

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas
2007/2009

Relações Públicas no Sector do Luxo – uma Realidade em Portugal

Pedro Miguel dos Santos Rodrigues
Nº 2769

Orientadores:
Prof. Doutora Mafalda Eiró-Gomes
Prof. Doutor Gregory Payne

30 de Novembro de 2009

Agradecimentos

Pelo apoio e colaboração prestados ao longo da realização deste projecto, gostaria de agradecer:

Aos meus Orientadores, a Professora Doutora Mafalda Eiró-Gomes e o Professor Doutor Gregory Payne;

Ao Dr. Miguel Júdice e à Dra. Maria Moreira do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions;

À Dra. Sónia Lourenço e ao Dr. Miguel Moreira Rato da agência M Public Relations.

Índice			
Resumo	4		
Abstract	5		
Introdução	6		
Capítulo I – A Indústria do Luxo	13		
1. Do que falamos quando falamos de luxo?	13		
1.1. Tipos de Luxo	15		
1.1.1. <i>Luxo Inacessível</i>	16		
1.1.2. <i>Luxo Intermédio</i>	16		
1.1.3. <i>Luxo Acessível</i>	17		
2. O Projecto	18		
2.1. <i>Quadro conceptual</i>	18		
2.2. <i>Método</i>	19		
Capítulo II – Os Consumidores do Mercado de Luxo	23		
1. Definição e enquadramento dos novos consumidores do mercado de luxo	23		
2. Distinção dos diversos tipos de novos consumidores do mercado do luxo	24		
Capítulo III – O Papel Específico das Relações Públicas no Mercado de Luxo	30		
1. A Gestão de Múltiplas Identidades	30		
2. Identidade e Imagem na Comunicação de Marcas de Luxo	31		
3. A Importância das Relações Públicas na Estratégia das Organizações	32		
4. Os Actuais Desafios para as Relações Públicas nas Organizações	33		
5. Os Actuais Desafios para as Relações Públicas no Mercado do Luxo	34		
6. As Relações Públicas enquanto Função Estratégica no Mercado do Luxo	35		
Capítulo IV – Planeamento Estratégico de Relações Públicas para o “Douro 41”	37		
1. Introdução	38		
		2. Enquadramento	39
		2.1. Grupo Lágrimas Hotels & Emotions	42
		2.1.1. <i>Áreas de Negócio do Grupo Lágrimas – Unidades Hoteleiras</i>	42
		2.1.2. <i>Áreas de Negócio do Grupo Lágrimas – Restaurantes</i>	42
		2.1.3. <i>Áreas de Negócio do Grupo Lágrimas – SPAS</i>	43
		2.1.4. <i>Áreas de Negócio do Grupo Lágrimas – Catering</i>	43
		2.2 O Douro	41
		2.2.1. <i>Hotel</i>	44
		2.2.2. <i>Restaurante</i>	45
		2.2.3. <i>SPA</i>	45
		2.2.4. <i>Marina</i>	45
		3.2.5. <i>Villas</i>	46
		3. Concorrência	46
		4. Análise SWOT	48
		4.1. <i>Forças</i>	48
		4.2. <i>Fraquezas</i>	49
		4.3. <i>Oportunidades</i>	49
		4.4. <i>Ameaças</i>	49
		5. Objectivos	50
		5.1. <i>Objectivos de Marketing</i>	50
		5.2. <i>Objectivos de Comunicação</i>	50
		5.2.1. <i>Estratégicos</i>	50
		5.2.2. <i>Tácticos</i>	51
		6. Públicos	52
		6.1. <i>Potenciais Consumidores</i>	52
		6.2. <i>Media</i>	53
		7. Estratégia	53
		7.1. <i>Posicionamento</i>	53
		7.2. <i>Problema</i>	54
		7.3. <i>Desafio</i>	54

8. Acções	54
8.1. "Preview Douro 41"	54
8.2. "Leilões Douro 41"	55
8.3. "Douro 41 Corporate"	56
8.4. "Douro 41 Design"	57
8.5. "Torneio de Rafting do Douro 41"	57
Notas finais	59
Referências bibliográficas	62

Resumo

O papel dos bens de luxo está há muito institucionalizado nas sociedades contemporâneas. Suprimidas as necessidades básicas o ser humano caminha para a procura da pertença, do status e da auto-realização. O consumo de luxo permite aos indivíduos demonstrarem o seu estatuto social, poder económico e características individuais, assente na segurança e reconhecimento que as "grandes" marcas lhes proporcionam.

O valor das marcas de luxo não é o reflexo dos produtos que possuem, mas sim da simbologia que lhes é atribuída. Cada marca projecta uma fantasia, um sonho e um ideal. É esta fábula que o consumidor procura quando adquire bens de luxo.

Sendo cada pessoa única, sendo cada "peça" única, o mercado do luxo está envolto de protecção e de exclusividade. A perda do seu valor é um risco que as marcas não estão dispostas a correr. Mais do que perceberem este valor, os diversos públicos pretendem senti-lo e os sentimentos são impulsionados pelas acções e pelas diversas manifestações das marcas.

Para que cada público percepcione e se identifique com o valor das marcas é necessário estabelecer relações individualizadas. Às "Relações Públicas" enquanto função de gestão pede-se-lhes que permitam o design de estratégias que criem e mantenham estas relações. Que a comunicação não é um mero elemento discursivo parece aqui mais do que em qualquer outro mercado uma verdade indiscutível.

As estratégias de comunicação desenhadas para as marcas de luxo reflectem-se na implementação de acções de comunicação específicas. Definir as especificidades da comunicação das marcas de luxo e os actuais desafios desta comunicação é o objectivo deste projecto.

Abstract

The role of luxury goods is institutionalized for long in contemporary societies. Suppressed the basic needs, a human being starts a path for the demand of membership, status and self-realization. The consumption of luxury allows individuals to demonstrate their social status, economic power and individual characteristics, based on the security and recognition that the "major" brands offer them.

The value of the luxury brands is not a reflection of the products they have, but the symbolism attached to them. Each brand projects a fantasy, a dream and an ideal. This is the fable that the consumer looks for when purchasing luxury goods.

Being each person unique, each "piece" unique, the luxury market is wrapped in protectionism and exclusivity. The loss of value is a risk that the brands are not willing to run. More than perceiving this value, the various publics want to feel it and the feelings and actions are driven by actions and by the various manifestations of the brands.

So that each public perceive and identify itself with the value of the brands is necessary to establish individual relationships. "Public Relations", as a strategic function, are called to design strategies that create and maintain these relationships. That communication is not merely a discursive element seems here more than in any other market a non discussable truth.

The communication strategies designed for luxury brands reflect themselves on the implementation of specific communication actions. To define the specificities of the luxury brands communication and the actual challenges of this communication is the goal of this project.

Introdução

Se é verdade que o espaço para a cada vez maior institucionalização das Relações Públicas nas mais diversas organizações é uma realidade consensualmente aceite existem, contudo, áreas onde esta questão parece muito pouco estudada e claramente ignorada nas ditas *main stream researches*. Na grande maioria dos manuais fundadores desta disciplina ao longo de já quase cinco décadas alguns sectores de actividade parecem claramente tidos como incompatíveis ou desinteressantes enquanto áreas de pesquisa.

A área das grandes marcas de luxo, ou se quiserem numa terminologia mais característica e caracterizadora desta área de negócio e de reserva simbólica das sociedades contemporâneas, as grandes empresas com "assinatura" destinadas de um ponto de vista comercial a uma imensa minoria, são exemplos maiores de intervenção dos profissionais de Relações Públicas ao nível da construção estratégica da própria identidade destas organizações e da identidade de todo um conjunto de marcas, produtos e serviços, que caem sob a sua alçada, embora claramente afastadas das correntes maiores de pesquisa.

A comunicação das marcas de luxo obedece, no entanto, a especificidades na forma e no conteúdo. Por especificidade entendemos aqui "a qualidade do específico" (Costa e Melo, 1999, pág. 673) e por específico entendemos aquilo que é "relativo à espécie; especial; característico" (Costa e Melo, 1999, pág. 673). Esta noção de "específico" não acarreta em si um sentido de diferença mas sim de particularidade. No entanto, para Coco Chanel "de forma a ser insubstituível uma pessoa deve ser sempre diferente". Na minha interpretação da frase, a noção de "diferente" remete para a ideia de originalidade. O valor das marcas de luxo e o seu território não se estabelecem em função dos produtos que possuem, mas sim pela originalidade que lhes é reconhecida e pelo seu estilo (cf. Garcia, 2003). O produto é apenas uma das manifestações das marcas. Estas têm uma simbologia própria, espelhando fantasias, sonhos, aspirações e

o despoletar de imaginários que permitem atribuir aos seus produtos, ou serviços, um significado específico na mente do consumidor (cf. Chevalier e Mazzalovo, 2008). A satisfação que o consumidor retira do consumo dos produtos ou serviços é um reflexo da relação que este tem com a marca.

Uma marca para estar posicionada no segmento de luxo tem de ser exclusiva, quase única dentro da sua categoria. Tem de ser rara e de acesso limitado, simbolizando valores como a sofisticação, o bom gosto e a discrição, valores tradicionalmente intrínsecos à aristocracia (cf. Chevalier e Mazzalovo, 2008).

Caracterizar os consumidores do mercado do luxo é, por si só, reflectir as particularidades do mercado em si. Os diferentes tipos de consumidores esperam diferentes recompensas ao consumirem estes produtos e serviços.

O consumo de bens de luxo surge da necessidade do ser humano de concretizar sonhos e de procurar constantemente novas formas de se realizar, e cada vez com maior intensidade. Além do seu valor utilitário cada bem de luxo possui, também, um valor simbólico que permite ao indivíduo uma satisfação pessoal e social, pelo reconhecimento que irá receber dos outros.

Para um bem ser considerado de luxo, este tem de responder a uma série de critérios. Tem de proporcionar prazer, tem de se destacar do quotidiano do indivíduo e tem de ser reconhecido o seu valor em sociedade.

A evolução da sociedade e a melhoria generalizada do estilo de vida das populações faz com que cada vez mais pessoas tenham a possibilidade de realizar os seus sonhos e aspirações, surgindo uma série de novos consumidores para os bens de luxo, o que poderá levar à “democratização” e à “massificação” do mesmo.

A par do crescimento do número e tipo de produtos de luxo surge agora um novo conceito, o de experiências luxuosas. Estas experiências permitem aos indivíduos realizarem-se a si próprios e mesmo sendo momentâneas, permitem elevados graus de satisfação, o que faz com que muitos consumidores prefiram adquiri-las ao invés de

produtos. As experiências permitem a satisfação pessoal e íntima do momento, o usufruto do presente, ao invés da poupança para a compra de produtos que sejam reconhecidos pelos outros. A viragem do paradigma do consumo de luxo centra-se agora na experiência e o tempo torna-se o bem mais precioso, economizando tempo nas coisas que têm que fazer, os consumidores procuram gastá-lo nas coisas que lhes dão prazer.

Os diferentes tipos de consumidores de bens de luxo partilham o facto de através da aquisição destes bens poderem expressar-se e diferenciarem-se no seio de uma determinada comunidade, no entanto, existem diferentes motivações à compra destes bens. Alguns consumidores adquirem estes produtos pelo status que a sua posse lhes irá atribuir, enquanto outros preferem adquiri-los pelas características e qualidade dos mesmos.

Enquanto alguns consumidores utilizam o luxo para expressar-se, tendo consciência de que o seu consumo não lhes irá trazer a realização total, dedicando-se também à melhoria do mundo que os rodeia, outros procuram resguardar-se no seu “casulo luxuoso”, alienando-se do mundo e centrando-se em si mesmos. Há também os consumidores que procuram o luxo como forma principal de obter felicidade e de projectarem a vida que querem para si, dedicando a maior parte da sua energia à obtenção destes produtos, e os que através do luxo tentam reproduzir a vida dos ricos e famosos.

Existem, ainda, os consumidores que não tendo o mesmo poder económico que os anteriores, não abdicam de consumir bens de luxo sempre que podem e também aqueles que procuram marcas e produtos que reflectam uma sustentabilidade económica e social.

A sociedade actual gira em torno da realização pessoal dos indivíduos e da concretização dos seus sonhos. Deste modo, esta é a conjuntura ideal para o crescimento do mercado do luxo, sendo por isso essencial que os estrategas de

comunicação conheçam as motivações dos diversos tipos de consumidores à compra e consigam propor soluções para as suas necessidades.

Mesmo em alturas de crise a capacidade que estes produtos têm de através da sua carga simbólica permitirem aos consumidores diferenciarem-se dos demais, faz com que muitos consumidores abdicuem de outros produtos em detrimento dos bens de luxo, porque abdicar destes produtos seria, em última instância, abdicar da expressão de si próprios.

“Dêem-me o supérfluo, que dispenso o essencial”, esta frase de Oscar Wilde fez a capa da 50ª edição da revista *Luxos*, uma revista portuguesa de edição mensal que conta nos seus anunciantes marcas como *Rolex*, *BMW* e *Tag Heuer*. Oscar Wilde, disse também que “vivemos numa era em que as coisas desnecessárias são as nossas únicas necessidades”. Serão o preço elevado dos bens e o facto de os mesmos serem desnecessários os conceitos que pautam actualmente a definição de luxo? Será o consumo de bens de luxo nas sociedades actuais o equivalente às cerimónias *potlatch* que efectuavam os povos indígenas do nordeste americano?

O estilo de vida dos consumidores e a fase de vida em que os mesmos se encontram são factores que influenciam a predisposição em relação à compra no mercado do luxo. Embora exista um fio condutor no consumo, este pode despoletar quando o gatilho é accionado por factores externos. Uma mudança significativa na vida do consumidor vem, normalmente, associada a uma nova onda de consumo. Pamela Danziger (2005) demonstra-nos que factores como a redecoreação ou remodelação de uma casa, a compra ou substituição de um carro e outros factores como a ida dos filhos para a universidade, são gatilhos que levam o consumidor a procurar ciclicamente a compra de bens de luxo, visto serem os mesmo que satisfazem o consumidor e o seu estilo de vida. A autora demonstra-nos, também, que a incidência da compra e o valor da mesma aumenta consoante o nível de rendimento. Este é o reflexo de que o mercado do luxo é destinado a uma imensa minoria que ao consumir produtos de luxo está a comunicar sobre si e para quem abdicar deste tipo de consumo seria abdicar da sua própria identidade. Logo, a relação com o consumo de luxo tende a ser a mesma para

os diferentes consumidores, apenas diferenciada pelo volume da compra que aumenta proporcionalmente ao rendimento.

Diferentes consumidores, com diferentes rendimentos, consomem diferentes tipos de bens de luxo. Iremos identificar três tipos de produtos de luxo. O luxo inacessível, o luxo intermédio e o luxo acessível. O primeiro consiste nos bens ao nível da alta-costura. Estes são produtos únicos e originais, comparáveis a obra de arte e de reduzido acesso. O luxo intermédio consiste nos produtos de gama alta, como o *prêt-à-porter* exclusivo, sendo a declinação da categoria anterior. Por sua vez, o luxo acessível é a categoria onde os bens são produzidos em massa, como os acessórios, sendo a declinação do luxo intermédio.

Embora existam diferentes tipos de consumidores do mercado do luxo e diferentes tipos de luxo, existem um fio condutor a toda esta indústria comandada pelo sonho que consiste no valor das marcas. Para sobreviver neste mercado, cada marca tem que ser única e exclusiva, com uma identidade própria e será desta identidade e do valor que o consumidor atribui à marca que o mesmo irá retirar satisfação com o seu consumo.

A definição da estratégia de identidade de uma organização, e a conseqüente imagem, é a parte mais trabalhosa da estratégia organizacional (cf. Argenti, 2004).

A imagem de uma determinada organização, ou marca, para um determinado público é a visão que o mesmo formula e retém dessa organização ou marca. E como cada público é constituído por pessoas, cada indivíduo formula a sua própria representação da organização (cf. Argenti, 2004). Como poderá, então, a organização fazer com que a imagem concebida pelos públicos corresponda o mais aproximadamente possível ao idealizado pelos gestores de comunicação, enquanto a identidade que querem expressar? E como pode uma marca aferir qual a imagem que é criada na mente dos seus consumidores?

Num mercado tão “delicado” como o mercado de luxo é necessário um profundo conhecimento do consumidor. Não só é necessário saber quais os seus dados sócio-

demográficos e económicos, mas sobretudo quais as suas aspirações, desejos e fantasias, em suma, quais as motivações à compra. Como podem, então, as marcas criar e expressar uma identidade que lhes permita estar posicionadas neste mercado específico?

Enquanto que a real imagem de uma marca pode apenas ser visionada na mente dos consumidores, a identidade está visível na junção das diversas manifestações da marca. Dentro destas manifestações destacam-se os atributos diferenciadores das marcas, tais como, as pessoas, os produtos e serviços (cf. Argenti, 2004). Estas manifestações podem e devem ser cuidadosamente trabalhadas, sobretudo quando as marcas operam em mercados específicos como o mercado do luxo, de modo a garantir que a imagem percebida pelos consumidores corresponde ao reflexo da identidade das marcas.

As Relações Públicas assumem, assim, um papel fulcral na indústria do luxo, quer na sua função comunicacional como na sua função estratégica. Permitem traçar as estratégias mais apropriadas à comunicação das marcas e dos produtos e também operacionalizar as mesmas.

Numa indústria comandada pelo sonho, pela fantasia e pelo desejo, as Relações Públicas permitem assegurar que o valor das marcas e dos produtos não se perde.

Neste projecto irei, assim, aferir “Quais as especificidades e os actuais desafios para a comunicação de marcas, bens e serviços de luxo? ”. É esta pergunta que serve de ponto de partida para a minha investigação e para a qual vou procurar respostas satisfatórias ao longo do meu projecto. As conclusões retiradas da análise de literatura, serão conjugadas com uma entrevista em profundidade realizada a um especialista na área da gestão e comunicação de marcas de luxo em Portugal. Este especialista será Miguel Júdice, Administrador do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions. Estas informações serão posteriormente aplicadas a um caso prático de comunicação de marcas de luxo. O mesmo será composto pela elaboração de uma estratégia de comunicação para um

novo conceito integrado de turismo de luxo em Portugal, a inaugurar em Março de 2010, o “Douro 41” (conceito integrado de hotel).

Capítulo II – A Indústria do Luxo

Antes de passar à definição de luxo, será interessante debruçarmo-nos sobre o conceito de necessidade. Segundo a pirâmide das necessidades de Maslow, satisfeitas as necessidades primárias o ser humano procura adquirir outros sentimentos de satisfação. As necessidades primárias são aquelas que nos acompanham desde os primórdios da história do Homem. São as necessidades fisiológicas e a necessidade de segurança. As necessidades secundárias, aquelas que permitem ao ser humano adquirir satisfação, quer pelo prazer pessoal, quer pelo reconhecimento social (cf. Garcia, 2003). São as necessidades adquiridas e surgem num determinado contexto histórico, social, cultural e económico.

Estas necessidades secundárias, só podem surgir quando as primeiras se encontram satisfeitas. São, por exemplo, a necessidade de pertença, de estima, o status e a auto-realização.

1. Do que falamos quando falamos de luxo?

Como vimos anteriormente, o ser humano busca constantemente a satisfação das suas necessidades. Enquanto que as necessidades básicas encontram-se findas quando satisfeitas, as secundárias são intermináveis, elas giram em torno de desejos e de aspirações e, por isso, quando uma necessidade secundária é concretizada, ela tem um efeito de satisfação momentâneo, que pode durar mais ou menos tempo, abrindo caminho, posteriormente, ao surgimento de uma nova necessidade.

Nas sociedades actuais, uma das principais formas de satisfazer as necessidades secundárias é pelo consumo, através da aquisição de “coisas” (cf. Garcia, 2003). Estas últimas, além de valerem por si próprias, tendo um valor utilitário, como, por exemplo, as roupas que servem para proteger o corpo, têm também uma enorme carga simbólica subjacente, que permite aos indivíduos retirar prazer da sua compra. É desta carga simbólica atribuída às “coisas” que surge o conceito de bens de luxo.

Estando o consumo ligado a sentimentos, às emoções e os desejos, deixa, então, de ser meramente utilitário e passa a ser simbólico. Os objectos tornam-se “objectos signo”, ou seja, além de executarem uma função, são também uma forma de comunicação (cf. Garcia, 2003). A obtenção do luxo permite realizar sonhos e obter prazer, ou seja, satisfazer necessidades secundárias “através de produtos ou serviços que permitem transcender, seja de que forma for, a nossa realidade quotidiana” (Garcia, 2003, pág.22). O conceito de bens de luxo visa portanto o consumo “hedónico” de bens e o mesmo depende da realidade em que se insere a existência quotidiana de determinada pessoa.

Dentro de cada realidade os indivíduos têm a possibilidade de através da aquisição de bens de luxo diferenciarem-se dos demais. Estes produtos têm, portanto, de obedecer a uma série de critérios para serem considerados diferenciadores. Têm que obedecer a critérios de satisfação, ou seja, têm de proporcionar um prazer pessoal a quem os adquire, bem como um prazer que um prazer que venha de reconhecimento em sociedade do valor do artigo. Têm de obedecer a critérios de apreciação, como a qualidade e a perfeição do artigo e o seu valor diferenciador, dentro da sua função utilitária. Têm, também, de obedecer a critérios de acesso, como a distribuição selectiva, a história e simbolismo da marca e o preço, que mais do que elevado deve ser justo tendo em conta a qualidade do artigo e o valor da marca.

Em 1954 surge, em França, o “Comité Colbert”, uma associação que nasce por iniciativa de Jean-Jacques Guerlain com o objectivo de promover, quer em França quer internacionalmente, a visão do luxo Francês em toda a sua complexidade. A categorização em que apresenta os seus 70 associados, com diversos tipos de produtos e serviços de luxo, permite-nos subdividir esta indústria nos seguintes sectores de actividade: Pratas e Bronze (marcas como *Christofle* e *Delisle*); Alta-costura e Design de Moda (marcas como *Celine*, *Chanel*, *Chloé*, *Christian Dior Couture*, *Givenchy* e *Yves Saint Laurent*); Cristal (marcas como *Lalique* e *Saint Louis*); Marroquinaria (marcas como *Hermès*, *Longchamp* e *Louis Vuitton*); Edição e Decoração (marcas como *Chritian Liaigre* e *Yves Delorme*); Faiança e Porcelana (marcas como *Bernardaud* e *Faïencerie de*

Gien); Hospitalidade e Gastronomia (marcas como *Hôtel Le Bristol*, *Hôtel Ritz* e *La Maison du Chocolat*); Ouro e Joalheria (marcas como *Cartier*, *Breguet* e *S. T. Dupont*); Fragrâncias (marcas como *Parfums Givenchy*, *Guerlain* e *Parfums Chanel*) e Produtos de Vinhas Francesas (marcas como *Champagne Perrier-Jouët*, *Cognac Remy Martin* e *Champagne Veuve Clicquot Ponsardin*). A associação conta ainda com uma categoria de membros associados, da qual fazem a *Opéra National de Paris*, o *Château de Versailles*, a *Université Sorbone* e o *Musée du Louvre*. Deste conjunto de categorias não constam a Alta Relojoaria e o sector Automóvel, que embora tomem parte na indústria, não têm em França a origem das suas marcas mais representativas. Chevalier & Mazzalovo (2008) dividem a indústria nos seguintes sectores: Prêt-à-porter Exclusivo; Joalheria e Relojoaria; Perfumes e Cosmética; Acessórios de Moda; Vinho e Licores; Automóveis de Luxo; Hotéis de Luxo; Turismo de Luxo e Bancos Privados.

Pelas suas características, os objectos de luxo têm ao longo da história marcado esta diferença entre a utilidade e o simbolismo. As necessidades que suprimem têm peso na própria hierarquização da ordem social, mostrando a diferença de estatuto entre os indivíduos. Desta forma, o luxo tem um papel próprio, institucionalizado nas sociedades, que está longe de ser supérfluo.

“First, luxury is introduced and embraced by the affluent; then, inevitably, it is translated and reinterpreted down to the masses. Thus today’s luxury become tomorrow’s necessities. Luxury marketers, therefore, have to stay out in front of the luxury consumers, discovering new and different ways to give expression to consumers’ growing luxury fantasies and desires.” (Danziger, 2005, pág. 13).

No seu fim último, um bem de luxo é um bem inacessível e é esta a “metafísica do luxo” (cf. Danziger, 2005), sendo um bem tão mais luxuoso quanto maior for a sua inacessibilidade.

1.1. Tipos de Luxo

Definidas as categorias sectoriais da indústria do luxo, surge a necessidade de categorizar os diversos tipos de luxo. Susana Garcia (2003) apresenta-nos uma

categorização em três tipologias, inicialmente criada por Danniëlle Allères: luxo inacessível, luxo intermédio e luxo acessível.

1.1.1. Luxo Inacessível

É a categoria em que se encontra a Alta-costura, onde se criam e posicionam as grandes marcas.

“Si el lujo intermedio y accesible mantienen su creatividad y prestigio, se debe al mantenimiento de una actividad superior como es el lujo inaccesible.” (Garcia, 2003, pág. 77).

São objectos únicos e originais, comparáveis a obras de arte, que no caso da Alta-costura mais tarde servirão de inspiração às colecções de *prêt-à-porter*. Os valores que pautam esta categoria são a qualidade, a criatividade e a excelência. Rege-se por leis próprias de mercado, onde apenas o produto importa ao consumidor. A relação com os clientes é personalizada e os mesmos constituem uma elite muito reduzida (no caso da Alta-costura cerca de 200 pessoas no mundo inteiro) com poder económico e gosto que os leva a consumir este tipo de produtos. O preço é muito elevado e a distribuição é muito limitada e selectiva. A comunicação baseia-se num contacto claramente personalizado.

1.1.2. Luxo Intermédio

“El lujo intermedio puede ser la declinación del lujo inaccesible o bien la categoría más alta del lujo para otras marcas.” (Garcia, 2003, pág. 79).

Constitui a declinação do luxo inacessível, são os produtos de gama alta. Na moda, é o caso do *prêt-à-porter*. Nesta categoria insere-se também a joalheria e relojoaria. A produção é feita em séries limitadas e responde às necessidades dos consumidores. A qualidade é essencial neste tipo de bens, desde a matéria-prima aos serviços de pós-venda. Não só o produto é importante como também a embalagem, os pontos de venda, a distribuição e o valor da marca face à concorrência. O preço é elevado, a

distribuição limitada e a promoção deveria ser inexistente. Os clientes constituem uma elite ampla da classe alta e média alta, sendo o consumo destes bens frequente para a primeira e ocasional no caso da segunda. Estes bens possuem uma forte simbologia de diferenciação social, onde o status e os sentimentos de pertença assumem especial valor. A comunicação destes produtos obedece às regras da comunicação dos bens de luxo, sendo este o segmento, por excelência, onde o trabalho de Relações Públicas exigirá um esforço ao nível da escolha e determinação dos melhores suportes e das mensagens mais adequadas.

1.1.3. *Luxo Acessível*

Esta categoria surge da declinação, por sua vez, dos produtos de luxo acessível. É produzida em séries industriais mas o número de exemplares é controlado. Na moda corresponde aos acessórios, incluindo também a indústria dos cosméticos e fragrâncias. A qualidade continua a ser um critério essencial, no entanto, existem aspectos como a embalagem que assumem maior relevo nesta categoria do que nas anteriores, com vista a enaltecer o produto e a espelhar o valor da marca. O preço é uma variável que assume bastante importância, dependendo não só da sua relação com a qualidade mas também do valor que o consumidor atribui ao produto. A distribuição é selectiva mas muito mais ampla do que a do luxo intermédio. O seu consumo é muito mais democrático, sendo acessível às classes médias, e está ligado a factores aspiracionais, de necessidade de diferenciação e de pertença a uma classe social elevada.

“Todo un arsenal de productos que invitan a entrar en el lujo a un gran número de clientes que nunca hubieran podido permitirse acceder a este universo”. (Garcia, 2003, pág. 80).

Nesta categoria, os estudos de mercado assumem relevância e a atenção face à concorrência é muito elevada.

Diríamos que aqui o trabalho ao nível da comunicação estratégica / Relações Públicas aproxima-se das estratégias e programas desenhados por outras organizações, marcas

ou produtos tendo, como em qualquer outro caso, um trabalho de investigação e planificação muito relevante.

Um aspecto de não menor importância prende-se com o mapeamento e gestão de diferentes *stakeholders*, dos quais se destacam os clientes e/ou potenciais clientes.

2. O Projecto

2.1. *Quadro conceptual*

Os bens de luxo institucionalizaram-se nas sociedades contemporâneas como uma das formas dos indivíduos demonstrarem o seu estatuto social, o seu poder económico e as suas características individuais. As marcas de luxo têm um valor que é percebido pelos consumidores das mesmas como algo que reflecte a sua personalidade, os seus desejos, as suas fantasias e a sua individualidade. Ao usar um produto de uma marca de luxo, o indivíduo está a comunicar sobre si mesmo (cf. Chevalier e Mazzalovo, 2008).

Por ser um mercado onde existe um grande protecção do valor das marcas, o seu acesso é limitado e os bens tendem a ser quase exclusivos, à medida de cada pessoa. Comunicar esta exclusividade é um desafio das marcas de luxo. Os canais massivos de comunicação são um risco que as marcas não estão dispostas a correr. A solução apresenta-se através de estratégias individualizadas que estabelecem uma relação mais íntima entre as marcas e cada um dos seus potenciais consumidores. As relações são, assim, quase individualizadas e para estabelecer e manter as mesmas são necessárias estratégias de comunicação rigorosas, que vão de encontro às aspirações dos públicos.

A pergunta que irá servir de fio condutor à minha investigação é: “Quais as especificidades e os actuais desafios da comunicação de marcas, bens e serviços de luxo? ”. A resposta válida a esta pergunta irá permitir-me fundamentar a elaboração de toda a estratégia de comunicação do meu Projecto, que irá consistir na elaboração

de uma estratégia de comunicação para o complexo “Douro 41”, pertencente ao Grupo Lágrimas Hotels & Emotions.

Desde modo, tentarei ao longo deste trabalho:

- Analisar as especificidades da comunicação das marcas, bens e serviços de luxo;
- Analisar o perfil dos consumidores do mercado do luxo;
- Aplicar os resultados da minha reflexão à elaboração de uma estratégia de comunicação para um bem de luxo.

O aferir quais as especificidades da comunicação das marcas, bens e serviços de luxo e os desafios da mesma na conjuntura económica actual, permite-me não só um conhecimento aprofundado sobre uma área muito pouco trabalhada do ponto de vista da investigação, como a criação de instrumentos necessários para a análise da situação específica do projecto em causa.

2.2. Método

Para conseguir alcançar os objectivos propostos, foi necessário definir quais os dados a recolher para este trabalho.

Como a minha intenção era descobrir quais as especificidades da comunicação de marcas, bens e serviços de luxo, optei por fazer revisão da literatura existente na área do luxo e cruzar esta informação com literatura na área da Gestão de Relações Públicas. Posteriormente, realizei, também, uma entrevista a um especialista em gestão e comunicação de luxo em Portugal. O especialista foi escolhido tendo em conta o sector específico do luxo que resolvi trabalhar através do meu projecto.

Chevalier e Mazzalovo (2008), como vimos anteriormente, dividem a indústria do luxo nos seguintes sectores:

- *Prêt-à-porter* Exclusivo – Marcas selectivas com distribuição controlada;

- Joalharia e Relojoaria – Marcas com história, que possuam lojas próprias e que sejam vendidas apenas através de um número limitado de joalherias;
- Perfumes e Cosmética – Distribuídos por canais selectivos e que sejam percebidos como produtos de luxo, embora que acessíveis;
- Acessórios de Moda – Pertencentes a marcas de moda posicionadas no sector do luxo;
- Vinho e Licores – Produtos com conceito e posicionamento que levem a que sejam considerados bens de luxo;
- Automóveis de Luxo – Bens exclusivos e sofisticados com um sistema selectivo de distribuição e serviço pós venda de excepcional qualidade;
- Hotéis de Luxo – Hotéis em que os hóspedes recebam um serviço excepcional, rodeados por um design e atmosfera extremamente cuidados;
- Turismo de Luxo – Experiências de vida que os consumidores considerem luxuosas;
- Bancos Privados – Serviços selectivos de excelente qualidade e foco individualizado no cliente.

Dentro destes sectores, selecionei um em particular sobre o qual me debrucei. O sector que elegi foi a Hotelaria de Luxo e, por isso, realizei uma entrevista a Miguel Júdice, administrador do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions. Através da entrevista pude complementar, com a experiência e visão do entrevistado, a revisão de literatura feita por mim anteriormente. Pude, também, clarificar algumas questões que me surgiram durante as leituras realizadas.

Sendo o “Douro 41” o complexo sobre o qual trabalhei para a realização do projecto, entrevistar Miguel Júdice, enquanto administrador do Grupo ao qual o complexo pertence, permitiu-me clarificar quais os valores, missão e identidade do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions.

Para que os objectivos do projecto pudessem ser alcançados na sua plenitude, permitindo, assim, responder à pergunta de partida, foi necessário fazer o planeamento da investigação. Deste modo, numa fase inicial comecei por efectuar uma revisão de literatura sobre o que são considerados bens e serviços de luxo e por definir quais os tipos de luxo. Posteriormente, realizei uma categorização dos consumidores do mercado do luxo, classificando os mesmos na sua relação com estes bens e nas suas motivações ao consumo.

Terminada esta fase inicial de pesquisa sobre o mercado de luxo centrei-me sobre o papel e actuação das Relações Públicas no mesmo. Comecei por apresentar a questão da gestão de múltiplas identidades e imagem das marcas de luxo, passando à importância das Relações Públicas na definição das estratégias das comunicações. Este tópico foi posteriormente desenvolvido na minha reflexão sobre os desafios actuais para as Relações Públicas nas organizações e em particular no mercado do luxo. Qual o papel das Relações Públicas na definição de estratégias para a comunicação de bens de luxo parece ser uma temática muito pouco estudada. Não será com certeza alheia a esta realidade o facto de este ser um mundo muito fechado, de difícil acesso e onde o “segredo” parece fazer parte da realidade organizacional.

Para a elaboração do projecto, em concreto, baseei-me no Processo de Relações Públicas em 4 etapas desenvolvido por Cutlip, Center e Broom (1985). Comecei por fazer uma investigação sobre o sector Turismo de Luxo em Portugal e sobre os problemas e desafios que o mesmo enfrenta actualmente. Posteriormente, realizei uma descrição do complexo Douro 41 e uma análise da sua concorrência para, então, fazer uma análise interna, em relação às forças e fraquezas do complexo, e externa no que respeita às oportunidades e ameaças enfrentadas pelo mesmo.

Finda a fase de definição do problema debruçei-me sobre a planificação da minha estratégia. Para tal, determinei quais os objectivos de marketing e de comunicação a cumprir, especificando ao nível dos objectivos comunicacionais objectivos estratégicos e táticos para os diferentes públicos. De seguida, classifiquei os públicos alvos da minha estratégia de comunicação.

A fase seguinte consistiu na elaboração da estratégia de comunicação para o Douro 41, na qual foram definidas as mensagens a ser comunicadas para alcançar os objectivos propostos, bem como, quais os meios mais indicados para divulgar essas mensagens.

Esta estratégia foi materializada em acções que pudessem colocar a mesma em prática. Para estas acções foram definidas métricas de avaliação que não só irão permitir a medição dos resultados do projecto em si mas, também, definir os ajustes a serem tomados na implementação do projecto.

Capítulo II – Os Consumidores do Mercado de Luxo

A História demonstra-nos que ao longo das diferentes épocas o consumo de bens de luxo era efectuado exclusivamente pelas elites sociais e económicas. Eram bens exclusivos e portanto acessíveis a uma minoria. Actualmente, assistimos a uma mutação no mercado do consumo de bens de luxo e ao surgimento de novos tipos de consumidores.

Para poder explorar ao máximo as potencialidades deste mercado é necessário conhecer a fundo quem são os consumidores actuais e os novos consumidores do mercado do luxo e, mais ainda, quais são as suas motivações ao consumo destes bens. Só assim poderão ser traçadas estratégias de comunicação que vão de encontro às necessidades destes consumidores e que satisfaçam as suas motivações em pleno.

1. Definição e enquadramento dos novos consumidores do mercado do luxo

Com a evolução das sociedades ocidentais as necessidades primárias de grande parte das populações já se encontram plenamente satisfeitas, o que abre as portas para o surgimento de novas necessidades secundárias a um número cada vez maior de pessoas. Algumas destas necessidades de pessoas que não pertencem forçosamente às elites sociais e económicas, são agora satisfeitas pela aquisição de bens de luxo, conceito que como vimos anteriormente é subjectivo e varia consoante o contexto em que os indivíduos estão inseridos. É este o enquadramento que permite aos investigadores do mercado referir que actualmente estejamos a assistir à “massificação” do luxo.

O aumento dos rendimentos da classe média, a par do aumento do grau de escolaridade da mesma e do acesso à informação, faz com que surjam novos consumidores que desejam possuir bens de luxo e que, já tendo poder económico para isso, o possam fazer efectivamente, tornando assim o luxo mais “democrático”.

“The extraordinary becomes the ordinary, and one’s fantasies turn to striving and desiring something else more luxurious and even more special. A luxury consumer expressed this increasing desire for ever greater and greater luxury: “The more you

have, the more you want. It’s all about the individual and his or her perspective, where the individual is in his or her life.” (Danziger, 2005, pág. XV).

Outra variável que podemos identificar no mercado do luxo é a idade dos consumidores. Uma vez que grande parte do orçamento das famílias actuais é gasto com a educação dos filhos, pessoas solteiras ou casais jovens sem muitas obrigações financeiras e que adiem a decisão de ter filhos têm maior poder económico, o que faz com que possam adquirir bens de luxo. No entanto, a faixa etária que mais consome produtos e serviços de luxo é a faixa dos 55 aos 64 anos (cf. Danziger, 2005). Esta faixa etária corresponde às pessoas que já não têm obrigações com filhos, por estes já serem independentes, tendo agora capacidade financeira para adquirir produtos de luxo. Por se encontrarem no final das suas carreiras têm, também, tempo para poder usufruir de experiências luxuosas.

Enquanto que durante décadas o luxo estava associado à aquisição de produtos, actualmente a maioria dos consumidores quando questionados dizem que dos bens de luxo que adquirem são os serviços que lhes proporcionam maior satisfação. Danziger considera 3 grandes categorias de produtos:

1. **“Home luxuries.** *Art and antiques; electronics and photography equipment; fabrics, wall and window coverings, furniture, and floor coverings; garden, lawn, and patio products; kitchenware, cookware, and kitchen appliances; bath and building products; linens and bedding; and tabletop products, dinnerware, and stemware.*
2. **Personal luxuries.** *Luxury automobiles; beauty, cosmetic, and fragrance products; luxury apparel and fashion accessories; and jewelry and/or watches.*
3. **Experiential luxuries.** *Experiences such as luxury travel, fine dining, and such entertainment as theatre; luxury services, such as spa, beauty treatments, and/or cosmetic surgery; housekeeping and house cleaning; gardening and landscaping services; and home decorators.”* (Danziger, 2005, pág.52).

Há, portanto, uma nova tendência no mercado de luxo que se prende com a procura de experiências, mais do que a posse de bens materiais. Esta tendência associada ao facto de algumas marcas estarem a lançar produtos mais “económicos”, sobretudo no sector da moda e da joalheria, e ao aumento do poder de compra da classe média, faz com que surja agora um “novo luxo”, um luxo mais democrático em comparação com os produtos mais tradicionais como os automóveis ou a alta relojoaria de marcas com mais história, que continuam a ser de mais difícil acesso.

Para exemplificar esta nova tendência, Pamela N. Danziger cita Douglas McKenzie:

“We focus on how our clients experience luxury in our hotels. It goes way beyond satisfaction to a personal experience. Part of that experience is imparting a feeling of exclusivity. Our guests want to feel like the one and only guest we are dealing with. They expect everything to be done for them on a very exclusive basis. (Danziger, 2005, pág. 68).

Tal como Douglas McKenzie também nós neste trabalho nos centraremos no chamado luxo experiencial. É precisamente este sector que parece nos últimos anos estar a ter um cada vez maior número de adeptos. Os hotéis, o transportes ou as viagens de luxo, são alguns dos exemplos do tipo de luxo referido.

2. Distinção dos diversos tipos de novos consumidores do mercado do luxo

Todos os consumidores de bens de luxo têm em comum o facto de através da aquisição de bens ou serviços, mais ou menos, “exclusivos” procurarem obter prazer pela experiência que estes proporcionam, diferenciando-se no seio de um determinado contexto, no entanto, há diversas especificidades que os distinguem entre si, quer seja pela frequência da compra, pela motivação à mesma ou pelo seu poder económico. Ao longo desta reflexão, vou centrar-me sobretudo sobre a motivação à compra.

Neste sentido, a primeira diferenciação que pode ser feita diz respeito às atitudes perante a compra, ou seja, as motivações que levam os consumidores a adquirir

produtos ou serviços de luxo. Logo à partida há uma distinção entre dois tipos de consumidores: os “*status consumers*” e os “*role-relaxed consumers*”.

Os “*status consumers*” utilizam os bens de luxo para se afirmarem dentro do grupo de pertença, ou para tentarem ascender a um grupo a que aspirem. Utilizam, assim, o consumo para atingir reconhecimento e para se diferenciarem pelo status que a posse destes bens lhes atribui (cf. Clark, Zboja e Goldsmith, 2007). Procuram, também, aumentar o seu status social, através do simbolismo que é atribuído aos produtos que consomem. São extremamente materialistas e estão dispostos a pagar o que for necessário por produtos que lhes confirmam prestígio.

“Group membership is both necessary and psychologically satisfying to human beings (Scitovsky, 1992). Group members seek similarity with other group members to be accepted in the group. However, mere acceptance is not always enough. Some consumers want to receive recognition and distinction within the group (Scitovsky, 1992). One way to achieve this is through status (Frank, 1985.)” (Clark, Zboja e Goldsmith, 2007, pág. 46).

Os “*role-relaxed consumers*”, por sua vez, efectuam as compras tendo como principal motivação as características do produto. Efectuam um consumo mais utilitário, tendo em conta a função e a qualidade dos produtos, embora não evitem as grandes marcas. Estão dispostos a pagar o preço que consideram justo pelos produtos. São consumidores mais conscientes, vendo-se a si próprios como confiantes, educados, sensíveis, inteligentes e com bom gosto (cf. Clark, Zboja e Goldsmith, 2007).

“Unlike the status consumer, the role-relaxed consumer purchases products for their intended use rather than the prestige or status the product might convey. This is not to imply that role-relaxed consumers are cheap and avoid brands.” (Clark, Zboja e Goldsmith, 2007, pág. 47).

Uma outra segmentação é a que nos é proposta por Pamela N. Danziger em *Let Them Eat Cake* (2005) onde dentro dos consumidores com um nível elevado de poder de compra considera em quatro tipos de novos consumidores: os “*Butterflies*”; os

“Cocooners”; os “Aspirers” e os “X-Fluents”. Estes quatro tipos não se distinguem significativamente pelo número de pessoas que os integram, nem pelo montante despendido no consumo de bens de luxo. São, sim, categorias motivacionais na relação dos consumidores com os próprios bens.

Pamela N. Danziger (2005) classifica os “Butterflies” como “consumidores de luxo mais evoluídos”. Estes consumidores, que anteriormente passaram pelo estado de “Cocooners”, são dos quatro tipos apresentados aqueles que se encontram mais afastados de sentimentos egocêntricos, voltando a conectar-se com o mundo exterior. Embora utilizem os bens de luxo como forma de auto-expressão, reflectem mais do que os restantes três tipos de consumidores sobre a compra e sabem que o consumo exacerbado de bens de luxo não constitui a forma de realizarem as suas metas pessoais, existindo mesmo um conflito entre os bens que possuem e a sua orientação não materialista.

Os “Cocooners” são consumidores maduros e experientes, tendo consciência relativamente à responsabilidade social que acarreta o seu estatuto económico. São indivíduos responsáveis socialmente e investem uma parte dos seus recursos em obras de caridade que escolhem apoiar e cujo apoio consideram o seu contributo para melhorar o mundo. Procuram, precisamente, tornar o mundo um lugar melhor a nível geral e são extremamente democráticos em relação ao luxo, considerando que este deveria estar disponível para todas as pessoas.

Dos quatro grupos apresentados são os menos materialistas, no entanto, não dispensam um serviço de excelência, nem produtos da melhor qualidade. Prescindem, sim, do status que a aquisição de bens de luxo lhes possa oferecer.

Os “Cocooners” são os consumidores mais focados no lar e em si mesmos, mantendo-se “embrulhados nos seus casulos luxuosos”. Consomem principalmente produtos e serviços de luxo destinados à decoração das suas casas, para assim preencherem também os seus vazios emocionais. Tentam espelhar nas suas casas o seu “eu interior” e a sua personalidade, investindo nos seus “casulos” os seus recursos emocionais e

financeiros, não demonstrando muito interesse nos problemas sociais que afectam o resto do mundo.

Os “Aspirers” são consumidores que ainda não atingiram o nível de luxo no qual aspiram viver. Encaram o luxo como uma expressão daquilo que são e do mundo em que ambicionam estar. São dos quatro grupos o mais materialista e adquirem sobretudo produtos, acumulando-os, ao invés de experiências. Para eles, os produtos de luxo só podem ser encarados enquanto tais quando pertencem a uma determinada marca, reconhecida por aqueles que querem impressionar como marca de luxo.

Os “X-Fluents” são consumidores que através do consumo de bens e serviços de luxo procuram viver a vida dos “ricos e famosos”. São os que fazem as compras menos racionais e mais impulsivas, despendendo grande parte da sua energia e recursos financeiros no consumo de luxo. Estes consumidores retiram imenso prazer do estilo de vida luxuoso que têm e não demonstram preocupações sociais. Têm uma atitude positiva e optimista e esperam aumentar o seu consumo de bens de luxo.

Um trabalho exaustivo sobre as múltiplas possibilidades de segmentar os públicos “clientes” na área de luxo não seria nem viável nem útil para o trabalho que aqui apresentamos, pelo que preferimos salientar somente outros dois tipos de consumidores, os “excursionistas” e os “eco-luxuosos”.

O primeiro grupo referido é caracterizado tendo como variável a frequência com que consomem bens de luxo (uma aceção que engloba também serviços). Os “excursionistas” são clientes não habituais do mercado de luxo. Normalmente, são pessoas que pertencem à classe média e que não têm o poder de compra dos grupos anteriores, consumindo, no entanto, produtos e serviços de luxo de forma muito esporádica, normalmente em momentos especiais como aniversários ou outras comemorações.

Há, ainda, outro tipo de consumidores que é importante salientar, os consumidores que procuram o “Eco-luxo”. Estes consumidores demonstram fortes preocupações sociais e ambientais e embora não prescindam do consumo de bens de luxo, procuram

marcas que veiculem valores de sustentabilidade sócio-ambiental e que se posicionem como tal.

Capítulo III – O Papel Específico das Relações Públicas no Mercado de Luxo

1. A Gestão de Múltiplas Identidades

Existe um consenso global no meio académico e empresarial da crescente importância da gestão estratégica da identidade das instituições.

Dado a questão da identidade ser um tema complexo e ainda bastante debatido pelas grandes linhas de investigação, por uma questão de enquadramento, opto por apresentar o modelo do qual partem Balmer e Greyser em *Revealing the Corporation* (2003), o AC²ID TestTM. Este modelo, engloba em si cinco tipos de identidade:

- **Identidade Actual** – Constituída por diversos elementos actuais da organização, como o estilo de gestão e liderança, a estrutura, a área de negócio e mercado, o tipo e qualidade dos produtos ou serviços prestados e o desempenho da organização, bem como, os seus valores.
- **Identidade Comunicada** – Constituída pela comunicação controlada pela organização. É transmitida por ferramentas e técnicas de comunicação, como a publicidade, o *product placement* e o patrocínio, que constroem e divulgam mensagens produzidas pela organização. No entanto, deriva da comunicação não controlada, como o *word of mouth* e a cobertura dos media.
- **Identidade Concebida** – Constituída por conceitos que podem ser percepcionados pelos seus *stakeholders*, como a imagem corporativa e a reputação.
- **Identidade Ideal** – Constituída pelo posicionamento ideal da organização no seu mercado, num determinado período. É baseada na estratégia da própria organização, nas suas capacidades e em previsões do seu desempenho no futuro. Estas previsões são inseridas numa determinada indústria e área de negócio, tendo em conta a sua concorrência. A Identidade Ideal pode ser afectada por factores externos à organização.
- **Identidade Desejada** – Constituída pela visão dos líderes da organização sobre a mesma. Muitas vezes confundida com a identidade ideal, enquanto que a

mesma surge de pesquisa e análise, a identidade desejada está muitas vezes associada com a visão pessoal que a administração tem para a organização.

Cada uma destas categorias de identidade apresenta bastantes variações, uma vez que cada um dos *stakeholders* da organização pode formular uma percepção diferente da mesma identidade que é comunicada. Neste sentido, podemos dizer que as imagens são múltiplas, ou seja, além de não serem estanques e de se adaptarem à envolvente, variam consoante os *stakeholders*. Estes *stakeholders* recolhem informação de diversas fontes e consideram não só a informação que é produzida pela organização mas, também, mas, aquela que é produzida por outros agentes que directa ou indirectamente se relacionam com a organização.

2. Identidade e Imagem na Comunicação de Marcas de Luxo

Susana Garcia (2003) define a identidade e a imagem como factores fulcrais para levar o consumidor a eleger determinada marca de luxo. Para definir identidade, a autora apresenta-nos a visão de Kapferer, para quem uma marca: tem uma personalidade própria, que se reflecte na forma como apresenta os produtos; tem um conjunto de características objectivas ou latentes; possui um universo cultural constituído por um sistema de valores; é uma forma de expressão quando comunicamos com os outros; é um reflexo da imagem do seu consumidor e da imagem que este quer transmitir de si mesmo; é um modelo de identificação e é uma mentalização, ou seja, uma forma de exprimir o interior dos indivíduos, pela relação que estes estabelecem com o valor das marcas que consomem.

A Imagem, por sua vez, está relacionada com a recepção e com a representação que os públicos vão construir da marca. É o modo como os mesmos descodificam os signos que são recolhidos das manifestações da marca e as interpretações que lhes atribuem, permitindo, assim, diferenciar uma marca específica das suas concorrentes (cf. Garcia, 2003).

Da junção de identidade e imagem surge a preferência. Os consumidores procuram marcas que sejam realmente para eles, que falem sobre eles, que os complementem e

que reflectam a sua essência (cf. Danziger, 2005). Marcas estas que não só exprimam a sua personalidade, como também o seu estatuto, posicionamento pessoal e o seu lugar na sociedade.

3. A Importância das Relações Públicas na Estratégia das Organizações

Nos processos de tomada de decisão, as organizações tomam em consideração tanto os aspectos representativos da própria organização, como os da sua envolvente. Por aspectos representativos entende-se o conjunto de percepções partilhadas, do que é a organização e do que é a sua envolvente, que os membros com legitimidade utilizam para tomar decisões (cf. White & Dozier, 1992).

A complexidade e a velocidade com que se alteram estes aspectos representativos fazem com que as organizações coloquem num nível primordial a importância dada às relações que mantêm com cada um dos seus grupos de stakeholders.

Os membros das organizações, que decidem o rumo das mesmas, precisam de informação pertinente e fiável para que estas decisões possam ser efectivas. Jon White e David M. Dozier (1992) chamam a estes profissionais os “*boundary spanners*”, ou seja, aqueles que permitem alargar as fronteiras da percepção da envolvente. Este contributo é dado pelos profissionais de Relações Públicas que não só providenciam informação aos elementos decisores sobre a situação das relações com cada um dos *stakeholders*, como também estabelecem os objectivos que devem ser atingidos nas relações com os mesmos, logo, que devem ser incorporados na estratégia da organização.

Cabe, também, aos profissionais de Relações Públicas aconselhar os gestores das diferentes organizações na tomada de decisões e definir como comunicar as decisões estratégicas tomadas pela organização, para que as mesmas sejam percebidas pelas partes interessadas da forma pretendida pela mesma.

Deste modo, as Relações Públicas fazem com que as organizações sejam mais bem sucedidas nas suas decisões estratégicas, e na comunicação das mesmas,

salvaguardando também os interesses dos seus *stakeholders*, prevenindo assim conflitos que pudessem surgir tanto de más decisões como da má comunicação das decisões e das estratégias desenvolvidas.

4. Os Actuais Desafios para as Relações Públicas nas Organizações

A existência de uma estratégia de relações públicas pressupõe, a montante, que as mesmas sejam reconhecidas na organização como uma função estratégica, com uma identidade disciplinar própria, capaz de proporcionar às organizações uma correcta adaptação à sua envolvente, alcançando um balanço entre os interesses comerciais da organização e os comportamentos aceites pela sociedade (cf. Steyn, 2006). Quando as organizações reconhecem as relações públicas como uma função estratégica, quando a estratégia de relações públicas é incorporada na própria estratégia da organização e quando as relações públicas são tomadas em consideração na definição da mesma sem que o seu papel seja questionado, podemos afirmar, então, que não só as relações públicas estão institucionalizadas nas organizações como disciplina, mas sobretudo como função estratégica. A estratégia de relações públicas e a estratégia da organização passam, assim, a estar integradas.

Segundo Grunig, Todd Hunt e James E. (1983), as relações públicas clarificam os objectivos, missão, direcção, valores e planeamento estratégico da organização, para que esta se apresente de forma consistente. Quando falamos de marcas de luxo¹, de que forma podem as relações públicas ajudar a que as mesmas mantenham esta consistência ao longo da sua comunicação?

5. Os Actuais Desafios para as Relações Públicas no Mercado do Luxo

¹ Por marcas, entendemos, uma garantia de origem e qualidade, que favorece o conhecimento dos bens e diminui o risco que o consumidor corre na sua aquisição, facilitando, ainda, a sua posterior fidelização (cf. Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio, 1999). As marcas diferenciam os produtos e dão-lhes sentido. Para os produtos de luxo a mais valia que a marca acrescenta é essencial na percepção do valor do próprio bem. As marcas de luxo transmitem a sua identidade aos indivíduos e comunicam sobre os mesmos, sobre a sua individualidade e a sua personalidade, proporcionando, assim, um processo duplo de identificação pela associação e projecção de valores comuns (cf. Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio, 1999).

Através da comunicação as marcas tentam informar, captar atenção, gerar atitudes positivas, estimular o desejo pela marca, torná-la preferida e também presente na mente dos consumidores (cf. Chevalier e Mazzalovo, 2008). No entanto, para estes autores, o que torna as marcas competitivas no mercado do luxo é a capacidade de estas fazerem sentido para o consumidor, transmitindo-lhe significados ao invés de somente informação. São estes significados que permitem às marcas comunicar a sua identidade e captar a atenção dos seus públicos.

A cadeia de compra para um consumidor começa com a percepção da identidade da marca, pelas diversas manifestações que o consumidor apreende, formando, assim, uma imagem da mesma na sua mente, atribuindo-lhe um significado. Passada esta etapa, segue-se a consciencialização, a memorização, a construção de uma atitude perante a marca, a preferência e a intenção de compra (cf. Chevalier & Mazzalovo, 2008). O processo termina com a efectivação da mesma. No entanto, um dos grandes desafios para a comunicação das marcas de luxo não é levar os consumidores a percorrer o caminho da compra, mas sim fazer com que os diversos públicos criem uma verdadeira ligação com as marcas/organizações.

As marcas de luxo ao estarem mais ligadas aos valores e às emoções fazem com que os seus públicos queiram, por si só, estabelecer uma relação ainda mais profunda com as mesmas (cf. Danziger, 2005).

Susana Garcia (2003) apresenta-nos uma, possível, categorização dos públicos preferenciais no sector do luxo, de entre os quais destacamos: os Consumidores e Potenciais Consumidores (que adquirem adquirir os bens); os Media ditos clássicos, bem como, em algumas situações os *social media*; os Líderes de Opinião (que impactam os consumidores finais) e os Recursos Humanos (que devem reflectir a identidade da organização, sobretudo na prestação de serviços).

Segundo Pamela N. Danziger (2005) o desafio para a construção e solidificação das marcas no futuro é conseguir contornar os canais de comunicação desordenados e estabelecer uma relação ao nível emocional com os diversos públicos alvo. À medida

que a inacessibilidade dos bens aumenta a publicidade aos mesmos diminui, tornando-se as relações públicas a principal área da comunicação a ser utilizada e nalguns casos a única. Neste sentido, as relações públicas têm no mercado do luxo uma excelente oportunidade para se institucionalizarem de forma séria e credível.

6. As Relações Públicas enquanto Função Estratégica no Mercado do Luxo

Quando as relações públicas são chamadas a tomar parte nos processos de decisão da gestão do mercado do luxo, podemos considerar, então, que as mesmas assumem uma função estratégica.

Esta função, tal como realçam James E. Grunig e Todd Hunt (1983) consiste no planeamento da estratégia de relações públicas das organizações, estando envolvida em todos os processos de decisão da organização, utilizando como fundamento metodológico pesquisas não só para planejar, como também para avaliar o seu trabalho.

Transpondo esta realidade para as empresas e marcas de luxo, é fácil perceber que num mercado complexo, em que a comunicação com os diversos públicos é bastante cuidada e obedece a um planeamento estratégico, as relações públicas assumem um papel fulcral não só na elaboração e implementação das diferentes estratégias, em concreto, mas também pelo contributo que podem dar às outras funções estratégicas.

Da capacidade que as relações públicas têm para monitorizar a envolvente, surge um conhecimento aprofundado de quem são os públicos actuais e emergentes da empresa ou da marca. Desta forma, as relações públicas permitem uma melhor gestão das relações entre os *stakeholders* e a organização, podendo também prever quais as consequências que terão as estratégias a implementar, apontando os riscos reputacionais e outros problemas estratégicos (cf. Steyn, 2006).

A verdadeira medida de uma marca de luxo actualmente é o quão bem ela consegue dar satisfação com o luxo aos consumidores e as maiores satisfações vêm das experiências. Este é o paradigma do século XXI para as marcas de luxo, a marca de luxo

é a forma pela qual a estratégia da empresa se estabelece na relação com os seus consumidores (cf. Danziger, 2005). As relações públicas são a disciplina, por excelência, capaz de efectivar estas relações não só com os consumidores mas também com os restantes públicos. Reconhecer as relações públicas como função estratégica e reconhecer a sua validade não só para elaborar a estratégia de comunicação, mas também como importante contributo nas restantes tomadas de decisão, é caminhar para a institucionalização da disciplina num mercado onde o seu contributo é fulcral para a própria sobrevivência da indústria do luxo.

Capítulo IV – Planeamento Estratégico de Relações Públicas para o “Douro 41”

1. Introdução

Ao realizar a revisão de literatura nos capítulos I, II e III deparei-me com reflexões sobre as quais me escolhi debruçar no projecto de aplicação prática.

Sendo Portugal um país onde a maioria dos consumidores têm rendimentos não muito elevados e em que o mercado de luxo tem pouca expressão, resolvi procurar realizar um projecto onde de forma criativa pudesse contornar estas condicionantes e traçar uma estratégia de comunicação para um sector do luxo que mesmo em época de crise económica se mantenha activo e com perspectivas de crescimento.

A tendência mundial para o consumo de bens de luxo aponta para que o maior crescimento na procura destes bens seja ao nível das experiências. A Hotelaria de Luxo é o sector, por excelência, que presta serviços a este nível.

Deste modo, escolhi trabalhar o sector da Hotelaria de Luxo em Portugal, que é quase indissociável do Turismo. Embora Portugal não seja um destino turístico de luxo de referência, existem várias unidades hoteleiras e grupos de considerável expressão a operar neste sector, como podemos verificar pelo número de hotéis portugueses associados a redes de luxo internacionais, entre elas a *Relais & Châteaux*, a *Design Hotels* e a *Small Luxury Hotels of the World*.

Definido o sector, procurei escolher qual o tipo de luxo com maior expressividade e tendo em conta o mercado de luxo português e a conjuntura actual foi para mim evidente que este seria o tipo de luxo acessível.

O tipo de luxo acessível é, também, aquele que considerei mais interessante trabalhar, uma vez que a linha de separação é mais ténue e menos evidente do que no caso dos bens de acesso intermédio e inacessíveis. Desta forma, a percepção dos consumidores de que o bem em causa é um bem de luxo é um desafio constante. Estas percepções, mais do que nos outros tipos de luxo, dependem da comunicação para veicular a identidade das organizações e para que os consumidores criem sobre as mesmas a imagem pretendida.

Escolhidos o sector e o tipo de luxo passei à escolha das categorias de consumidores que queria trabalhar. Entre os consumidores que procuram o luxo como meio de demonstração de status e os consumidores que utilizam o luxo para satisfação pessoal, seleccionei os segundos. Estes correspondem aos *“role relaxed consumers”* e aos *“butterflies”*, que classifiquei no capítulo II. São consumidores maduros e experientes no consumo de bens de luxo e utilizam os mesmos para alcançarem não só satisfação pessoal mas também para se auto-descobrirem. Valorizam, portanto, as experiências e não têm complexos em consumir bens de luxo acessíveis, desde que os mesmos correspondam à qualidade de serviços a que estão habituados, e que lhes proporcionem experiências de vida que valorizem e que fujam à rotina do quotidiano e às suas vidas agitadas.

Resolvi, também, trabalhar sobre os consumidores *“excursionistas”* que mesmo não tendo um poder de compra elevado valorizam e apreciam o consumo de bens de luxo, não prescindido do mesmo, embora que esporadicamente, sobretudo em épocas especiais e comemorativas.

Feita esta escolha a nível do sector, tipo de luxo e consumidores que queria trabalhar, procurei dentro da oferta existente em Portugal qual o grupo ou unidade hoteleira sobre o qual incidir o meu projecto prático. Pela notoriedade a nível nacional, pela associação ao luxo discreto, por proporcionar experiências a diferentes níveis e pela ligação às artes e à cultura, foi para mim obvio ter como primeira escolha o Grupo Lágrimas Hotels & Emotions.

Após contar a administração do grupo, a minha proposta para elaborar este projecto foi aceite e foram analisadas de entre as diversas unidades do grupo Lágrimas Hotels & Emotions aquela que seria mais interessante trabalhar. Visto o complexo *“Douro 41”* ter abertura marcada para Março de 2010 foi escolhido ser esta a unidade sobre a qual iria realizar o meu projecto, pelo desafio que constituía ao nível da comunicação trabalhar a abertura de uma nova unidade.

Deste modo, o projecto aqui apresentado consiste num planeamento estratégico de Relações Públicas para o complexo “Douro 41”, um conceito integrado de Hotel, Marina e Villas, localizado na região do Douro.

Sendo a região do Douro uma área já com bastantes unidades hoteleiras, que exploram sobretudo a relação com o vinho do Porto, representou para mim um desafio, ainda maior, conseguir traçar um posicionamento diferenciador do “Douro 41” entre a oferta existente na região. Como tal, tive que realizar uma investigação aprofundada para de forma criativa traçar estratégias para os consumidores que defini anteriormente, tendo em conta o sector e o tipo de luxo também definidos.

A estratégia de Relações Públicas aqui apresentada visa o lançamento do complexo sendo, portanto, uma estratégia de curto prazo, com a duração máxima de um ano, embora compreenda algumas acções de *follow up*.

2. Enquadramento

Em Portugal o mercado de luxo é bastante reduzido e segundo Miguel Júdice, em entrevista, não existe propriamente um mercado de luxo inacessível. No artigo “*Primeira Linha Especial - Luxo escapa à crise?*” é citado Ricardo Gonçalves, da Deloitte, que reforça a necessidade de o mercado de luxo em Portugal ser analisado à escala do rendimento médio nacional. Não tendo os portugueses poder económico para consumir bens de luxo, o Turismo de Luxo em Portugal é destinado a um nicho sendo, portanto, difícil o país tornar-se competitivo neste segmento. O artigo citado revela, também, um estudo da *American Express* conduzido por Pamela N. Danziger, segundo o qual 56% dos turistas de luxo procuram criar experiências que possam guardar nas suas memórias. O mesmo estudo demonstra que 59% dos consumidores com poder económico retiram maior satisfação pessoal do consumo de experiência de luxo, como um jantar, uma viagem ou um evento cultural, enquanto que apenas 21% retira maior satisfação da aquisição de automóveis, peças de moda ou joalharia. Devido a terem uma vida agitada, a nível pessoal e profissional, os consumidores com elevado poder de compra atribuem um valor especial ao tempo. Segundo Miguel Júdice, o luxo,

actualmente, pode ser algo sem preço e o tempo é, para alguns dos consumidores com elevado poder de compra, o bem mais precioso. Dada a relevada importância que o tempo assume, estes consumidores procuram acalmar as suas vidas com experiências que os façam sentir especiais, procurando refúgios longe das suas rotinas. Segundo Pamela N. Danziger, se há 20 anos atrás os consumidores do mercado do luxo procuravam adquirir bens materiais, o paradigma, actualmente, altera-se e os consumidores sofisticados procuram adquirir experiências de vida.

Com a “evolução” dos consumidores do mercado de luxo existe, também, uma alteração do conceito de Turismo de Luxo. A arquitectura e decoração sumptuosa dos espaços deixa de ser o elemento distintivo na definição do Turismo de Luxo, para dar lugar à experiência vivida pelos consumidores. Mais importante do que o número de estrelas atribuído a uma unidade hoteleira é, agora, o serviço que os colaboradores, da mesma, prestam e as soluções que apresentam, adaptadas às necessidades e expectativas específicas de cada cliente (cf. Carina Monteiro, 2009). É esta noção de Turismo de Experiência que os novos consumidores do mercado de luxo procuram, mais do que a noção de Turismo de Luxo. Carina Monteiro, no artigo “*Turismo de Luxo*” (2009), demonstra-nos que a utilização exagerada de referências ao luxo é, agora, vista como um elemento negativo nos discursos das unidades hoteleiras. Miguel Júdice refere que os valores do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions são o charme, o luxo discreto, a atenção ao pormenor, a hospitalidade e o conforto. Refere que as experiências que oferece, mesmo sendo aspiracionais, são possíveis de alcançar por consumidores com diferentes níveis de poder de compra. Por exemplo, um consumidor que não tenha um poder de compra muito elevado pode ser um consumidor “excursionista” e optar por ir ao restaurante Eleven ao almoço, ao invés de o fazer ao jantar. Embora o preço do almoço não deixe de ter uma expressão elevada, sendo elemento de selecção, existe uma vontade de dar alguma acessibilidade ao espaço, podendo os consumidores com menor poder de compra usufruir na mesma da experiência, embora com menor frequência. Para muitos o tipo de experiências proporcionado pelos restaurantes ou hotéis de luxo são momentos únicos ao longo da vida, prendendo-se com eventos ou comemoração muito especiais.

Esta tendência encontra-se alinhada com as expectativas dos “*role-relaxed consumers*”, consumidores mais conscientes e confiantes que se centram na qualidade de serviço e na experiência ao invés do status. Estes consumidores são aqueles que Pamela N. Danziger definiu como “*Butterflies*”, consumidores mais evoluídos e com consciência das implicações do consumo do luxo. Dada a evolução dos consumidores, a própria comunicação das unidades hoteleiras altera-se e na sua comunicação os hotéis optam, agora, por explorar as experiências que oferecem para o bem-estar e auto-descoberta dos indivíduos.

Dados internacionais da Bain & Company, citados no artigo de Carina Monteiro, revelam que o mercado de luxo em 2009 deverá sofrer uma quebra de 8% das vendas, o que revela que o mesmo não está imune à crise financeira mundial. No sector do Turismo de Luxo existe uma quebra na procura, pelo facto de os consumidores do mercado do luxo se encontrarem com menor poder de compra, embora os mesmos sejam menos afectados pela crise. Existe uma diminuição nas ocupações e posteriormente uma redução nos preços. Este clima de insegurança leva a que a gestão do Turismo de Luxo procure soluções criativas para reverter a situação. Miguel Júdice refere que para conseguir resistir à situação económica actual é necessário a indústria adaptar-se, quer através da captação de novos tipos de consumidores, quer pela política de preços, ou pela mudança de posicionamento. Os desafios encontram-se ao nível das vendas e enquanto que no passado a comunicação reflectia-se mais facilmente no volume de vendas, hoje em dia é necessário um esforço maior para captar o interesse e a vontade do consumidor, mesmo dos consumidores com poder económico, por estes se encontrarem retraídos devido à crise. A conjuntura actual provocou, assim, uma necessidade de descrição no consumo de luxo, não querendo os consumidores estar associados à aquisição de produtos e serviços de luxo em época de crise económica.

2.1. Grupo Lágrimas Hotels & Emotions

O Grupo Lágrimas Hotels & Emotions é uma empresa familiar que explora diversas unidades de referência nas áreas de turismo, lazer, gastronomia, saúde e bem-estar.

Cada uma das unidades é singular, isto é, tem uma identidade própria resultante da sua localização e características individuais. No entanto, existem aspectos que são transversais a todas as unidades do grupo, sendo eles: o charme, a elegância, a personalização no contacto com o cliente, a gastronomia *gourmet*, o detalhe, a arquitectura/design e o elevado sentido estético e artístico que caracterizam cada um dos espaços e o grupo na sua totalidade.

Lágrimas Hotels & Emotions é uma combinação de requinte e sedução, de charme e personalidade.

2.1.1. Áreas de Negócio do Grupo Lágrimas – Unidades Hoteleiras:

- Quinta das Lágrimas, Coimbra
- Vila Monte Resort, Algarve
- Infante Sagres, Porto
- Douro 41, Douro

2.1.2. Áreas de Negócio do Grupo Lágrimas – Restaurantes:

- Terreiro do Paço, Lisboa
- Eleven, Lisboa
- Praia do Peixe, Comporta
- Arcadas, Coimbra
- Orangerie, Algarve
- Boca do Lobo, Porto
- D. Restaurant, Douro

2.1.3. Áreas de Negócio do Grupo Lágrimas – SPAS:

- SPAS de Portugal
 - Stone Spa, Lisboa
 - LeSpa, Lisboa
 - Bamboo Garden Spa, Coimbra (Quinta das Lágrimas)
 - Kasbah Spa, Algarve (Vila Monte Resort)
 - Angkor Wat, Porto (Infante Sagres)
 - Bamboo Spa, Douro (Douro 41)

2.1.4. Áreas de Negócio do Grupo Lágrimas – Catering:

- Lágrimas Catering
- Lágrimas Take-Away
- Cafeteria Palácio Belmonte

2.2. O Douro 41

O Douro 41 situa-se a 41 quilómetros a Norte do Porto (50 quilómetros do aeroporto) e é um conceito integrado de Hotel, Villas, Spa e Marina que centra o seu conceito na descoberta do Rio Douro. O Rio Douro oferece paisagens de floresta, vinha em socalcos e natureza em estado puro.

O Douro 41 situa-se, ainda, a poucos quilómetros do Rio Paiva, que para além de ser considerado o rio mais puro da Europa é um dos melhores do mundo para a prática de *rafting* e *hydrospeed*.

O Hotel, projectado por João Pedro Serôdio, foi construído nos próprios socalcos do Rio Douro. Conta com 41 quartos e suites. As Villas, de decoração sofisticada, contemporânea e moderna, têm uma arquitectura que respeita a ligação natural com o espaço envolvente.

O complexo pertence ao Grupo Lágrimas Hotels & Emotions e o Hotel virá, também, a pertencer à rede Design Hotels™.

2.2.1. Hotel

O Hotel de 4 estrelas proporciona uma experiência de rio única em Portugal. Os 36 quartos standard, 5 suites e 1 suite panorâmica são voltados para o rio Douro, oferecendo uma vista deslumbrante do nascer ao pôr do sol. O Hotel foi desenvolvido sob os emblemáticos socalcos do Douro, escavados pelo Homem durante séculos.

O ambiente será acolhedor, tranquilo e intimista, perfeito para relaxar com vista para o rio. O projecto arquitectónico dissimula as construções na topografia, explorando as orientações e os campos visuais da paisagem para atribuir aos diversos espaços um carácter de refúgio natural duriense.

O Hotel terá inúmeras obras de arte originais de consagrados artistas plásticos para ilustrar a relação do Douro 41 com o rio que o banha.

Contará, ainda, com 2 salas de conferência, uma loja de vinhos, 3 piscinas com vista para o rio e com *amenities Rituals*.

Das centenas de candidaturas recebidas anualmente para pertencer à rede Design Hotels™ o Douro 41 figura entre os poucos seleccionados. A rede internacional, que se estende por mais de 40 países e conta com mais de 170 propriedades, é composta por hotéis com arquitectura e design distintivos, equilibrados com a funcionalidade e a excelência do serviço. O objectivo da rede Design Hotels™ é unir não só as propriedades mas, também, as mentes por detrás das mesmas sob uma rede global de hospitalidade. Ao pertencer à rede, os diferentes hotéis podem contar com experiência, conhecimento e entusiasmo acumulados ao longo de mais de 25 anos, beneficiando de consultoria no desenvolvimento do projecto em qualquer das fases de elaboração do mesmo.

2.2.2. Restaurante

O *D. Restaurant* é o restaurante *gourmet* do Douro 41 situado na Marina do complexo, à beira rio. Fiel às tradições gastronómicas da região, vai apresentar pratos *gourmet* baseados em peixe de rio e carnes serranas revisitados pelos *Chefs* da Quinta das Lágrimas, responsáveis pelo conceito do restaurante. Três bares, em separados, irão servir desde linhos locais de renome a cocktails criativos.

2.2.3. SPA

O *Bamboo Spa* do Douro 41 terá uma arquitectura contemporânea, perfeitamente enquadrada com a natureza. Os serviços de spa, e tratamento, que vai oferecer serão inspirados na água que rodeia o spa e que constitui a essência do seu conceito. As salas de massagem serão abertas sobre o rio, convidando ao recolhimento do corpo e à evasão do espírito. O spa terá, ainda, uma piscina interior, sauna e uma sala de *fitness*. Facilities include two conference rooms, a wine shop, indoor pool, sauna

2.2.4. Marina

A marina privada do Douro 41 permitirá a prática de desportos náuticos como o ski aquático, jet ski e canoagem. Será, também, uma ótima base para passeios de barco à descoberta dos encantos do Douro.

O Douro 41 encontra-se, ainda, a poucos quilómetros do Rio Paiva, considerado o rio mais puro da Europa e um dos melhores locais do mundo para a prática de *rafting* e *hydrospeed*. O rio Paiva, bem como, o vizinho rio Arda são, também, perfeitos para os amantes de pesca na natureza, sendo oferecidas excursões neste sentido.

2.2.5. Villas

Orientadas para o turismo residencial e assentes num conceito de luxo discreto, são um conjunto de 45 Villas com tipologias T1, T2 e T3. A arquitectura integra construções na topografia, privilegiando o perfil da região em patamares murados. Os proprietários poderão usufruir dos serviços do Hotel, nomeadamente, *catering*, restauração, spa, piscinas e sala de *fitness*, para além da marina e serviços comuns, como a segurança,

limpeza e manutenção de espaços verdes. Todas as Villas possuem terraço e jardins privados.

As Villas podem, também, ser alugadas.

3. Concorrência

A concorrência do Douro 41 é constituída por Hotéis e Pousadas de 4 e 5 estrelas que oferecem serviços e experiências similares na zona do Douro, não só a nível de desportos mas, também, a nível gastronómico e de relaxamento.

De entre as estruturas que oferecem serviços similares, destacamos aquelas que mais directamente concorrem com o Douro 41:

- Quinta da Romaneira - Pertence ao Grupo Virtuoso Hotels & Resorts e faz parte da rede Relais & Châteaux. É composta por 19 suites e apartamentos, salões e apartamentos, sala de reuniões, chocolataria, banho turco, piscina interior e exterior e duas salas de tratamentos e massagens. Dispõe, ainda, de visitas à Adega, Provas de Vinho do Porto, passeios de todo-o-terreno com motorista na propriedade e passeios de barco no Douro. Situa-se a 1h45m do aeroporto do Porto.
- Aquapura Douro Valley – Situado na Quinta Vale de Abraão, o complexo dispõe de 50 quartos e suites numa casa do século XIX, 21 Villas, um spa de 2200 m2 e uma mata de 5 hectares à beira-rio. Dispõe, ainda, de 2 restaurantes, 1 bar e um bar de piscina. Pertence à rede *Small Luxury Hotels Of The World*.
- CS Vintage House Hotel – O Hotel de 5 estrelas pertence ao grupo Hotels, Golf & Resort. Numa Quinta do século XVIII, dispõe 2 suites, 4 junior suites e 37 quartos premier, todos com vista para o rio. Conta ainda com restaurante, bar, salão de jogos, piscina exterior, court de ténis, jardins e uma Academia de Vinho. Oferece visitas históricas e culturais de carro, comboio, barco ou viatura todo-o-terreno.

- Pousada CS Solar da Rede – A Pousada de 5 estrelas pertence ao grupo Hotels, Golf & Resort. A quinta do século XVIII produz azeite, vinagre de vinho e produtos hortícolas que são utilizados na cozinha do Solar, inserido numa propriedade de 40 hectares. Dispõe de 29 quartos e suites com vista para o Douro, piscina, court de ténis, sala de jogos, sala de leitura, restaurante, bar interior e bar de piscina com vista para o rio. A pousada conta, ainda, com uma loja de vinhos e produtos regionais, com provas e cursos de vinhos, e uma capela particular. São realizados eventos empresariais e privados e promovidos passeios de interesse histórico-cultural, bem como, circuitos na própria quinta que explicam o processo vinícola.
- Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo – Quinta com 120 hectares, 85 dos quais de vinha, integrada na Região Demarcada do Douro. O complexo é composto por uma casa senhorial oitocentista (Hotel Rural), capela de estilo barroco situado junto ao rio, azenha, adega e uma *wine house*. A *wine house*, inserida na estação de comboio do Pinhão, contempla um núcleo museológico com loja, esplanada e sala de eventos, possibilitando, também, provas de vinhos. O Hotel Rural é o primeiro hotel de vinho em Portugal e conta com 11 quartos, decorados ao estilo da época, com vista panorâmica para a vinha e o rio. Oferece circuitos pedestres privados, Jardim de Inverno e Sala de crianças. No restaurante oferece um menu preparado com base no antigo receituário duriense, conta com um bar vínico e oferece a possibilidade de realizar piqueniques e outras refeições ao ar livre. Além da prova de vinhos, oferece programas vínicos e *wine tours*. Conta, ainda, com produção própria de vinho e produtos *gourmet*.
- Casas da Calçada – Hotel de charme membro da rede Relais & Châteaux inserido numa área de 6 hectares na região do Vinho Verde, com produção de vinho verde e espumante exclusivos. Realiza provas e jantares vínicos, têm o Bar do Largo Cerqueira e o Restaurante Largo do Paço, reconhecido com uma estrela Michelin. Oferece 13 quartos executivos, 13 quartos de luxo, 3 suites

executivas e 1 suite presidencial, sala de jogo, sala de leitura, bar e restaurante. Integra um campo de golfe com 18 buracos, *Driving Range, Putting & Pitching, Club House* com *Pro Shop*, bar e o restaurante O Golfe. Dispõe de várias salas de reuniões e realiza eventos empresariais e privados. Dispõe de duas piscinas enquadadas com os Jardins e Vinhas da Quinta com vista para o rio Tâmega, solário e bar. Além das provas de vinhos, promove outras actividades de interesse histórico-cultural na região e passeios de bicicleta.

- Douro Palace Hotel Resort & Spa – Combina arquitectura histórica e contemporânea. Dispõe de 60 quartos com vista panorâmica sobre o Rio Douro. O Spa, além de diferentes massagens e tratamentos, oferece soluções personalizadas e conta com piscina de jactos correntes, sauna e *hamman*. Dispõe, também, de 4 salas de reuniões, restaurante e 3 bares, 1 junto à piscina. Oferece serviços de lavandaria, *rent-a-car, business centre*, reservas de excursões, *baby-sitter* e cabeleireiro. Conta, ainda, com piscina exterior para adultos e crianças, centro hípico nas imediações, área de passeios pedonais, 2 hectares de vinha e área de floresta protegida.

4. Análise SWOT

4.1. Forças

- Ligação do Hotel à rede Design Hotels, permitindo aos potenciais consumidores associar o Douro 41 aos valores e características da rede;
- Identidade, Posicionamento e reputação do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions em Portugal, pela notoriedade e credibilidade dos seus hotéis, restaurantes e *spa's*;
- Qualidade e diversidade da oferta de serviços do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions, ao nível do Turismo, Gastronomia, Lazer, Saúde e Bem-Estar;
- Posicionamento do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions, enquanto grupo que oferece experiências de luxo discreto. Factor de elevada importância para os

consumidores do mercado do luxo, por não quererem estar associados ao luxo ostensivo e ao consumo de bens supérfluos;

- Variedade de actividades de lazer, ao nível dos desportos náuticos, relaxamento e bem-estar, oferecidas pelo Douro 41.

4.2. Fraquezas

- Expectativas dos potenciais consumidores e dos meios de comunicação social relativamente ao Douro 41, pelo facto de a abertura do complexo ter sido anteriormente anunciada para Janeiro de 2010 e afinal a abertura só estar agora prevista para Março de 2010.

4.3. Oportunidades

- Tendência mundial para a procura de soluções de bem-estar e auto-descoberta por parte dos consumidores do mercado do luxo;
- Exigência dos consumidores por um serviço de excelência, mesmo em época de recessão económica.

4.4. Ameaças

- Quebra no sector imobiliário de luxo, o que se poderá reflectir na venda das Villas;
- Fraca ocupação diária nas unidades hoteleiras a nível mundial;
- Retracção das empresas em relação à realização de eventos *corporate*;
- Crise actual do sector de Turismo de Luxo (especialmente luxo acessível) a nível mundial, devido ao facto de a realização de férias e actividades de lazer serem das primeiras a ser retiradas do orçamento das famílias e das ultimas a serem retomadas;

- Fraco posicionamento de Portugal enquanto destino turístico de Luxo, tendo baixa capacidade de atracção de consumidores estrangeiros;
- Soluções *low cost* que permitem aos consumidores nacionais saírem facilmente do país para realizar as suas férias.

5. Objectivos

5.1. Objectivos de Marketing

- Despertar o interesse dos potenciais consumidores pelo Douro 41, através da promoção dos serviços que oferece, como sendo não só um destino de férias mas, também, destino de fim-de-semana para os consumidores que necessitam de relaxar e de estar em retiro consigo próprios, através da prática de desportos náuticos e de serviços de relaxamento e bem-estar;
- Impulsionar a realização de eventos empresariais no complexo;
- Propiciar a venda das Villas e posterior aluguer das mesmas (a ser gerido pela Administração do complexo).

5.2. Objectivos de Comunicação

5.2.1. Estratégicos:

- Posicionar o Hotel do Douro 41 como preferência para os consumidores de Turismo de Luxo que procuram a região do Douro;
- Explorar a relação do complexo com o Rio Douro e com a região, através dos serviços de restauração, bem-estar e prática de desportos náuticos;
- Posicionar o Douro 41 como preferência para os consumidores que procurem a prática de desportos de Rio, bem como, experiências de bem-estar, gastronómicas e de relaxamento;

- Tornar evidente para os potenciais consumidores a pertença do Douro 41 ao Grupo Lágrimas Hotels & Emotions, bem como, a ligação à cadeia internacional Design Hotels;
- Tornar as Villas do Douro 41 a opção para os consumidores que procurem Turismo Residencial de Luxo na região do Douro.
- Tornar o Douro 41 uma referência no Turismo de Luxo em Portugal junto dos meios de comunicação social nacionais, sobretudo os meios de *lifestyle*.

5.2.2. Tácticas:

- Dar a conhecer aos potenciais consumidores todos os serviços oferecidos pelo Douro 41, bem como, a individualidade do serviço prestado - adaptado às expectativas de cada consumidor - e as experiências únicas que poderão usufruir no complexo;
- Dar a conhecer aos potenciais consumidores e meios de comunicação social as mais-valias e elementos diferenciadores do Douro 41 em relação à oferta existente na região.
- Despertar nos potenciais consumidores mais jovens, com poder económico, a vontade de usufruir das experiências de rio e bem-estar oferecidas pelo Douro 41, desmistificando a acessibilidade do Turismo de Luxo em Portugal.
- Criar relações de longo prazo com os consumidores do Douro 41, assentes na fidelização dos mesmos.

6. Públicos

6.1. Potenciais Consumidores

A quem se dará a conhecer os conceitos do Douro 41, bem como, os respectivos serviços:

- Classe A e B – média, média/alta e classe alta;
- São pessoas que efectuam o consumo motivadas pela qualidade e características do serviço;
- São consumidores conscientes, responsáveis, confiantes e experientes no consumo de bens de luxo. Têm um estilo de vida activo, por isso, valorizam o seu tempo, bem-estar e as experiências de vida, procurando a realização pessoal e a auto-descoberta;
- Têm acesso às mais recentes tecnologias de comunicação e informação e são experientes na utilização das mesmas;
- São indivíduos educados, cultivados, informados e viajados, habituados ao consumo de bens de luxo;
- No caso dos potenciais compradores das Villas, estes são empreendedores e empresários que investem na aquisição de propriedades de luxo, mesmo em alturas de crise.

6.2. Media

Meios a serem escolhidos consoante o momento e acção de comunicação:

Abertura do Complexo Douro 41

- Meios Económicos/Negócio;
- Meios do Sector (Turismo e Imobiliário);
- Meios generalistas;
- Meios de *Lifestyle*.

Marca Douro 41

- Meios de Comunicação/Publicidade/Marketing.

Serviços Douro 41

- Meios de Gastronomia/Gourmet; Vinhos; Saúde e Bem-Estar; Viagens; *Lifestyle*; *Trendy* e Desporto.

Sector

- Meios ligados ao Turismo e ao Imobiliário.

Projecto de arquitectura/design

- Meios de Arquitectura, Design e Decoração.

Localização do complexo

- Meios regionais, situados na região do Porto

Ligação a actividades artísticas/culturais

- Meios de Arte e Cultura.

7. Estratégia

7.1. Posicionamento

Posicionar o Douro 41 na mente dos consumidores como um “Refugio Longe da Rotina”. Tornar o complexo Douro 41 a preferência dos consumidores que procuram a região do Douro para usufruir de uma série de serviços que propiciem o seu lazer, bem-estar, relaxamento e auto-descoberta.

7.2. Problema

O Douro 41 é já alvo de elevadas expectativas por parte dos seus potenciais consumidores e dos media. Numa época de crise económica mundial ao nível do Turismo e Imobiliário, o Douro 41 contraria a tendência de retracção das empresas e implementa-se numa região onde já existe uma elevada oferta ao nível dos serviços que presta. O baixo poder de compra dos Portugueses e a dificuldade que Portugal

tem em posicionar-se como destino de luxo no estrangeiro, fazem com que o Douro 41 necessite de elementos diferenciadores para poder captar consumidores nacionais, estrangeiros e, também, empresas. Mesmo os consumidores com elevado poder de compra estão, neste momento, retraídos em relação ao consumo de Turismo de Luxo pela imagem que o consumo destes bens lhes possa atribuir.

7.3. Desafio

Destacar o Douro 41 como um complexo de luxo acessível tal como defendido no capítulo I, onde o luxo discreto, a sobriedade, a elegância, a exclusividade e o requinte se aliam à excelência de um serviço personalizado e à atenção ao detalhe e ao pormenor. Atraindo, assim, consumidores com poder de compra que valorizam o seu tempo e que procuram experiências de vida ao nível do bem-estar, relaxamento, gastronómico, de lazer e desportivo. Satisfazer os consumidores na procura de mais valias ao nível da relação qualidade/preço.

8. Acções

8.1. “Preview Douro 41”

Descrição: Convidar jornalistas de meios conceituados de *lifestyle* e *trendy* nacionais e internacionais a usufruir das experiências proporcionadas pelo complexo antes da sua abertura oficial.

Desta forma, será estabelecida uma relação privilegiada com os meios de comunicação, para que estes divulguem as mais-valias do complexo em relação à sua concorrência, bem como, a qualidade dos seus serviços prestados, satisfazendo, assim, a curiosidade e expectativas criadas pelos media e pelos consumidores.

Tendo esta acção, também, um âmbito internacional poderá ter como consequência a captação da atenção de consumidores estrangeiros, que se desloquem propositadamente a Portugal para usufruir das experiências proporcionadas pelo Douro 41.

Público-alvo: Media nacionais e internacionais que possam divulgar o Douro 41 junto dos seus potenciais consumidores.

Implementação: A implementação desta acção será realizada pela agência de comunicação do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions. Será implementada no mês anterior à inauguração e complementada pelo envio de informação para meios económicos, de comunicação do sector, generalistas e regionais, bem como, para meios de arquitectura, design, decoração e meios específicos dos serviços prestados.

Métricas de Avaliação: A acção será avaliada pela quantidade e conteúdo da informação produzida pelos meios de comunicação, bem como, pela consequente procura e ocupação do complexo por parte dos consumidores.

8.2. “Leilões Douro 41”

Descrição: Criação de leilões de pacotes de experiências de fim-de-semana Douro 41. Estas experiências irão incluir os diversos serviços oferecidos pelo complexo. Os leilões serão realizados *online* captando, assim, a atenção dos potenciais consumidores mais jovens e comunicando o Douro 41 como uma solução de luxo acessível para consumidores activos, com pouco tempo disponível, que procurem usufruir de experiências de bem-estar, relaxamento, gastronómicas e da prática de desportos de rio.

Público-alvo: Excursionistas, tal como definido no capítulo II. Potenciais consumidores urbanos, na faixa dos 30-50 anos, que gostem de usufruir de experiências de lazer, tendo algum poder de compra. Consumidores, estes, que apreciam a mais valia da relação qualidade/preço e a oportunidade de usufruírem da qualidade dos serviços prestados pelo Douro 41 a um preço mais acessível. Serão também contemplados os meios de comunicação mais apropriados para que divulguem esta acção junto dos potenciais consumidores.

Implementação: Esta acção será implementada pela equipa de marketing do Douro 41 e será realizada todas as quintas-feiras, nos 3 primeiros meses após a abertura do

complexo. A divulgação ficará a cargo da agência de assessoria de comunicação do Grupo.

Métricas de Avaliação: O sucesso da acção será medido pela adesão dos meios de comunicação, através da divulgação da mesma, e pela adesão dos consumidores aos leilões.

8.3. “Douro 41 Corporate”

Descrição: Realização de parcerias com organizações a operar na região, como a A EVP – Associação das Empresas de Vinho do Porto – para a utilização das duas salas de conferência do complexo a preços simbólicos. Estas parcerias permitirão, não só, dinamizar as salas de conferências do complexo mas, também, atrair a atenção de empresários e investidores com poder de compra membros das associações. Estes serão convidados a experimentar os serviços oferecidos pelo Douro 41 a preços convidativos tornando-se, assim, potenciais consumidores frequentes, uma vez que se deslocam regularmente à região do Douro em trabalho. Muitas destas associações contam com membros estrangeiros potenciando, também, esta acção a aquisição das Villas do Douro 41.

Público-alvo: Organizações a operarem na região e potenciais consumidores dos serviços prestados pelo Douro 41, bem como, das Villas.

Implementação: A implementação desta acção será realizada pela equipa de marketing do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions e terá início aquando da abertura do complexo, sem data prevista de encerramento.

Métricas de Avaliação: A avaliação será efectuada pelo número de parcerias realizadas, bem como, pela posterior adesão dos membros das organizações aos serviços do Douro 41 e à compra efectiva das Villas.

8.4. “Douro 41 Design”

Descrição: Criação de um espaço Design no Douro 41 onde serão exibidas obras de artistas portugueses e estrangeiros. Este espaço contará com exposições temporárias e será gerido por um curador de arte a residir na região. Através desta acção o complexo ficará associado à cultura e à arte, reafirmando a preocupação do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions na promoção artística, sendo, também, reforçada a ligação do Douro 41 à rede Design Hotels. A acção irá, também, dinamizar o Hotel Douro 41 e as suas infra-estruturas, como o bar e o restaurante, colocando, também, o espaço nos roteiros artísticos da região.

Público-alvo: Meios de comunicação de arte, design, cultura, *trendy*, *lifestyle* e locais que possam divulgar a acção, e as diversas exposições, junto de potenciais consumidores jovens e com interesse pelo Design.

Implementação: A acção será implementada por uma equipa do Douro 41, em conjunto com o curador convidado para gerir o espaço, sendo posteriormente divulgada pela agência que realizará a assessoria de imprensa.

Métricas de Avaliação: A avaliação da acção será realizada não só através da publicação regular de informação sobre esta iniciativa, mas, também, pela adesão às exposições e pela consequente procura dos serviços prestados pelo Douro 41.

8.5. "Torneio de Rafting Douro 41"

Descrição: Criar um torneio de *Rafting* no Rio Paiva, promovido pelo Douro 41, em parceria com a *Atlântico – Escola de Rafting*, membro da *International Rafting Federation* e da *Associação Portuguesa de Rafting*. Este torneio irá colocar o Douro 41 como destino preferido para os consumidores com elevado poder de compra que procurem a região para a prática da modalidade, bem como, de outras modalidades de rio. Irá, também, associar o complexo à prática desportiva, ao bem-estar e a estilos de vida saudáveis, promovendo, ainda, a Marina do complexo. A acção captará não só a atenção de potenciais consumidores e dos media mas, também, de empresas que procurem realizar actividades de *team building* na região.

Público-alvo: Meios de comunicação desportivos, de saúde, bem-estar, locais, generalistas e de *lifestyle* que divulguem a acção junto de potenciais consumidores que procurem a região para a prática de desportos de rio.

Implementação: O *Torneio Douro 41* será organizado pela equipa de marketing do Douro 41 em parceria com a Escola Atlântico e a acção será divulgada pela agência de comunicação.

Métricas de Avaliação: O sucesso da acção será avaliado pela divulgação realizada pelos media, bem como, pela consequente ocupação do Douro 41 por consumidores que procurem a prática de desportos de rio na região.

Notas Finais

Os bens de luxo institucionalizaram-se nas sociedades contemporâneas como uma das formas dos indivíduos demonstrarem o seu estatuto social, o seu poder económico, e as suas características individuais.

As marcas de luxo têm um valor que é percebido pelos consumidores das mesmas como algo que reflecte a sua personalidade, os seus desejos, as suas fantasias e a sua individualidade. Ao usar um produto de uma marca de luxo, o indivíduo está a comunicar sobre si mesmo.

Por ser um mercado onde existe um grande proteccionismo do valor das marcas, o seu acesso é limitado e os bens tendem a ser quase exclusivos, à medida de cada pessoa. Comunicar esta exclusividade é um desafio das marcas de luxo. Os canais massivos de comunicação são um risco que as marcas não estão dispostas a correr. A solução apresenta-se através de estratégias direccionadas que estabelecem uma relação mais íntima entre as marcas e cada um dos seus públicos. As relações são, assim, quase individualizadas e para as estabelecer e manter as mesmas são necessárias estratégias de comunicação rigorosas, que vão de encontro às aspirações dos públicos.

A qualidade, embora seja um factor básico, não chega para fidelizar os públicos das marcas de luxo. É necessário que mais do que perceber o valor das marcas os indivíduos possam senti-lo. Os sentimentos são algo que não se vê mas que se reflecte nas acções. Se comunicação é acção, as Relações Públicas são a melhor forma de levar os indivíduos a encontrar as marcas que falam sobre si, num mercado em que nada é evidente, estando toda a indústria envolta numa neblina mágica.

As Relações Públicas são, actualmente, convidadas a traçar estratégias de comunicação para os diversos tipos de bens de luxo (inacessíveis, intermédios e acessíveis). Como vimos anteriormente, à medida que a inacessibilidade dos bens aumenta a Publicidade aos mesmos diminui, tornando-se as Relações Públicas a principal área da comunicação a ser utilizada e nalguns casos a única.

A utilização das Relações Públicas tendo em conta o estágio de desenvolvimento das marcas rege-se pelo mesmo paradigma. Enquanto que as relações públicas são

utilizadas intensivamente quer no lançamento, como durante o crescimento ou consolidação das marcas, a publicidade é quase nula no lançamento, moderada no crescimento e muito pouca a moderada na consolidação.

Uma das razões para a grande relevância que é dada às Relações Públicas neste segmento de mercado é o facto de estas desenharem estratégias de comunicação que possam impactar directamente os diversos públicos-alvo, tendo, assim, um papel crucial no universo da comunicação dos bens de luxo. Outro motivo é a capacidade que as Relações Públicas têm de criar mensagens de divulgação espontânea dos bens, quer através da imprensa, quer via *word of mouth* entre os consumidores.

Num mercado que se impõe exclusivo, elitista e de difícil acesso, a comunicação tem de ser cuidada e bastante bem gerida. Dado o risco que adviria da massificação, as Relações Públicas são a área da comunicação ideal para alimentar os sonhos e fantasias dos consumidores, sem retirar valor às marcas.

Através deste Projecto, pude constatar que o desafio actual no sector de luxo passa por criar experiências únicas que permitam aos consumidores afastarem-se da sua realidade quotidiana. Serviços de excelência que proporcionem experiências memoráveis e enriquecedoras a consumidores ávidos de excelência e de originalidade.

Embora estes bens sejam aspiracionais e exista um particular cuidado para não cair na “massificação”, podemos verificar uma tendência para a desmistificação do luxo.

Neste sentido, o luxo torna-se mais democrático e disponível a novos tipos de consumidores, sendo importante criar estratégias de comunicação direccionadas para os mesmos, como, por exemplo, os “excursionistas” que mesmo não tendem o elevado poder de compra dos restantes consumidores do mercado de luxo, desejam consumir estes bens e fazem-no esporadicamente.

A comunicação é essencial no mercado de luxo e em Portugal, apesar da conjuntura económica actual, é através da comunicação que as organizações que trabalham o luxo

se podem diferenciar, adoptando estratégias de comunicação inovadoras para estabelecer e manterem relações credíveis e fiéis com os seus públicos alvo.

Referências Bibliográficas

Argenti, Paul (1994) *Corporate Communication*, 3ª Edição, New York, McGrawHill.

Balmer, John M. T., e Greyser, Stephen A. (2003), *Revealing The Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, London, Routledge.

Chevalier, Michel e Mazzalovo, Gérald (2008) *Luxury Brand Management. Una visione completa sull'odentità e la gestione del settore del lusso*, Milano, FrancoAngeli.

Clark, Ronald A.; Zboja, James e Goldsmith, Ronald E. (2007) *Status consumption and role-relaxed consumption: A tale of two retail consumers; Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 45-59.

Costa, J. Almeida e Melo, A. Sampaio (1999) *Dicionário da Língua Portuguesa*, 8ª Edição, Porto, Porto Editora.

Cutlip, Center e Broom (1985) *Effective Public Relations*, New Jersey, Prentice Hall.

Danziger, Pamela N. (2005) *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses – As Well As To The Classes*, Dearborn Trade.

Garcia, Susana Campunzano (2003) *El universo del lujo. Una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo*, Madrid, McGrawHill.

Grunig, E. James (1992) *Excellence in Public Relations and communication Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Ass.

Grunig, E. James e Hunt, Todd (1983) *Managing Public Relations*, Fort Worth, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Rodrigues, Joaquim V. e Dionísio, Pedro (1999) *Mercator, Teoria e Prática do Marketing*, 8ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Piedade, Joana (2008) *Primeira Linha Especial – Luxo Escapa à Crise*, Publituris, Lisboa, disponível em <http://www.publituris.pt/dossier.php?action=artigo&artigo=94677&dossier=94675>.

White, Jon e Mazur, Laura (1985) *Strategic Communication Management: making public relations work*, Harlow, Addison-Wesley Pub.

Toth, Elizabeth L. (2006) *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*”, Cap. 8 – Benita Steyn, USA, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Monteiro, Carina (2009) *Turismo de Luxo*, Publituris, Lisboa, disponível em <http://www.publituris.pt/dossier.php?action=artigo&artigo=101190&dossier=101188>,
<http://www.comitecolbert.com>