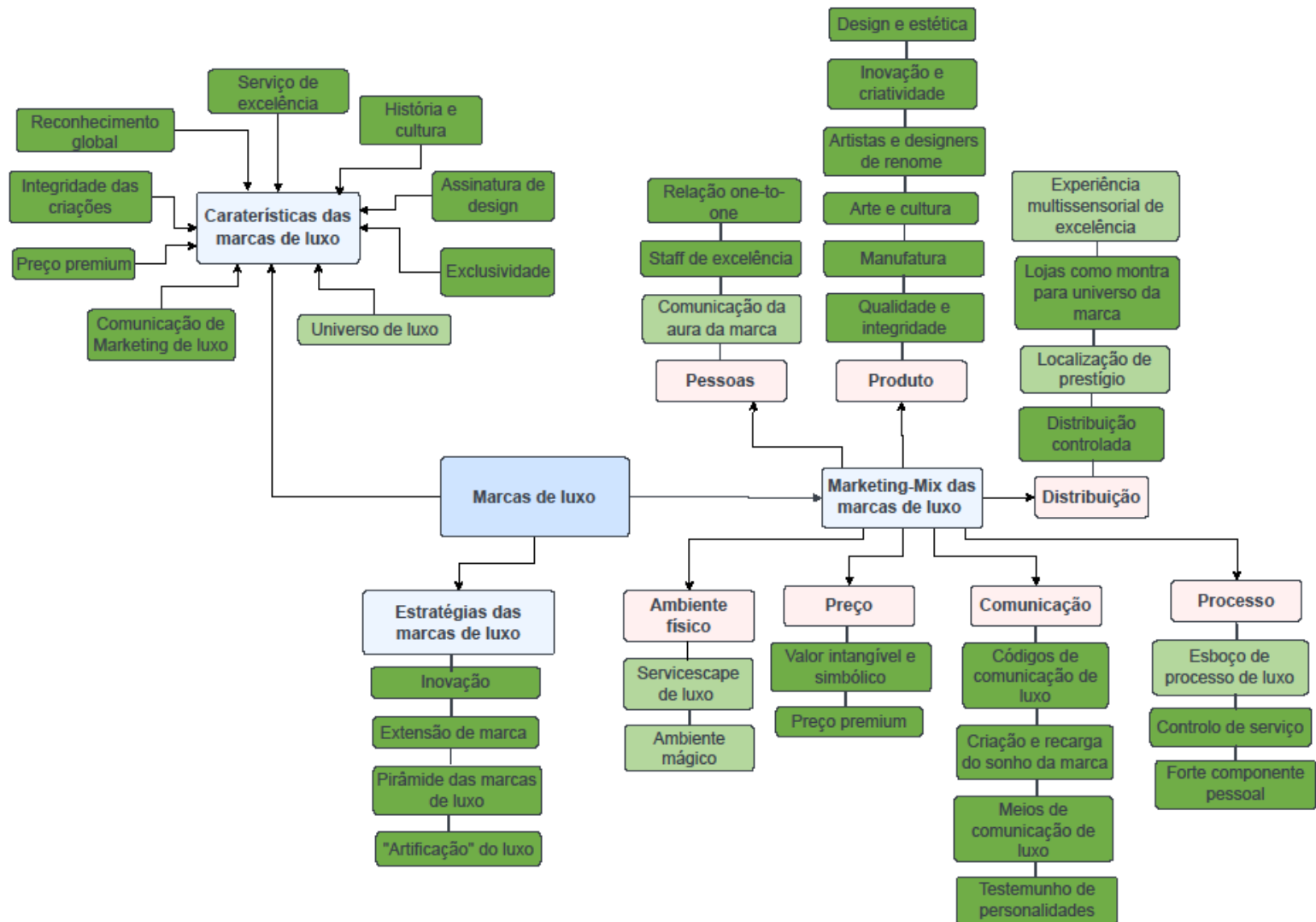


Figura 75 Modelo conceptual adaptado à Vista Alegre

Fonte: Elaboração própria

Podemos concluir pela análise deste modelo que a marca **segue com elevada intensidade quase todas as componentes** das marcas de luxo identificadas na análise de literatura.

Efetivamente, a marca, na dimensão das caraterísticas das marcas de luxo, é compatível com as caraterísticas assentes na literatura (somente com uma variável a ter menor intensidade na marca), sendo um ponto muito positivo para a VA.

Para além disso, no que diz respeito às estratégias usadas por marcas de luxo, a marca coincide completamente com o requerido para uma marca de luxo na teoria.

No que diz respeito à dimensão do marketing-mix das marcas de luxo, a marca também contempla a maioria dos requisitos da teoria. No entanto, algumas componentes que serão abordadas, nomeadamente na distribuição, ambiente físico, pessoas e processo, indicam aspetos

a melhorar na gestão de marketing da marca, uma vez que se aplicam com menor intensidade na marca.

Assim, são identificadas **sete componentes que se verificam com menor intensidade** e que, por isso, devem ser trabalhadas pela marca de forma que melhore o seu posicionamento de marca de luxo. Estas componentes são as seguintes:

- Características das marcas de luxo: Universo de luxo
- Marketing-mix - Pessoas: Comunicação da aura da marca
- Marketing-mix – Ambiente físico: Servicescape de luxo, Ambiente mágico
- Marketing-mix – Distribuição: Experiência multissensorial de excelência, Localização de prestígio
- Marketing-mix – Processo: Esboço de processo de luxo

Como se conclui da análise realizada em cima, muitas destas componentes estão relacionadas com o ambiente físico, envolvimento de luxo e da aura e imagem da marca, nomeadamente nas lojas (exceto flagship stores).

Para além disso, o luxo e aura da marca não são muito comunicados na loja e o processo de serviço poderia envolver mais o sonho do luxo e da marca, algo em falta novamente nas lojas que não são as flagship stores.

Algo que se deteta ainda nesta análise é a menor intensidade na componente localização de prestígio (exceto nas lojas-conceito que são localizadas nas grandes cidades), e que não coincide com os pressupostos da literatura. No entanto, este não parece ser um problema para a marca mas sim uma oportunidade uma vez que, embora não sejam localizações de prestígio, são localizadas em grandes e importantes cidades.

6. Conclusão

6.1. Reflexão crítica

Após ser feito o cruzamento da teoria analisada inicialmente neste trabalho com a atuação da Vista Alegre, através da verificação das componentes do modelo conceptual da teoria na marca, é possível extrair conclusões da gestão de marketing e apresentar um contributo para a mesma.

Seguidamente a ser feita a análise crítica ao modelo conceptual aplicado ao contexto da Vista Alegre, surgem indicações de melhorias para a marca, de forma a esta incrementar a sua gestão de marketing.

Como foi visto anteriormente, é necessária uma maior consistência entre as lojas-conceito e as restantes lojas, sendo que nas últimas deve ser reforçada a alusão ao universo da marca e à sensação do luxo e criar o desejo no cliente. Isto pode ser feito através da melhoria do servicescape, nomeadamente através atualização das lojas, design das mesmas, cores, e ainda do esboço de um processo mais direcionado à transmissão de luxo e da aura e imagem de marca; e ainda de uma comunicação consistente da sua comunicação para o cliente por parte dos funcionários.

Para além disso, através de toda a análise realizada, sugere-se ainda a melhoria do website, nomeadamente a atualização do mesmo, de forma a “refrescar”, uma vez que se encontra idêntico há alguns anos. Isto poderia impulsionar as vendas, através de um site mais atrativo e da potenciação da plataforma de e-commerce.

Neste sentido, denota-se a importância do uso de conteúdo multiformato, nomeadamente a relevância dos vídeos e imagens ambiente na criação da aura da marca e no despoletar da percepção de luxo e de desejo nos consumidores. Estes têm uma forte capacidade de transmitir uma emoção aos clientes, e de os fazer sentir (nomeadamente através da visão e audição no caso dos vídeos) a experiência que as respetivas peças da VA proporciona.

Desta forma, sugere-se o maior uso destes conteúdos, uma vez que a marca faz grandes investimentos para os criar e estes têm muito potencial, e de forma mais organizada em todas as plataformas. Neste sentido, salienta-se também o uso do mesmo no website, nomeadamente em destaques e alocados às peças a que os vídeos/imagens ambiente dizem respeito.

Espera-se que este estudo de caso da marca se converta num contributo para a marca e para a sua gestão de marketing, nomeadamente com os insights retirados do modelo conceptual aplicado à marca Vista Alegre e com as respetivas sugestões de melhoria.

É importante referir ainda que, no que concerne ao serviço da Vista Alegre e do ambiente dos pontos de venda do marketing-mix da marca, a análise feita foi com base em experiências enquanto cliente em duas lojas da marca. Esta constitui uma limitação do estudo, uma vez que de forma a ser averiguado com maior detalhe, nomeadamente a congruência de serviço nos vários pontos de venda, teria de se recorrer à análise e observação de vários pontos de venda, algo que não é central neste estudo.

6.2. Considerações finais

De facto, como foi possível concluir através da revisão literária acerca do luxo e das marcas de luxo, esta tipologia de bens implica estratégias de marketing bem diferentes do marketing tradicional.

Desta forma, o marketing de luxo tem muitas particularidades, sendo necessário os gestores de marketing das marcas de luxo estarem conscientes das mesmas de forma a manter a equação de sonho da respetiva marca na mente dos consumidores.

O estágio curricular realizado na Vista Alegre, marca de luxo nacional, abrangeu uma diversidade de tarefas que permitiu um escopo de conhecimento mais alargado dos processos de gestão de marketing da marca.

Dada a peculiaridade do marketing de luxo e a experiência que tive na entidade de acolhimento, marca de luxo com muito impacto, surgiu a possibilidade de trabalhar no tópico das marcas de luxo com um estudo de caso da Vista Alegre.

Efetivamente, uma marca centenária não significa uma marca antiquada e a Vista Alegre é exemplo disso. A Vista Alegre tem vindo a desenvolver um trabalho inigualável em inovação e design, atingindo dos níveis mais altos do setor globalmente. Salientam-se ainda os vários prémios e distinções recebidos pela marca.

A marca tem constantemente procurado reforçar o posicionamento de excelência, quer a nível nacional, quer a nível internacional através da sua estratégia de expansão.

Fator relevante para a sua notoriedade e reconhecimento global é também as colaborações com artistas e marcas de luxo alinhados com a Vista Alegre, e demonstrando ainda a sua vocação universalista. Isto permite nomeadamente que a marca continue fresca para o seu público-alvo e se diferencie, surpreendendo o mercado com a associação a criadores originais, e de várias geografias e setores de atividade.

No que diz respeito ao estágio curricular na Vista Alegre, este foi muito enriquecedor e permitiu desenvolver várias competências, nomeadamente soft skills como trabalho em equipa e capacidades interpessoais, análise crítica, capacidade de resolução de problemas e situações de stress, sendo ainda o primeiro contacto da estudante com a envolvente profissional na sua área. Desta forma, permitiu complementar a formação académica, e colocar em prática conteúdos apreendidos no Mestrado em Marketing.

De facto, o Mestrado em Marketing e o Estágio Curricular tiveram uma grande importância no meu crescimento pessoal e profissional e foram onde depus o meu compromisso ao longo destes últimos dois anos académicos. Apesar do primeiro ano ser muito pautado pelas restrições devido à pandemia e pela distância física de colegas e professores e de isso condicionar de alguma forma a experiência global, foi um percurso muito positivo e de aprendizagem na área que eu escolhi especializar-me. Acredito agora ter a bagagem e conhecimento necessários para ser uma profissional bem-sucedida na minha área.

7. Bibliografia

- Albrecht, C. M., Backhaus, C., Gurzki, H., & Woisetschläger, D. M. (2013). Drivers of brand extension success: What really matters for luxury brands. *Psychology and Marketing*, 30(8), 647–659. <https://doi.org/10.1002/mar.20635>
- Arslan, F. M., & Altuna, O. K. (2010). The effect of brand extensions on product brand image. *Journal of Product and Brand Management*, 19(3), 170–180. <https://doi.org/10.1108/10610421011046157>
- Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica. (2012). *Promoção do empreendedorismo e da criação de empresas com maior valor acrescentado*. 1–222.
- Banco de Portugal. (2022). *Boletim Económico: junho 2021*.
- Barnabé, P. (2021). *BARON DO DESIGN*. Máxima. <https://www.maxima.pt/atual/detalhe/baron-do-design>
- Barra, N. (2020). *Superbrands Portugal: Vista Alegre 2020*. <https://superbrands.sapo.pt/2020/marcas/vista-alegre>
- Bellaiche, J.-M., Mei-Pochtler, A., & Hanisch, D. (2010). The New World of Luxury - Caught Between Growing Momentum and Lasting Change. *The Boston Consulting Group*, December, 13.
- Bordallo Pinheiro. (2022). *Website Bordallo Pinheiro*. <https://pt.bordallopinheiro.com/>
- Carvalho, R. (2021). *Fãs da saga Kingsman já podem ter peças únicas desenhadas pela Vista Alegre*. <https://www.sabado.pt/vida/detalhe/fas-da-saga-kingsman-ja-podem-ter-pecas-unicas-desenhadas-pela-vista-alegre>
- Casa Alegre. (2022). *Website Casa Alegre*. <https://casaalegre.com/pt/>
- Centro Vasco da Gama. (n.d.). *Loja Vista Alegre*. Retrieved August 20, 2022, from <https://www.centrovascodagama.pt/lojas/vista-alegre-atlantis-2/>
- Chandon, J. L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on “Luxury Marketing from Tradition to Innovation.” *Journal of Business Research*, 69(1), 299–303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.001>
- Cintra, P. (2017). *O lugar em que a Vista é Alegre*. Norteshopping. <https://www.norteshopping.pt/lifestyle/articles/o-lugar-em-que-a-vista-e-alegre/>
- Costa Verde. (2022). *Website Costa Verde*. <https://costa-verde.com/>
- D’Arpizio, C., Levato, F., Gault, C., de Montgolfier, J., & Jaroudi, L. (2021). From Surging Recovery to Elegant Advance: The Evolving Future of Luxury. *Bain & Company*.
- Deloitte. (2021). Global Powers of Luxury Goods 2021 Breakthrough luxury. *Global Powers of Luxury Goods*, 59.
- Dinheiro Vivo. (n.d.). *Ranking de Empresas do setor Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino*. Retrieved July 1, 2022, from <https://ranking-empresas.dinheirovivo.pt/sector-C23412>
- Dinheiro Vivo. (2019). *Há cada vez mais marcas portuguesas entre as mais reputadas*. <https://www.dinheirovivo.pt/marketing-pub/ha-cada-vez-mais-marcas-portuguesas-entre-as-mais-reputadas-12784814.html>
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). Consumer Rapport to Luxury : Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes. *Les Cahiers de Recherche Groupe HEC*, 33(1), 1–56.
- Eagle, L., Czarnecka, B., Dahl, S., & Lloyd, J. (2020). Marketing Communications. In *Marketing*

Communications. <https://doi.org/10.4324/9781003089292>

- Erickson, G. M., & Johansson, J. K. (1985). The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations. *Journal of Consumer Research*, 12(2), 195. <https://doi.org/10.1086/208508>
- Faustino, S. (2016). *Bem-vindos ao bairro da Vista Alegre*. Visão S7te. <https://visao.sapo.pt/visaose7e/sair/2016-09-14-bem-vindos-ao-bairro-da-vista-alegre/>
- Fiske, N., Silverstein, M., & Butman, J. (2008). *Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods and How Companies Create Them*.
- Forbes. (2022). *Quais são as marcas portuguesas mais valiosas?* <https://www.forbespt.com/quais-sao-as-marcas-portuguesas-mais-valiosas/>
- Freire, N. A. (2014). When luxury advertising adds the identitary values of luxury : A semiotic analysis. *Journal of Business Research*, 67(12), 2666–2675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.004>
- Gonçalves, R. (2019). *Vista Alegre abre primeira flagship store em centro comercial*. Hiper Super. <https://www.hipersuper.pt/2019/01/08/vista-alegre-abre-primeira-flagship-store-centro-comercial/>
- Grigorescu, A., & Ion, A. E. (2020). Innovation and product management – The direction of the 21 st century luxury market . *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1035–1045. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0098>
- Grinbergas, D. (2022). *Porcelana Vista Alegre: museu e hotel de um ícone de Portugal*. Viagem e Turismo Brasil. <https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/porcelana-vista-alegre-fabrica-e-hotel-de-um-icone-de-portugal/>
- Grupo Visabeira. (2019). *Vista Alegre abriu nova loja no Norteshopping, em Matosinhos*. <https://grupovisabeira.com/pt/media/noticias/vista-alegre-abriu-nova-loja-no-norteshopping-em-matosinhos>
- Grupo Visabeira. (2020). *Vista Alegre e Bordallo Pinheiro lançaram as coleções “Cloudy Butterflies” by Claudia Schiffer*. <https://grupovisabeira.com/pt/media/noticias/claudia-schiffer-desenvolve-colecoes-para-a-vista-alegre-e-bordallo-pinheiro->
- Harrison, R. (2009). *Learning and devolpment* (5th ed). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hines, T., & Bruce, M. (2007). *Fashion Marketing: Contemporary Issues* (Second). <https://doi.org/10.4324/9780080506241-14>
- Hirschman, E., & Holbrook, M. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46, 92–101. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom090127>
- Hoffmann, J., & Coste-Manière, I. (2012). *Luxury Strategy in Action*. Macmillan Publishers. <https://doi.org/10.1057/9780230361546>
- Holmqvist, J., Visconti, L. M., Grönroos, C., Guais, B., & Kessous, A. (2020). Understanding the value process: Value creation in a luxury service context. *Journal of Business Research*, 120(July), 114–126. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.002>
- Inácio, C. (2012). *Vista Alegre Atlantis reabre flagship store do Largo do Chiado*. Revista Online de Cultura, Lazer e Viagens. <https://canelaehortela.com/vista-alegre-atlantis-reabre-flagship-store-do-largo-do-chiado/>
- INE. (2021a). *Há cada vez mais utilizadores do comércio eletrónico, principalmente mulheres - 2021*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557834&DESTAQUESmodo=2

- INE. (2021b). *População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário; Decenal - INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0011166&selTab=tab0
- INE. (2021c). *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557706&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2022a). *Boletim Mensal de Estatística - maio 2022*.
- INE. (2022b). *Despesa em investigação e desenvolvimento (I&D - €) das instituições e empresas com investigação e desenvolvimento por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Sector de execução; Anual - DGEEC, Potencial científico e tecnológico nacional (sector institucio. 2022*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008080&selTab=tab0
- Jackson, T. (2004). A contemporary analysis of global luxury brands. In M. Bruce, C. Moore, & G. Birtwistle (Eds.), *International Retail Marketing* (pp. 184–198). Elsevier.
- Jin, B., & Cedrola, E. (2017). Brands as Core Assets: Trends and Challenges of Branding in Fashion Business. In *Fashion Branding and Communication* (p. 188). Springer. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52343-3>
- Jornal de Negócios. (2020). *OnStrategy revela as marcas mais valiosas em Portugal*. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/onstrategy/detalhe/onstrategy-revela-as-marcas-mais-valiosas-em-portugal>
- Jornal de Negócios. (2021). *Estudo revela as marcas mais relevantes e reputadas em 2021*. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/onstrategy/detalhe/estudo-revela-as-marcas-mais-relevantes-e-reputadas-em-2021>
- Jornal de Negócios. (2022a). *Delta lidera ranking das marcas mais relevantes e reputadas*. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/onstrategy/detalhe/delta-lidera-ranking-das-marcas-mais-relevantes-e-reputadas>
- Jornal de Negócios. (2022b). *OnStrategy: Microsoft, Google e Delta são as marcas mais fortes*. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/onstrategy/detalhe/microsoft-google-e-delta-as-mais-fortes>
- Kapferer, J. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4(4), 251–259. <https://doi.org/10.1057/bm.1997.4>
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2009a). The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. In *Kogan Page* (Vol. 5, Issue 3).
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2009b). The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to build luxury brands. In *Kogan Page*.
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 311–322. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.51>
- Kapferer, J. (2012). *The New Strategic Brand Management*.
- Kapferer, J. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.04.002>
- Kapferer, J. (2014). The artification of luxury: From artisans to artists. *Business Horizons*, 57(3), 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.007>

- Kapferer, J., & Laurent, G. (2016). Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries. *Journal of Business Research*, 69(1), 332–340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.005>
- Kim, K., & Baker, M. A. (2022). Luxury Branding in the Hospitality Industry: The Impact of Employee's Luxury Appearance and Elitism Attitude. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/19389655211022660>
- Kotler, P. (2003). *Lateral Marketing*. Wiley-India.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). MARKETING 4.0(moving from traditional to digital) PHILIP KOTLER. In by Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. All rights reserved.
- Lemos, M. (2019). *O novo contexto da indústria da porcelana em Portugsl*. Universidade de Lisboa.
- Marcela, A. (2017). *Vista Alegre vai ter coleção com mexicana Pineda Covalin*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/vista-alegre-vai-ter-colecao-com-mexicana-pineda-covalin-12860517.html>
- Marmé, P. (2022). *Vista Alegre homenageia a mais antiga aliança diplomática com peça de porcelana limitada*. Forbes Portugal. <https://www.forbespt.com/vista-alegre-homenageia-a-mais-antiga-alianca-diplomatica-com-peca-de-porcelana-limitada/>
- Martin, I. M., Stewart, D. W., & Matta, S. (2005). Branding strategies, marketing communication, and perceived brand meaning: The transfer of purposive, goal-oriented brand meaning to brand extensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 275–294. <https://doi.org/10.1177/0092070304271197>
- Muller, T. (2021). *Loja Vista Alegre Aveiro*. https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0xd2399207ad860d7%3A0x9e3c3a7954232e41!3m1!7e11514shttps%3A%2F%2Fih5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipOh8-S4PY4PCVNCNa0PKxQdWpzec3KtE3mo2GuU%3Dw162-h108-n-k-no!5svista_alegre_aveiro_Pesquisa_Google!15sCglgAQ&imagekey=!1e10!2sAF1QipOh8-S4PY4PCVNCNa0PKxQdWpzec3KtE3mo2GuU&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwj4LzNoKT6AhVvxgIHHW0cCkIQ7ZgBKAF6BAgKEAM
- Pineda Covalin. (2022). *Website Pineda Covalin*. <https://pinedacovalin.com/>
- Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*.
- Porcel, S. A. (2022). *Facebook Porcel S.A*. <https://www.facebook.com/PORCEL.porcelanas/>
- Porcel SA. (2022). *Website Porcel*. <https://www.porcel.pt/pt/>
- PwC. (2016). *Capacitação da indústria da Cerâmica PortuPwC. (2016). Capacitação da indústria da Cerâmica Portuguesa, novembro.quesa. novembro.*
- Reddy, M., Terblanche, N., Pitt, L., & Parent, M. (2009). How far can luxury brands travel? Avoiding the pitfalls of luxury brand extension. *Business Horizons*, 52(2), 187–197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.11.001>
- Riley, M., & Szivas, E. (2015). Luxury and innovation: Towards an evaluative framework. *Research in Hospitality Management*, 5(2), 147–152. <https://doi.org/10.1080/22243534.2015.11828339>
- Rocha, C. (2021). *Quase um quarto das empresas aumentaram investimento em tecnologia devido à pandemia*. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/quase-um-quarto-das-empresas-aumentaram-investimento-em-tecnologia-devido-a-pandemia>

- Saviolo, S., & Testa, S. (2000). *Le imprese del sistema moda: il management al servizio della creatività*. Etas.
- SPAL. (2022). *Website SPAL*. <https://www.spal.pt/index.php>
- Sporting Clube Vista Alegre. (2021). *Facebook Sporting Clube Vista Alegre*. <https://www.facebook.com/scvistaalegre>
- Teixeira, S., & Machado, P. (2018). Venda Online de Marcas de Moda de Luxo : Contradição de conceitos ou desenvolvimento natural do negócio da moda de luxo? *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 4, 122–148.
- The World Bank. (2020). *Doing Business 2020*.
- Visabeira, G. (2020). *VISTA ALEGRE TÊXTEIS O INÍCIO DE UMA NOVA HISTÓRIA DE SEDUÇÃO*. <https://grupovisabeira.com/pt/media/noticias/vista-alegre-texteis-o-inicio-de-uma-nova-historia-de-seducacao>
- Vista Alegre. (n.d.-a). *História da Empresa*. Retrieved June 29, 2022, from <https://investidores.vistaalegre.com/pt/empresa/historia-da-empresa>
- Vista Alegre. (n.d.-b). *O Lugar da Vista Alegre*. Retrieved July 6, 2022, from https://vistaalegre.com/pt/t/vaa_VisiteMuseudaVistaAlegre_OLugarDaVistaAlegre-5
- Vista Alegre. (n.d.-c). *O Museu da Vista Alegre*.
- Vista Alegre. (n.d.-d). *Valores da Marca*. Retrieved June 29, 2022, from https://vistaalegre.com/pt/t/vaa_AMarca_ValoresdaMarca-2
- Vista Alegre. (2019). *Apresentação Vista Alegre 2019*.
- Vista Alegre. (2021). *Facebook Vista Alegre*. <https://www.facebook.com/vistaalegreofficial>
- Vista Alegre. (2022a). *Instagram Vista Alegre*. <https://www.instagram.com/vistaalegreofficial/>
- Vista Alegre. (2022b). *Vista Alegre*. <https://vistaalegre.com/pt/>
- Vista Alegre. (2022c). *Website Clube de Colecionadores da Vista Alegre*. <https://ccva.vistaalegre.com/Default.aspx>
- Vista Alegre Atlantis SGPS. (2021). *BPI Investor Conference*.
- Vista Alegre Atlantis SGPS. (2022). *Vista Alegre atinge 117,4 milhões de euros de colúme de negócios no ano 2021*.
- Vista Alegre SA. (n.d.). *SISTEMA DE GESTÃO Vista Alegre Atlantis, SA*. Retrieved June 28, 2022, from https://vistaalegre.com/pt/t/politica_QAS
- Wirtz, J., Holmqvist, J., & Fritze, M. P. (2020). Luxury services. *Journal of Service Management*, 31(4), 665–691. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0342>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). Services Marketing: People, Technology, Strategy. In *New Marketing Strategies: Evolving Flexible Processes to Fit Market Circumstance* (8th ed.). World Scientific. <https://doi.org/10.4135/9781446218853.n8>