

**MARCAS DE LUXO NUM CONTEXTO DIGITAL**  
**EXCLUSIVIDADE VS DIFERENCIAÇÃO**  
**CASO FURLA**

Inês de Oliveira Rodrigues

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Marketing

Orientadora:

Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira, ISCTE Business School, Departamento de Marketing,  
Operações e Gestão Geral

Setembro 2017



## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, dedico o meu especial agradecimento à minha família, por todo o ensinamento, transmissão de valores, motivação e acompanhamento, ao longo de todo o meu percurso académico e profissional. O sentimento de conquista e realização, com a conclusão da tese de mestrado, como concretização pessoal, não seria o que é.

Em segundo, à Prof.<sup>a</sup> Dra. Hélia Pereira, que foi a minha primeira escolha para orientação e que, sempre de forma positiva me acompanhou, ajudou e guiou em todo o processo. O seu apoio e colaboração foi a chave para desenvolver a minha tese e, encorajar a desafiar, de forma a melhorar o meu trabalho de pesquisa.

Ao meu namorado Bernardo, por todos os seus conselhos, apoio, incentivo e compreensão, assim como aos meus amigos, por estarem sempre presentes.

“*Last but not the least*”, à equipa de Marketing da The Walt Disney Portugal, em especial à minha *manager* Cláudia Reis, que foi parte essencial deste percurso na tese, acreditou em mim e ensinou-me muito da sua experiência, que também esses valores estão aqui transpostos. Sem esquecer da minha atual equipa de Brand Managers da Furla Portugal e Burberry, Mariana Vivas, Soraia Oliveira e Carolina Andrade, pelo apoio e partilha de informação, possível para construção da tese.

Escrever a tese foi um processo longo e desafiante, pelo que o apoio de todos foi essencial.

## **RESUMO**

O presente caso pretende abordar a importância da estratégia digital, para o crescimento do negócio e evolução da marca de luxo Furla.

Atualmente assiste-se a um novo consumidor de luxo, cada vez mais digital, que exige às marcas uma presença ativa nas plataformas digitais. A uma mudança do perfil do consumidor, para um consumidor mais jovem, com um papel mais ativo no mercado. O desafio das marcas de luxo inicia no paradigma da exclusividade, mantendo a visão e valores, sem cair na ubiquidade do digital, mas conseguindo satisfazer a necessidades exigentes do consumidor.

Tendo em conta as problemáticas, conseguirá a Furla incrementar o valor no mercado, através deste novo consumidor? Deverá a Furla priorizar os consumidores mais velhos, face a um consumidor mais jovem? Que estratégias deverá tomar para potenciar as suas vendas?

A análise quantitativa e qualitativa ao mercado, exposta ao longo do caso, permite concluir que, a Furla deve apostar em atrair e fidelizar os consumidores, mais jovens de luxo – Millennials – através de estratégias diferenciadoras, abordando o omnichannel como fator-chave. O omnichannel passa por diversas fases, desde online ao offline e vice-versa, com o objetivo de oferecer ao consumidor uma experiência única e distinta. No entanto, e numa era cada vez mais transparente, é importante a marca manter os seus valores e tradição intactos ao seu ADN, pois só assim conseguirá naturalmente sobressair e diferenciar-se tantas outras marcas de luxo. Como fazer a tradição prevalecer no novo mundo digital? A resposta a esta questão, será desenvolvida em seguida.

**Palavras-Chave:** marcas de luxo, gestão de marcas, malas e acessórios de pele, marketing digital, consumidor digital.

**JEL Classification System:** M21 – Business Economics; M31 – Marketing; O33 – Technological Change: Choices and Consequences.

## **ABSTRACT**

The presented case study was developed to study the digital strategy importance, for a better performance of Furla luxury brand, in the luxury market.

Nowdays, there's a new different luxury consumer, who's more tech-savvy, demanding a dynamic brand's presence at digital platforms. We assist a whole new consumer's profile, and younger one, with an active roll in the business process. The luxury brand's challenge starts right at the exclusivity, keeping their vision and values, without falling into the ubiquity, always keeping in mind the more demanding consumer's needs.

Based on these problematics, could Furla maximize their value at the market, on this consumer? Should Furla prioritize older and loyal consumers rather than prioritize a younger one? Which strategies should Furla take, to increase their sales?

The presented quantitative and qualitative analysis, focusing on Furla, exposed throughout the case study, aims to conclude that the brand should attract, conquer and build a customer's loyalty, within the younger luxury consumers – Millennials – across different strategies, and taking the omnichannel as a key-point. The omnichannel strategy, goes through several phases, from online to offline and vice versa, the main goal is offering a whole new different customer experience. Nevertheless, in an increasing transparent age, it is essential that the brand keeps as well transparent, keeping their values and heritage, either way they cannot stand out from the other brands in the luxury market. How to prevail then, the tradition in a new digital age? The conclusion to this question will follow next.

**Keywords:** luxury brands, brand management, bags and leather goods, digital marketing, consumer digital.

**JEL Classification System:** M21 – Business Economics; M31 – Marketing; O33 - Technological Change: Choices and Consequences.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO .....	IV
ABSTRACT.....	V
1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	1
1.1 LUXO, NOVO CONSUMIDOR DE LUXO E TENDÊNCIAS DIGITAIS .....	3
1.1.1 MERCADO DE LUXO E O SEU CONSUMIDOR.....	3
1.1.2 ANÁLISE POR SECTOR.....	11
1.1.3 MERCADO (TENDÊNCIAS) E CONSUMIDOR DE LUXO NO DIGITAL .	14
1.2 FURLA .....	21
1.2.1 HISTÓRIA FURLA .....	21
1.2.2 MODELO DE NEGÓCIO .....	22
1.2.3 POSICIONAMENTO DA MARCA, MERCADO E CONCORRÊNCIA .....	23
1.2.4 A BURBERRY COMO BEST PRACTICE .....	26
2. PERGUNTAS .....	29
3. ANEXOS.....	30
4. NOTA PEDAGÓGICA.....	33
4.1 PÚBLICO-ALVO DO CASO .....	33
4.2 OBJETIVOS PEDAGÓGICOS.....	34
4.3 REVISÃO DE LITERATURA .....	34
4.3.1 CONCEPTUALIZAÇÃO DO MARKETING.....	34
4.3.2 CONCEPTUALIZAÇÃO DO LUXO .....	38
4.3.3 MERCADO DE LUXO: INTEGRAÇÃO DO DIGITAL .....	39
4.4 FERRAMENTAS DE ANÁLISE .....	47
4.5 PLANO DE ANIMAÇÃO.....	48
4.6 QUESTÕES DE ANIMAÇÃO .....	50
4.7 RESOLUÇÃO DA PROPOSTA DO CASO PEDAGÓGICO.....	51

4.8	SLIDES DE RESOLUÇÃO .....	67
5.	ILAÇÕES DO CASO PARA GESTÃO .....	69
6.	BIBLIOGRAFIA.....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Consumo Global de luxo por sector 2016 .....	3
Figura 2	Consumo Global de luxo 2017 nos últimos 5 anos .....	4
Figura 3	Distribuição do consumo de luxo por nacionalidade 2016.....	5
Figura 4	Consumo em mercado doméstico vs exterior 2017 nos últimos 12 meses.....	6
Figura 5	Comportamento do consumidor no mercado doméstico vs mercado exterior 2016....	7
Figura 6	Depreciação da Libra e outras moedas e valorização do Iene, afetaram o mercado em 2016.....	8
Figura 7	Panorama do mercado de luxo em 2015 .....	9
Figura 8	Mercado de luxo por região 2016 .....	9
Figura 9	Tendência do mercado tax-free 2016.....	10
Figura 10	Motivo de compra de produtos de luxo 2017 .....	11
Figura 11	Performance por sector Top 100 empresas de Luxo 2015.....	12
Figura 12	Crescimento dos sectores de luxo 2016.....	13
Figura 13	Tendência de compra por impulso por sector 2016.....	14
Figura 14	Consumo em loja vs. online por mercado 2017.....	17
Figura 15	Fontes de informação sobre marcas 2016.....	18
Figura 16	Evolução do luxo no digital 2016 .....	19
Figura 17	Tendência do mercado de luxo no digital .....	20
Figura 18	Análise de clientes nacionais vs estrangeiro Furla Portugal 2017.....	25
Figura 19	Análise de vendas best-seller Furla 2017 .....	25
Figura 20	The Art of the Trench .....	27
Figura 21	Furla Candy Bag .....	30
Figura 22	My Play Furla .....	33
Figura 23	Detalhes Trench Coat Burberry .....	33
Figura 24	Publicações do lançamento da mala DK88 (25 de Agosto 2017).....	53
Figura 25	Publicações do lançamento da Metropolis 90 Anos (25 de Agosto 2017) .....	54
Figura 26	Compras offline influenciadas pelo online .....	55
Figura 27	Influência do digital .....	56

Figura 28 Análise de grupos estratégicos de consumidores para a Furla.....	57
Figura 29 Motivação de compra de produtos de luxo por geração .....	59
Figura 30 Previsão de crescimento das categorias por geração .....	60
Figura 31 Brand loyalty por geração.....	61

### **ÍNDICE DE TABELA**

Tabela 1 Dados Redes Sociais Burberry e Furla (25 de Agosto 2017).....	52
Tabela 2 Dados Burberry Instagram – Publicações do lançamento da mala DK88 (25 Agosto de 2017).....	53
Tabela 3 Dados Furla Instagram – Publicações do lançamento da Metropolis 90 Anos (25 Agosto 2017).....	54



## 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O mercado de luxo é um sector em fase contínua de crescimento na economia mundial, particularmente importante para a economia da Europa.

A globalização tornou possível uma maior oportunidade ao acesso a bens de luxo, no entanto, também a sua crescente afluência, e os mais incríveis estilos de vida dos seus consumidores, resultado de uma maior conectividade e globalização, alteraram os limites do luxo.

Consequência de uma instabilidade global financeira, flutuações económicas e uma situação política volátil, o primeiro trimestre de 2016 registou um crescimento real de apenas 1% face ao período homólogo de 2015 (Bain & Company, 2016), no entanto com a recuperação económica e poder de compra do consumidor Chinês, com o incremento da segurança e confiança na Europa por parte do consumidor, espera-se em 2017 um retorno de crescimento entre 2-4% (CAGR<sup>1</sup>) de €254-259€ biliões (Bain & Company, 2017). As implicações no mercado de luxo no que diz respeito às marcas, são cada vez maiores, como tal as marcas de luxo, para se manterem fortes terão que repensar as suas estratégias e adaptar-se ao estilo de vida do consumidor *Millennial*, que será um *key driver* para alcançar as vendas previstas.

Os consumidores dos mercados de luxo emergentes – China, Rússia e Emirados Árabes Unidos – são os responsáveis maioritários pelo crescimento do mercado de luxo, com um aumento de gastos de 70% face aos 53% registados nos mercados maduros (União Europeia, EUA e Japão) (Deloitte, 2017).

A nova estratégia das marcas de luxo, com foco no digital, é imprescindível. Preve-se que nos próximos 10 anos as vendas de luxo online tripliquem e, até 2025, um alcance de 18% do total de ações online de vendas de luxo (McKinsey e Company, 2015). Várias marcas de luxo já reconheceram o papel importante que a Internet tem nas decisões de compra dos consumidores de luxo (Dauriz *et al.*, 2014). Em 2015, 58% dos Millennials pesquisava artigos de luxo via online (Deloitte, 2015), até 2025 a geração mais jovem, caracterizada pelos Millennials e Gen Z, irão representar 45% do volume de vendas de produtos de luxo (Business of Fashion, 2017), o que faz com que as marcas tenham de antever os seus desafios e adoptar uma atitude *customer-oriented* e *Millennial-minded*.

A Furla é uma marca de luxo 100% Italiana e única marca no segmento *fast-growing premium* que oferece ao seu consumidor uma experiência autêntica Italiana. Sendo uma das maiores

CAGR<sup>1</sup> - *Compound Annual Growth Rate* (Taxa composta anual de crescimento)

marcas presentes no mercado de pele, combinado com uma criatividade jovem, colorida e alegre que compõe o seu ADN, é uma marca com forte potencial para olhar para o digital como uma importante alavanca para atingir a sua missão e objetivo – ser marca líder no mercado de luxo internacional feita ao estilo italiano.

A Furla já tem dado os primeiros passos no digital, nomeadamente com presença nas redes sociais e *e-commerce*, no entanto, existem algumas incertezas, prós e contras que fazem com que até ao momento nunca tenha saído da zona de conforto. Será esta a melhor estratégia e canal para vender os seus produtos? É a forma mais personalizada de o fazer? Quanto mais terá que ser dado ao consumidor?

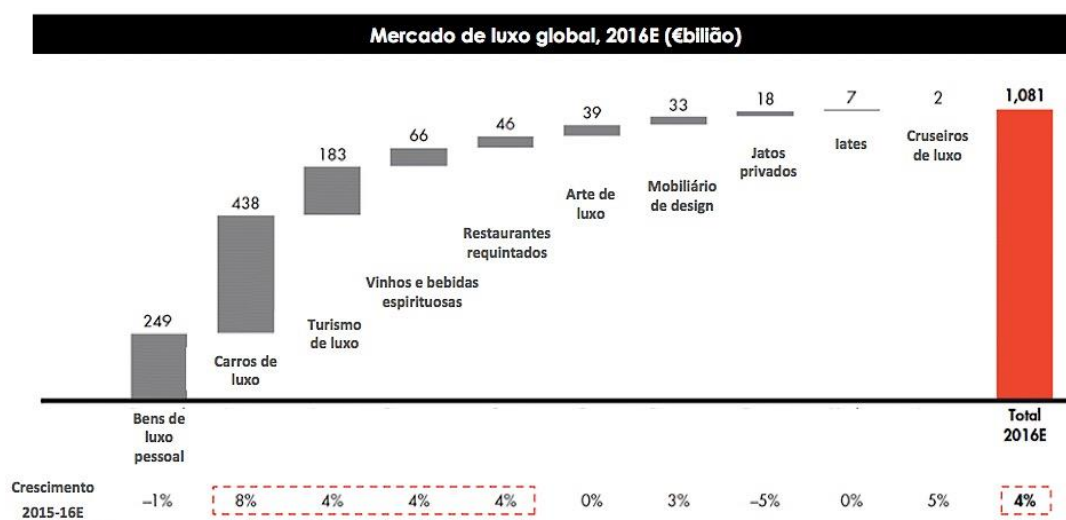
## 1.1 LUXO, NOVO CONSUMIDOR DE LUXO E TENDÊNCIAS DIGITAIS

### 1.1.1 MERCADO DE LUXO E O SEU CONSUMIDOR

Atualmente atravessamos um contexto económico desafiante. Seja o fraco crescimento da economia, mercados emergentes com níveis de dívida muito elevados, deflação ou inflação baixa nos países ricos, reações protecionistas contra a globalização, perturbação nos mercados financeiros em diversos países ou outros cenários económicos e políticos globais, acabaram por fragilizar os mercados de uma forma geral. Por consequência, no mercado de luxo, as marcas enfrentam algumas vicissitudes, contudo, apesar do cenário desfavorável, o mercado de luxo tem-se demonstrado resistente e o consumidor de luxo continua a comprar produtos de luxo, especialmente consumidores dos mercados emergentes.

Os EUA é líder no mercado de luxo, seguindo-se a Ásia (excluindo o Japão), e com a desaceleração de vendas na China, estima-se que se irá manter assim nos próximos anos. Com o cenário de incerteza – o novo governo dos EUA, o Brexit e, os ataques terroristas em diversas cidades Europeias – impediu muitos consumidores Chineses de viajarem para destinos de compras nos EUA e Europa, o que acabou por influenciar diversos mercados (Deloitte, 2017). Este panorama é visível em 2015, com um crescimento de apenas 1% CAGR e, sem alteração significativa em volume, sendo que em 2016 registou-se um aumento do crescimento de mercado de 4% (Fig. 1).

Figura 1 Consumo Global de luxo por sector 2016



Fonte: Bain & Company, 2015

Com a recuperação económica e poder de compra do consumidor Chinês, o incremento de confiança na Europa por parte do consumidor, estima-se em 2017 um retorno de crescimento global entre 2-4% (CAGR) de €254-259€ bilhões de acordo Bain & Company (SGPB, 2017).

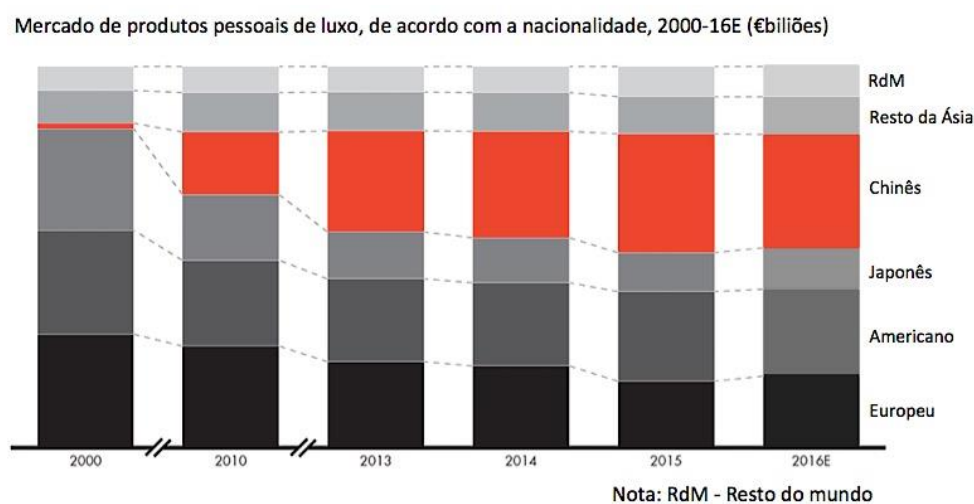
De acordo com o estudo Global Powers of Luxury Goods de Fevereiro de 2017, realizado pela Deloitte a 1.300 consumidores de luxo em 11 países, nos últimos 5 anos, o consumo de produtos de luxo por parte dos seus consumidores manteve-se relativamente sólido, com uma ligeira proporção – 4% – que assume ter reduzido os seus gastos. O crescimento do mercado continua a ser maioritariamente conduzido pelos mercados emergentes, sobretudo China, Rússia e Emirados Árabes Unidos (mercados de luxo emergentes), onde se regista um maior aumento do consumo de 70%, face aos 53% dos mercados maduros (Europa, EUA e Japão) (Fig. 2 e 3).

Figura 2 Consumo Global de luxo 2017 nos últimos 5 anos



Fonte: Global Powers of Luxury Goods, Deloitte 2017

Figura 3 Distribuição do consumo de luxo por nacionalidade 2016



Fonte: Bain & Company, 2015

O turismo é também uma importante oportunidade para o crescimento do mercado, tendo em conta que mais de metade das compras de produtos de luxo são efetuadas por consumidores enquanto viajam. De acordo com o *report* da Exane BNP Paribas 2016, o sector de *travel retail* tem vindo a crescer 8,4% CAGR, com um aumento em 2015 de 18% em compras de luxo no aeroporto (Global Blue, 2016). Para além deste fator, estes números alcançam maior relevância entre os consumidores de mercados emergentes, especialmente China, Rússia e Brasil pelo facto de habitualmente não terem acesso à gama de produtos e marcas que facilmente são encontrados nos mercados mais maduros. De acordo com o *report* da Contactlab e Exane BNP Paribas 2016, entre 30% a 40% dos consumidores de mercados emergentes, compraram produtos de luxo no exterior, entre os Russos, o cenário sobe para 70%.

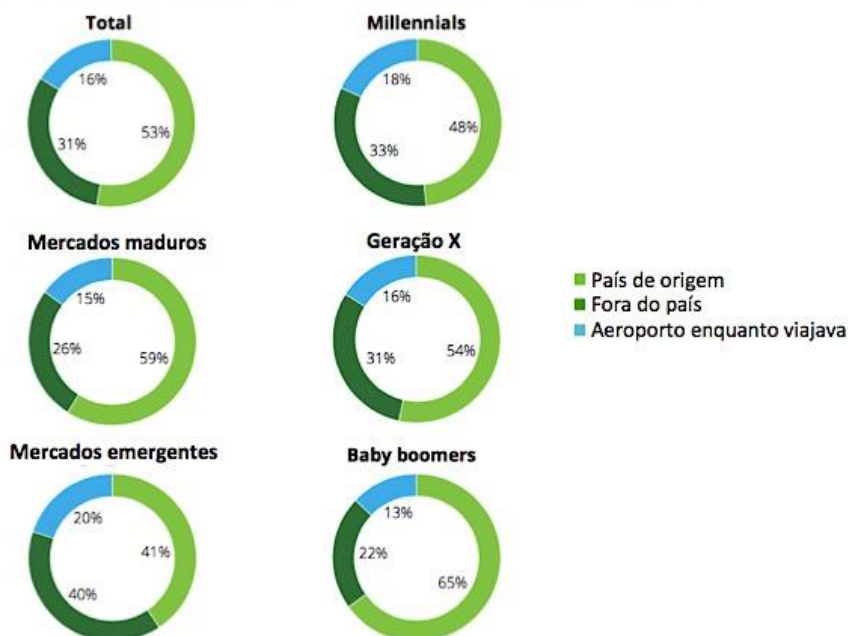
Analisando ainda o comportamento de compra por geração, regista-se uma maior tendência para comprar no mercado doméstico, quanto mais idade tem o consumidor, onde a geração Baby Boomers é líder (Fig. 4).

Algumas das razões associadas à compra de produtos de luxo fora do seu país estão: maior acessibilidade e escolha de produtos, com 43%, e, oportunidade de comprar produtos que não existem no seu mercado doméstico, com 65% (Deloitte, 2017). Contudo, o facto do turismo ser uma excelente oportunidade para o crescimento do mercado, coloca tanto as marcas, como o consumidor de luxo, num cenário desafiante – preços, níveis de stock e gamas de produto,

diferem de mercado para mercado e inclusive entre cidades – dificultando uma estratégia de preço otimizada.

Figura 4 Consumo em mercado doméstico vs exterior 2017 nos últimos 12 meses

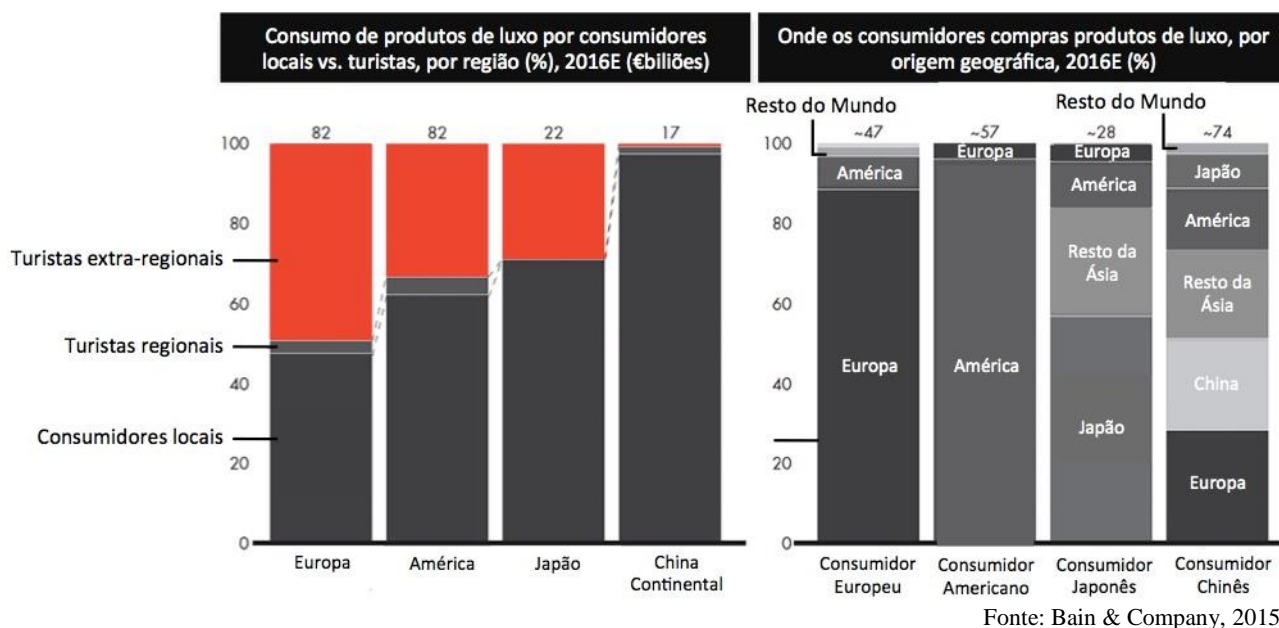
**Considere os últimos 12 meses. Quantas das suas compras de produtos de luxo, foram feitas no seu país de origem, fora do país ou no aeroporto enquanto viajava?**



Fonte: Global Powers of Luxury Goods, Deloitte 2017

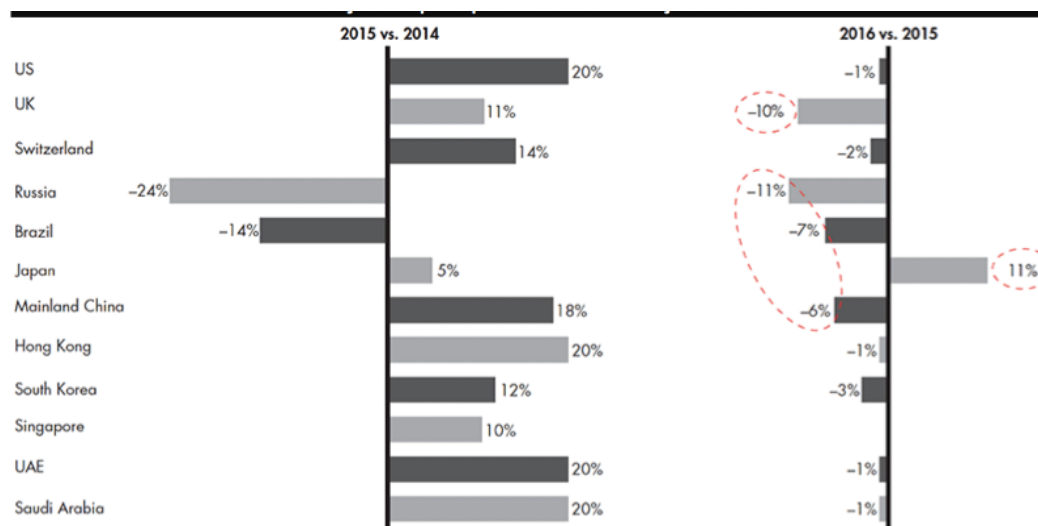
A Europa permanece muito dependente do turismo. Os consumidores dos mercados maduros preferem consumir no seu país, enquanto que os consumidores Chineses continuam a consumir em qualquer parte do mundo (Fig. 5).

Figura 5 Comportamento do consumidor no mercado doméstico vs mercado exterior 2016



Existe ainda uma significativa disparidade de preços no Mercado de produtos de luxo, e que responde à flutuação cambial de maneira a manter uma estrutura de preços estável entre países. Por exemplo, grande parte do crescimento nominal de 2016 foi principalmente consequência dos efeitos cambiais do que propriamente devido ao crescimento de vendas orgânicas. Em 2015, diversas moedas valorizaram face ao Euro, em 2016, contrariamente, a moeda de países importantes desvalorizaram significativamente face ao Euro, nomeadamente a Libra (quebra de 10% devido ao Brexit), a moeda Russa – Rublo (quebra de 11%) –, o Real no Brasil (quebra 7%) e o Yuan Chinês (quebra 6%) (Fig. 6).

Figura 6 Depreciação da Libra e outras moedas e valorização do Iene, afetaram o mercado em 2016



Fonte: Bain & Company, 2015

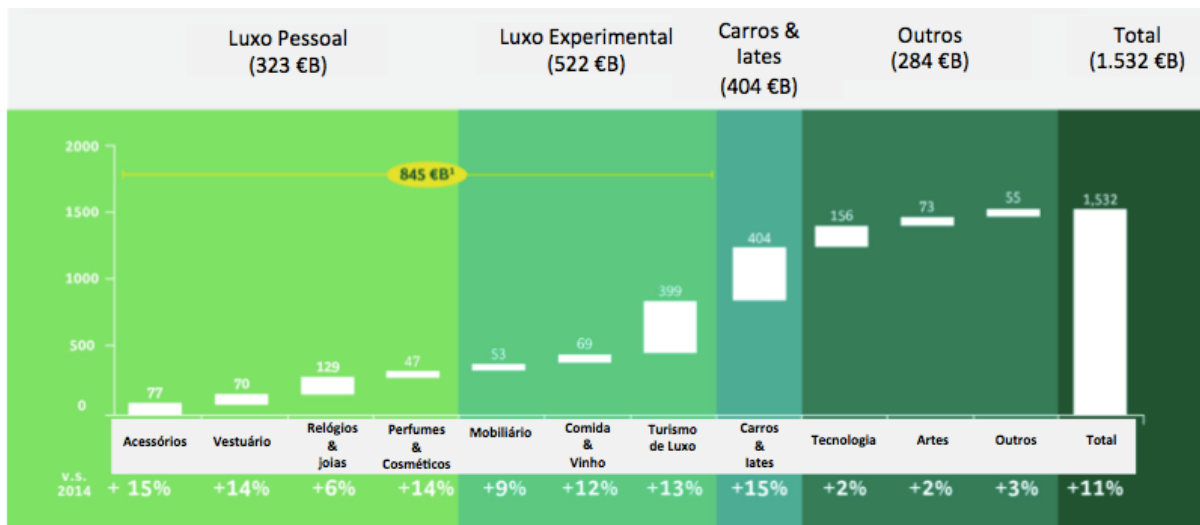
Segundo dados do BenchMarque 2017, análise de preços de luxo da Deloitte, apesar da internacionalização, os preços são 50% mais altos na China face a Itália e França (tendo por base o dólar ajustado aos preços de produtos semelhantes). Entre a China e França, por exemplo, a estratégia de preços varia de 20% a mais de 70%, dependendo da marca – os preços mais elevados são para relógios e joias, com uma média de 55%, e os preços menores para carteiras, com uma média de 40% (Deloitte, 2017). Estes dados representam uma clara oportunidade para os turistas asiáticos, e, mantêm a proeminência dos mercados domésticos das marcas Europeias como destino de compras, além de que revelam uma oportunidade para as marcas de luxo de optimizarem a sua gama e preços para os mercados domésticos, atenderem à procura e garantirem um crescimento global equilibrado.

Na Era “New Normal”, época em que vivemos e caracterizada pela década da mudança, de acordo com o *report* da BCG, espera-se que até 2022, as categorias de Luxo Pessoal e Luxo Experiencial, perfaçam sozinhas um total de €1.135 biliões, uma subida significativa desde 2015, com apenas 845€ biliões (fig. 7). Além deste crescimento de mercado, é esperado um aumento de 80 milhões de consumidores de luxo, até 2022 (BCG, 2015). O mercado de luxo, enfrenta uma altura desafiante para definir uma boa estratégia. Ao contrário do que as marcas estão habituadas, as equipas de gestão irão precisar de uma forte estratégia para superar a sua concorrência, evitar ao máximo desvios nos recursos alocados e estar atentos aos custos de operação e produtividade muito mais de perto. Para o mercado de luxo, esta é uma época em que a prestação entre marcas será fortemente demarcada, considerada a época *Winners and*



Losers.

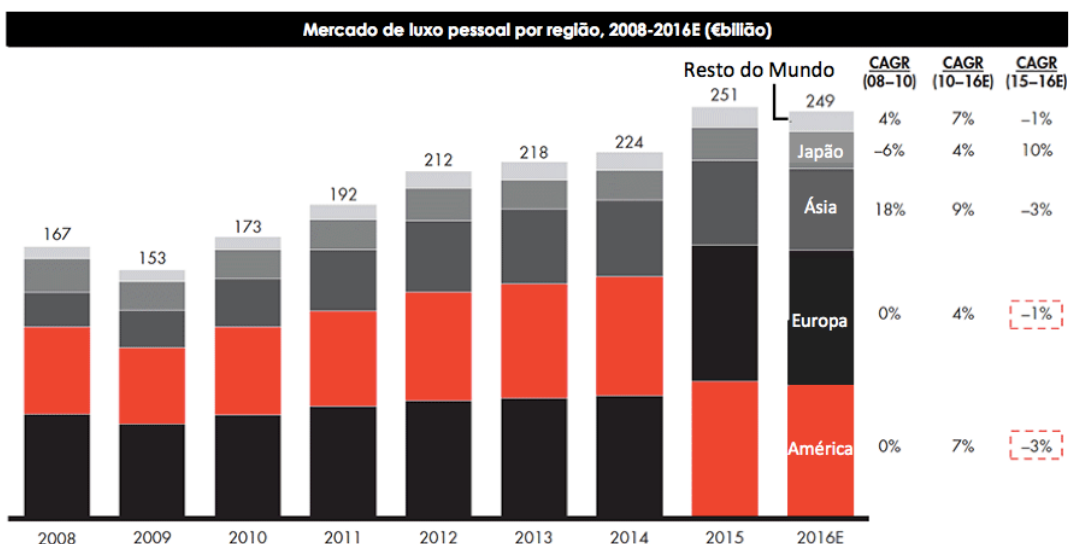
Figura 7 Panorama do mercado de luxo em 2015



Fonte: BCG, 2016

Analisando o mercado geograficamente, apenas o Japão registou um crescimento em 2016, com 10% CAGR. Os EUA, que se mantem como o maior mercado de luxo, registou uma quebra de 3%, tal como a Asia (excluindo o Japão). Na Europa também se assistiu uma quebra, apesar de menor, 1% (Fig. 8).

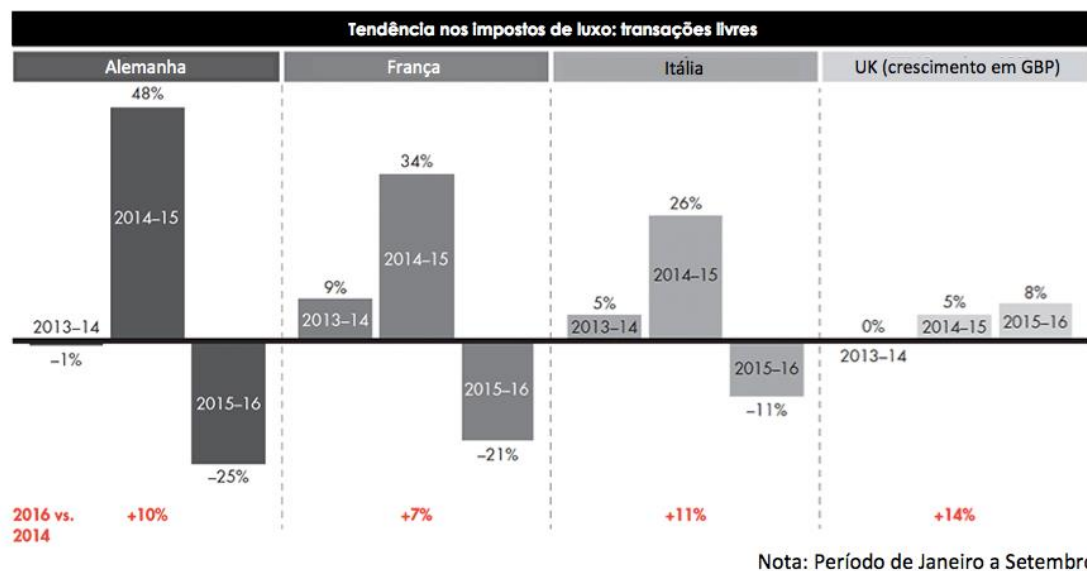
Figura 8 Mercado de luxo por região 2016



Fonte: Bain & Company, 2015

Segundo dados da Global Blue (2016), empresa que estuda as compras de *tax-free* na Europa, a maior parte dos mercados na Alemanha, França, Itália sofreram uma quebra no consumo de produtos com *tax-free*. No Reino Unido, devido ao Brexit, registou-se um crescimento de 8% logo após a quebra da Libra, o que fez atrair muitos consumidores ao país (Fig. 9).

Figura 9 Tendência do mercado tax-free 2016

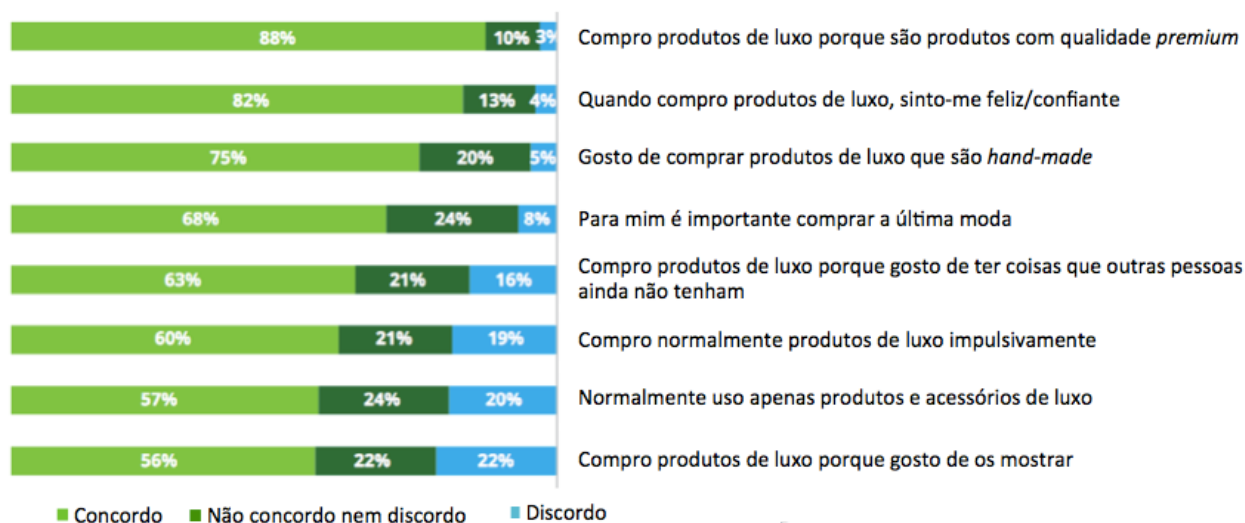


Fonte: Global Blue Bain & Company, 2015

O consumidor é cada vez mais exigente. As razões que levam à compra dos produtos de luxo, são sobretudo a qualidade. Os consumidores Chineses, são nº1 no que respeita a este factor, de acordo com o estudo da Deloitte (2017), 93% dos consumidores compra produtos de luxo devido à sua qualidade premium, 90% prefere estes produtos por serem feitos à mão e, 89% evita comprar produtos de luxo que não respeitam a sustentabilidade ecológica. Um outro factor também importante, é como os produtos de luxo fazem sentir, o que relaciona a uma qualidade intangível que os produtos de luxo possuem, no entanto é mais forte nos mercados emergentes onde as necessidades de *status* e de realização são maiores, assim como é também mais relevante nos Millennials do que na geração Baby Boomers (Nielsen, 2016).

Figura 10 Motivo de compra de produtos de luxo 2017

Segue uma lista com afirmações acerca da relação que possa ter com produtos de luxo, dê a sua opinião sobre com quais concorda.



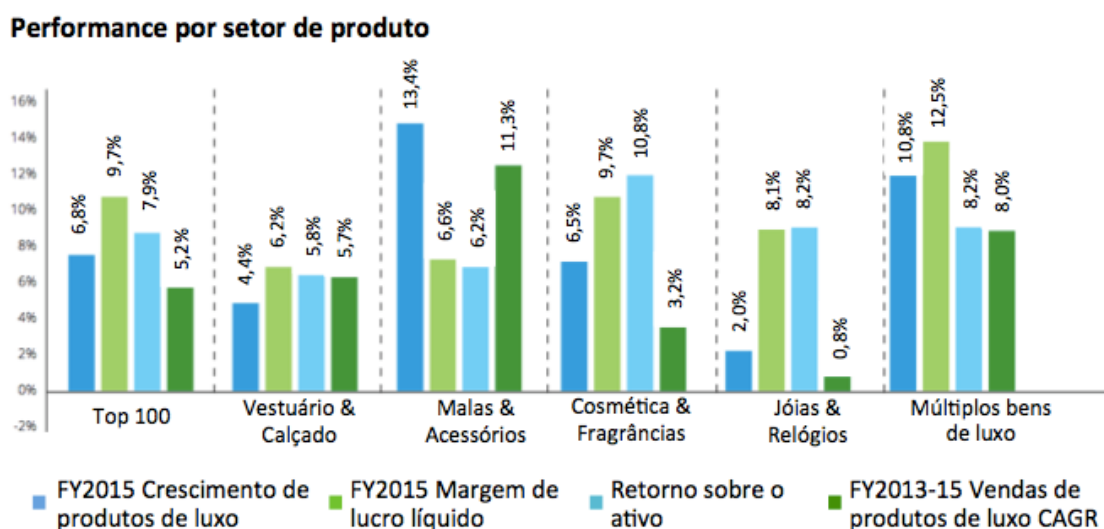
Fonte: Global Powers of Luxury Goods, Deloitte 2017

### 1.1.2 ANÁLISE POR SECTOR

De acordo com o estudo Global Powers of Luxury Goods de Fevereiro de 2017, realizado pela Deloitte, o qual analisa a performance de cada 5 sectores de bens de luxo – 1. Vestuário e Calçado; 2. Malas e acessórios; 3. Cosmética e fragrância; 4. Joalharia e Relógios; 5. Múltiplos bens de luxo (empresas que registam vendas significativas em mais de um sector de produto) – às Top 100 empresas de luxo, as vendas destes bens de luxo registaram no ano fiscal de 2015, aproximadamente, um duplo crescimento face ao período homólogo de 2014, com 6.8% e 3.6% respectivamente.

O sector Malas e Acessórios (inclui óculos de sol), foi o que mais contribuiu para o crescimento de vendas de 2015, com um crescimento de 13.4%, o sector com maior peso na taxa de crescimento. Entre as 10 empresas incluídas neste sector, o Top 3 são empresas de óptica. Em primeiro lugar encontra-se a Luxottica (Ray-Ban, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples), segue-se a Safilo Group SpA (Sa lo, Carrera, Oxydo, Smith Optics) e por fim Kate Spade e Company (kate spade new york, JACK SPADE), que perfazem um total de vendas de 79.4% neste sector (só a Luxottica sozinha perfaz 62.6% do total de vendas) (Fig. 11)

Figura 11 Performance por sector Top 100 empresas de Luxo 2015



Fonte: Global Powers of Luxury Goods, Deloitte 2015

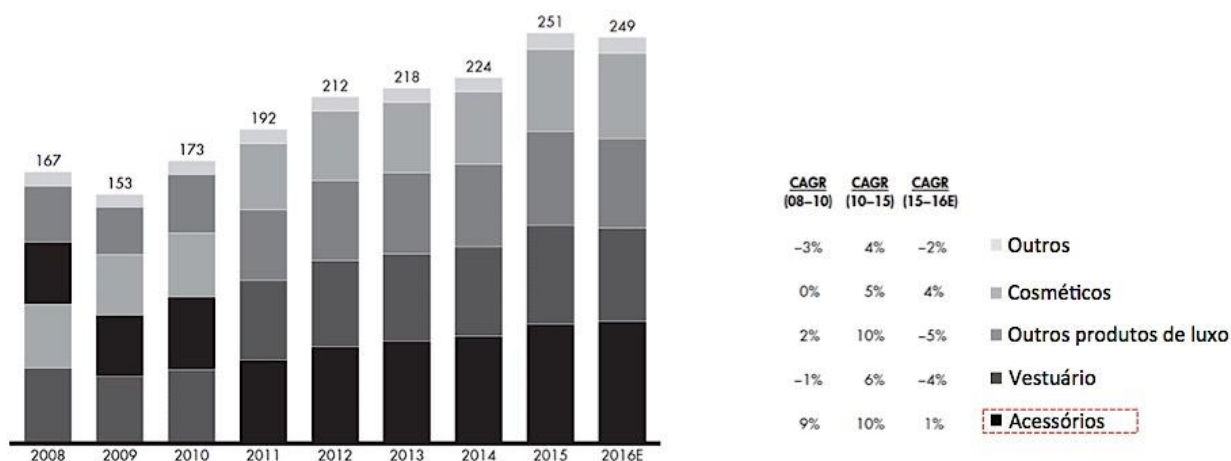
Entre uma lista das Top 20 marcas de luxo com crescimento mais rápido, a Furla, foi a marca de luxo com o crescimento mais rápido do ano fiscal de 2015 entre as restantes empresas deste sector, com 27,2% de crescimento de vendas e margem de lucro líquida de 6,8% face à sua concorrente Michael Kors, que também ela apresentou um dos crescimentos mais rápidos em 2015, mas apenas com um crescimento de vendas de 7,8% (Deloitte, 2017) - diferença de -19,4% face à Furla. Com a recente expansão do seu *core business* (malas) para sapatos de senhora, malas para homem, óculos, e, uma estratégia de venda focada no *travel retail*, especialmente nos aeroportos, que é sem dúvida, um canal com uma excelente taxa de crescimento para produtos de luxo, surge em 10ª posição na lista das 20 empresas com maior rapidez de crescimento, da Deloitte, bem como incrementou a sua margem líquida bruta para 6.8% (Furla ndc.).

Embora o sector acessórios se mantenha como sector líder no mercado de luxo, e apesar da boa performance do sector acessórios em 2015, bem como dos últimos anos, tanto a nível de quota de mercado como taxa de crescimento (crescimento de 10% de 2010 a 2015), de 2015 para 2016 este crescimento desacelerou, registando um crescimento de apenas 1%. Os dois maiores segmentos deste sector – malas (€44 biliões de vendas em 2016) e sapatos (€16 biliões de vendas em 2016) – registaram um crescimento moderado de 2% (fig. 12).

Figura 12 Crescimento dos sectores de luxo 2016

**Acessórios mantiveram-se como a maior categoria de produtos de luxo e crescimento mais rápido desde 2010**

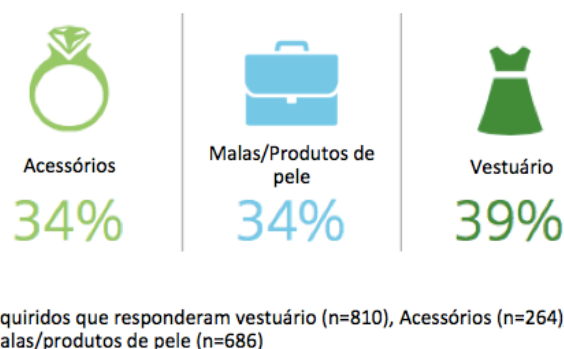
Mercado de bens de luxo pessoal por categoria, 2008-16E (€B)



Fonte: Bain & Company, 2015

De acordo com um estudo da Deloitte (2015), destaca-se a importância da compra por “impulso”, particularmente relevante nas categorias de moda e produtos de pele. A espontaneidade dos consumidores de luxo, claramente notáveis nos mercados emergentes, crescem à medida que se tornam mais confiantes e seguros nas suas decisões de compra, preferindo comprar o que realmente gostam em detrimento da compra de “expectativa social” e comparação de pares (Deloitte, 2015).

Figura 13 Tendência de compra por impulso por sector 2016



Fonte: Global Powers of Luxury Goods, Deloitte 2015

Em 2016, revelou-se uma grande tendência no sector do vestuário. O mercado de *denim* e ténis de luxo perfazem €3 biliões, cada, e o mercado de casacos e mochilas, perfazem €2 biliões, cada. Contrariamente, as vendas de luxo “*hard category*”, que inclui joias e relógios, decresceu 5%, especialmente derivado à dificuldade no sector dos relógios que já se tem vindo a assistir (quebra de 8% vs. 2015 CAGR) (Bain & Company, 2016).

O sector da cosmética, registou também ele um crescimento de 4% em 2016, liderado por *makeup* e fragrâncias (Fashion Network, 2017). Os maiores mercados de consumo foram a Ásia e América (Bain & Company, 2016). De acordo com o estudo da Deloitte, em 2015, a média de vendas anuais deste sector foi de US\$2,939 milhões.

### 1.1.3 MERCADO (TENDÊNCIAS) E CONSUMIDOR DE LUXO NO DIGITAL

O crescimento do online tem uma relação direta com o aparecimento do consumidor Millennial. Esta geração cresceu com o boom tecnológico e como tal, demonstram diferentes comportamentos dos seus antecessores de luxo. De maneira a reter este segmento tão importante, as marcas de luxo têm de compreender perfeitamente os seus hábitos de consumo e influências. Em 2014, 58% dos inquiridos com menos de 34 anos procuravam informação online e 31% usava as redes sociais para recolher informação sobre descontos e promoções (Deloitte, 2015). De modo a captar esta geração *digitally-driven*, as marcas têm forçosamente que inovar através de canais de venda e, transformar a experiência digital mais inovadora e

única possível, isso irá ajudar a marcar de luxo a atrair esta geração.

Considerando o *e-commerce* como a tendência do mercado com crescimento mais rápido entre os canais de retalho, já em 2015 era previsto um acréscimo até 2018 das vendas globais digitais no mercado de luxo feminino de 3% a 17%, um total de 12\$ bilhões em valor (McKinsey, 2015). No entanto, as marcas de luxo, tiveram uma entrada tardia no mercado *e-commerce*, sobretudo porque se acreditava que a estratégia personalizada ao consumidor e experiência de venda que existia num atelier ou numa *flagship* “*maison*” seria difícil, senão impossível de replicar online (Deloitte, 2014). Para além disso, a possibilidade de perda de exclusividade e prestígio associada às marcas de luxo, eram vistos como obstáculos difíceis de ultrapassar, o que requer especial atenção de modo a garantir uma criação de valor sustentável e a longo-prazo.

É crucial que as marcas de luxo se foquem numa experiência de venda interativa e emocionante para oferecer ao seu consumidor, o que significa que antes, as marcas têm de perceber exatamente o que o consumidor de luxo quer dessa experiência digital. Muitas marcas de luxo, como a Burberry, ao fazerem essa leitura prévia, começaram a utilizar o seu website adicionando valor ao produto e serviço, através de *storytelling* da marca, oportunidade imediata de assistir aos desfiles, introdução de *product placement* com bloggers e influenciadores digitais, entre outros.

Com o aparecimento das redes sociais, os consumidores ganharam uma nova voz e poder, deixando as marcas mais suscetíveis e expostas. De acordo com o estudo Swiss Watch report Deloitte 2014, as redes sociais são consideradas pelos profissionais do mercado de luxo um dos mais altos riscos no marketing e distribuição online, e embora seja muito difícil controlar o que é falado sobre as marcas no online, a internet, devido à mobilidade e *e-commerce*, é um dos meios mais eficientes para introduzir novos produtos no mercado global e oferecer satisfação imediata ao consumidor. Da mesma forma, as redes sociais podem também ser utilizadas como um excelente meio para as marcas de luxo comunicarem sua herança de marca, a sua voz, *storytelling* e iconografia, a uma nova audiência de potenciais consumidores. O Instagram por exemplo, *app* social de partilha de fotografias e vídeos, tornou-se uma plataforma muito natural para as marcas de luxo e moda – os utilizadores do Instagram perdem horas a seguir as suas marcas favoritas, à procura de um *fashion outlook* ou a publicar fotografias. Com 150 milhões de utilizadores mensais, o Instagram é uma poderosa rede social: de acordo com Pew Research (2017), a maioria dos utilizadores estão entre os 18 e os 29 anos, e, cerca de 17% têm rendimentos superiores a \$75,000. A Michael Kors foi a primeira marca de luxo a apostar em

anúncios patrocinados no Instagram, a 1 de Novembro de 2013, de acordo com o Nitogram, que classifica as marcas mais populares do Instagram, o aumento de seguidores nesta altura foi de 16 vezes mais *versus* se não tivesse apostado numa publicação não patrocinada (Deloitte, 2014).

Consumidores que se relacionem com as marcas através de múltiplos canais, tendem a efetuar mais compras (Business Insider, 2016). Isto é *omnichannel*. Com a adoção de uma estratégia de distribuição *omnichannel*, as marcas de luxo devem definir a sua estratégia, de modo a ir ao encontro das expectativas do consumidor, tendo em conta a alteração radical no percurso tradicional de compra, que a internet proporcionou.

O *brand awareness* e intenção de compra é sobretudo gerada por: experiência em loja (61,3%), montras (60,8%), websites oficiais das marcas (54,7%), opiniões de amigos/família (52,1%), motores de busca (45,8%) e publicações online de moda (43,5%). O peso que cada um tem varia de mercado para mercado e de *target* para *target* (Havas LuxHub, 2015).

Os consumidores estão cada vez mais a consumir grande parte do seu tempo em compras online, assim como conectados com os seus *smartphones* e *tablets*. Hoje, o consumidor de luxo é multifacetado e oferece múltiplas oportunidades para se relacionarem com ele.

Por isso, de modo a manterem-se relevantes no mercado, as marcas de luxo têm de ir à procura dos seus consumidores e novas audiências de consumo. As marcas de luxo que utilizem a tecnologia para tornar a vida dos seus consumidores mais simples e as interações mais atrativas, rapidamente irão construir um valor de marca mais forte e exponenciar o seu *brand awareness*. Além disso, dado o crescimento de uso de dispositivos por parte dos consumidores, é importante que o conteúdo esteja 100% disponível nas múltiplas plataformas existentes. É importante não só ser conveniente, as marcas devem manter o consumidor envolvido antes, durante e, depois da compra do produto, desenvolvendo a relação e enriquecendo-a através de conteúdo digital divertido.

Um consumidor satisfeito, gera nos dias de hoje partilha de informação, fazendo-a através das redes sociais ou *word of mouth*.

Estas transformações nos hábitos do consumidor, levam a uma democratização do luxo, pelo qual a exclusividade é substituída por disponibilidade massiva, em qualquer hora e lugar, aumentando o acesso a novos mercados e consumidores. A constante informação instantânea



está relacionada com a expectativa da satisfação imediata, reduzindo também a fidelidade às marcas, uma vez que os consumidores procuram cada vez mais satisfazer apenas os seus desejos. No entanto, as marcas de luxo podem optar por novas e diferentes formas de manter a exclusividade, ao mesmo tempo que vão ao encontro de mais e novos consumidores, através de produtos *custome made*, edições limitadas, seleção exclusiva de uma gama disponível online ou mesmo através de *grossistas* e *flagship stores*. Estas iniciativas criam procura, geram tráfego às lojas e ao *site* e, elevam a sua exclusividade enquanto mantêm uma distancia com marcas de mercado massivo. Além disso, um envolvimento do consumidor no *design* de um produto, cria uma ligação emocional com a marca, conduzindo a uma maior fidelização e lealdade da marca (Deloitte, 2014).

O aumento do relacionamento digital das marcas origina por consequência um aumento das vendas online. Todavia, apesar do rápido crescimento das compras de luxo online, as lojas físicas de luxo ainda se mantêm extremamente importantes para a indústria de luxo.

63% das compras de produtos de luxo são realizadas em lojas físicas, sobretudo por consumidores de mercados maduros, enquanto que nos mercados emergentes estão mais propícios a comprar através de dispositivos móveis. Os Millennials são os maiores consumidores de luxo *digitally-influenced*, com 42% das suas compras realizadas através do computador ou *smartphone*. Este panorama compara os 35% da Geração X e os 28% da geração Baby Boomers (fig. 14).

Figura 14 Consumo em loja vs. online por mercado 2017



Fonte: Global Powers of Luxury Goods, Deloitte 2017

75% assume que a possibilidade de poder ver e tocar o produto, é ainda o benefício mais importante para poder comprar produtos de luxo, seguindo-se a possibilidade de levar de imediato os produtos (com 49%). Conveniência (51%) e conseguir um preço mais baixo (51%) foram citados como as maiores vantagens da compra online (Deloitte, 2015). De acordo com José Neves (Balasyan, 2015), CEO da Farfetch, neste momento 92% destas vendas ainda são feitas em lojas físicas, espera-se atingir os 20% de compras de luxo online em 2025. Assim, uma estratégia focada nas características mais apelativas de ambos os canais de venda, permitirá às marcas de luxo adaptar os seus produtos e serviços de modo a corresponder com a procura e criar uma experiência personalizada ao consumidor, em loja e online.

Nem todas as marcas de luxo poderão convencer o consumidor a clicar no botão de “compra”, mas, conseguem facilmente criar o desejo no consumidor de o dirigir à loja, gerando-se uma venda offline assim que estiver a experimentar o produto (Deloitte, 2014). De acordo com Dauriz, Remy e Sandri (2014), 40% das vendas de luxo são de certa forma influenciadas pela experiência digital. *Sites* otimizados para *smartphones*, fáceis de navegar e informativos tendem a gerar mais tráfego às lojas, no entanto, as marcas não só devem ter em conta o conteúdo do seu *site* mas também como estar presente em outras plataformas e *sites* de terceiros, pois o consumidor cada vez mais acede a múltiplos canais.

Saber então identificar o canal de venda ideal do marketing, compreender as motivações de compra dos consumidores de luxo e, identificar os diferentes benefícios entre comprar em loja *versus* online, será o foco principal das marcas de luxo para se manterem bem-sucedidas.

Figura 15 Fontes de informação sobre marcas 2016

**Através de que meios tem conhecimento de novas marcas?**

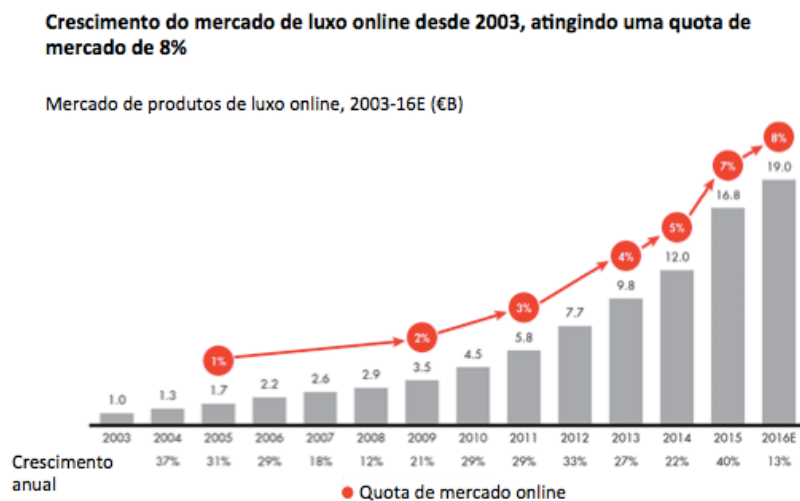


Total de inquiridos (n=1228)

Fonte: Global Powers of Luxury Goods, Deloitte 2016

O crescimento das vendas online tem-se demonstrado especialmente forte nos produtos de luxo pessoais, crescendo aproximadamente 20 vezes desde 2003 até 2016, com €19 bilhões – 8% do mercado total. Só em 2016, o mercado de luxo online cresceu 13% (Fig. 16).

Figura 16 Evolução do luxo no digital 2016



Fonte: Bain & Company, 2015

Os consumidores estão cada vez mais confiantes no facto de verem o futuro do luxo cada vez mais digital.

A disrupção no sector de luxo, será a próxima onda assim que a tecnologia digital for adoptada, tal como impressão 3D, inteligência artificial, robótica e realidade aumentada. A maioria dos consumidores de luxo espera que o mercado seja cada vez mais afetado. No entanto, a opinião sobre quão rápido acontecerá esta disrupção é divergente, sendo que 22% acredita que acontecerá num período entre 3 a 5 anos (Fig. 17).

Figura 17 Tendência do mercado de luxo no digital



Fonte: Global Powers of Luxury Goods, Deloitte 2017

As expectativas do consumidor de luxo estão em constante alteração. Um estudo realizado pela Deloitte (2017) revela que o que estes consumidores querem:

- Mais canais de vendas – 39% pede entrega ao domicílio
- Maior recompensa pela sua lealdade – 44% espera uma recompensa
- Maior personalização – 45% pede produtos e serviços personalizados

A distribuição online está a criar uma necessidade de conteúdo personalizado em larga escala e de elevada qualidade. Criar conteúdo online customizado de maneira a envolver um largo número de consumidores é um desafio altamente exigente e, muitas marcas de luxo já iniciaram um diálogo com o consumidor de forma a envolvê-lo no processo de marketing. O envolvimento das marcas com o novo consumidor de luxo, é uma oportunidade para as marcas direcionarem o “pensamento” do consumidor para o *status* em vez do preço dos produtos, numa conexão de experiências e emoções mais profunda que os produtos de luxo poderão criar com a sua compra (Deloitte, 2017).

## 1.2 FURLA

### 1.2.1 HISTÓRIA FURLA

Fundada em 1927, por Aldo Furlanetto, a Furla é 100% italiana, de história e espírito. É uma das maiores marcas presentes no mercado de pele, identifica-se pela qualidade, criatividade colorida e estilo de vida Italiano contemporâneo, produzindo malas, calçado e acessórios para homem e mulher.

Aldo Furlanetto fundou a empresa em Bologna, inicialmente distribuindo produtos e acessórios de moda de senhora via grossitas. Em 1955, é inaugurada a primeira loja Furla, em Bologna na Via Ugo Bassi, loja que ainda hoje se encontra em funcionamento. Entre 1970 e 1980, os filhos de Aldo, Carlo, Paolo e Giovanna integram a empresa, e surge então a primeira coleção de malas e acessórios da marca Furla. A política de expansão da marca, que veio em seguida, iniciou-se com a abertura de uma rede de vendas em Itália, França e EUA.

Em 1990, a Furla abre a sua primeira loja no Japão, abrindo novas filiais em Espanha, Reino Unido, Alemanha e Hong Kong. Com o objetivo de apoiar os jovens artistas italianos, é criada a primeira edição do prémio “Furla per l’arte” em 1999, que rapidamente se tornou o mais reconhecido no âmbito da arte contemporânea.

Em 2008, foi criada a Fondazione Furla pela atual Presidente e filha de Aldo, Giovanna, com uma visão paralela à filosofia da Furla: promover a cultura italiana contemporânea, tanto nas artes como no design de moda, apoiando os jovens talentos criativos.

É precisamente em 2008 que é inaugurada a primeira boutique online, de forma a fortalecer a sua rede de distribuição.

O novo projeto de expansão e inovação da Furla, acontece em 2011, com o fortalecimento da rede de distribuição de retalho, investigação e desenvolvimento de produtos.

Em 2012 a marca cria um novo ambiente de loja, denominado *Gold Concept*. A loja de referência da Furla, em Milano Duomo, a loja monomarca em Veneza e a loja em Macau, foram os primeiros exemplos de elegância das novas lojas conceptuais da marca. É inaugurada a primeira *flagship store* em Bangkok e a primeira loja monomarca em Bombaim. Em 2013, a marca começa a sua distribuição em Hong Kong, Macau e China, alcançando records exponenciais de crescimento na Ásia, com 76% do seu volume de negócios de 2012 proveniente

do mercado internacional.

Em 2015, a Furla restaura um palácio do século XVIII e inaugura o Palazzo Furla no coração de Milão, a capital de moda italiana.

Este ano, em 2017 perfaz 90 anos de história, com uma base bem assente na sua origem, experiência artesanal e perfeição, com um sentido de beleza e inovação estética incrível. Nos últimos cinco anos, a Furla duplicou as suas vendas e alcançou um crescimento internacional, devido à nova gama de produtos, abertura de novas lojas e, claro, aos profissionais que gerem os negócios com pragmatismo e visão. A marca conta com mais de 1600 colaboradores, 90% dos quais são mulheres, com 100 nacionalidades diferentes e uma média de idades de 36 anos.

### 1.2.2 MODELO DE NEGÓCIO

A Furla distingue-se pelo seu modelo de negócio único e ADN exclusivo, conseguido pela combinação do luxo *lifestyle*, de herança italiana, contemporâneo e jovem, cujo foco principal é a sua tradição da pele e constante inovação. Define-se como luxo acessível, com os melhores materiais e acabamentos e é visível no seu serviço personalizado e de excelência.

Desde 2016 que a Furla triplicou o investimento em ações de marketing e associou-se à moda internacional e fotógrafo de renome Mario Testino e à sua agência criativa, com o objectivo de moldar a imagem da marca por todo o mundo. Ao longo das últimas coleções, Testino conseguiu captar o estilo de vida italiano colorido, animado e contemporâneo da Furla, numa visão de 360° a nível de campanhas publicitárias em imprensa, outdoors e mídia digital (Furla, Retailbook 2017).

Uma abordagem *omnichannel* a 360° ajudou ainda o suporte do negócio da marca e, permitiu alcançar diferentes audiências através de eventos, projetos digitais com parcerias de influenciadores internacionais, redes sociais com relacionamento de *bloggers* bem como, montras exclusivas (Furla, Retailbook 2017).

Através da sua estratégia de marca e marketing, a Furla constrói uma forte conexão emocional com o consumidor, que vai além da funcionalidade e beleza dos produtos, combinando a comunicação da marca com o envolvimento do *storytelling* do estilo de vida Italiano que se encontra diretamente relacionado com o universo Furla. Para além disso, a Furla foca-se

também em obter um *visual merchandising* bem-sucedido em todos os seus pontos de venda, de modo a apresentar o melhor dos seus produtos e, conduzir o consumidor a uma decisão bem estruturada e informada.

A Furla recentemente expandiu o seu negocio *core* de alta qualidade de malas de pele, adicionando ao seu portfólio sapatos, carteiras, óculos, relógios e lenços, para se tornar numa marca *lifestyle* oferecendo ao seu consumidor uma experiência ampla do *design* Italiano para senhora e homem. Com a mais alta qualidade de pele e meticulosos detalhes, graças à mais recente tecnologia, a Furla oferece um novo luxo moderno. De maneira a garantir uma verdadeira experiência Furla e, claro, italiana, a marca colabora com marcas líderes como licenciados e que dão continuidade à tradição de excelência Italiana, tal como a colaboração de De Rigo na coleção de óculos, Morellato na coleção de relógios e Ratti na coleção de têxtil (Furla, 2016).

Atualmente, a Furla está presente em 100 países com 1669 colaboradores. Detém 415 lojas monomarca, mais 29 lojas vs. 2015, 1200 lojas multimarca e *department stores* e, 225 lojas *travel retail* presentes em 63 países que equivale a mais de 40% do volume de vendas (Furla, ndc). Dispõe de dois conceitos de loja, nomeadamente *Full-Price* e *Outlet*.

As 415 lojas monomarca perfazem o total de *flagship stores* da Furla, todas elas localizadas nas ruas internacionais mais prestigiadas de moda e *shopping*, que oferecem ao consumidor, uma experiência de compra exclusiva num ambiente refinado. O conceito de loja combina a criatividade e a elegância intemporal, que combina o estilo de vida contemporâneo Italiano (Furla, 2016). Em 2016 a marca assistiu a novas aberturas em Paris, Moscovo, Londres, Hong Kong, Shangai e APAC (Grande China, Coreia Sul, Australia) (Furla, 2016) e, em Portugal, assistiu a uma alteração no modelo de negócio *franchise*, para passar a atuar no mercado como marca própria, com um total de 6 lojas no território português (5 *Full-Price* e 1 *Outlet*).

### 1.2.3 POSICIONAMENTO DA MARCA, MERCADO E CONCORRÊNCIA

A Furla identifica o seu posicionamento com uma oferta de luxo acessível com produtos *hand-made* de alta qualidade. Essencialmente para a classe média-alta, Fabio Fusi, Diretor Criativo da marca, considera o *target* da Furla como uma mulher verdadeira, inteligente, que trabalha e estuda, por isso é muito prática, da mesma forma é também curiosa e nutre um certo gosto pela arte (Furla ndc, 2016). No entanto, a marca redefiniu o seu *target* recentemente com a

introdução da Candy Bag. Anteriormente a Furla dirigia-se a um público mais velho, devido ao facto de ser uma marca conhecida pela sua qualidade e não pelo estilo. Com a aposta na Candy Bag em 2008, a Furla começou a atrair um público mais jovem, atraindo a atenção dos Millennials.

Considerando o mercado em 2015, com a nova estratégia de expansão, o volume de negócios da marca duplicou nos últimos 5 anos, com um crescimento vs. 2014 de 17,7%. A estratégia de expansão assenta numa base de 100 lojas, com 415 *flagship stores* divididas nos EUA (23), Japão (72), APAC (149) e EMEA (171) (Furla, Retailbook 2017).

Dados de 2016, revelam que a Furla atingiu um crescimento de mercado de 24,5% vs. 2015 e, *like for like* de 9%. O mercado com maior crescimento em valor foi o Japão, com 31,7%, seguindo-se APAC com 28,3%, EMEA (à exceção de Itália) com 23,5%, Itália com 18% e, por fim, EUA com 16,3% (Furla, ndc).

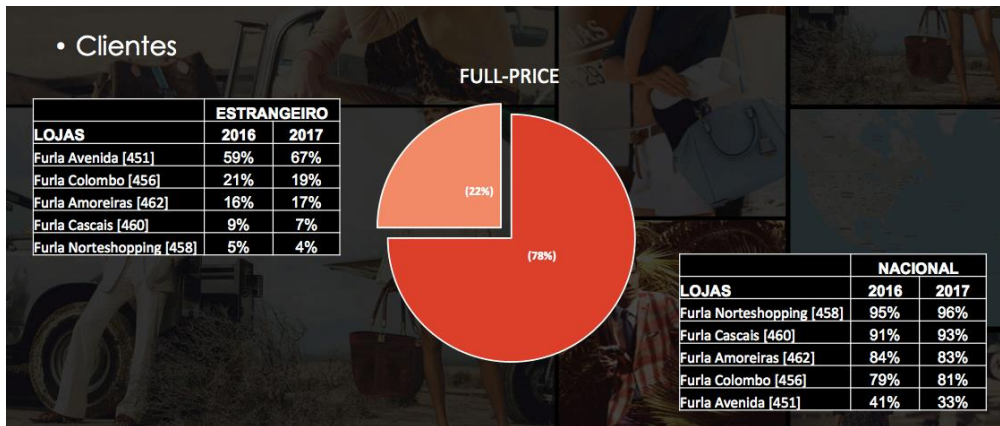
Não surpreendentemente, em ambos os conceitos *Full-Price* e *Outlet*, a categoria *bags* (malas) detem maior peso sobre as restantes – *core business* – com 72% nas lojas *Full-Price* e 73% nas lojas *Outlet* a dados do 1º trimestre de 2017. Com exceção da pequena marroquinaria, segunda maior categoria comum aos dois conceitos de loja, as restantes categorias variam (Furla ndc.). Nas lojas *Full-Price* segue-se *small leather Goods* (bolsas), complementos (ex: My Play Furla), sapatos, têxtil, porta-chaves, joalheria, cintos e relógios; Nas lojas *Outlet* segue-se têxtil, bolsas, porta-chaves, óculos, sapatos, joalheria e cintos (Furla ndc.)

Dados revelam que no 1º trimestre de 2017 no mercado português, nas lojas *Full-Price*, o cliente nacional teve um peso acrescido sobre o cliente estrangeiro. Esta tendência tem maior valor e crescimento nas *local shops* (Furla NorteShopping e Furla CascaiShopping) face às *tourist shops* (Furla Avenida, Furla Amoreiras e Furla Colombo), à exceção da Furla Colombo, que regista um crescimento do cliente nacional face a 2016. No entanto, apesar de um peso menor o cliente nacional detem o maior peso em loja também nas lojas Furla Amoreiras e Furla Colombo (fig. 18).

O Top 3 de nacionalidades no 1º trimestre nas lojas *Full-Price* foi o cliente Chinês, Brasileiro e Angolano ao passo que no *Outlet* (Furla Vila do Conde) foi o cliente Brasileiro, Angolano e Espanhol. Também no *Outlet*, o cliente nacional representa um maior peso face ao estrangeiro (92% vs 8%) (Furla ndc, 2017).



Figura 18 Análise de clientes nacionais vs estrangeiro Furla Portugal 2017



Fonte: Furla ndc, 2017

O *best-seller* da Furla é a mala *Metropolis*, cujos cálculos estimados de venda em 2015 foram de 2.000.000 *Metropolis* vendidas por semana, a cada 16 segundos.

Figura 19 Análise de vendas best-seller Furla 2017



Fonte: Furla ndc, 2017

A nível mundial, os seus principais concorrentes são Michael Kors, Coach, Carolina Herrera, Longchamp Paris, Moschino e Coccinelle (Furla ndc, 2017), atuando no mercado de luxo acessível. No *raking* Top 100 de vendas de produtos de luxo em 2017, o grupo Furla SpA encontra-se em 3ª lugar na 72ª posição. Em 1º lugar na 14ª posição posiciona-se o concorrente Michael Kors, grupo Michael Kors Holdings Limited, seguindo-se a Coach, Inc. em 2º lugar na 15ª posição. A Longchamp, grupo Longchamp SAS, vem em 4º lugar na 56ª posição, em 5º lugar a Carolina Herrera, grupo Sociedad Textil Lonja SA, na 73ª posição e, por fim na 79ª posição a Moschino, grupo Ae e SpA (Deloitte, 2017). A Coccinelle não é referida no ranking, encontrando-se fora do Top 100 de marcas de luxo do estudo.

A vantagem da Furla é o seu ADN e valor da marca, que foca qualidade dos seus produtos nos

materiais exclusivos, detalhes, paixão e, *design* criativo. Estes fatores, ajudam a Furla a manter a sua própria identidade e estilo e, a reter o seu *target*.

#### 1.2.4 A BURBERRY COMO BEST PRACTICE

Fundada em 1856, por Thomas Burberry, a Burberry, marca de luxo de identidade Britânica com 160 anos de história, é reconhecida por liderar o mercado com a sua inovação, *design* e trabalho manual.

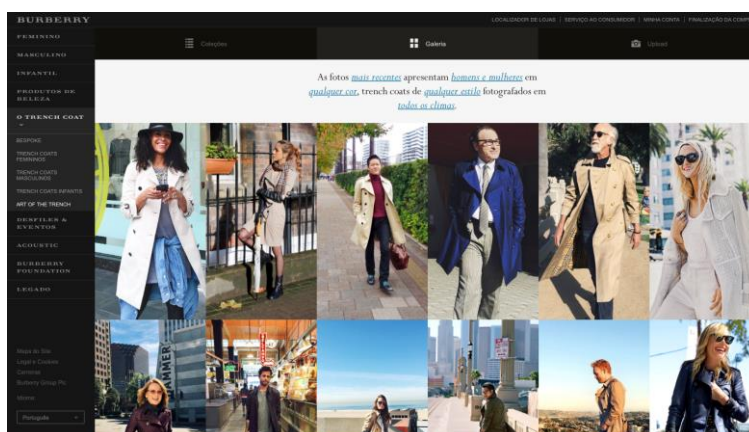
A história da marca inicia com as *trench coats*, o *core business* e produto icónico da marca. A sua moda passou pela Primeira Guerra Mundial, com adoção de *design* específico para servir os militares britânicos. O *design*, ainda hoje, mantém os mesmos detalhes da época. A *trench* manteve-se entre as fardas dos Oficiais em ambas as Guerras Mundiais.

Em 2006, após quebra no mercado, a marca decidiu trilhar um novo caminho. Christopher Bailey, atual CEO e CCO (*chief executive and chief creative officer*), em parceria com Angela Ahrendts – anterior CEO e atual *senior vice president* da Apple – reconheceram o potencial do digital, alterando em 360° o modelo de negócio da marca, de maneira a captar valor através da transformação digital e assim, atingir novos consumidores, que por consequência abrange um *target Millennial*. O objetivo da nova visão, seria oferecer aos consumidores, total acesso à Burberry através de qualquer dispositivo, em qualquer sítio e hora, sempre com a mesma experiência de cultura e marca. A nova abordagem Burberry, tornou a marca numa das marcas de luxo mais apaixonantes e valiosas do mundo.

A Burberry é uma das plataformas de luxo mais seguidas nas redes sociais, com aproximadamente 48 milhões de seguidores em todas as plataformas sociais.

Uma das primeiras inovações da Burberry foi a introdução de *user-generated content* na sua própria plataforma de rede social, The Art of the Trench, em 2009, descrita como a “celebração do trench coat Burberry e de quem o usa”. Esta plataforma, posiciona o consumidor como elemento principal, onde poderá mostrar o seu trench coat e *styling*, através de *selfies* que publicou no Instagram ou Pinterest.

Figura 20 The Art of the Trench



Fonte: The Art of the Trench, Burberry 2017

Em 2011, foi uma das marcas pioneiras a testar novas redes sociais e respetivas aplicações: passando pelo Snapchat, Periscope, seguindo-se o Instagram com estreia nos anúncios de vídeo, e, é a primeira marca de luxo a estreiar-se na venda através do botão “Buy Now” do Twitter. A Setembro de 2011, através do Twitter e Instagram, a Burberry foi desvendando a sua coleção de 2012, antes do próprio desfile. No dia do grande evento, foi feita transmissão em direto do desfile, no seu canal de Youtube.

Esta inovação de interação digital, impulsionou a marca para um novo patamar em termos de prestígio – 17 milhões de gostos no Facebook e 2.3 milhões de seguidores no Instagram à data – e sobretudo, reconhecimento financeiro, com um aumento de receita de £1.5 biliões em 2011 para £2.5 biliões em 2015.

Em 2012, a nova *flagship store* de última geração, é inaugurada em *London's Regent street*, denominada 121 Regent Street Flagship Store. Nenhum consumidor havia antes experimentado a tecnologia digital que permitia desvanecer a barreira entre o digital e experiência de compra física, possível na 121 Regent Street Flagship Store. Conforme o cliente anda pela loja, é quase como sentir-se a andar dentro do *website* da marca. A loja inclui ecrãs de sinalética digital no chão que transmite os desfiles Burberry, e, envolto dos corredores, espelhos de *live-streaming*. Os clientes podem ainda identificar e guardar itens na sua conta de *checkout* online, para comprar um *look* online que está disponível em loja. Além de tudo isto, a loja está equipada com RFID chips, identificando um cliente assim que pega num determinado item, inicia um vídeo relacionado com o item, num ecrã próximo ao cliente. Todos os colaboradores da loja estão equipados com iPads que incluem uma base de dados com o histórico dos clientes e suas

preferências, de modo a criar uma experiência de compra ainda mais única. Ao combinar esta experiência de compras online, com a tecnologia digital inovadora, a 121 Regent Street Flagship Store oferece uma experiência de cliente inigualável, elevando assim a marca Burberry entre as restantes marcas de luxo.

No final de 2014, a marca atualizou o seu *website mobile*, o que resultou numa receita 3 vezes maior via *mobile*. Hoje, cerca de 80% a 90% de toda a *mainline* das transações da Burberry inicia no Burberry.com, aproximadamente 5% de todos os visitantes do Burberry.com que veem o produto, acabarão a comprar um item em loja nos 30 dias posteriores, isto porque 68% dos clientes ainda quer tocar e sentir os produtos antes de os comprar.

A música foi o passo seguinte no percurso da marca. Reconhecendo o potencial da música e, o facto de estar tão presente na vida das pessoas, a marca criou uma nova plataforma, Burberry Acoustic, para novas bandas britânicas.

Num contexto online, a Burberry criou Burberry Bespoke, que permite ao cliente customizar online o seu próprio *trench coat*. Burberry Kisses surgiu em 2013 em parceria com a Google, permitindo aos consumidores beijar os seus ecrãs e, enviar a impressão do seu beijo a quem mais quisesse – sem ter nenhuma compra associada. A ideia seria criar uma conexão emocional entre a marca Burberry e os consumidores *Millennial*. A música e os beijos são gratuitos e constroem valor para um cliente leal e fidelizado.

Em Janeiro de 2014, a marca lançou The Burberry Beauty Box em Covent Garden, com um novo conceito de espaço, onde os consumidores podem beneficiar de uma coleção exclusiva de linha de beleza e acessórios. Aqui, o cliente pode ir ao Digital Nail Bar, e com ajuda virtual, escolher a melhor cor de verniz para o tom de pele, enquanto a Burberry Acoustic passa como música ambiente e, um assistente de vendas *Millennial* ajuda com a escolha do perfeito Burberry Gift Box.

A estratégia digital da Burberry continua a ser pioneira e, referência no segmento de luxo. A Setembro do ano passado, pela primeira vez em todo o sector da moda, a Burberry anuncia o novo sistema “*See Now Buy Now*” para a Nova Coleção. O conceito surge com o intuito de quebrar o longo intervalo, entre o lançamento de uma nova coleção no desfile e, ter a coleção disponível em loja, que se resume a 6 meses. Durante estes 6 meses, o *buzz* criado através da cobertura de imprensa, conteúdo em redes sociais e outros canais online sobre o desfile e Nova

Coleção, possibilita que as coleções das marcas de luxo sejam facilmente copiadas pelas marcas *fast fashion*. O *See Now Buy Now* é a resposta ao dilema da indústria de moda de luxo, desafiando a tradição dos desfiles e dos modelos de *supply chain* – no momento do desfile, as coleções estão de imediato disponíveis em loja e online, permitindo deste modo a compra imediata, ao mesmo tempo que pode gerar conteúdo nas redes sociais. Em comunicado ao *The New York Times* sobre o novo sistema, Christopher Bailey, atual CEO/CCO, diz “*The changes we are making will allow us to build a closer connection between the experience that we create with our runway shows and the moment when people can physically explore the collections for themselves. Our shows have been evolving to close this gap for some time. From livestreams to ordering straight from the runway to live social media campaigns, this is the latest step in a creative process that will continue to evolve.*” – por outras palavras, Christopher Bailey afirma que os desfiles, através do seu envolvimento e experiência, serão uma forte ferramenta de marketing e venda, sobretudo para estabelecer uma relação mais próxima com o seu cliente.

De acordo com o *blogger* Robin Swire, o foco contínuo da Burberry no digital, ajudou a marca a tornar-se numa das mais populares e admiradas em todo o mundo, o que gerou um aumento de vendas em quase 14% vs. restantes marcas de luxo no mercado da moda. É muito claro que a Burberry criou uma experiência de cliente incrível e única. A marca continua a inovar e cada vez mais se sobrai perante os seus pares de marcas de luxo.

Bailey descreve a marca de 156 anos como “*old-young company*” e afirma que envolver a tecnologia é o seu *core*: “*Technology is an intrinsic part of most people's lives. All we've done is make sure to weave technology into the fabric of the company.*”

## **2. PERGUNTAS**

2.1. Desenvolva uma análise SWOT dinâmica focada no novo consumidor de luxo e digital para a Furla.

2.2. Estude a potencialidade da Furla como estratégia online e offline vs estratégia Burberry.

2.3. Quais os consumidores de luxo que a Furla deverá priorizar em termos de estratégia e comunicação?

2.4. Desenvolva ações estratégicas para a Furla de maneira a atrair e reter o novo consumidor de luxo. Como poderá a Furla diferenciar-se dos seus principais concorrentes?

3. ANEXOS

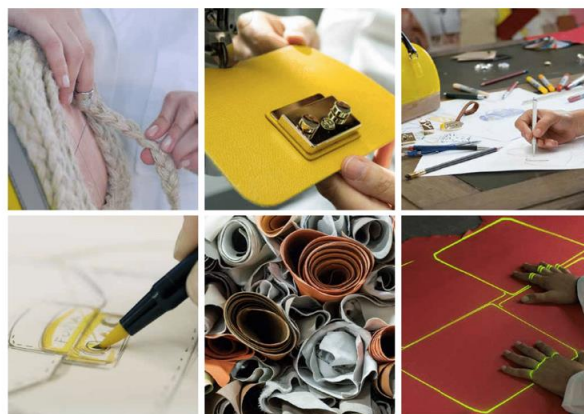
Figura 21 História Furla



Fonte: Furla RetailBook, 2017

Figura 22 ADN da Furla

FURLA



Furla's DNA is entirely Italian. The special link between design, high quality leathers, supply chain and quality control is the key to our success.

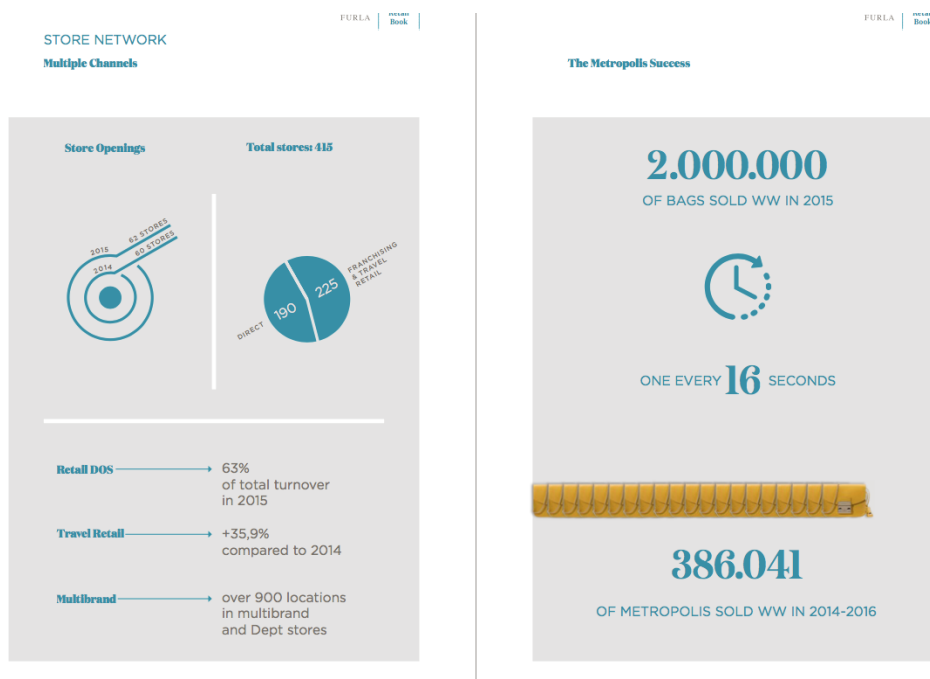
Fonte: Furla Company Profile, 2016

Figura 23 Distribuição mundial Furla



Fonte: Furla RetailBook, 2017

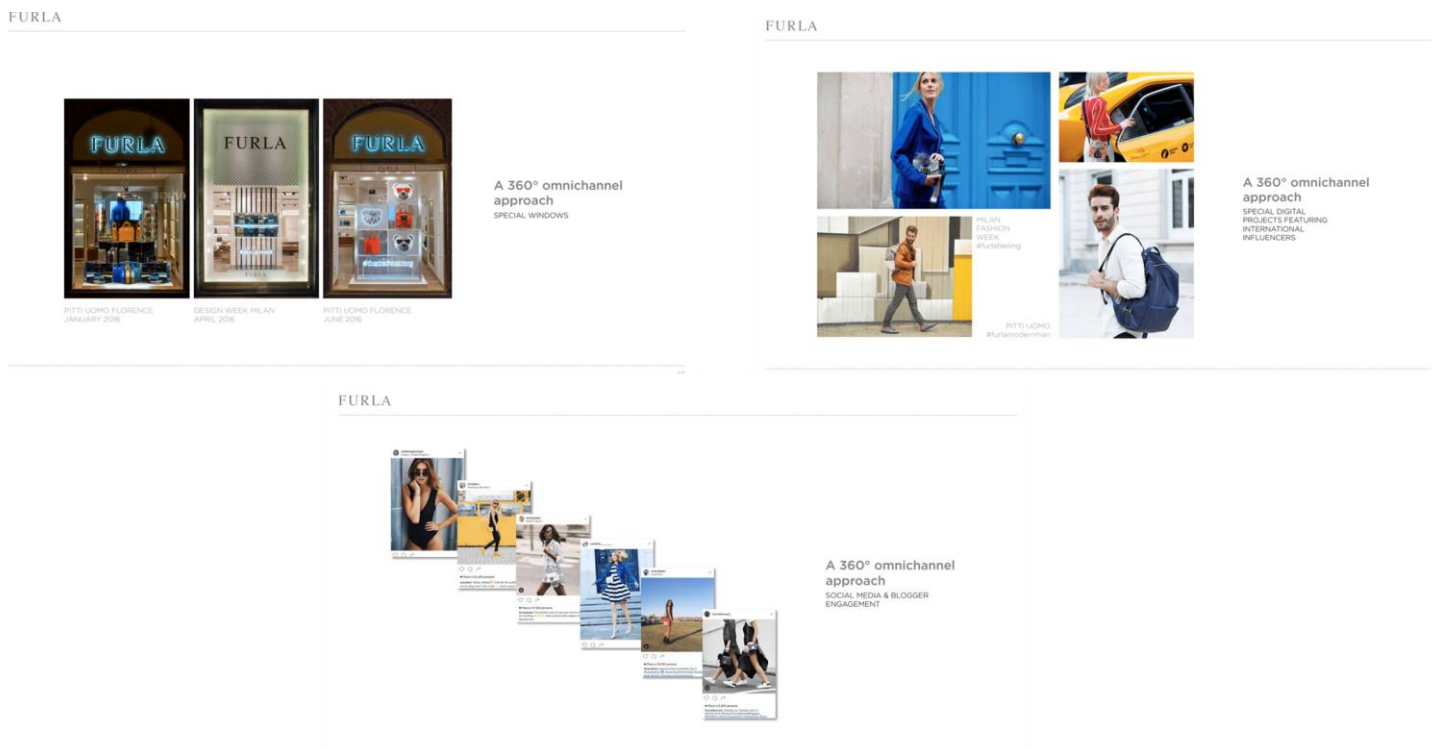
Figura 24 Múltiplos canais & best-seller Furla



Fonte: Furla RetailBook, 2017

# CASO FURLA NO CONTEXTO DIGITAL

Figura 25 Estratégia de Marketing Furla omnichannel 360° em 2016



Fonte: Furla Company Profile, 2016

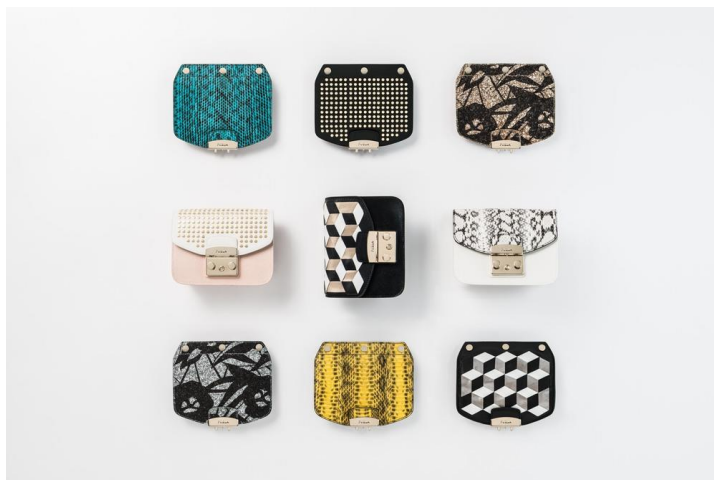
Figura 26 Furla Candy Bag



Fonte: Furla ndc, 2017

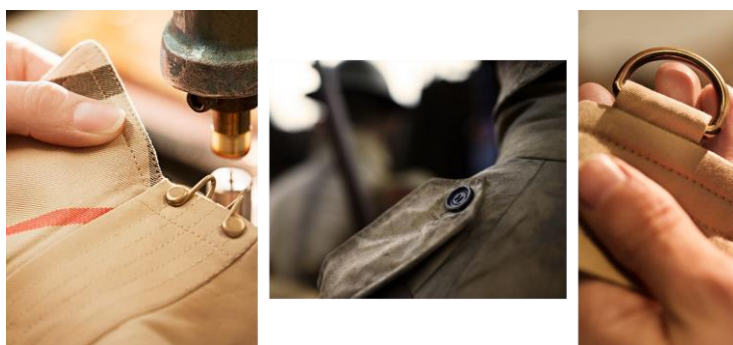


Figura 27 My Play Furla



Fonte: Furla ndc, 2017

Figura 28 Detalhes Trench Coat Burberry



Fonte: Burberry.com, 2017

## 4. NOTA PEDAGÓGICA

### 4.1 PÚBLICO-ALVO DO CASO

O presente caso pedagógico foi essencialmente desenvolvido para estudantes universitários e alunos de mestrado nas áreas de Marketing e Gestão de Empresas, com o intuito de desenvolver os conhecimentos no marketing e gestão de marca. Poderá ainda ser útil em funções de *brand management*, essencialmente no Mercado de luxo, aplicável também a outros mercados, como análise de *benchmark*, de forma a terem um suporte de informação sobre um caso de estudo real num contexto digital e, enriquecem o seu conhecimento e *know-how* para alcance de melhores resultados.

## 4.2 OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

O principal objetivo da presente tese de mestrado é exemplificar com um caso real, como uma marca de luxo, como a Furla e Burberry, pode beneficiar e alavancar as suas vendas com a introdução de uma estratégia digital. Como tal, o caso pedagógico foi desenvolvido com os seguintes objetivos educativos:

- Compreender os conceitos utilizados no caso pedagógico e características do Mercado;
- Realizar uma análise profunda ao Mercado, consumidor e marcas em análise;
- Estudar a importância de grupos específicos de consumidores para as empresas e, definir estratégias de Mercado de forma a atrair e reter o público-alvo;
- Saber interpretar um conjunto de estratégias analíticas de forma a desenvolver corretamente a análise de marketing, tal como análise SWOT.
- Desenvolver as capacidades qualitativas dos alunos, tais como identificação do problema, resolução e tomada de decisão, assim como incentivar a criatividade.

## 4.3 REVISÃO DE LITERATURA

São diversos os estudos literários sobre luxo, marcas de luxo e, produtos de luxo, entre as quais por vezes as opiniões divergem, entre os vários autores. Da mesma forma, e, sobretudo por ser um tema quente do momento, vários investigadores têm desenvolvido pesquisas sobre o marketing digital e o novo consumidor no mercado global.

No entanto, estudos literários sobre o mercado de bens de luxo num contexto digital, assim como acerca do seu consumidor digital, ainda são muito limitados; estudos sobre a importância destes consumidores para as marcas de luxo, ainda são escassas e pouco desenvolvidas. Como tal, uma concisa revisão literária sobre os principais tópicos e descobertas, seguem-se nos parágrafos seguintes.

### 4.3.1 CONCEPTUALIZAÇÃO DO MARKETING

#### **Marketing**

Ao Marketing não lhe é conhecido um historial longínquo como o termo *market*, que se deu início através da troca e que, foi considerada a primeira forma de negociar, remetendo à

antiguidade. O Marketing surgiu como área de conhecimento, distinta das outras atividades comerciais, no início do século XX, entre 1905 e 1910 (Santos, Lima, Brunetta, Fabris e Seleme, 2009), embora alguns teóricos acreditem que já existisse muito antes, tal como Ambler (2004:3) menciona “O Marketing tem existido desde o início do comércio, sempre pensado, apenas não era chamado desta forma. Mercadores não simplesmente compravam e vendiam; eles desenvolviam relacionamentos de longo prazo, o que agora seria chamado de equidade da marca. Eles podem não ter sido introspectivos sobre seus métodos de negócio, mas se eles não tivessem conhecimento de como satisfazer os seus consumidores, enquanto faziam lucro para eles mesmos, o comércio não teria sobrevivido.”.

Esta definição do marketing orientada para o consumidor, cujo foco principal é identificar e satisfazer as suas verdadeiras necessidades, iniciou-se há três décadas atrás. O processo da troca começa no local de compra do produto/serviço, com as necessidades do consumidor ainda insatisfeitas, desenvolvendo-se pelas diversas fases da compra, num ciclo constante de criação de valor. Neste processo, são envolvidos múltiplos parceiros que trabalham em colaboração para desenvolver e entregar uma solução ao consumidor. “*The customer is King*”, que em português significa “o consumidor é rei”, traduz o papel ativo que os consumidores têm no mercado, consequência das novas tecnologias, como a Internet, em que os consumidores exercem uma forte influência no que respeita à oferta e significado das marcas (Zinkhan e Williams, 2007).

O atual modelo do marketing é baseado numa estratégia “pull” do consumidor em vez de uma estratégia “push” do mercado (Zinkhan e Williams, 2007).

A complexidade do marketing e atividades que o completam, torna a sua definição única e desafiante. Hoje, no século XXI, com a diversidade que existe à nossa volta, é difícil ou quase impossível existir alguém que não esteja envolvido numa experiência proporcionada pelo mercado. Por esta razão, e devido à rápida e constante mudança que se sente, a sua definição deverá ser suficientemente abrangente, de maneira a captar a expansividade e dinamismo da natureza do marketing (Zinkhan e Williams, 2007).

## Marketing Digital

*“Probably the most critical changes occur in the technical realm”* (Blattberg *et al.*, 1994, Molenaar *et al.*, 1996, McKenna, 1997).

As alterações no universo do marketing são cada vez maiores e mais rápidas (Hoekstra, Leeflang, Wittink, 1999). Estamos perante um novo consumidor com maior poder de decisão. A era do digital veio agitar a natureza do marketing e, é considerada a revolução mais crítica do mercado.

De acordo com Huang (2009), o Marketing Digital é um modelo não tradicional de marketing, composto essencialmente por três características, que o faz distanciar do marketing tradicional: (1) elevada eficiência, (2) poder de penetração e, (3) interatividade. Em primeiro lugar, (1) os instrumentos de informatização disponíveis permitem uma comunicação vertical e horizontal, segundo, (2) os diversos canais de *media* e comunicação permitem às marcas contactar mais facilmente potenciais consumidores, o que lhes garante uma maior penetração. Por fim, (3) a informação em tempo real, permite às marcas responder às necessidades dos seus atuais e potenciais consumidores, de forma mais precisa e personalizada (Shyu, Chiang, Chien, Wang, 2015).

O aparecimento e desenvolvimento exponencial da tecnologia, uma das dimensões que afeta a definição do marketing digital (Shyu, Chiang, Chien, Wang, 2015), resultou numa alteração profunda sobre como as marcas interagem com os seus consumidores. Desta revolução surge um novo conjunto de variáveis que o mercado não estava habituado, nomeadamente de transparência do preço aos consumidores, cada vez maior e melhor e, possibilidade de ditarem o preço dos produtos/serviços que consomem (Wind e Mahajan, 2002). Passando o poder de decisão das “mãos” das marcas, para as mãos dos consumidores (Wind e Mahajan, 2002).

Com as diversas alterações a surgir numa altura de adaptação do mercado, o comportamento do consumidor acaba por ser fortemente influenciado, a tecnologia atribuiu-lhe um estatuto de importância que em muitos casos supera a importância das marcas, a sua fidelidade, o modo como comunicam com as marcas e até, a credibilidade que depositam nelas, dando uma volta de 360°. Com o digital a ser diariamente impactado na vida de cada um, assistimos a um consumidor cibernauta não só na vida pessoal, mas também no seu dia-a-dia profissional, sustentado por uma estrutura progressivamente melhorada da Internet e intranet, que facilita novas formas de executar as tradicionais tarefas profissionais de um modo mais eficaz, eficiente

e inovador (Wind e Mahajan, 2002).

As marcas têm de se reinventar. A necessidade de repensar as suas estratégias, de forma a transferir os valores e visão para o contexto digital, é impertrível.

A realidade dos mercados altera, tornam-se cada vez mais complexos, dinâmicos e globais. Novos modelos de negócio emergem, o número crescente de “mercados virtuais” intensifica e, como consequência a natureza do *business-to-business* modifica-se (Wind e Mahaja, 2002), assim como a natureza do *business-to-consumer* (B2C), *consumer-to-business* (C2B) e *consumer-to-consumer* (C2C), cujo foco é uma rápida aquisição de quota de mercado e alavancar o conhecimento. Hoje os novos modelos de negócios são idealizados de maneira a encararem um futuro imprevisível, através da redefinição das relações das empresas com os seus consumidores e fornecedores e, criando novos fluxos de receita (Wind e Mahajan, 2002) que apenas são possíveis devido ao novo contexto digital.

A melhor estratégia passa então por incluir o digital, o *mobile* e, ações tradicionais que captem a atenção do consumidor em múltiplos lugares, conduzindo-o à loja (Kropp, 2015). Oferecer uma experiência relevante ao consumidor, é atualmente o principal objetivo da gestão das marcas (Lemon e Verhoef, 2016).

O *customer journey*, torna-se mais complexo, à medida que a tecnologia oferece ao consumidor *multitouchpoints*, através de múltiplos canais. A definição de *customer journey* inclui diversas variáveis que aconteceram antes, durante e, após a experiência do produto ou serviço. Podem ser longos, alargando-se por múltiplos canais e *touchpoints* e, especialmente nos dias de hoje, podem durar dias ou até semanas (Maechler, Neher e Park, 2016).

As emoções provocadas através dos canais digitais, criam atitude, comportamento e, significado para a marca. O comportamento do consumidor, resultante do envolvimento com todos os canais digitais, é gerado através de múltiplas formas –“gostos”, comentários, personalização, compra ou partilha de experiências com outros. Ao longo do tempo, estas experiências irão formar uma relação emocional com a experiência e com a marca. A isto se chama experiência digital. Experiências positivas memoráveis, conduzem a comportamentos positivos com a marca e assim, é possível criar lealdade (Straker e Wrigley, 2016).

#### 4.3.2 CONCEPTUALIZAÇÃO DO LUXO

##### **Luxo**

O termo “luxo” deriva do latim e teve origem há mais 2000 anos. O termo desde a sua criação estava associado a “excesso” (Kapferer, J., e Laurent, G., 2015), sensualidade, esplendor e pompa (e.g. Park e Reisinger, 2009; Park *et al.*, 2010) e, era na sua maioria, equiparado a inacessibilidade. No entanto com a evolução do mercado e estudos literários sobre o tema, o termo foi desenvolvendo o seu significado. Hoje é-lhe conhecido diversas definições e conceitos, que segundo Kapferer (1997), varia consoante a percepção dos consumidores, como referido em Park *et al.* (2010), o que para uma pessoa pode ser percebido como luxo, para outra pode ser percebido como convencional (Bakker, 2005).

Luxo pode ser caracterizado como o mais alto nível das marcas de prestígio, que engloba vários valores físicos e psicológicos (Shukla, Banerjee e Singh, 2015), é associado a exclusividade, *status* e qualidade (Atwal e Williams, 2008). É também atribuído um novo significado e percepção, reconhecido como “novo luxo” ou “luxo moderno” e que se traduz por uma inacessibilidade acessível a quase todos os consumidores, pensado para captar os sonhos de cada um, como uma forma de autoexpressão (Chandon, Laurent e Valette-Florence, 2015).

De acordo com Bakker (2005), existem quatro principais elementos que evocam o sentido de luxo, são eles a (1) exclusividade, (2) prestígio/*status* social, (3) preço e (4) tempo. Primeiramente, a exclusividade garante que o produto não está disponível e ao alcance de todos os consumidores. Em segundo lugar, produtos de luxo atribuem prestígio e, desta forma, conferem um determinado estatuto social. Em terceiro, os produtos são habitualmente considerados como luxo de acordo com o seu preço elevado. Por fim, o autor defende que o tempo é bastante valorizado nos dias de hoje “*luxury is often not just perceived as pampering, but as convenience.*” (Park e Reisinger, 2009, p. 764), sendo a disponibilidade imediata vista como um recurso imprescindível.

Vigneron e Johnson (2004), identificam cinco dimensões de luxo, conforme referido em Park e Reisinger (2009). Nomeadamente, (1) conspicuidade por motivos de estatuto social, posicionamento e elevado preço, habitualmente percebido como luxo, (2) exclusividade pelo termo literal, que traduz raridade e dificuldade em obter produtos de luxo, (3) *extended self*, está diretamente relacionado com comportamento de compra de produtos de luxo, a própria aparência e identidade é moldada pelo produto, (4) hedonismo, diz respeito ao reconhecimento

pessoal e conquista através da compra e consumo de luxo e, por fim, (5) qualidade, que normalmente está associada ao luxo como de qualidade superior e *performance*.

Wiedmann *et al.* (2007) adiciona ainda quatro componentes que por sua vez, adicionam valor ao termo luxo, sustentando a teoria de Vigneron e Johnson (2004). São eles o valor financeiro, funcional, individual e social. O valor financeiro, refere aspetos monetários como preço, descontos ou investimentos; o valor funcional refere o benefício principal da razão para a compra do produto de luxo, como por exemplo a qualidade, exclusividade, confiança e durabilidade do produto (Sheth *et al.* 1991); o valor individual foca a orientação pessoal do consumidor perante o consumo de luxo, conduz a materialismo, hedonismo e auto-estima; por fim, valor social, pois o consumo de produtos de luxo tende a representar uma forte função de cariz social, como prestígio e vislumbre.

Em suma, assim como presente em Park *et al.* (2010), diversos estudos sugerem como principal percepção de luxo numa perspectiva de consumidor, a beleza, excelência, magia, exclusividade, criatividade e, sensualidade.

### 4.3.3 MERCADO DE LUXO: INTEGRAÇÃO DO DIGITAL

Com a realidade do digital cada vez mais emergente, surge um conjunto de questões às marcas de luxo que lhes exige uma análise profunda, sobre como manter a exclusividade e a inclusividade (Chandon *et al.*, 2016). O “*dream value*” das marcas aumenta com o reconhecimento, no entanto, diminui com a penetração (Dubois e Paternault, 1995). Assim, podem as marcas manter o “*dream value*” do luxo, online? Pode uma marca, aumentar o seu reconhecimento e, garantir que um maior número ainda de consumidores a desejem, sem diluir a sua atratividade, devido a um número excessivo de compradores ou possuidores do produto/serviço? Como podem ainda as marcas manter o seu poder? Como lidar com uma alteração de autoridade gerada pelo *blogging*? (Chandon *et al.*, 2016).

Apesar das inúmeras limitações que as marcas de luxo enfrentam no digital, a sua presença nestas plataformas é essencial para fazer face a um consumidor cada vez mais implacável, que anseia por uma interatividade incessante à medida que a tecnologia evolui. A Internet é uma poderosa ferramenta que influencia milhões de consumidores em todo o mundo, é utilizada por milhões de utilizadores que têm hoje o poder de controlar o marketing e a comunicação das empresas e, influenciar a forma como outros consumidores olham para as marcas (Okonkwo,

2009). Felizmente, novas aplicações de negócio vieram tornar possível o desenvolvimento, adaptação e adoção de estratégias de *e-Business* que permitirão às marcas de luxo crescer na Internet, sem comprometer as suas qualidades inatas (Atwal e Williams, 2008). O *e-Business*, segundo Sibel (2002:16), é uma ferramenta essencial às marcas, composta pela utilização estratégica de tecnologias de informação e comunicação, permitindo-lhes tirar o máximo partido de cada interação com o cliente e, melhorar, progressivamente, a qualidade da experiência dos clientes. (Gulevičiūtė, 2014).

Kapferer (2014) em Straker e Wrigley (2016), sugere que o domínio digital poderá assistir as marcas de luxo, através da gestão da relação do *omnichannel* com os consumidores, difundindo o conteúdo de marca e, oferecendo níveis mais altos de serviço.

As tecnologias do marketing digital são múltiplas, contudo a estratégia das marcas, não passa por incluir todas elas, por questões de investimento e alocação de *budget*. Como tal, importa reter as principais, com base no *benchmark* da Burberry:

**Big Data**, inclui *insights* e análise preditiva sobre o mercado e consumidor (Digital Marketing Trends, 2017). O seu conceito tem vindo a desenvolver-se à medida que a tecnologia avança neste âmbito digital, com várias definições na literatura, destacam-se algumas:

- “*Big Data* é um termo que define *hi-tech*, alta velocidade, *high-volume*, complexidade de dados multivariáveis para capturar, armazenar, distribuir, gerir e analisar a informação” (TechAmerica Foundation, 2014 em Hakan Özköse *et al.* 2015, p.1043);
- Gartner e Gürsakal (2014) defendem que “*Big Data* é *high volume*, alta velocidade, e/ou alta variedade de informação que exige novos modos para processar, de modo a permitir uma tomada de decisão melhorada e otimizar processos” (Hakan Özköse *et al.*, 2015, p.1043)

A recolha de dados e outras formas de análise, são a chave para permitir que as empresas sejam capazes de definir os seus consumidores e, encontrar estratégias com base no seu *lifetime value*, identificar e ir ao encontro das suas necessidades e preferências (Wind e Mahajan, 2002), bem como influenciar estas mesmas necessidades, tornando-se assim numa vantagem competitiva de mercado (Erevelles, Fukawa e Swayne, 2015). Permite-lhes oferecer uma estratégia *tailor-made* e *one-to-one*, em que através de processos interativos é possível sugerir e recomendar produtos e/ou serviços de acordo com as preferências individuais de cada consumidor. Esta



tecnologia permitiu às empresas aceder a uma diversidade de informação – consumidores, inventário de produto, *market intelligence data* – possibilitando responder às exigências e questões dos consumidores mais rápido e com maior detalhe (Wind e Mahajan, 2002).

A proliferação das **Redes Sociais** criou uma nova era nas marcas, forçando-as a procurar novas formas interativas de alcançar e envolver os consumidores (Gallaughar e Ransbotham, 2010; Kozinets, de Valck, Wojnicki, e Wilner, 2010). As redes sociais, ou *social media*, têm vindo mudar o jogo em muitos mercados. Estima-se que existem mais de 2 biliões de pessoas que utilizam redes sociais em todo o mundo (Stephen, 2016). Muitas marcas têm vindo a apostar gradualmente o seu *budget* nesta tecnologia, não só para criar e promover a sua marca através de conteúdo viral e envolvimento do consumidor (Kumar, 2015) mas também com o intuito de reunir estatísticas acerca do impacto, alcance e progresso do produto/serviço sobre o consumidor, obter *insights* sobre o seu comportamento e preferências e assim, incrementar a penetração do produto e *branding* (Kumar, 2015).

Com a emergência das redes sociais e dispositivos móveis, tornou-se cada vez mais fácil as pessoas e empresas manterem-se conectadas e desta forma, influenciar as decisões de compra de outros consumidores (Kumar, 2015). Contudo, além de encorajar estes consumidores a comprar mais, esta tecnologia possibilita um contacto mais interativo com o consumidor, permitindo (1) recomendar outras pessoas a comprar o produto/serviço da marca; (2) falar da marca a outros consumidores e potenciais consumidores, incentivando-os a gerar uma transação; (3) trocar informação com a empresa (numa perspectiva de *feedback* do consumidor). E desta forma, quando for efetivamente alcançado este nível de envolvimento do consumidor, as marcas irão ver o retorno e, aumentar os lucros (Kumar, 2015).

O *social media* marketing tem um efeito significativamente positivo na equidade da marca e na resposta do consumidor, incluindo a lealdade à marca, preferência e até a disposição de pagar um preço *premium*. No sector do luxo parece já assumir um papel importante no sucesso das marcas (Godey, Manthiou, Pederzoli, Rokka, Aiello, Donvito e Singh, 2016). Godey *et al.*, 2016, em Kim e Ko (2012), definem que o esforço do *social media* nas marcas de luxo compreende cinco dimensões:

- Entretenimento – resultado do divertimento que surge da experiência no *social media*;
- Interação – tem vindo alterar a forma como as marcas comunicam com os

consumidores, considerado um forte motivador para criar *user-generated content*;

- Tendência – partilha de notícias *trendy*;
- Customização – serviço personalizado para satisfazer as preferências individuais de cada um;
- *Word of mouth* (WOM) – interação online entre os consumidores acerca das marcas.

Relativamente a uma outra dimensão, *Internet of Things* (IoT), é uma das tecnologias associadas ao avanço do digital, que se tem desenvolvido rapidamente e que irá continuar a transformar a maneira como vivemos, interagimos e a forma como lidamos no contexto profissional (O'Brien, 2016). Em 2016, mais de 5.5 milhões de dispositivos conectados são adicionados todos os dias, estima-se que até 2020 mais de 20.8 biliões de dispositivos estarão conectados em todo o mundo (Weber, 2016). Exemplo desta interconectividade que já molda as nossas vidas, é por exemplo, o uso da diversa gama de sensores do *smartphone* (vídeo, serviço de localização, GPS, etc.) e a opção de conectividade (telefone, Wi-Fi, Bluetooth, etc.) que este dispositivo permite. Os *smartphones*, são dispositivos totalmente equipados de IoT, ao qual lhes permite monitorizar automaticamente os nossos movimentos, localização e atividades (Weber, 2016) do dia-a-dia.

Por fim, importa abordar o **Mobile Marketing**. Esta tecnologia tem ganho importância *in-store* e tem vindo a tornar-se ao longo do tempo um canal que irá moldar o futuro do retalho (Fulgoni e Lispman, 2016). O *mobile*, segundo Varan *et al.* (2013), Snyder e Garcia-Garcia (2016), é parte integrante de uma estratégia multi-plataforma entre dispositivos, em conjunto com a televisão (Ford, 2017).

De acordo com Okazaki *et al.* (2007) em Ford (2017), a aceitação desta tecnologia não tem sido imediata, por questões relativas a confiança e segurança de privacidade dados. Ainda assim, é considerado uma forte ferramenta de alcance e comunicação entre os consumidores, "*Mobile is exceedingly capable of demonstrating substantial reach - particularly in relation to desktop.*" (Lispman e Fulgoni em Ford, 2017, p. 237). De acordo com o estudo da comScore's 2015 (Lispman e Fulgoni, 2016) anúncios via *mobile* são mais eficazes quando comparado ao *desktop*, com 1.6 a 2.6 vezes mais *branding effectiveness*, nas diferentes fases da compra. Nomeadamente, 2.3 (*mobile*) vs. 1.4 (*desktop*) de *Aided Awareness*, 2.7 (*mobile*) vs. 1.3 (*desktop*) de *Favorabilidade*, 3.3 (*mobile*) vs. 1.5 (*desktop*) de forte intenção de recomendação

e, 3.7 (*mobile*) vs. 1.4 (*desktop*) de intenção de compra (Lipsman e Fulgoni, 2016). Entre os diversos motivos, esta eficácia está diretamente relacionada com o facto do conteúdo estar disponível em ambientes de publicidade com menos ruído, assim como o facto de apenas interagir estrategicamente com o consumidor, quando este se encontra perto de uma localização de compras (Lipsman e Fulgoni, 2016). Notar ainda que, as plataformas cruzadas captaram uma nova atenção na confiança do consumidor. Segundo Stewart e Cunningham (2017), os adultos mais jovens, irão dar mais valor a comunicações provenientes de plataformas interativas de *mobile*, face a outras plataformas tradicionais. Afirmam ainda que o uso frequente de plataformas contribui para a confiança entre os consumidores (Ford, 2017).

Segundo Fulgoni e Lipsman (2016) apesar de ainda não ser capaz, sozinho, de conduzir vendas, tem tido um enorme impacto no modo como os consumidores compram os produtos. De acordo com o estudo da Global Web Index (Kropp, 2015), 80% dos utilizadores de internet utilizam o *mobile* para pesquisar e, 80% destes utilizadores, fazem compras através do dispositivo. Deste modo, o uso diário de dispositivos está a potenciar um número crescente de novas perspectivas de alcançar os consumidores, o que é uma excelente oportunidade para o mercado.

Num período relativamente curto, o *mobile* transformou o processo de compra aos consumidores. Dados de comScore (2016) apresenta o *mobile* como *driver* de 70% das compras digitais no segundo trimestre de 2016 (Fulgoni e Lipsman, 2016). À medida que cada vez mais, mais consumidores possuam *smartphone/mobile*, esta será uma importante fonte de dados de marketing que, pode ajudar as marcas a alcançar os consumidores de forma mais sofisticada.

Finalmente, a relação entre a tecnologia e apelo visual, são importantes fatores que unificam as necessidades cognitivas e afetivas dos consumidores de luxo num ambiente *omnichannel* (Lawry e Choi, 2013). A tecnologia *mobile* é bastante forte entre os consumidores de luxo. Não surpreendentemente, estes consumidores facilmente utilizam esta plataforma para navegar, procurar e comprar. As marcas de luxo, deverão ponderar oferecer uma experiência integrada ao consumidor, através dos diversos canais de venda e, assim, criar e desenvolver a sua relação 24/7 (Lawry e Choi, 2013).

Consumidor digital: Comportamentos e atitudes no mercado global e comportamentos e atitudes no mercado de luxo

Assistimos a um perfil de consumidor cada vez mais individual, acabando por dificultar a tarefa

das empresas em identificar segmentos de mercado ou até mesmo de diferenciação. As marcas são diariamente confrontadas por consumidores cada vez mais exigentes, com padrões de compra que alteram constantemente, com preocupações cada vez mais ambientais e, que as questionam a toda a hora, consequência de um mercado global com uma elevada opção de escolha de produtos e serviços vindos de todo o mundo (Webster, 1993). Hoje, o conceito de valor que parte destes consumidores, vai muito além da combinação entre qualidade e preço, factores como conveniência de compra, serviço pós-venda (Hoekstra, Leeflang e Wittink, 1999), entre muitos outros, são igualmente tidos em conta no momento de escolha do produto ou serviço.

A tecnologia digital está a alterar a forma como os consumidores se relacionam com os produtos e mercado. Estamos perante um novo tipo de consumidor, mais exigente, mais informado e, bem mais pretensioso nas suas escolhas (Racolta-Paina, 2010).

O impacto do digital no comportamento do consumidor, é um dos temas mais quentes do momento, o que automaticamente, gera diversos conceitos nos estudos literários.

Considerando o consumidor digital no mercado global, de acordo com Belk, em Stephen (2016), o autor defende o conceito de que hoje, os consumidores têm múltiplas personalidades, devido à possibilidade de terem múltiplas identidades/*personas* online. Lamberton *et al.* e Norton *et al.*, veem o ambiente digital como uma forte influência nas decisões individuais e, Wilcox e Stephen caracterizam os consumidores com um menor poder de auto-controlo quando expostos a amigos próximos nas redes sociais, neste caso particular, no Facebook (Stephen, 2016).

Jayawardhena *et al.* (2003) em Racolta-Paina (2010), reconhece várias tipologias de segmentos de consumidor, quando falado em consumidor tradicional: consumidor económico, ativo *versus* inativo, fiel e, consumidor em busca da conveniência. No entanto, de acordo com Sorce *et al.* (2005) quando abordada a orientação da compra do consumidor online, apenas se inclui em dois segmentos do consumidor tradicional, nomeadamente os consumidores hedónicos – procuram produtos que lhes permitam uma experiência online – e, consumidores orientados para objetivos, motivados por quatro principais motivos: conveniência, informação, seleção e, habilidade de controlar a experiência de compra (Racolta-Paina, 2010). Estudos recentes, confirmam a conveniência, poupança de tempo e controlo como as principais características (Sorce *et al.*, 2005).

Assistimos a duas dimensões de consumidores digitais: os *digital natives*, considerados os consumidores mais jovens, nascidos pós-1980, e tendencialmente *tech-savvy*, ou seja, digitalmente mais habilidosos e, *digital immigrants*, consumidores mais velhos (Kirk, Chiagouris, Lala e Thomas, 2015) que naturalmente não nasceram na era digital e foram-se habituando ao uso da tecnologia à medida do tempo. A geração *digital native* é considerada a geração com atitudes e comportamentos mais distintos das suas gerações anteriores, de acordo com Racolta-Paina (2010) esta geração desenvolveu diferentes necessidades e hábitos comportamentais muito devido ao contacto constante com a internet e novas tecnologias, desde infância.

Diversos estudos sobre a análise do comportamento e principais características do consumidor online foram já abordados, no entanto os resultados muitas das vezes divergem. De acordo com Bellman *et al.* (1999), em Racolta-Paina (2010), características demográficas tais como rendimento, educação e idade, têm um considerável impacto na decisão de compra online. Por outro lado, Korgaonkar e Wollin (1999), defendem que o impacto no consumo online deriva de fatores motivacionais assim como a idade e género, enquanto que Donthu e Garcia (1999) confirmam que a maioria dos consumidores mais velhos que utiliza Internet, tendem mais facilmente a comprar online, conforme presente em Racolta-Paina (2010).

Os consumidores passam cada vez mais tempo online. Desde a última década o número de horas dispensadas online, entre adultos, quase que duplicou e, atualmente a média é de 20.5 horas por semana (Stephen, 2016). A incessante necessidade do consumidor de se manter conectado é cada vez mais significativa.

Considerando o consumidor digital no mercado de luxo, de acordo com o The Luxury Institute, 88% dos consumidores de luxo afirma preferir o uso da Internet para pesquisar serviços de luxo, 38% prefere comprar produtos de luxo online *versus* 33% que prefere transações em loja. Esta tendência levanta questões importantes, conforme Okonkwo evidencia “a necessidade das marcas de luxo de criarem uma experiência atraente, memorável, agradável e positiva para os consumidores online” (Atwal e Williams, 2008).

De acordo com Liu e Burns (2013), o consumidor de luxo digital evidencia a conveniência como a característica principal para comprar online. O preço vem como segunda principal característica, dado que o consumidor de luxo tende a comparar preços e encontrar o melhor negócio, durante a sua compra online. Como terceira característica surge a disponibilidade do

produto e variedade, que de acordo com Terblanche e Boshoff (2006) em Liu e Burns (2013), é um fator importante que pode afetar a satisfação do consumidor e lealdade, além de que, a oferta em loja é mais limitada, enquanto que no online deixa de ser um tema. A experiência de compra online, é considerada a quarta característica mais relevante, “*shopping on the internet was more enjoyable because there was no pressure from sales people*” (Liu e Burns, 2013, p. 889), ou seja, para o consumidor de luxo, o online proporciona felicidade e relaxamento, por não existir pressão e a obrigatoriedade que sente dos *sales assistant* enquanto em loja. Por fim, a quinta característica está relacionada com a confiança do consumidor na internet, para qual as marcas têm de trabalhar, pois os consumidores ainda se preocupam com os riscos inerentes. Segundo Liu e Burns (2013), a confiança do consumidor é construída essencialmente com base na credibilidade (e notoriedade) das marcas, comentários e avaliações online de outros consumidores.

O consumidor Millennial, já referido como *tech-savvy*, apresentou em 2011 uma evolução de 33% do consumo de produtos de luxo face ao período homólogo (Giovannini e Xu, 2014). De acordo com Ana Picó, Diretora da Luxhub Havas Espanha, a partir de 2026 os Millennials serão os principais consumidores do mercado de luxo.

O consumidor vai exigir cada vez mais a personalização. Desde os produtos/serviços que compram, à informação que procuram, até ao preço que estão dispostos a pagar (Wind e Mahajan, 2002). Hoje, os consumidores podem classificar os produtos com base num determinado atributo, tais como o preço, valor nutricional, funcionalidade, etc., podem combinar atributos como qualidade *versus* preço, e obter avaliações de outros consumidores, tais como a sua experiência. Fortalecidos pela tecnologia digital, os clientes são cada vez mais implacáveis no mercado (Wind e Mahajan, 2002). O crescente consumo de luxo nos jovens consumidores, demonstra que as marcas de luxo mais tradicionais, enfrentam agora a desafiante tarefa de desenvolver estratégias inovadoras e focadas numa visão futurista para se manterem relevantes nesta indústria cada vez mais volátil (Atwal e Williams, 2008).

Atwal e Williams (2009) em Straker e Wrigley (2016), explicam que os *brand managers* do mercado de luxo, deverão focar o marketing experiencial com base na essência do seu produto, transpondo-o num conjunto de experiências que amplifique a marca.

#### 4.4 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

A análise do presente caso pedagógico, deve compreender duas abordagens em estudo, análise quantitativa e qualitativa. As duas abordagens deverão ser suportadas por ferramentas de estratégia e marketing, de forma a sustentar uma correta análise bem como sua resolução.

Uma análise quantitativa servirá para um melhor conhecimento e realidade do mercado de luxo, a sua importância para o consumidor e inclusive para o mercado turístico, bem como o impacto do novo consumidor no mercado de luxo e contexto digital.

Deste modo, como apoio de resolução a esta análise, deverá ser tomado em consideração:

- Evolução do consumo global no mercado de luxo, considerando o ano de 2016 por:
  - Sector;
  - Mercado de origem do consumidor (mercado maduro, emergente vs total);
  - Nacionalidade.
- Dimensão do consumo global de luxo no mercado doméstico vs exterior e seu consumidor.
- Análise da performance dos sector e melhores empresas no mercado.
- Evolução do consumo global de luxo online.
- Análise de evolução de quotas de mercado do consumo global de luxo online.
- Dimensão do consumo global de luxo comparativamente ao canal de vendas offline (loja) vs canal de vendas online, com foco na *performance* da marca Burberry.

Uma análise qualitativa, no sentido de sustentar a análise quantitativa assim como, as decisões estratégicas dos alunos.

Assim, importa abordar nesta análise:

- Análise do comportamento de compra dos consumidores de luxo, tendo em conta o seu mercado de origem, nacionalidade e geração.
- Caracterização do perfil do consumidor de luxo, no que respeita à motivação de compra de produtos de luxo e, suas atitudes.
- Percepção do consumidor perante o mercado de luxo no contexto digital
- Análise estratégica da marca Furla, com base na sua história, missão, valores e posicionamento no mercado.

## 4.5 PLANO DE ANIMAÇÃO

Sessão	Objetivos	Plano de animação	Tempo
1ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscitar e desenvolver interesse e curiosidade sobre o caso pedagógico;</li> <li>- Introdução à gestão de redes de distribuição;</li> <li>- Introdução ao tema acerca da reinvenção das marcas no contexto digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do caso aos alunos;</li> <li>- Consolidação e síntese do caso pelo docente, aos alunos;</li> <li>- Introdução das marcas Furla e Burberry com material apelitivo e visual de suporte;</li> <li>- Caracterização da gestão de redes de distribuição no retalho, com especial enfoque no mercado de luxo;</li> <li>- Caracterização das Novas Tecnologias e revolução do mercado no contexto digital.</li> </ul>	60 minutos
Fora de Sessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento do caso e conhecimento do tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitura e interpretação individual do caso;</li> <li>- Análise inicial ao caso pedagógico e discussão de grupo.</li> </ul>	60 minutos
2ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreensão do caso pedagógico;</li> <li>- Apresentação de dúvidas sobre a interpretação;</li> <li>- Apresentação do primeiro conjunto de questões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussão sobre o consumo de luxo offline e online;</li> <li>- Discussão de grupo acerca das potencialidades da Furla como marca no contexto digital;</li> <li>- Compreender os fatores diferenciadores para uma</li> </ul>	90 minutos



CASO FURLA NO CONTEXTO DIGITAL

		<p>estratégia digital, entre as marcas Furla e Burberry;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do primeiro conjunto de questões, tendo em conta a posição da marca Furla.</li> </ul>	
Fora de Sessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da resolução do caso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa adicional e literária (inclusão de artigos científicos) sobre os temas principais em discussão;</li> <li>- Análise estratégica e discussão do tema por grupos;</li> <li>- Resolução do primeiro conjunto de questões propostas.</li> </ul>	120 minutos
3ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento do caso pedagógico;</li> <li>- Apresentação do segundo conjunto de questões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussão de grupo e estratégia para atrair e reter o novo consumidor de luxo;</li> <li>- Apresentação do segundo conjunto de questões.</li> </ul>	90 minutos
Fora de Sessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução do caso e preparação da apresentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa complementar para desenvolvimento da resolução do caso;</li> <li>- Resolução do segundo conjunto de questões propostas;</li> <li>- Desenvolvimento da apresentação da resolução do caso</li> </ul>	120 minutos
Sessão Final	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do caso;</li> <li>- Exposição de dúvidas por parte de outros grupos e/ou docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do caso em formato Power Point, no período máximo de 20 minutos;</li> </ul>	90 minutos

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Dúvidas e discussão do tema entre a turma;</li><li>- Apreciações e comentários sobre o caso, pelo docente.</li></ul>	
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

#### 4.6 QUESTÕES DE ANIMAÇÃO

- Como considera e classifica uma marca como sendo de luxo? A seu ver, quais as marcas “*top of mind*” de luxo, a nível global e ainda, no sector de malas e acessórios.
- Como analisa a evolução do mercado e consumo global de luxo?
- Tem conhecimento da marca Furla? E Burberry? Como?
- Na sua opinião, pode a Furla ser bem-sucedida com adoção de uma estratégia digital, sobretudo *omnichannel*?
- Quais as estratégias que sugeria para a Furla, neste contexto digital?
- Quais os maiores desafios e dificuldades encontrados durante a resolução do caso? Que dados deveriam ser apresentados, de modo a melhor compreender o contexto do caso e, facilitar a sua resolução?

## 4.7 RESOLUÇÃO DA PROPOSTA DO CASO PEDAGÓGICO

## 4.7.1. Desenvolva uma análise SWOT dinâmica focada no novo consumidor de luxo e digital para a Furla.






		Forças	Fraquezas
		<p>F1. Herança da marca – 90 anos de marca</p> <p>F2. Qualidade dos produtos</p> <p>F3. Produtos hand-made &amp; craftsmanship</p> <p>F4. Ampla gama de produtos</p> <p>F5. Tradição Italiana</p> <p>F6. Preços atrativos</p> <p>F7. Ativa e interativa nas redes sociais</p>	<p>F1. Reduzido global brand popularity</p> <p>F2. Base de dados de clientes antiga</p> <p>F3. Fraco product awarness</p> <p>F4. Estratégia de comunicação</p>
Oportunidades	O1. Crescimento das vendas de luxo esperado para 2017 entre 2-4%	<p><b>F7O6.</b> Apostar numa comunicação inovadora nas redes sociais, captando novos seguidores e gerando mais interação com eles. Apostar em formatos de publicidade noutras plataformas online, por ex. Google Adwords, de forma a captar os consumidores omnichannel considerados clientes com uma duração de vida 30% maior que os clientes que compram apenas num único canal de vendas.</p> <p><b>F107.</b> Reforçar a tradição da marca através de ativações digitais, como campanha de vídeos alusivos à história e herança da Furla, ou ativações de marca com a temática dos 90 anos, de forma a captar a atenção dos millennials.</p> <p><b>F204.</b> Manter e reforçar a excelente qualidade dos produtos, de forma a atrair e reter mais clientes Millennial, através da experiência de venda em loja com sales assistant como brand ambassadors dedicando aos clientes um serviço mais personalizado e informativo.</p>	<p><b>F405.</b> Desenvolver uma estratégia de marketing focada na experiência e sentimento que os produtos Furla podem provocar no consumidor, através da interação direta com o consumidor e envolvendo-o no processo de marketing, possibilitando por exemplo a personalização de produtos.</p> <p><b>F303.</b> Otimizar a sua estratégia, de forma a que a percepção do consumidor pelos produtos Furla esteja em conformidade com a estratégia da marca, apostando ainda numa comunicação emocional que vá ao encontro das aspirações e necessidades do seu consumidor.</p>
	O2. Percepção premium dos produtos de luxo (alta qualidade com uma oferta de performance superior)		
	O3. Razões emocionais e sociais como motivo principal de compra (sobretudo gerações mais novas – Z, Millennials e X)		
	O4. Geração Millennial menos cost-driven e mais quality-driven		
	O5. Millennial State of Mind: Millennials valorizam a experiência		
	O6. 40% das vendas físicas fortemente impactadas pelo digital		
	O7. Herança e tradição da marca como principal preocupação dos Millennials		
	O8. Preferência pelo omnichannel linear a todas as gerações		
Ameaças	A1. Reduzido poder das marcas face a recomendações de amigos/influenciadores	<p><b>F4A6.</b> Aproveitar a sua diferenciação de produtos entre países, como vantagem à exclusividade de produto para captar consumidores em viagem, através de comunicação em loja ou em formatos de publicidade online de acordo com a localização dos consumidores.</p> <p><b>F3A9.</b> Explorar o factor produtos hand-made como diferenciador dos concorrentes fast-fashion.</p>	<p><b>F1A2.</b> Incentivar o cliente a recomendar a Furla a amigos e familiares que não sejam clientes, através de recompensa (ex: duplicação de pontos ou descontos em produtos).</p>
	A2. Geração Millennial com hábitos de compra diferentes das gerações anteriores		
	A3. E-commerce como barreira à experiência customizada		
	A4. Época winners and losers para as marcas		
	A5. Grande parte das vendas de luxo realizadas durante viagens		
	A6. Ubiquidade capaz de quebrar exclusividade		
	A7. Réplicas de coleções por marcas Fast-fashion		

#### 4.7.2. Estude a potencialidade da Furla como estratégia online e offline vs estratégia Burberry.

A grande maioria das empresas no mercado de luxo, ainda carece de orientações sobre como inovar no mundo digital, preservando a sua imagem e essência. A Furla, inaugurou a sua plataforma *e-commerce* em 2009, possibilitando a compra dos seus produtos de uma forma mais cómoda e imediata aos seus clientes, através de um simples clique; está presente nas redes sociais nomeadamente o Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Youtube e Pinterest, gerando uma maior interação e aproximação com os seus clientes – e vem apostando numa estratégia de marketing a 360º de *omnichannel*, não obstante ao passo a passo que a marca tem dado no digital, a Furla revela-se ainda iniciante no que respeita ao digital e, é um exemplo de uma empresa que ainda necessita de orientação sobre como atuar, de forma inovadora e onipresente, de mão dada com o offline.

Com base em estudos recolhidos acerca do retalho *online* e *offline*, assim como tendo em conta a *performance* da Burberry, será considerada em análise a temática de que o *online* não canibaliza as vendas *offline*, abordando 3 categorias, nomeadamente redes sociais, estratégia *omnichannel* e digital *in-store*.

Tabela 1 Dados Redes Sociais Burberry e Furla (25 de Agosto 2017)

		BURBERRY <i>London, England</i>	FURLA	FURLA vs. BURBERRY
	Seguidores	16.822.821	835.594	5%
	Gostos	17.238.168	842.058	5%
	Seguidores	9.900.000	601.000	6%
	Publicações	3.203	1.643	51%
	Seguidores	8.270.000	79.800	1%
	Tweets	11.800	2.043	17%
	Seguidores	307.472	1.666	1%
	Visualizações	97.010.404	579.148	1%
	Seguidores	207.789	2.516	1%

Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2017

As **redes sociais** têm vindo a adquirir uma importância crescente na sociedade, o que faz com que estar presente nelas é imprescindível. Com a diversidade das redes sociais, os consumidores passaram a estar em constante contacto com as marcas, resultando numa menor aposta no marketing tradicional, que por sua vez é cada vez menos eficaz, mais dispendioso e, a medição do impacto não é tão imediata, como no marketing digital e das redes sociais.

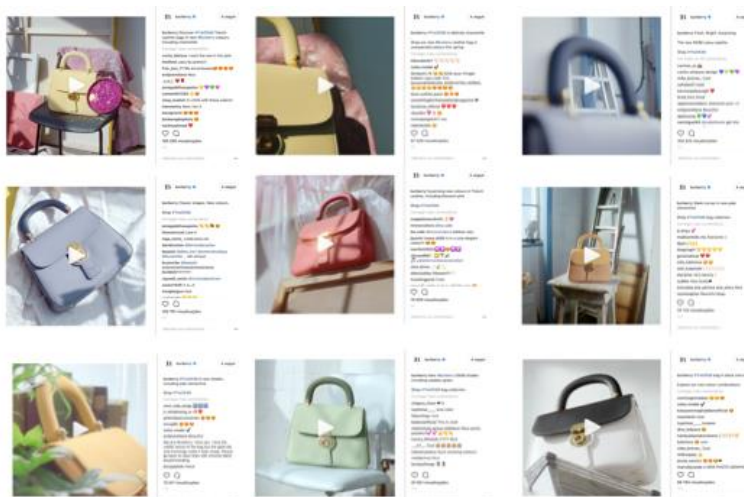
Nesta categoria, a Furla apresenta um *global brand awareness* inferior quando comparado à Burberry, no que diz respeito ao número de seguidores nas diversas plataformas em que estão ambas presentes, demonstrando uma oportunidade de evolução.

Tabela 2 Dados Burberry Instagram – Publicações do lançamento da mala DK88 (25 Agosto de 2017)

Lançamento de produto - Burberry DK88			
Data Publicação	Gostos	Comentários	Engagement
04/05/17	165.000	48	2%
04/05/17	87.500	43	1%
05/05/17	104.000	40	1%
05/05/17	105.000	63	1%
05/05/17	76.700	84	1%
10/05/17	79.600	70	1%
11/05/17	75.500	55	1%
11/05/17	81.800	72	1%
12/05/17	86.600	56	1%
<b>Média</b>	<b>95744</b>	<b>59</b>	<b>1%</b>

Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2017

Figura 29 Publicações do lançamento da mala DK88 (25 de Agosto 2017)



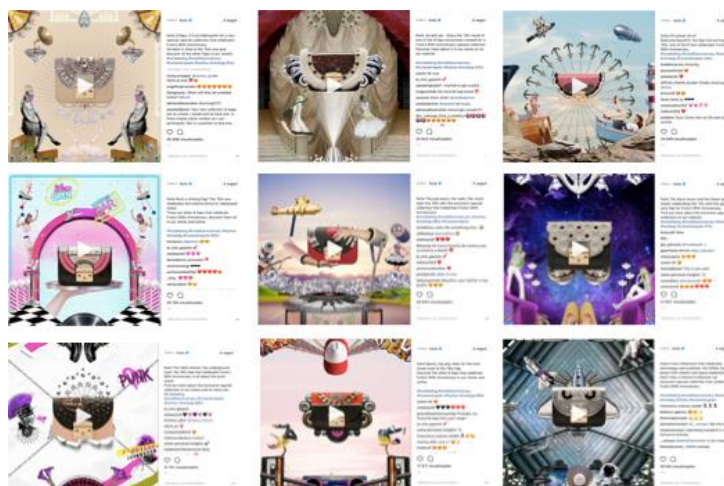
Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2017

Tabela 3 Dados Furla Instagram – Publicações do lançamento da Metropolis 90 Anos (25 Agosto 2017)

Lançamento de produto - Metropolis 90 Anos			
Data Publicação	Gostos	Comentários	Engagement
02/05/17	45.400	61	8%
03/05/17	20.600	19	3%
04/05/17	24.900	14	4%
05/05/17	20100	16	3%
06/05/17	25.900	15	4%
07/05/17	21.600	12	4%
08/05/17	21.700	16	4%
09/05/17	17.800	15	3%
10/05/17	18.200	7	3%
<b>Média</b>	<b>24.022</b>	<b>19</b>	<b>4%</b>

Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2017

Figura 30 Publicações do lançamento da Metropolis 90 Anos (25 de Agosto 2017)



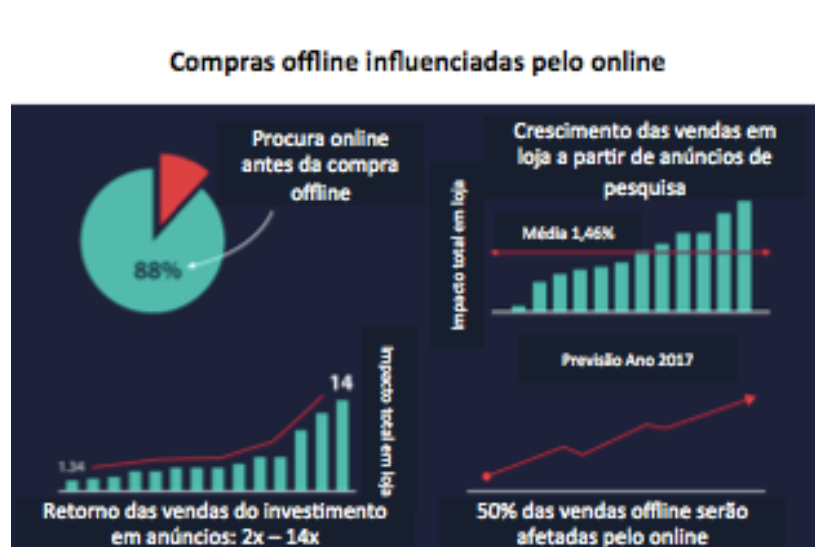
Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2017

Com base no perfil das duas marcas na rede Instagram, e análise ao *engagement* de cada uma após recolha de uma pequena amostra, relativo a publicações de lançamento de produto, apesar do reduzido *brand awareness* que a Furla tem comparativamente à Burberry, por sua vez a Furla consegue uma maior interação entre os seus seguidores, com uma média de superior a 3% vs. Burberry.

Em segundo lugar, empresas *omnichannel*, que utilizam diversas plataformas para comunicar, conseguem interagir com o consumidor tanto online como offline ao mesmo tempo. De acordo com um estudo praticado pela APT – *Applied Predictive Technologies* – o *search advertising* incrementa as vendas offline das empresas. Mais ainda, através do marketing online é possível conduzir conversas offline, é um facto de que o ROI se torna dificilmente mensurável, no

entanto, gera WOM (*Word of Mouth*), estima-se que 15% das conversas online são referentes a produtos e, 23% referente a serviços que os utilizadores viram online (Lindsay Kolowich, Hubspot, Agosto 2017). Um estudo da Accenture revela que em 2013, 88% dos consumidores antes de comprar um produto numa loja física, pesquisava online sobre o mesmo (fig. 22), esta tendência digital no comportamento do consumidor tem vindo a crescer e a impactar gradualmente o retalho – um estudo recente da Forrester estima que até 2017, mais de 50% das vendas offline iriam ser influenciadas pela web e, que estas mesmas vendas offline irão crescer \$1.8 triliões.

Figura 31 Compras offline influenciadas pelo online



Fonte: Think With Google, 2014

Com a alteração no comportamento do consumidor, os padrões de tráfego nas lojas também se viram afetados. De acordo com o *Shoppertrack*, de 2010 para 2013 as visitas às lojas em período de férias decresceram 55%, de 38 biliões para 17 biliões, ainda assim, o relatório da MasterCard's SpendPulse revela que durante o mesmo período, as vendas de algumas lojas cresceram, ou seja, o valor por cada visita na realidade duplicou (Sameer Samat, 2014). Como? Os consumidores visitaram menos, mas estão mais informados sobre o que realmente querem comprar, quando entram nas lojas, resultado do ROPO – *Research Online Purchase Offline*. O consumidor *omnichannel* é considerado por diversas marcas o mais valioso e, de acordo com um estudo de 2015 realizado pela IDC, estes consumidores apresentam uma duração de vida 30% superior versus consumidores que apenas utilizem um canal de venda (Julie Krueger, Google 2015). O *online* é uma ferramenta importante para desenvolver a venda *offline* e, impulsionar o *brand awareness*, assim como para atingir alcance e envolver o cliente.

No caso da Burberry, a marca foi, e é, mestre na arte de transformar os valores e tradições da marca numa experiência digital. Entre 80% a 90% de toda a *mainline* das vendas físicas inicia em Burberry.com (Burberry, ndc). Sobretudo o *mobile* é responsável por esta tendência *online*, na segunda metade de 2015 foi a plataforma que mais contribuiu para o crescimento do tráfego do *website* da Burberry, com taxas de conversão de 40% ao ano, enquanto que as taxas de conversão do *desktop* são de 25% (John Smith, Burberry COO).

A Furla, em 2016 triplicou os seus investimentos de marketing, moldando a sua imagem de marca a nível mundial, através de uma abordagem de 360° no *omnichannel* com campanhas de publicidade em imprensa, *outdoors* e imprensa digital, alcançando novas audiências com eventos, projetos digitais e redes sociais, nomeadamente apostando em *bloggers* e influenciadores, e montras especiais (Furla, ndc).

Figura 32 Influência do digital



Fonte: Centric Digital, 2015

Ao mesmo tempo que o *mobile* conduz tráfego à loja, esta informação melhora também a experiência do cliente assim que se encontra na loja.

Além de conduzir o cliente à loja, o *online* através de *mobile* poderá ser também considerado um importante *sales assistant na própria loja*. De acordo com o relatório do Google Shopper Marketing Agency Council 2013, 79% dos utilizadores de *smartphone* consideram-se “*smartphone shoppers*”, sendo que 62% assume utilizar o seu *smartphone* durante a compra pelo menos uma vez por mês e, 17% afirma utilizá-lo pelo menos uma vez por semana durante uma compra, o que influencia e transforma a experiência de compra em loja.



A Burberry, pioneira na experiência digital, até ao final de 2017 irá lançar a sua nova *app* com o objetivo de construir e desenvolver uma boa relação com os seus clientes (The Drum, Janeiro 2017), oferecer uma experiência ainda mais rica e impulsionar funcionalidade (Marketing Week, Maio 2017).

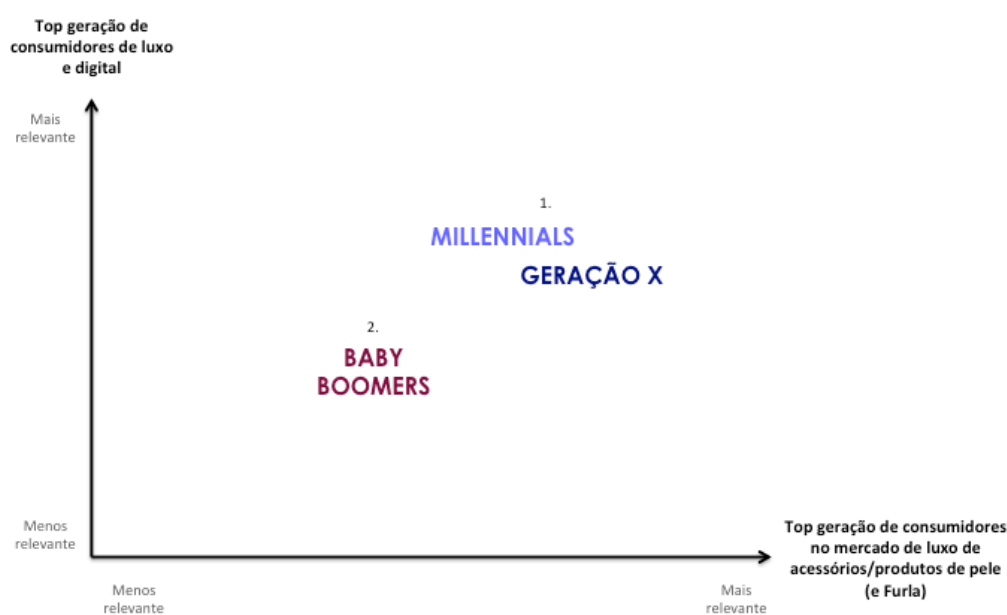
#### 4.6.3. Que os consumidores de luxo e digital deverá a Furla priorizar em termos de estratégia e comunicação?

De maneira a identificar os consumidores de luxo que a Furla deverá focar e, estrategicamente priorizar os seus esforços de marketing e comunicação, deverá ser feita uma análise sobre grupos estratégicos.

Neste sentido, a análise irá relacionar as gerações de consumidores de luxo e digital (Eixo Y) com o top geração de consumidores no mercado de luxo de acessórios/produtos de pele e para a Furla (Eixo X), cada grupo de consumidor será posicionado de acordo com a sua relevância em cada eixo.

Assim, de forma a selecionar o nicho de mercado de consumidores de luxo e digital, que a Furla deverá atingir, esta análise será dividida em dois grupos: G1. Nicho de consumidores prioritários; G2. Nicho de consumidores menos relevantes (Figura 24).

Figura 33 Análise de grupos estratégicos de consumidores para a Furla



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2017

Com base na análise acima, os consumidores de luxo e digital que a Furla deverá priorizar essencialmente (G1.) são:

### **1) Millennials:**

Millennials ou geração Y, nascidos entre 1980 e 2000, representam a maior geração da história nos EUA com 92 milhões de habitantes, face à geração X com 61 milhões e 77 milhões de Baby Boomers (Goldman Sachs, 2015), já em Inglaterra representam ¼ do mercado e, prevê-se um alcance de 17 milhões até 2019 (Foulkes, 2016).

São a primeira geração *digital native*. Nascidos na época do *boom* tecnológico, a sua habilidade com a tecnologia ajudou a moldar os seus hábitos de compra e, a alterar o seu comportamento perante o mercado de luxo quando comparado com as gerações anteriores (Deloitte, 2017). De acordo com a American Express Business Insights, esta geração representa a maior proporção de consumo online no mercado de luxo, com 31%, face a 23% da geração X e 19% dos Baby Boomers (AdAge Insights, 2012).

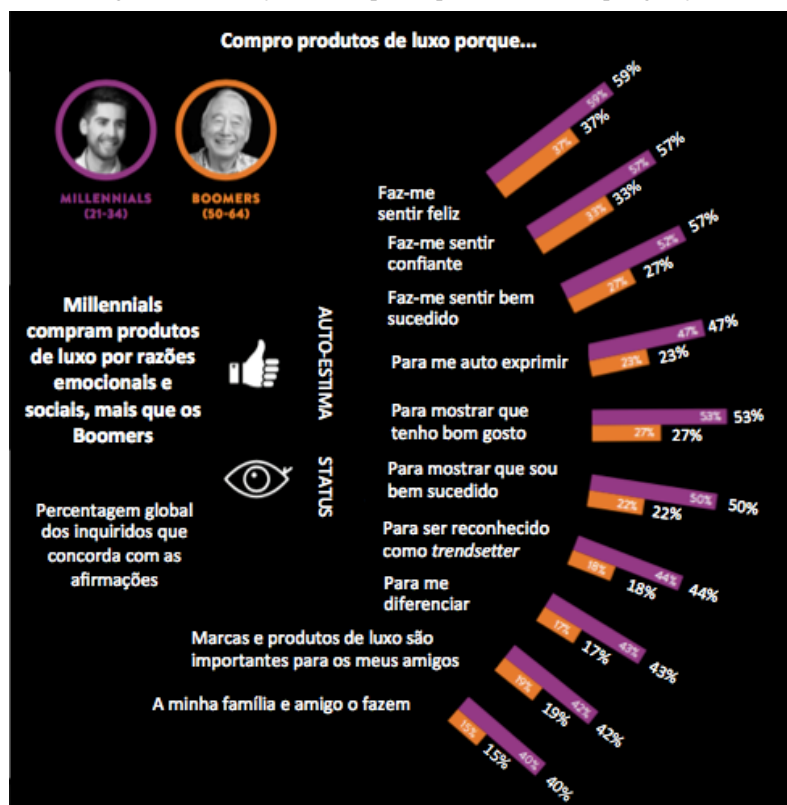
Além do crescimento online, já em 2011, a habitual geração consumidora de luxo, Baby Boomers, representava apenas 40% dos consumos no mercado de luxo, enquanto que a Geração X e Millennial partilhava os restantes 60% das vendas do mercado. Ainda em 2011, os consumidores Millennial representaram sozinhos, um aumento de 33% do consumo de produtos de luxo face ao período homólogo (Giovannini e Xu, 2014).

A geração Millennial está a tornar-se estrategicamente importante, com grande parte destes consumidores a tornar-se ativo no mercado. Até 2025, de acordo com o estudo recente da Bain & Company, a geração Millennial e Z (geração seguinte aos Millennial), representarão 45% do mercado de produtos de luxo (Solomon, 2017).

Apesar de mais jovens e com salários relativamente mais baixos, a geração Millennial é altamente motivada pelas marcas e, estão dispostos a pagar mais em troca de maior qualidade ao investir em produtos de luxo (Foulkes, 2016). No entanto, ao contrário da geração anterior, não são tão fieis à marca, consumindo uma variedade de marcas que representam uma ampla gama de valores e prestígio (Giovannini e Xu, 2014). Estes consumidores são altamente motivados por razões emocionais e sociais, entre os motivos de compra de produtos de luxo estão: sentimento de prazer (59%), confiança (57%), afirmação perante os outros (53%), realização (52%) (Nielsen, 2016), apresentam elevados níveis de materialismo, necessidade de

presença da marca e *status* (Giovannini e Xu, 2014).

Figura 34 Motivação de compra de produtos de luxo por geração

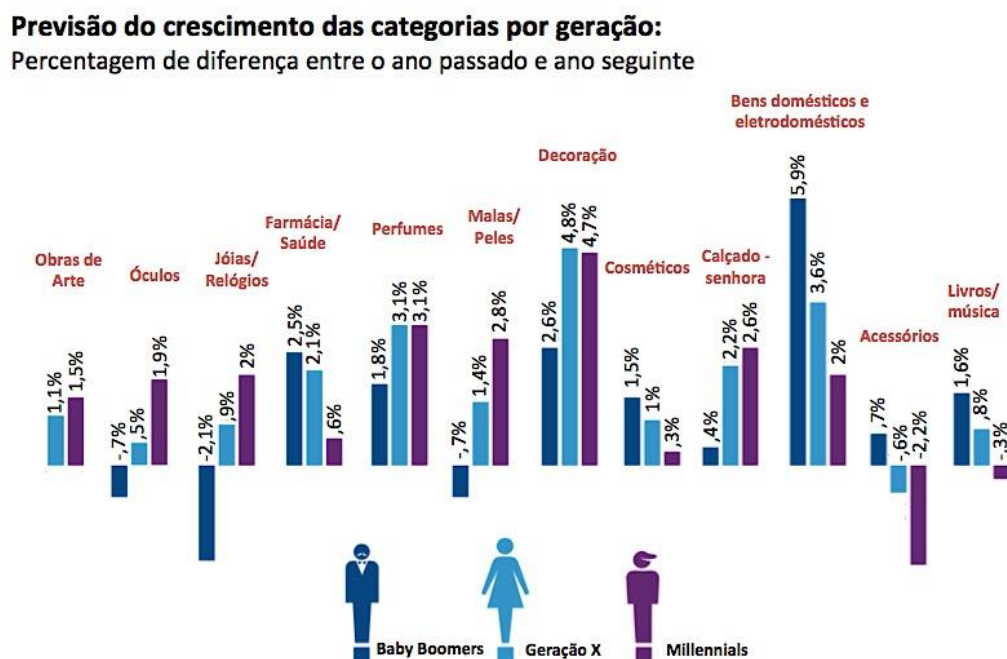


Fonte: Nielsen, 2016

Consumir produtos e marcas para estes consumidores, não é só uma forma de dizerem quem eles são mas, uma forma de definirem quem são e, por essa razão os Millennial são mais envolvidos e auto expressivos que as gerações anteriores. Estes consumidores apresentam elevados níveis de auto-estima (Claudia D'Arpizio, Bain & Company 2017), no entanto tendem a tomar decisões de compra baseada em opiniões e influências de pessoas que necessariamente não conhecem, mas com o qual se identificam, devido aos altos níveis de necessidade de aprovação pelo público (Foulkes, 2016).

Durante o ano de 2016, os Millennial foram a segunda geração com maior consumo online com uma média de 16 transações por pessoa e 173\$ por transação. Em compras online, a categoria de malas/produtos de pele vem em 19º posição com um crescimento global de 1.5% face ao ano anterior, contudo é a 3ª categoria na qual o consumidor Millennial apresenta um maior crescimento, com 2.8% face a 1.4% da Geração X e decréscimo de -7% nos Baby Boomers. (KPMG, 2017 Global Online Consumer Report).

Figura 35 Previsão de crescimento das categorias por geração



Fonte: Global Online Consumer, KPMG International 2016

## 2) Geração X:

Os consumidores da geração X, nascidos entre 1961 e 1980, testemunharam a introdução de computadores, telemóveis e internet. São consumidores experientes, com altos níveis de formação, empreendedores e bons comunicadores (Watson, 2002), gostam de conveniência, relações e marcas (Harwood, 2002). São também cépticos que se orgulham de tomar decisões de compra informadas e, tendencialmente utilizam a internet para procurar a melhor relação qualidade-preço dos produtos, bem como reforçar as suas opiniões existentes sobre produtos e marcas (Foulkes, 2016).

Entre os diferentes grupos de gerações, os consumidores da geração X são os que mais compram online, surpreendentemente 20% mais que os Millennials durante o ano passado, com uma média anual de 19 compras por pessoa, estando a Ásia, América do Norte e Europa Ocidental no top 3, e uma média 190\$ gasto por transação (KPMG, 2017 Global Online Consumer Report). Obviamente, a fase da vida e o nível de renda, são fatores primordiais que conduzem a compra de produtos/serviços tanto online como offline além de que, a maioria desta geração está atualmente mais estável a nível de carreira e familiar.

Figura 36 Brand loyalty por geração



Fonte: eMarketer, 2015

Ainda assim, apesar desta geração ser a mais motivada para as compras online, no que se refere a produtos de luxo não é uma geração que opte tanto por este mercado no canal online, com um decréscimo de 7% em compras de luxo online comparado com a geração mais nova. No entanto, é a geração público-alvo considerado pela Furla, mulheres entre os 30-45 anos visto apresentarem um poder de compra médio-alto. São ainda consideradas neste *target*, as mulheres com personalidade e autoconfiança, atentas às tendências da moda e gosto pela qualidade dos produtos (Furla ndc).

Evans *et al.* (2009) defende esta geração como sendo a que apresenta o mais alto nível de lealdade às marcas, e de acordo com um estudo de mercado da eMarketer, 4 em 10 consumidores é leal às marcas que realmente gosta, com 35% dos consumidores desta geração a assumir forte lealdade (eMarketer, 2015).

Esta geração, assim como os Millennials, são o grupo de consumidores que mais estão dispostos a pagar pelo preço total dos produtos de luxo, sem descontos associados (Global Luxury Fashion Spending, American Express 2011). De acordo com o Vice-Presidente da American Express Business Insights, estas duas gerações são a maior oportunidade para as marcas, devendo os consumidores da geração X ser segmentados num período de 10 anos (Foulkes, 2016).

Assim, marcas de luxo bem posicionadas e emergentes, deverão investir o seu budget em marketing e publicidade, de modo a reter os consumidores da geração X e Millennial (Young,

2012).

Por fim, menos relevantes, mas sem desvalorizar, deverão ser considerados os consumidores,

### 3) Baby Boomers:

A geração Baby Boomers, nascidos entre 1946-1961, são a primeira geração *mass market* e o sonho de qualquer *advertiser*: 77 milhões de Baby Boomers (nos EUA) que nasceram na época do surgimento da televisão. Como crianças, foram consumidores das papas de bebês e cereais de pequeno-almoço. Como adultos, são *trendsetters*. Esta geração de consumidores, gera atualmente \$3.6 trilhões de receita anual nos EUA, o que perfaz 49% do total dos rendimentos após impostos (Forbes Insights, 2015) – perto de metade do rendimento da população Americana. São consumidores com alto poder de compra e, realizam aproximadamente 5 vezes mais compras de retalho vs restantes consumidores (Prism, Junho 2016).

Os consumidores desta geração, valorizam como os dois atributos mais importantes de produtos e/ou serviços de luxo, a qualidade e a perfeição do trabalho *hand-made (craftmanship)*, ficando em segundo plano, atributos relacionais com questões sociais (Forbes Insights, 2015), ao contrário das gerações mais novas. São consumidores críticos, com altos níveis de expectativas, muito leais às marcas e, habitualmente dispostos a pagar um preço mais elevado por uma marca em que confiam e consideram como de alta qualidade (Coleman, April 2006). Categorizam os produtos de luxo como produtos mais caros (46%), extraordinários (37%) e únicos (33%). Apesar do preço e prestígio não serem atributos tão importantes para estes consumidores, reconhecem que estas características fazem parte do luxo (Forbes Insights, 2015).

Apesar de não serem *digital natives*, os Baby Boomers são também já tecnológicos. 49% destes consumidores gastam pelo menos 11 horas a navegar online por semana, sendo que entre as atividades realizadas online, realizar compras vem classificado em 4ª posição. De acordo com um estudo do Business Insider, no que diz respeito ao *mobile*, apenas 1 em 4 consumidores Baby Boomers, faz compras online via *mobile* (Bryan Pearson, Janeiro 2017).

No entanto, quando o assunto se trata de compras online de produtos de luxo, estes consumidores são menos tecnológicos em relação às gerações mais novas, valorizando ainda bastante, a experiência pessoal com as marcas de luxo, preferindo comprar os produtos em loja, sobretudo categorias que incluem moda, automóveis e acessórios de casa, sendo as viagens a categoria que mais facilmente consideram comprar online no futuro (Forbes Insights, 2015).

De acordo com o estudo realizado pela Forbes Insights, no que diz respeito à forma como estes consumidores gostam de ser impactados pela marca e produtos de luxo, o *word of mouth* vem em 1º lugar, com 48%, seguindo-se a procura online (47%), e visitar o site da marca diretamente (46%). As formas mais populares de receber informação que se seguem são, via marketing impresso ou email direto (33%).

A relação entre o online e offline é bastante evidente quando os consumidores de luxo, são impactados com ações de marketing e sms – 68% consumidores Baby Boomers, considera que esta interação, quando bem elaborada, tende a fazer comprar mais quando realmente sentem que necessitam do produto/serviço e 52% quando inclui uma oferta promocional específica.

No que respeita às redes sociais, não muito surpreendentemente, o estudo da Forbes Insights, indica que estes consumidores não interagem com as marcas por esta via (incluindo a utilização do *hashtag* da marca/gostar ou partilhar uma publicação da marca/classificar a marca nestas plataformas), visto darem valor a outros meios de comunicação. Apenas Baby Boomers mais novos, tendem a fazê-lo mais (16% vs 10% do total dos Baby Boomers).

Até agora, estes consumidores estão mais dispostos a promover a marca via *word of mouth* (84%), vindo em segundo lugar, com apenas 21%, que o poderão fazer através de avaliações e comentários no *website* da marca ou outro *website*.

Dadas as tendências tradicionais deste segmento de consumidores mais velhos, a proporção do *word of mouth* vs formatos digitais, não é uma surpresa. Mas comprova de facto que experiências customizadas no mercado de luxo, são bastante valorizadas tanto online como offline, para os inspirar e surpreender, der forma a encorajá-los a partilhar estas experiências com outros.

#### **4.6.4. Desenvolva ações estratégicas para a Furla de maneira a atrair e reter o novo consumidor de luxo e, diferenciar-se dos seus principais concorrentes.**

De maneira a aproveitar as oportunidades de negócio dos consumidores de luxo, é impriscindível que a Furla disponibilize ao seu consumidor um serviço *tailor made*, possível através de uma combinação de 4 áreas muito importantes: qualidade dos produtos, experiência de serviço personalizado, *omnichannel* e *brand awareness*.

Relativamente à **qualidade**, é importante ter em consideração que, os consumidores estão cada vez mais dispostos a pagar pelo atributo que o produto oferece, sobretudo no que respeita à geração de consumidores mais nova, que cresceram numa época em que estão mais atentos e conscientes perante o ambiente, com um “*green worldview*” *mindset*, o que fez com que termos como “sustentabilidade”, “orgânico”, “autenticidade” e “artesanal” tenham ganho especial importância e respeito acrescido entre os consumidores. A Furla destaca-se pela sua qualidade e produtos *hand-made*, portanto deverá maximizar esta valência. Por exemplo, realizando uma exibição cultural da marca, por várias cidades mundiais onde existam lojas Furla, dando aos consumidores (e possíveis consumidores) a oportunidade de conhecerem a história e tradição *hand-made* da marca, com a presença dos seus artesãos para explicar os processos e técnicas utilizadas nos produtos, sem desvendar os segredos da marca. Assim os visitantes teriam a oportunidade de conhecer mais sobre a história dos produtos Furla, dando também maior visibilidade à marca.

No que diz respeito à **experiência de serviço personalizado**, a geração *Millennial*, é a primeira geração com comportamentos, hábitos de compra e estilo de vida radicalmente diferentes das gerações anteriores, de tal forma que acabou por influenciar a forma como as gerações anteriores se comportam e esperam do consumo de luxo, consequência das diferentes experiências a que estão expostos. Hoje, os consumidores olham para os produtos como uma garantia, existe todo um conjunto de expectativas, que faz com que seja necessária uma experiência imersiva. Os consumidores querem viver a experiência da marca na loja, por isso, as marcas precisam de boas razões para que o consumidor se dirija à loja, caso contrário, há muitos outros canais de venda mais convenientes. Contudo, a loja física pode ser considerada a plataforma de *media* mais poderosa e eficiente de uma marca, visto que oferece uma experiência, que se for eficazmente trabalhada, é muito difícil de réplica-la online. A Furla deverá introduzir tecnologias em loja, capaz de compreender o perfil e comportamento dos seus consumidores dentro de loja, recolhendo novos *insights* sobre qual o nível de interação necessário e qual o impacto direto nas vendas (por exemplo através de sistemas de reconhecimento facial, ou recolha de *mobile ID*), por outras palavras, a habilidade e competência de compreender que tipo de cliente entra nas suas lojas, quantos são repetidos vs visitantes únicos, qual o percurso dentro de loja, com o quê e com quem interagem e, sobretudo o que compram na loja, tornará possível trabalhar a base de dados de clientes, de forma a conseguir interagir e trabalhar o cliente da forma mais eficaz.



Mais ainda, a experiência em loja, além de trabalhar a interação com o cliente, pode também dar origem a um incremento de lealdade, através de uma experiência de compra personalizada, neste sentido, a Furla poderá optar por incluir iPads nas suas lojas, como uma nova ferramenta de apoio aos clientes, não no sentido de substituir os *sales assistant*, mas de forma a ajudar a incrementar o serviço ao cliente e gerar uma receita maior.

A Burberry, por exemplo, como já abordado, é líder na inovação digital no sector de moda e luxo, o que fez com que fortalecesse a sua posição no mercado como a marca de luxo mais inovadora do mercado, aumentando o seu reconhecimento por parte dos consumidores Millennials. Neste âmbito da experiência personalizada e imersiva, em 2012 a Burberry criou “Burberry World Live” uma área cilíndrica a 360° que replica todo o conceito da marca numa experiência sensorial, inicialmente introduzido na loja de Taipei.

O *omnichannel*, como acima referido, é outro *key point* para uma boa estratégia e serviço *tailor made* ao consumidor. Apesar do *boom* das vendas online, nas marcas de moda de luxo, o *e-commerce* ainda não é visto como um canal de vendas preferido pelos consumidores, mesmo este sendo considerado mais confortável e conveniente. A preferência é dada às lojas físicas, por se poder tocar e ver o produto, sendo ainda conotado como parte essencial da experiência de compra. No entanto, de acordo com um estudo da Havas LuxHub de 2015, 40% das vendas tradicionais são fortemente impactadas por conteúdos digitais, publicidade online e *web editorial*.

A trajetória de compra é quase sempre nunca linear, envolvendo uma interação com diferentes conteúdos e comunicação desde *owned media* (i.e. websites oficiais), a *paid media* (publicidade impressa), e/ou *earned media* (*word of mouth*), sendo os Millennials e, Médio Oriente e China, a nível de mercado, os consumidores com uma abordagem mais holística no *customer journey*, acessando mais rapidamente uma maior quantidade de plataformas e conteúdo cruzada, o que faz com que estes consumidores tenham já uma ideia muito clara do que querem comprar, quando entram na loja, através da recolha prévia de informação do produto e marca.

Os *smartphones* são ainda, uma ferramenta extra, quando os consumidores estão na loja, cada vez mais utilizados no ponto de venda físico, para comparar preços e até comprar produtos mais baratos online.

Com o poder das marcas a passar para as mãos do consumidor, não só em termos de *media* mas também em relação à compra, é necessário estar presente nos locais que sejam importantes para os consumidores. Sendo cada vez mais difícil conquistar a sua atenção, é importante compreender o que necessitam e interessa e, replicar de forma surpreendente e encantadora.

Neste sentido, a Furla, através da sua plataforma *e-commerce*, tem vantagens acrescidas que poderá adicionar, para completar a experiência *online* com o *offline*. Tendo em conta que a nível de valores de mercado, 84% dos consumidores utiliza o *mobile* antes ou durante a sua visita a uma loja, 22% consome mais em valor como consequência do digital e, 75% afirma que dispor de informação *online* sobre o produto, influencia o seu comportamento de compra e incrementa o seu compromisso/lealdade com a marca (Centric Digital, 2015), poderá desenvolver o *website* com introdução de:

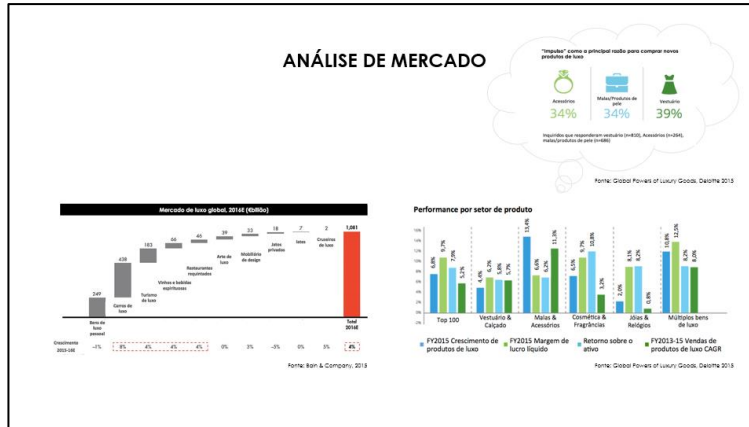
- Opção de *in-store pickup* como complemento às opções de entrega, quando comprado um artigo no Furla.com.
- Apresentar disponibilidade do artigo, na loja Furla mais próxima à localização do cliente.
- Sugestões de produtos que combinem com o artigo procurado.
- Mapa com a localização da loja mais próxima, com o artigo procurado disponível.
- Possibilidade de personalização em loja do produto comprado no Furla.com.

Finalmente, o ***brand awareness*** é uma das áreas mais importantes, tendo em conta os motivos sociais e emocionais que estão diretamente relacionados com a compra dos produtos de luxo. Neste sentido, estratégias de marketing que posicionem a marca como um símbolo de *status*, de forma a abordar um específico estilo de vida, será uma estratégia inteligente se o objetivo é alcançar os consumidores Millennial, oferecendo-lhes produtos de luxo a um nível de preço inicial mais acessível, com a esperança de desenvolver uma relação de fidelização no futuro. A Furla poderá aproveitar a sua linha Metropolis, considerado o *best-seller* da marca – 2 milhões de Metropolis vendidas a cada 16 segundos em 2015 (Furla ndc) – e um produto mais acessível ao poder de compra dos consumidores Millennial, trabalhando a base de dados dos atuais consumidores Millennial, de forma a presentear-los com um *gift* por recomendação da Metropolis a um amigo/familiar Millennial e concretização de venda.

Por outro lado, a geração Millennial vê o *shopping* e experiência de compra de uma forma muito desportiva, como tal, oferecer experiências de compra/serviço relacionadas à diversão e entretenimento será uma boa estratégia para gerar *word of mouth* e, conseqüentemente *brand awareness*. A Furla, poderá aproveitar o *hype* dos festivais de música entre estes consumidores e, em parceria com um festival com o mesmo posicionamento, dispor de um espaço VIP com oferta de espetáculos de música exclusivos, atividades como mini-golf, loja Furla *pop-up*, com a presença dos embaixadores da marca, influenciadores, bloggers e claro, top clientes, de forma a criar *buzz* da marca.

#### 4.8 SLIDES DE RESOLUÇÃO





### RESOLUÇÃO DO CASO PEDAGÓGICO

1. Desenvolva uma análise SWOT dinâmica focada no novo consumidor de luxo e digital para a Furla.
2. Estude a potencialidade da Furla como estratégia online e offline vs estratégia Burberry.
3. Quais os consumidores de luxo que a Furla deverá priorizar em termos de estratégia e comunicação?
4. Desenvolva ações estratégicas para a Furla de maneira a atrair e reter o novo consumidor de luxo. Como poderá a Furla diferenciar-se dos seus principais concorrentes?

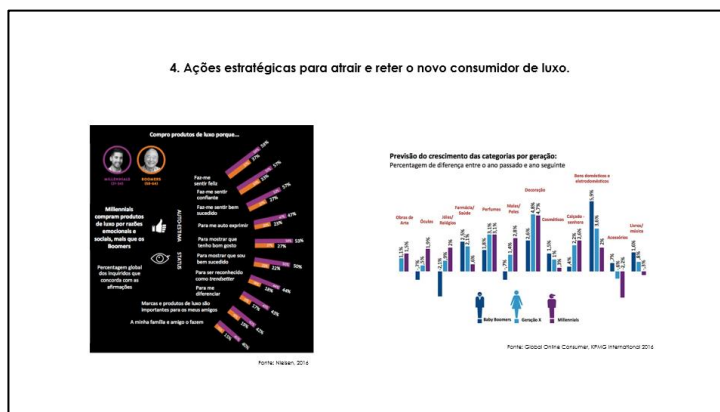
**FURLA**

**BURBERRY**  
*Londres, Capital*

### 1. Análise SWOT dinâmica focada no novo consumidor de luxo e digital para a Furla.

	Forças	Fraquezas
<p><b>Objetivos</b></p> <p>O1. Crescimento das vendas de luxo esperado para 2017 entre 2-8%</p> <p>O2. Renovação premium dos produtos de luxo (alta qualidade com uma oferta de performance inovadora)</p> <p>O3. Realizar emocionais e sociais como motivo principal de compra (duas últimas gerações mais jovens - Z, Millennials e X)</p> <p>O4. Gerar o Milennial menos cost-driven e mais quality-driven</p> <p>O5. Millennial State of Mind: Millennials valorizam a experiência</p> <p>O6. Ativa as vendas físicas fortemente impactadas pelo digital</p> <p>O7. Herança e tradição da marca como principal propulsora do Millennial</p> <p>O8. Preferência pelo omnichannel linear e todas as gerações</p> <p><b>Atividades</b></p> <p>A1. Realizar o poder das marcas: fazer e recomendar de amigos/influenciadores</p> <p>A2. Gerar identificação com hábitos de compra diferentes das gerações anteriores</p> <p>A3. E-commerce como barreira à experiência e comunidade</p> <p>A4. Época winters and toiros para as marcas</p> <p>A5. Grande parte das vendas de luxo realizadas durante viagens</p> <p>A6. Oportunidade capaz de qualquer reinvolução</p> <p>A7. Aplicar de coleções por marcas Fast-fashion</p>	<p>F1. Herança da marca - 80 anos de marca</p> <p>F2. Qualidade dos produtos</p> <p>F3. Produtos hand-made &amp; craftsmanship</p> <p>F4. Ampla gama de produtos</p> <p>F5. Tradição italiana</p> <p>F6. Preço atrativo</p> <p>F7. Ativa e integrada nos meios sociais</p> <p>F8. Apoiar numa comunicação inovadora nos meios sociais, campanhas inovadoras e grande mais interação com clientes. Apoiar em formatos de publicidade inovadora: plataformas online, por ex. Google Adwords, de forma a captar os consumidores omnichannel consolidados. Clientes com uma variedade de vida. 20% mais que os outros que consomem apenas num único canal de vendas.</p> <p>F9. Reforçar a tradição da marca através de operações digitais, como campanhas de vídeos abertos à história e herança da Furla, ou operações de marca com a geração dos millennials.</p> <p>F10. Manter e reforçar a excelente qualidade dos produtos, de forma a atrair e reter mais clientes Millennials, através da experiência de vendas em loja com sales assistant como brand ambassadors dedicados aos clientes em serviços mais personalizado e informativos.</p> <p>F11. Apoiar a sua diferenciação de produtos entre países, como vantagens e exclusividade de produtos para países consumidores em viagens, através da comunicação em lojas ou em formatos de publicidade online de acordo com a localidade dos consumidores.</p> <p>F12. Explorar o factor produtos hand-made como diferenciador dos concorrentes Fast-fashion.</p>	<p>F1. Redução global brand awareness</p> <p>F2. Base de dados de clientes antigos</p> <p>F3. Falta product awareness</p> <p>F4. Estratégia de comunicação</p> <p>F9. Desconhecer uma estratégia de marketing focada na experiência e bem-estar que os produtos Furla podem proporcionar ao consumidor, através da integração de marca com o consumidor e envolvimento no processo de marketing, possibilitando por exemplo a personalização de produtos.</p> <p>F10. Omitir a sua estratégia, de forma a não a percepção de consumidor pelos produtos Furla estar em conformidade com a estratégia da marca, apoiando ainda numa comunicação emocional que se ao encontro das aspirações e necessidades do seu consumidor.</p> <p>F11. Não reconhecer o cliente e reconhecer a falta a empresa e familiares que não sabem clientes, através de experiências (ex. qualificação de pontos ou descontos em produtos)</p>

### 2. Potencialidade da Furla como estratégia online e offline vs estratégia Burberry.



### 5. ILAÇÕES DO CASO PARA GESTÃO

O consumo conspícuo dos produtos, com introdução do digital, fez com que o mercado de luxo integrasse um novo paradigma, dando lugar a uma oferta de experiências de luxo mais significativas aos consumidores (Euromonitor Interntional, 2017). Com a redefinição das prioridades dos consumidores, as marcas de luxo viram-se obrigadas a redefinir também a sua estratégia, entrando na era *Winners and Losers*.

À data de 2016, o consumo global de luxo foi impactado por diversas variáveis financeiras, políticas e sociais acabando por se sentir um abrandamento no crescimento a nível global. Contudo, sobretudo por conta da recuperação do poder de compra Chinês, um dos mercados mais valorizados nas marcas de luxo, até ao final de 2017, estima-se um crescimento de 2%-4% CAGR do mercado global de luxo (Bain & Company, 2017). A categoria de malas e acessórios, setor onde se insere a marca Furla, teve, no ano fiscal de 2015, o maior crescimento entre os restantes setores do mercado, com 13,4% de crescimento (Deloitte, 2015) bem como tem sido o único setor com crescimento mais rápido desde 2010 (Bain & Company, 2015).

Com a necessidade constante do digital no nosso dia-a-dia, não é surpreendente que este acabe por influenciar o consumo global de luxo. Apesar do consumo de luxo digital atingir atualmente

apenas 8% das vendas totais e, não se prever uma maioria de vendas no canal online face ao offline, a tendência será um incremento destas vendas aos 20%, previstos até 2025. De facto, no mercado de luxo é, e continuará a ser muito valorizado, a apresentação e toque dos produtos, o que não significa que as marcas não devem ter em conta na sua estratégia de marketing, o contexto digital, antes pelo contrário. A solução será o omnichannel – atualmente 40% das vendas de luxo físicas são influenciadas pela experiência digital (Dauriz, Remy e Sandri, 2014) e, 42% dos futuros e atuais jovens consumidores – Millennials – optam pela compra de produtos de luxo a partir do computador ou *smartphone*.

Assim, de acordo com a previsão de crescimento do consumo global de luxo, existe uma evidente oportunidade para que as marcas de luxo, trabalhem o consumidor de luxo digital de forma a capta-lo. Com o intuito destas marcas serem bem-sucedidas, nomeadamente a Furla, é crucial:

- Desenvolver *brand awareness* nos consumidores mais jovens, compreender os seus gostos, assim como os seus comportamentos de compra, de forma a melhor compreender as suas atitudes e, trabalhar sobre elas;
- Desenvolver estratégias de marketing, comunicação e vendas adaptadas aos diferentes tipos de consumidor – por geração e mercado – com o objetivo de oferecer uma experiência de compra distinta;
- Construir e desenvolver uma relação com o consumidor Millennial e Gen Z, que serão os futuros consumidores de luxo, oferecendo experiências de compra online e offline *tailor-made*, para trabalhar as suas capacidades cognitivas, tornando-os fieis e futuros consumidores, ajudando a gerar *word of mouth*.

Em suma, com o desafio acrescido, cada vez mais, em obter um ROI positivo, as marcas serão obrigadas a tornar-se *players* estrategicamente mais inteligentes. Por sua vez, terão como desafio, encontrar formas únicas de alcançar os novos consumidores de luxo e, uma gestão precisa, de maneira a medir o desempenho dos seus esforços e estratégias de marketing.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Atwal, G., & Williams, A., 2008. Luxury brand marketing — The experience is everything!. **Brand Management**, Vol. 16, No. 5/6, pp. 338–346.

BCG, 2015, Luxury. <https://www.bcg.com/expertise/industries/consumer-products/luxury.aspx>. Publicado a 2015

BI Intelligence, 2016, OMNICHANNEL STRATEGY BUNDLE: Your guide to engaging with shoppers on multiple channels. <http://www.businessinsider.com/omnichannel-marketing-strategy-and-research-e-commerce-and-online-sales-2016-11>. Publicado a 19 de Dezembro, 2016

Bishop, C. 2016, Think affiliate marketing doesn't work for luxury brands? Think again. <https://econsultancy.com/blog/67731-think-affiliate-marketing-doesn-t-work-for-luxury-brands-think-again/>. Publicado a 11 de Abril, 2016

Bian, Q., & Forsythe, S., 2011. Purchase intention for luxury brands: A cross cultural comparison. **Journal of Business Research**, Vol. 65, pp. 1443–1451.

Bruining, A. 2015, Burberry: The Rise of a Digital Icon. <http://www.brittonmdg.com/the-britton-blog/burberry-leader-in-digital-social-media-case-study>. Publicado a 5 de Novembro, 2015

Business Inside American Express, 2011, 2011 Spend Sights Special Report Global Luxury Fashion Spending. [http://about.americanexpress.com/news/pr/2011/insights\\_fashion/GlobalFashion.pdf](http://about.americanexpress.com/news/pr/2011/insights_fashion/GlobalFashion.pdf). Publicado em 2011

Chaffey, D., 2017, Digital Marketing Trends for 2017. <http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/digital-marketing-trends-2016-2017/>. Publicado 15 de Abril, 2017

Chandon, J., Laurent, G., & Valette-Florence, P., 2015. Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on “Luxury Marketing from Tradition to Innovation”. **Journal of Business Research**, Vol. 69, pp. 299–303.

Cheng, A., 2017, For Luxury Industry, Ecommerce Is No Longer a Luxury. <https://retail.emarketer.com/article/luxury-industry-ecommerce-no-longer-luxury/58efed4eebd4000a54864b0a>. Publicado a 23 de Abril, 2017

Chow, S., 2014, FURLA PRODUCT DEVELOPMENT. <https://issuu.com/stephanietszkeichow/docs/furlafinalbook>. Publicado 26 de Setembro, 2016

Coleman, L., Hladikova, M., Savelyeva, M., 2006, The baby boomer market. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 14, pp. 191–209.

Corniani, M., 2006. Digital Marketing Communication, Symphonya. **Emerging Issues in Management**, No. 2, pp. 41-61

Cunningham, I., Stewart, K., 2017, Examining Consumers' Multiplatform Usage And Its Contribution to Their Trust in Advertising. *Journal of Advertising Research*, Vol. 57, pp. 250-259.

Dann, S., 2007, Branded generations: baby boomers moving into the seniors market. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16/6, pp. 429-431

Dauriz, L., Remy, N., Sandri, N., 2014, Luxury shopping in the digital age. <http://www.sipepdesign.com/wp-content/uploads/2015/10/McKinsey-Study-Luxury-shopping-in-the-digital-age.pdf>. Publicado em 2014

Davis, S., 2014, Burberry's Blurred Lines: The Integrated Customer Experience <https://www.forbes.com/sites/scottdavis/2014/03/27/burberrys-blurred-lines-the-integrated-customer-experience/#23ec18923cc6>. Publicado 27 de Março, 2014

eMarketer, 2015, Don't Discount the Power of Gen X <https://www.emarketer.com/Article/Dont-Discount-Power-of-Gen-X/1012980>. Publicado a 15 de Setembro, 2015

Erdo, E., & Çiçek, M., 2012. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 58, pp. 1353 – 1360.

Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L., 2015. Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. **Journal of Business Research**, Vol. 69, pp. 897–904.

Forbes, 2015, New Report Shows Luxury Brands Can Benefit by Building Personalized Relationships with Boomers <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2015/11/16/new-report-shows-luxury-brands-can-benefit-by-building-personalized-relationships-with-boomers/#48322fb6387f>. Publicado a 16 Novembro, 2015

Forbes Insights, 2015, How Luxury Brands Earn Trust Through Online and Offline Channels [https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/WealthEngine\\_EngagingConsumers\\_REPORT.pdf](https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/WealthEngine_EngagingConsumers_REPORT.pdf). Publicado a 2015

Ford, J., 2017, Shifts in Mobile Media and Marketing. *Journal of advertising research*, p. 236

Ford, J., 2017, What Do We Know About Mobile Media and Marketing? *Journal of advertising research*, p. 237

Foulkes, A. 2016, A comparison of luxury perceptions of Generation X and Y consumers in the United Kingdom. [https://www.researchgate.net/publication/307546352\\_A\\_comparison\\_of\\_luxury\\_perceptions\\_of\\_Generation\\_X\\_and\\_Y\\_consumers\\_in\\_the\\_United\\_Kingdom](https://www.researchgate.net/publication/307546352_A_comparison_of_luxury_perceptions_of_Generation_X_and_Y_consumers_in_the_United_Kingdom). Publicado a Abril, 2016

Friedman, V.. 2016, Burberry Announces a See Now/Buy Now System for New Collections. <https://www.nytimes.com/2016/02/05/fashion/burberry-announces-a-see-now-buy-now-system-for-new-collections.html>. Publicado a 5 de Fevereiro, 2016



Fulgoni, G., 2016, The Future of Retail Is Mobile. *Journal of advertising research*, Vol. 56, n. 4, pp. 346-351

Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli D., Rokka J., Aiello, G., Donvito R., & Singh, R., 2016. Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. **Journal of Business Research**, Vol. 69, pp. 5833–5841.

Giannopoulos, N., 2013, Burberry Drives Revenue and Loyalty with iPads. <https://risnews.com/burberry-drives-revenue-and-loyalty-ipads>. Publicado 18 de Novembro, 2013

Giovannini, S., Xu, Y., 2014, Luxury fashion consumption and Generation Y consumers Self, brand consciousness, and consumption motivations. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 19, pp. 22-40

Goldman Sachs, 2017, Millennials Coming of Age. <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>. Publicado a 2017

Global Blue, 2017, Travel retail: a growing niche industry. <http://www.globalblue.com/corporate/market-insights/business-insights/travel-retail-a-growing-niche-industry/>

Grotts, A., Johnson, T., 2012, Millennial consumers' status consumption of handbags. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 17, pp. 280-293

Heine, K., 2012, The concept of luxury brands  
[www.conceptofluxurybrands.com](http://www.conceptofluxurybrands.com)

Hoang, L., 2017, Luxury's Generation Gap. <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/bain-luxury-study-growth-millennials-generation-gap>. Publicado 29 de Maio, 2017

Hoekstra, J. C., Leeflang, P. S. H., & Wittink, D. R., 1999. The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm. **Journal of Market - Focused Management**, Vol. 4, No. 1, p. 43-76.

Horton, C. 2016, When It Comes to Luxury, China Still Leads. <https://www.nytimes.com/2016/04/05/fashion/china-luxury-goods-retail.html>. Publicado a 5 de Abril, 2016

Jones, M. A., Reynolds. K. E., Arnold, M. J., Glaber, C. B., Gillison, S. T., & Landers, V. M., 2015. Exploring consumers' attitude towards relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, Vol. 29, No. 3, pp. 188–199.

Kapferer, J., & Laurent, G., 2015. Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries. **Journal of Business Research**, Vol. 69, pp. 332–340.

Karr, D.. 2016, ROBO: How Today's Shoppers Research Online and Buy Offline. <https://martech.zone/robo-research-online-buy-offline/>. Publicado a 24 de Março, 2016

Kim, A., Ko, E., 2012, Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 1480-1486.

Kirk, C. P., Chiagouris, L., Lala, V., & Thomas, J. D. E., 2015. How Do Digital Natives and Digital Immigrants Respond Differently to Interactivity Online? A Model for Predicting Consumer Attitudes and Intentions to Use Digital Information Products. **Journal of Advertising Research**.

Ko, E., & Megehee, C. M., 2011. Fashion marketing of luxury brands: Recent research issues and contributions. **Journal of Business Research**, Vol. 65, pp. 1395–1398.

Ko, E., Phau, I., & Aiello, G., 2016. Luxury brand strategies and customer experiences: Contributions to theory and practice. **Journal of Business Research**, Vol. 69, pp. 5749–5752.

Kim, J., Lloyd, S., & Cervellon, M., 2015. Narrative-transportation storylines in luxury brand advertising: Motivating consumer engagement. **Journal of Business Research**, Vol. 69, pp. 304–313.

Kolowich, L., 2017, How Online & Offline Marketing Can Work Together [Infographic]. <https://blog.hubspot.com/marketing/online-offline-marketing-together>. Publicado a 5 de Abril, 2016. Atualizado a 29 de Setembro, 2017

KPMG, 2017, The Truth About Online Consumers  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf>. Publicado a Janeiro 2017

Kropp, C., 2015, Golden Rules for Integrating Local and Digital Marketing. *Franchising World*, Vol. 47, pp. 18

Kumar, V., 2015. Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. **Journal of Marketing**, Vol. 79, 1–9.

Lauchlan, S. 2016, Burberry – moving from digital prowess to e-commerce leadership  
<http://diginomica.com/2016/05/20/burberry-moving-from-digital-prowess-to-e-commerce-leadership/>. Publicado a 20 de Maio, 2016

Lee, J. E., & Watkins, B., 2016. YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. **Journal of Business Research**, Vol. 69, pp. 5753–5760.

Lemon, K., Verhoef, P., 2016, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, Vol. 80 pp. 69–96

Liu, X., Burns, A., 2013, Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 No. 11/12, pp. 885-900

LuxHub Havas, 2015, The Luxury Customer Journey  
<http://www.havasluxhub.com/the-global-luxury-customer-journey-2/>. Publicado a Setembro 2015

Maw-Liann, S., Wan-Ju, C., Wen-Yuan, C., Sheng-Liang, W., 2015, Key success factors in digital marketing in service industry and the development strategies: A case study fleur de chine at sun moon lake. *International Journal of Organizational Innovation* Vol. 8(1), pp. 171-185

Mortimer, N. 2017, Burberry's forthcoming mobile app designed to 'build connection' with consumers over commerce. <http://www.thedrum.com/news/2017/01/19/burberry-s-forthcoming-mobile-app-designed-build-connection-with-consumers-over>. Publicado a 19 de Janeiro, 2017

Maechler, N., Neher, K., Park, R., 2016, From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>. Publicado a Março, 2016

O'Brien, M., 2016. The Internet Of Things. **Journal of Internet Law**, Vol. 16, No. 12.

Octalytics, 2014, How to Make ROPO Your Friend. <http://www.octalytics.com/blog/trends/make-ropo-friend/>. Publicado a 30 de Novembro, 2014

Okonkwo, U., 2009. Sustaining the luxury brand on the Internet. **Brand Management**, Vol. 16, No. 5/6, pp. 302–310.

Özköse, H., Sertaç, E., & Gencer, C., 2015. Yesterday, Today and Tomorrow of Big Data. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 195, pp. 1042 – 1050.

Parguel, B., Delécolle, T., & Valette-Florence, P., 2015. How price display influences consumer luxury perceptions. **Journal of Business Research**, Vol. 69 pp. 341–348.

Park, K. Reisinger, Y., 2009. Cultural differences in shopping for luxury goods: Western, Asian and Hispanic tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26:8, 762-777

Petey S, 2016, Burberry's Digital Transformation. <https://rctom.hbs.org/submission/burberrys-digital-transformation/>. Publicado 18 de Novembro, 2016

Pew Research Centre, 2017, Social Media Fact Sheet. <http://www.pewinternet.org/fact-sheet/social-media/>. Publicado a 12 de Janeiro, 2017

Popomaronis, T., 2017, Luxury Brands Are Becoming Big Players In The E-Commerce Game <https://www.forbes.com/sites/tompopomaronis/2017/02/28/luxury-brands-are-becoming-big-players-in-the-growing-ecommerce-game/#177c50da2079>. Publicado a 28 de Fevereiro, 2017

Racolta-Paina, N., & Luca, T., 2011. Nowadays Online Consumers' Rights and Interests. Case Study – The Romanian Educated Online Young Consumer. **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, Vol. 6, No. 2, pp. 255-272.

Racolta-Paina, N., & Luca, T., 2010. Several Considerations Regarding the Online Consumer in the 21<sup>st</sup> Century – A Theoretical Approach. **Management & Marketing**, Vol. 5, No. 2, pp. 85-100.

Rein, G. 2016, Think Tank: Why Millennials Are the Future of Luxury. <http://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/millennials-luxury-spending-10417737/>. Publicado a 25 de Abril, 2016

Salonga, B.. 2017, Burberry's 'See Now Buy Now' Fashion Show Revolutionizes The Pace Of Luxury Retail. <https://www.forbes.com/sites/biancasalonga/2017/02/28/burberrys-buy-now-see-now-february-show-revolutionizes-the-pace-of-luxury-retail/#3205ee8a55ae>. Publicado a 28 de Fevereiro, 2017

Santos, T., Lima, M., Brunetta, D., Fabris, C., & Seleme, A., 2009. O DESENVOLVIMENTO DO MARKETING: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA. **Revista de Gestão USP**, Vol. 16, No. 1, pp. 89-102.

Schade, M., Hegner, S., Horstmann, F., & Brinkmann, N., 2015. The impact of attitude functions on luxury brand consumption: An age-based group comparison. **Journal of Business Research**, Vol. 69, pp. 314–322.

Schivinski, B., & Dabrowski, D., 2016. The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. **Journal of Marketing Communications**, Vol. 22, No. 2, 189–214.

Schmidt, J., Dörner, K., Berg, A., 2015, The opportunity in online luxury fashion. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-opportunity-in-online-luxury-fashion>. Publicado a Fevereiro, 2015

Sherman, L., 2017, Decoding the Digital Strategy Behind Ralph Lauren's 'Garage' Show [https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/decoding-the-digital-strategy-behind-ralph-laurens-garage-show?utm\\_source=Subscribers&utm\\_campaign=388c906b66-selena-gomez-decoding-ralph-lauren-s-digital-strat&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_d2191372b3-](https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/decoding-the-digital-strategy-behind-ralph-laurens-garage-show?utm_source=Subscribers&utm_campaign=388c906b66-selena-gomez-decoding-ralph-lauren-s-digital-strat&utm_medium=email&utm_term=0_d2191372b3-). Publicado 11 de Setembro, 2017

Shukla, P., Banerjee, M., & Singh, J., 2015. Customer commitment to luxury brands: Antecedents and consequences. **Journal of Business Research**, Vol. 69, pp. 323–331.

Solomon, M. 2017, How Millennials Will Reshape the Luxury Market <https://www.forbes.com/sites/msolomon/2017/06/20/how-millennials-will-reshape-the-luxury-goods-market-bain-luxury-report-2017/#4c93c9ab2f86>. Publicado a 20 de Junho, 2017

Stein, A., & Ramaseshan, B., 2016, Towards the identification of customer experience touch point elements. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 30, pp. 8–19.

Stephen, A. T., 2016. The role of digital and social media marketing in consumer behavior. **Current Opinion in Psychology**, Vol. 10, pp. 17–21.

Stephens, D. 2015, The Future of Retail is the End of Wholesale [https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/future-retail-end-wholesale?utm\\_source=welcome&utm\\_medium=email](https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/future-retail-end-wholesale?utm_source=welcome&utm_medium=email). Publicado a 5 de Fevereiro, 2015

Tanusondjaja, A., Trinh, G., & Romaniuk, J., 2016. Exploring the past behaviour of new brand buyers. **International Journal of Market Research**, Vol. 58, Issue 5.

Think With Google, 2014, New Research Shows How Digital Connects Shoppers to Local Stores. <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/how-digital-connects-shoppers-to-local-stores/>. Publicado em Outubro, 2014

Van Bommel, E., Edelman, D., Ungerman, K., 2014, Digitizing the consumer decision journey <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey>. Publicado em Junho, 2013

Vigneron, F., Johnson, L., 2004. Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, 11(6): 484-506.

Vizard, S. 2017, Burberry rethinks how it markets product launches. <https://www.marketingweek.com/2017/05/18/burberry-promises-product-marketing/>. Publicado a 18 de Maio, 2017

Weber, R., 2016. Internet of Things Becomes Next Big Thing. **Journal of Financial Service Professionals**, Vol. 70, No. 6, pp. 43-46.

Wiedmann, K., Hennigs, N., Siebels, A., 2007. Measuring consumers' luxury value perception: A cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review*, 7.

Williams, E., Generation X Consumer Behavior. <http://yourbusiness.azcentral.com/generation-x-consumer-behavior-9585.html#>

Wind, J., & Mahajan, V., 2002. Digital Marketing, Symphonya. **Emerging Issues in Management**, No.1, pp. 43-54.

Woodall, T., 2007. New marketing, improved marketing, apocryphal marketing, is one marketing concept enough?. **European Journal of Marketing**, Vol. 41 No. 11/12, pp. 1284-1296.

Wu, S. 2016, Burberry Partners with Snapchat on Mr. Burberry Launch. <https://www.forbes.com/sites/sarahwu/2016/04/04/burberry-partners-with-snapchat-on-mr-burberry-launch/#401e29c3798d>. Publicado a 4 de Abril, 2016

Yazıcı, B., 2016. Attitudes of generation y towards luxury products and youth-led change in luxury consumption behavior. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, Vol. 6, 291-306.

Yes Lifecycle Marketing, 2017, Report: Marketers Set Sights High on Innovation in 2017. <http://www.yeslifecyclemarketing.com/who-we-are/news-and-events/news/report-marketers-set-sights-high-innovation-2017>. Publicado a 23 Janeiro 2017

Zinkhan, G. M., & Williams, B. C., 2007. The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment. **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 26 (2), 284-288.