



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

CRIAÇÃO DE IDENTIDADE DE MARCA:
O CASO DA MARCA BENTLEY

ANA RITA DA SILVA MORGADO FILIPE

OUTUBRO - 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

CRIAÇÃO DE IDENTIDADE DE MARCA:
O CASO DA MARCA BENTLEY

ANA RITA DA SILVA MORGADO FILIPE

ORIENTAÇÃO: PROF. JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO - 2017

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo um agradecimento muito especial aos meus pais, principalmente à minha mãe por todo o apoio incansável que sempre me deu, por acreditar em mim e por me incentivar sempre a fazer mais e melhor. “O não é garantido, pode ser que o sim te surpreenda”, são estas as palavras que vou guardar sempre comigo.

Um agradecimento especial à Professora Joanna Santiago pela disponibilidade e orientação, pela paciência nos momentos mais confusos, pelas sugestões e críticas que sem as quais esta dissertação não seria possível. Muito obrigada!

Ao Dr. Carlos Ferreirinha e ao Dr. Miguel Rosa por todo o tempo despendido e pela disponibilidade na colaboração das respetivas entrevistas, que foram cruciais para obter informações tão importantes e interessantes para esta dissertação.

Agradeço também a todos os meus amigos mais próximos, pelo o apoio e compreensão que tiveram, principalmente à minha amiga Joana que sempre me acompanhou, tanto na licenciatura como no mestrado e à qual desejo a maior sorte do mundo.

Por fim, ao resto da minha família por estarem sempre presentes e apoiarem-me incondicionalmente.

Um obrigado muito especial!

RESUMO

A identidade da marca (*brand identity*) é um conceito bastante utilizado na área de gestão das marcas, tendo em conta o ponto de vista organizacional, uma vez que a empresa é a responsável pela criação de um produto diferenciado, com características únicas no mercado.

Apesar de existirem várias publicações sobre como se deve criar e gerir uma marca, ainda se procura um modelo de aplicação consensual para várias empresas. Para além disso, o conceito do “luxo” sofre da mesma complexidade de definição, sendo que vários autores como Chevalier & Mazzalovo (2012), Kapferer & Bastien (2009) e Nueno & Quelch (1998) tentaram definir este conceito de forma clara e consisa.

Como tal, o presente trabalho aborda a evolução do conceito do “luxo” e da identidade da marca, tendo em conta um conjunto de modelos sugeridos por vários autores (Kapferer & Bastien, 2009; Fionda & Moore, 2009; Ghodeswar, 2008) sobre os quais as empresas de luxo podem atuar, servindo de comparação com o estudo de caso da marca Bentley.

A Bentley, revela a existência de uma crescente importância na criação e gestão de uma identidade de marca de luxo forte e coesa, tanto do ponto de vista organizacional, como do ponto de vista dos consumidores. A explicação para o seu sucesso, não se baseia apenas na afluência constante de clientes com elevado poder de compra, mas principalmente no trabalho contínuo desenvolvido pela marca quer a nível de oferta de uma gama de automóveis inovadores e de alta performance, quer ao atendimento personalizado a cada cliente, o tratamento pós-venda e as experiências inesquecíveis.

Palavras-Chave: Identidade da Marca; Luxo; Valor de Marca.

ABSTRACT

Brand identity is a widely used concept in the field of brand management, taking into account the organizational point of view, since the company is responsible for creating a differentiated product with unique characteristics in the market.

Although there are several publications on how to create and manage a brand, a consensual model of application for several companies is still being sought. In addition, the concept of "luxury" suffers from the same complexity of definition, and several authors such as Chevalier & Mazzalovo (2012), Kapferer & Bastien (2009) and Nueno & Quelch (1998) tried to define this concept in a clearly and concise.

As such, the present work addresses the evolution of the concept of "luxury" and brand identity, taking into account a set of models suggested by several authors (Kapferer & Bastien, 2009; Fionda & Moore, 2009; Ghodeswar, 2008) on which luxury companies can act, and comparing them with the Bentley Motors brand case study.

Bentley reveals a growing importance in building and managing a strong and cohesive luxury brand identity, both organizationally and from the consumer point of view, and the explanation for its success is not just based in the constant influx of customers with high purchasing power, but mainly in the continuous work developed by the brand, both at the level of offering a range of innovative and high performance cars, as well as the personalized service to each customer, after-sales treatment and unforgettable experiences.

Keywords: Brand Identity; Luxury; Brand Value.

ÍNDICE

RESUMO	II
ABSTRACT	III
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização Teórica	1
1.2. Objetivos e Relevância do Estudo	2
1.3. Estrutura da Dissertação	3
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Evolução Histórica do Conceito do Luxo	4
2.2. Conceito do Luxo nos Tempos Modernos	5
2.3. Definição do Luxo	7
2.4. Comparação entre Marcas de Luxo e “Premium”	8
2.5. As Marcas de Luxo e o seu Valor na Percepção dos Consumidores	10
2.6. A Identidade da Marca	11
2.6.1. O Capital da Marca	12
2.6.2. Identidade da Marca (Brand Identity) VS Imagem da Marca (Brand Image)	13
2.6.3. Estabelecer uma Identidade da Marca.....	14
2.6.4. Associações da Marca	15
2.6.5. O Core da Marca de Luxo: Identidade	16
2.6.6. Modelo de Identidade da Marca de Kapferer	16
2.7. Classificação das Marcas no Setor Automóvel de Luxo	18
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	21
3.1. Quadro de Referência	21
3.2. Modelo Conceptual de Identidade da Marca	22
3.3. Filosofia e Objetivo do Estudo	25
3.4. Estratégia de Estudo	26
3.5. Amostragem e Método de Recolha de Dados	26
3.6. Instrumentos de Recolha de Dados	27
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE EMPÍRICA	27
4.1. Apresentação do <i>Case Study</i> da Bentley	28
4.1.1. O Mercado de Luxo Global.....	28
4.1.2. O Mercado de Luxo em Portugal	29
4.1.3. A História da Bentley.....	30
4.2. Análise do Modelo (PCDC) de acordo com a Identidade de Marca da Bentley	31
4.2.1. Identidade de uma Marca de Luxo	31
4.2.2. Posicionamento de uma Marca de Luxo	34
4.2.3. Comunicação de uma Marca de Luxo	38
4.2.4. Desempenho de uma Marca de Luxo	41

4.2.5. Impulsionar o Capital da Marca de Luxo	43
4.3. Análise das ações/processos da Identidade da Marca da Bentley	44
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES	46
5.1. Conclusões e Recomendações	46
5.2. Limitações do Estudo	48
5.3. Contribuições e Sugestões para Investigações Futuras	49
REFERÊNCIAS	50
ANEXOS	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceptual da Identidade de Marca de Luxo.....	21
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Diferenças entre marcas “premium” e marcas de luxo	9
Tabela II – Diferenças entre a Identidade de Marca e a Imagem de Marca.....	14
Tabela III – Quadro de Referencial Teórico	21
Tabela IV – Quadro de dimensões e ações do Modelo Conceptual da Identidade das Marcas no Luxo.....	24
Tabela V – Síntese das dimensões/ações e processos da Identidade de Marca da <i>Bentley</i> ...44	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A –Brand Identity VS Brand Image	53
Anexo B – Prisma de Identidade de Kapferer	53
Anexo C – Triângulo de Kapferer "Ferrari"	53
Anexo D – Modelo PCDL	54
Anexo E – Modelo Fionda & Moore.....	54
Anexo F – Logótipo <i>Bentley</i>	54
Anexo G – Guião das entrevistas realizadas.....	55

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização Teórica

As marcas são ativos intangíveis que podem criar valor tanto para a empresa, como para o consumidor. Seetharaman, Nadzir, & S.Gunalan (2001), definem uma marca como um recurso que não possui existência física e cujo valor não pode ser determinado, a menos que se torne objeto de uma transação comercial, específica de venda e aquisição.

Perante isto, a construção de uma cultura de marca orientada para o mercado do luxo é um compromisso que as empresas devem ter ao longo da sua existência, que precisa de tempo, planeamento e perseverança, que produz benefícios intangíveis como uma maior satisfação e fidelização do cliente, redução da sensibilidade ao preço, uma maior carteira de clientes e uma maior percentagem de novos negócios (Knapp, 2000).

Ou seja, os gestores das marcas, devem ter em conta os pontos de diferenciação da marca que dão vantagem à empresa, sendo que a mesma é baseada numa total compreensão dos seus clientes, dos seus concorrentes, atributos tangíveis, intangíveis e ambiente de negócios, para além do investimento nas estratégias necessárias para prolongar a existência da marca.

É importante ressaltar que devido a todo esse conhecimento profundo da empresa e dos seus clientes, as marcas fortes desfrutam de um poder de marca considerável para suportar novos lançamentos, produtos e serviços (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Devido a isto, surge o conceito do “luxo” nas marcas. Este conceito varia ao longo das épocas, das culturas e das geografias, aliás o que é luxo para uns pode não ser considerado para outros e devido a toda essa dificuldade em definir o conceito de “luxo”, ainda hoje não existe uma definição concreta e aplicável a toda a gente.

Mas existem dois atributos que são constantes ao longo do tempo: a qualidade intrínseca e a exclusividade do produto.

Aliás, podemos considerar que no setor automóvel de luxo, até à chegada de Henry Ford que começou a produzir os automóveis em série, a maioria dos produtos de luxo eram vistos como raros, de difícil acesso e com uma produção em quantidades muito reduzidas (Neto, 2017).

Para além do conceito do “luxo” nas marcas, surge o conceito de identidade de marca (*brand identity*) que esteve quase sempre presente no desenvolvimento de estratégias de marketing no setor do luxo. Na verdade, é através da identidade de marca que uma empresa procura transmitir a sua individualidade e distinção a todos os seus públicos relevantes.

Isto porque, numa altura em que existe uma maior facilidade de acesso aos produtos (a maioria da informação sobre as marcas ou produtos é disponibilizada online) a definição de uma identidade de marca forte e coesa sem perder a exclusividade, é um desafio cada vez maior para as marcas de luxo.

1.2. Objetivos e Relevância do Estudo

O objetivo desta dissertação passa por analisar as teorias relativas ao conceito da identidade da marca (*brand identity*), de acordo com as diferentes possibilidades de aplicação das mesmas e dos diferentes modelos construídos por autores de renome.

Têm-se em conta o conceito do “luxo”, de forma a que esses modelos sejam igualmente aplicados às marcas, com o intuito de ser criada uma identidade de marca forte e consistente.

Assim, a presente dissertação pretende contribuir para o desenvolvimento da informação relativa ao tema da identidade de marca e do “luxo”, complementando a literatura já existente, com um caso prático.

Para este efeito, relaciona-se os dois conceitos de identidade de marca e o de “luxo” e os modelos, com o caso da Bentley, de forma a perceber se existe a aplicação de métodos ou princípios relacionados com os conceitos mencionados anteriormente e o que é feito efetivamente pelas empresas responsáveis na área do setor automóvel de luxo.

Indo ao encontro do objetivo proposto, esta investigação aborda as seguintes questões de pesquisa:

- Existe por parte das empresas do setor automóvel de luxo a aplicação de um plano de identidade de marca? Que ações são concretizadas pelas empresas de forma a pôr em prática o plano?

Tendo em conta a questão principal que atribui um propósito à presente dissertação, pretende-se que sejam também respondidas às seguintes questões de investigação:

1. Como definir o conceito do luxo? Quais as diferenças entre o “luxo” e o “premium”?
2. Quais as dimensões que influenciam a identidade de marca no luxo?
3. Quais as ações que uma marca deve percorrer para estabelecer a sua identidade?

A escolha desta temática foi tomada por um lado, por motivos académicos, devido ao interesse pela temática da identidade da marca no setor do luxo automóvel. Por outro lado, por motivos pessoais, visto que o autor da tese aprecia automóveis de luxo, sendo que tanto os veículos, como as próprias marcas transmitem algo mágico e inacessível a todo o cidadão comum. Subsistiu uma enorme curiosidade em investigar uma empresa como a Bentley e a forma como a mesma constrói uma marca forte e coesa de forma a influenciar também os seus consumidores e a garantir o crescimento e evolução do setor de automóveis de luxo, tanto em Portugal, como no mundo.

Pretende-se que este estudo sirva de modelo base para o aprofundamento e desenvolvimento de outras investigações dentro desta área, uma vez que existe muito pouca investigação na área específica da identidade da marca focada no setor de luxo automóvel.

1.3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é composta por cinco capítulos. Começa com uma breve “Introdução”, seguida do segundo capítulo “Revisão da Literatura” onde são definidos e abordados conceitos-chave que originam a temática da identidade da marca nas marcas de luxo. Vão ser também apresentados vários modelos e as suas diferentes fases do processo, que foram utilizados para compreender melhor os conceitos-chave e analisar posteriormente o caso da Bentley. O terceiro capítulo “Metodologia” consiste nos métodos e técnicas de pesquisa utilizados para fundamentar a presente investigação.

Posteriormente, o quarto capítulo “Análise Empírica” que consiste nos métodos e técnicas utilizados para levar a cargo a presente investigação, que neste caso é referente à marca Bentley, que é considerada uma das maiores marcas do setor automóvel de luxo em Portugal e no mundo.

Posto isto, vai ser feita uma comparação de os elementos teóricos estudados anteriormente com um modelo de identidade de marca de elaboração própria, para além

das dimensões e ações de identidade da marca que estão a ser utilizadas atualmente pela Bentley.

Por fim, o quinto capítulo, apresenta as “Conclusões” retiradas de toda a investigação, sugestões de adaptação da identidade de marca às marcas de automóveis de luxo em Portugal e também as limitações que existiram no presente estudo.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

A Revisão da Literatura cumpre vários objetivos, uma vez que compartilha com o leitor os resultados de outros estudos que estão intimamente relacionados com o que está a ser realizado, relaciona um estudo com o diálogo maior e contínuo na literatura, preenche as lacunas e acrescenta informação a estudos prévios (Marshall & Rossman, 2006).

Nos próximos pontos serão apresentados os principais conceitos que sustentam a presente investigação, começando com a evolução e definição do conceito do “luxo”, a diferença entre o *premium* e o luxo, a identidade da marca (*brand identity*), o capital da marca (*brand equity*) e a diferença entre a identidade da marca e a imagem da marca (*brand image*), tendo em conta também as várias interpretações e classificações.

2.1. Evolução Histórica do Conceito do Luxo

Diversos autores, tais como Nueno & Quelch (1998), Danzinger (2005), Lipovetsky (1980) e Allérès (2008), estudaram e tentaram definir o “luxo”. Uma das principais dificuldades inerentes é a definição concreta do conceito de “luxo”, sendo que é um conceito subjetivo que mudou de significado de acordo com as épocas e com o avanço das sociedades modernas.

Como Nueno & Quelch (1998) referem, a palavra “luxo” deriva da palavra latina “*luxus*” que significa indulgência dos sentidos, independentemente do custo. Certamente, o luxo pode oferecer uma fantástica experiência, tendo em conta a perspetiva individual de vários investigadores.

Danzinger (2005, p.17) caracteriza o “luxo” como viver em “excesso, abundância e extravagância”. Etimologicamente o “luxo” tem a mesma origem que a palavra “luz”, sendo que de acordo com Lipovetsky (1980) o luxo propõe uma mudança de perspetiva, correr riscos, sair das tendências e seguir o seu próprio caminho.

Kapferer & Bastien (2009), referenciam que para compreender o conceito de “luxo”, é importante recuar na história da humanidade, onde irão ser encontradas as associações emocionais entre as sociedades e os objetos. Ressalva-se ainda, que os autores em questão têm uma enorme perceção de toda a história do luxo e por isso mesmo, formulam a base para a sua definição.

Devido a isso, os autores expõem que a noção do luxo tem vindo a mudar ao longo dos anos, sendo que as antigas civilizações tais como os egípcios, os mesopotâmios, os chineses ou os ameríndios possuíam crenças e uma vida social que confirma a aproximação entre a socialização e o luxo.

Tal como os egípcios, a maioria das antigas civilizações, independentemente de qualquer condição social, tinha a consciência da vida para além da morte. Devido a isso, foram criadas técnicas ou rituais de forma a prolongar a vida após a morte com o maior conforto possível e com “(...) grande luxo e esplendor (...)” (Kapferer & Bastien, 2009, p.7).

Para além dos Egípcios, na Grécia Antiga e na Itália Clássica, o conceito do “luxo” foi objeto de constante disputa, visto que uns consideravam o luxo uma força aspiracional e de melhoria da sociedade Grega, porém, outros acreditavam que o luxo era considerado um inimigo da virtude e que poderia trazer valores negativos para a sociedade (Kapferer & Bastien, 2009, p.8).

Desta forma, podemos referir que o luxo é, e continuará a ser, uma questão sociológica importante, uma vez que se refere à estratificação social, à noção da utilidade prática e do desperdício e às decisões relativamente à distribuição da riqueza.

Podemos referir que até ao final do séc. XIX, o mundo do luxo estava isolado da restante economia, uma vez que o mesmo estava restringido a uma pequena parte da população, os ricos. Praticamente, toda a população vivia em subsistência económica, num ambiente rural ou numa vida citadina miserável sem qualquer acesso à cultura (Kapferer & Bastien, 2009, p.10).

2.2. Conceito do Luxo nos Tempos Modernos

A partir do séc. XX, o mundo do luxo deixa de ser um mundo distante, sendo que uma parcela cada vez maior da população começa a ter acesso ao mesmo. Existem cada

vez mais derivados dos produtos inacessíveis e o aparecimento de novas gamas de produtos distintos. (Allèrès, 2008, p.2).

Ao mesmo tempo o luxo tem de superar a concorrência feroz dos produtos industrializados e do marketing sofisticado, sendo que “(...) o luxo possui grandes trunfos, muitos deles, impulsionadores da mudança social e econômica que ocorreram na segunda metade do século XX.” (Kapferer e Bastien, 2009, p.11).

Durante o século passado, o luxo perdeu o seu teor decadente e mancha moral na sociedade. Durante o séc.XX, significava algo caro, acessível apenas aos ricos, um objeto de qualidade transcendente. Com foco na qualidade intrínseca do próprio objeto, o luxo tornou-se algo caro e exuberante que descrevia a vida da elite, através daquilo que compravam, que estava disponível apenas para os ricos (Danziger, 2005).

Existiram duas mudanças sociológicas fundamentais na perceção do luxo, sendo elas, a emancipação feminina e a Paz Mundial. No séc.XX, surgiram mais quatro mudanças importantes para chegar a novas estratégias de impulsionamento do luxo.

A primeira foi a democratização, sendo este o principal aspeto social impulsionador do luxo, uma vez que implica que todos tenham acesso ao mesmo, razão pela qual os clientes crescem exponencialmente.

Apesar do luxo poder levar à estratificação social, também encoraja a humanidade na relação afetiva sistemática que se forma entre uma marca de luxo, um produto de luxo e um cliente, uma vez que “(...) se não existe tal relação afetiva, é porque, nos olhos do cliente, o produto não é um produto de luxo” (Kapferer & Bastien, 2009, p.12).

O segundo impulsionador do luxo foi o aumento do poder de compra, que significa a existência de uma maior disponibilidade financeira e de tempo.

Devido aos dois fatores mencionados anteriormente, existiu um crescimento linear no consumo da maioria dos produtos (as pessoas comem, vestem-se e vivem “melhor”) o que sustentou o desenvolvimento de uma sociedade de consumo e das estratégias de marketing, culminando em produtos “premium”.

O tédio e a monotonia sentidos nesta época, justificaram o interesse generalizado pela a aparência e embelezamento das pessoas e do ambiente em que vivem, bem como o fascínio por todas as informações escritas e visuais que incidiam sobre o universo e os criadores de uma marca de luxo (Allèrès, 2008, p.20). Essa escolha arbitrária “(...) entre muitos produtos e concentrando-o em apenas alguns (...)” vai desempenhar um papel

muito importante na distinção das estratégias utilizadas pelas marcas designadas “premium” e de luxo. (Kapferer & Bastien, 2009, p.13).

O terceiro impulsionador foi a globalização, uma vez que a mesma, para além de ter um papel importante no aumento do gasto do poder (através do aumento do salário e da queda dos preços na maioria dos produtos manufaturados), oferece ainda acessibilidade a produtos completamente novos que são fontes do luxo (seda, especiarias, açúcar no séc. XVI no Ocidente, vinhos franceses no séc. XX para todo o mundo, etc.) a novas culturas, fonte de novas emoções e desejos (obsessão por todos os produtos oriundos do Japão, na França no séc. XIX), sendo que tudo isto dá origem à abertura de novos mercados.

Ou seja, um produto de luxo está ligado a uma cultura, uma vez que quando se compra, vêm acompanhado de uma fração do seu país de origem, portanto “(...) uma marca de luxo que não pode ser global acaba por desaparecer (...). É melhor ter um pequeno núcleo de clientes em todos os países (...) do que um núcleo grande em apenas um país, que pode desaparecer rapidamente. Sendo esta a lei da globalização”. (Kapferer & Bastien, 2009, p.15).

Por exemplo, no setor dos automóveis, uma das razões por detrás do sucesso da BMW com o Mini, é que a empresa continuou a produzir os automóveis no Reino Unido, sendo que esta é uma verdade que também se aplica à Rolls-Royce e à Bentley.

Sublinha-se assim a importância e a inseparabilidade dos produtos “premium” e de luxo do seu país de origem.

O quarto e último impulsionador é a comunicação, ou seja, o desenvolvimento dos meios de comunicação em geral (internet e social media) e o crescimento das viagens internacionais, que tornam as pessoas mais conscientes da riqueza e diversidade cultural presente no nosso planeta, para além de existir uma maior consciência da imensidão do mercado, bem como os diferentes tipos de escolha possíveis num mercado de luxo (Allérès, 2008, p.20).

2.3. Definição do Luxo

A raiz da palavra “luxo” provém também da palavra Indo-Europeia que significa “mudança”, encontramos ainda a palavra luxúria (abundância extrema).

Ostentação, excesso, desperdício, foram durante muito tempo as palavras associadas ao luxo, sendo também, uma necessidade de representação. Um fenómeno

evolutivo que se demonstrou inerente à natureza humana (Domingues, 2015).

Surgiram novos sentidos para o “luxo” uma vez que as marcas *premium* passaram a comunicar com o mesmo registo que as marcas de luxo e a oferecerem situações associadas a estilos de vida luxuosos, sem oferecer necessariamente objetos caros ou raros. Desta forma tornou-se mais relevante a estética, o design e a criatividade dos objetos. (Mazzalovo & Chevalier, 2012, p.5)

Phau & Prendergast (2000), acrescentam ainda que a exclusividade e a identidade da marca são outros dois fatores que definem uma marca como uma marca de luxo e são duas características fundamentais que contribuem para a qualidade percebida no ponto de vista do consumidor.

Apesar das várias manifestações existentes entre o *premium* e o luxo, o último fornece benefícios exclusivos e comuns. Ou seja, o luxo cria tribos, grupos de pessoas felizes no compartilhamento de qualidades práticas ou simbólicas. Pode ser considerada a excelência de um produto, a originalidade, a necessidade de um estilo ou, mais informalmente, a manifestação de um certo estado de espírito.

O luxo faz a sociedade sonhar (lógica do desejo) e conforta-a comunicando satisfações sensuais ou emocionais (lógica do prazer) (Mazzalovo & Chevalier, 2012, p.24).

Podemos assim definir as marcas de luxo como marcas que se destacam principalmente pela sua exclusividade e qualidade.

2.4. Comparação entre Marcas de Luxo e “Premium”

É importante esta distinção, uma vez que se pode referir que existem diferenças substanciais entre marcas de luxo e marcas *premium*.

Enquanto as marcas *premium* se concentram principalmente em características funcionais, as marcas de luxo criam um significado simbólico e uma relação entre a marca e o consumidor.

Temos como exemplo, a marca Lexus, que entrou no mercado dos EUA com o objetivo de crescer, tendo retirado clientes a um grande concorrente como a Mercedes. Desenvolveram um modelo automóvel que pudesse ultrapassar a classe E da Mercedes, através de um carro semelhante e com características técnicas superiores, vendidas a metade do preço. O Lexus gerou altas taxas de crescimentos nos EUA, mas, no entanto,

ainda se concentram muito na funcionalidade e enfatizam a relação custo-benefício do automóvel, sendo que também não possuíam uma visão ou uma história para contar, o que claramente posiciona a Lexus como uma marca *premium* e não de luxo (Kapferer & Bastien, 2009).

Podemos comparar as marcas de luxo e *premium* através da tabela I que se apresenta, baseada nas características de Heine (2012) e Michel (2013).

Tabela I – Diferenças entre marcas *premium* e marcas de luxo

<i>Atributos</i>	<i>Marcas Premium</i>	<i>Marcas de Luxo</i>
<i>Público-alvo</i>	<p>-Abrangente; Todos os consumidores que podem justificar racionalmente e financeiramente os benefícios associados à marca, têm acesso à mesma.</p>	<p>-Estreito; Para uma pequena percentagem dos consumidores que tenham poder financeiro.</p>
<i>Preço</i>	<p>- Preço Superior; Justifica-se o preço mais alto pelas características extras em relação a uma marca regular de automóveis.</p>	<p>-Preço Elevado; Supera o valor funcional do produto. Atua como uma ferramenta de seleção que limita o acesso à marca, através de características exclusivas do luxo.</p>
<i>Qualidade</i>	<p>- Qualidade Superior; Produtos com uma qualidade superior, mas que podem facilmente ser “substituídos”, perdendo valor ao longo dos anos.</p>	<p>- Qualidade Elevada; A marca tem como objetivo criar produtos perpétuos de topo de linha, que não serão “substituídos” mesmo após uma longa utilização ou defeito, mas sim reparados e que, muitas vezes, ainda ganham valor ao longo do tempo, considerados assim um investimento.</p>
<i>Distribuição</i>	<p>-Distribuição Ampla, Podem ser utilizados vários canais de distribuição em simultâneo.</p>	<p>- Distribuição Seletiva; Quase exclusivamente através de um canal corporativo. As marcas de luxo também se esforçam para expandir os seus negócios, mas o aumento do volume de vendas reduz a raridade, além disso a imagem de luxo.</p>

<i>Atributos</i>	<i>Marcas Premium</i>	<i>Marcas de Luxo</i>
<i>Comunicação</i>	<p>- Comunicação em Massa; O objetivo é informar e criar preferências por uma marca, apelar ao racional, mas também ao emocional.</p>	<p>- Comunicação Seletiva; O mais importante é educar e não informar, para além de que a experiência com a marca cria um elo de ligação entre a marca e o consumidor.</p>
<i>Linha do Produto</i>	<p>- Amplo; Um produto amplo para cada segmento.</p>	<p>- Muito Estreito; Produtos emblemáticos, personalizações do produto, pequenas variações dos modelos, etc.</p>
<i>Produção</i>	<p>- Produção em Massa; O objetivo que a produção seja o mais lucrativa possível. O país de fabricação não é importante na decisão de compra.</p>	<p>- Fabricação Artesanal; O método de produção é criado através da história da marca, do que a mesma pretende transmitir ao seu consumidor. O país de fabrico é muito importante na decisão de compra.</p>
<i>Entrega</i>	<p>- Imediata; Os clientes não estão dispostos a esperar.</p>	<p>- Não Urgente; A espera para o produto ser criado/personificado totalmente contribui para a experiência geral do luxo.</p>

Fonte: Elaboração Própria

2.5. As Marcas de Luxo e o seu Valor na Perceção dos Consumidores

Relativamente às marcas de luxo podemos referir que existem várias tentativas de definição das mesmas, sendo que ainda existe hesitação na definição de um conceito abrangente e definitivo.

Como foi referido anteriormente, a subjetividade do termo “luxo” é uma das maiores causas para essa indefinição, uma vez que o que é luxo para uns, pode não ser comum a outros. Isto também se aplica, nas marcas de luxo, da mesma forma que existem consumidores que percebem algumas marcas como marcas de luxo, outro grupo considera-os como marcas *premium* (Phau & Prendergast, 2000).

Ou seja, as marcas de luxo competem com outras marcas na capacidade de evocar exclusividade, identidade, aumento da notoriedade da marca, a qualidade percebida (aumentar a preferência da marca e as compras), manter os níveis de vendas e a fidelidade dos clientes (Kapferer & Bastien, 2009).

Vigneron & Johnson (2004) utilizam a palavra “prestígio” como uma referência para medir o componente de “luxo” numa marca. Afirmam que o “prestígio” inerente a uma marca consiste no “(...) valor notável percebido, valor exclusivo percebido, valor social percebido, valor hedônico percebido e valor de qualidade percebido (...)”. As marcas são ainda classificadas como “(...) *upmarket*, marcas *premium* e marcas de luxo, respetivamente, em uma ordem crescente de “prestígio” (Vigneron & Johnson citado em Phau & Prendergast, 2000).

2.6. A Identidade de Marca

A identidade de marca (*brand identity*) fornece direção, propósito e significado para a marca. É central para uma visão de estratégia da marca, sendo um dos condutores das quatro dimensões principais do capital da marca (*brand equity*): associações conhecidas pelo coração e pela alma da marca.

Atualmente, um dos principais objetivos de uma empresa é construir e manter uma marca forte e consistente, contudo têm-se verificado que um dos principais desafios é manter essa imagem ao longo dos tempos, que seja transversal tanto a nível dos mercados, como dos produtos.

Ghodeswar (2008), refere que a identidade da marca, deve-se focar nos pontos de diferenciação da marca que oferecem vantagens competitivas à empresa, sendo que para isso, é preciso existir uma boa compreensão dos clientes da empresa, conhecer os seus concorrentes e o ambiente organizacional da mesma. Existe a necessidade de ter em conta uma boa estratégia de negócios, uma vez que a empresa deve investir em programas necessários que alavanquem o crescimento da marca tanto do ponto de vista dos clientes, como do ponto de vista da empresa (Aaker & Joachimsthaler, 2000; citado em Ghodeswar, 2008).

Concluindo, as marcas com maior potencialidade de crescimento são aquelas que se adaptam ao ambiente organizacional, que sobrevivem e prosperam a longo-prazo, apesar da concorrência que enfrentam (Ghodeswar, 2008).

2.6.1. O Capital da Marca

O conceito de capital da marca, surgiu no início dos anos 90 e enfatiza a importância da marca nas estratégias de marketing, sendo definido em termos dos efeitos de marketing atribuídos unicamente à marca. Está associado ao fato de se verificarem resultados diferentes no marketing de um produto ou serviço que adiciona ou subtrai valor.

É importante falar acerca do capital da marca, uma vez que tal como a identidade de marca, auxiliam as empresas a compreender os pontos fortes e as oportunidades da sua marca. Ajudam também no desenvolvimento de uma estratégia adequada e na formulação de um bom posicionamento da marca no mercado. Permitem ainda, o desenvolvimento com consistência de uma mensagem adequada através das embalagens, do design, da publicidade, das experiências e potenciais extensões da marca (Doyle, 1994).

Aliás na literatura, pode-se encontrar várias definições para capital da marca (*Brand Equity*):

- Conjunto de ativos e passivos da marca vinculados à mesma, o seu nome e símbolo que adicionam ou subtraem o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou ao cliente da empresa (Aaker, 1991);

- Uma imagem diferenciada e clara que vai além da preferência de um produto simples (Barwise, 1993);

- O efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor ao mercado dessa marca (Keller K. , 1993);

- O valor atribuído a uma marca devido a um relacionamento forte que se tem desenvolvido ao longo do tempo, entre a marca, os clientes e outras partes interessadas (Keegan, Moriarty, & Duncan, 1995).

Ou seja, a revisão precedente da literatura revela que o capital da marca pode ser considerado um gerenciador de relacionamento entre a marca e o cliente.

Para além disso, Keller (1993) refere que o conhecimento de uma marca é composto por 1) a notoriedade da marca, que diz respeito à capacidade dos consumidores de reconhecerem e lembrarem-se da marca e 2) a imagem de marca, que consiste em consumir percepções e associações da marca.

Construir uma notoriedade da marca requer repetição, expondo os consumidores à marca, além de vincular a marca à memória do consumidor, que se reflete na capacidade de o mesmo identificar a marca em diferentes situações.

Já a imagem da marca, é definida como a percepção dos consumidores de uma marca sobre a mesma, através das associações guardadas nas suas memórias. Requer o estabelecimento de associações fortes, favoráveis e únicas da marca (Keller, 1993).

2.6.2. Identidade da Marca (Brand Identity) Vs Imagem de Marca (Brand Image)

É importante existir esta distinção entre a identidade de marca e a imagem de marca, uma vez que ambas se complementam, apesar de terem significados diferentes.

A gestão das marcas oferece uma estratégia adequada à empresa através da identidade de marca, de forma a que a mesma aumente o seu valor percebido a longo prazo.

A identidade da marca é criada pela empresa, sendo que a mesma é responsável por criar um produto que se diferencie no mercado, é a forma que a mesma tem para se identificar. Através da identidade da marca, a empresa procura transmitir a sua individualidade e o seu distintivo a todos os seus públicos relevantes. Aliás como já foi dito anteriormente Kapferer (2012) enfatizou a marca focada na identidade da marca.

É através do desenvolvimento desta identidade que gerentes e funcionários produzem uma marca única. De acordo com Harris & Chernatony (2001; citado em Nandan, 2005) a identidade da marca é composta pela visão e cultura da marca, o seu posicionamento, a sua identidade, as suas parcerias e experiências.

Já a imagem de marca é definida por Kotler (1988, p.197) como “um conjunto de crenças sobre uma determinada marca”, é também a soma total de impressões que os consumidores recebem através da marca.

Podemos verificar através da tabela II quais as maiores diferenças entre a identidade da marca e a imagem de marca.

Tabela II – Diferenças entre a Identidade de Marca e a Imagem de Marca

Identidade de Marca	Imagem de Marca
-A identidade da marca desenvolve-se a partir da empresa.	-A imagem de marca é percebida pelo consumidor.
-A pergunta geral da identidade da marca é “quem é que sou realmente? O que represento?”	-A pergunta geral da imagem de marca é “Como é que o mercado vê esta marca?”
-A mensagem da marca está vinculada à sua identidade, ao que a mesma quer transmitir.	-A mensagem da marca é percebida pelo consumidor sob a forma de imagem de marca.
-Simboliza a realidade das empresas.	-Simboliza a perceção dos consumidores.
-Promessa que a empresa faz aos consumidores através da mensagem que transmitem da marca.	-Perceção total dos consumidores sobre a marca.

Fonte: Elaboração Própria

2.6.3. Estabelecer uma Identidade de Marca

Uma marca é uma identidade distinta que diferencia uma promessa de valor relevante, duradoura e credível associada a um produto, serviço ou organização (Ward et al., 1999).

Sendo que, tal como Ghodeswar (2008) refere, a identidade de marca é um conjunto único de associações de marcas que implica uma promessa aos clientes e inclui uma identidade central e alargada.

A identidade central é a essência central e intemporal da marca que permanece constante à medida que a marca se transfere para novos mercados e lança novos produtos, concentra-se amplamente nos atributos, no serviço, no perfil do consumidor, no ambiente da loja e no desempenho do produto.

Por outro lado, a identidade alargada é produzida em torno de elementos de identidade de marca organizados em grupos coesos e significativos que fornecem o contexto, a integridade da marca e forte associações a símbolos.

As empresas necessitam de criar uma identidade de marca clara e consistente, que liguem os atributos de uma marca com a forma como são comunicados, que podem facilmente ser compreendidos pelos consumidores (Ghodeswar, 2008)

Quando a marca enfrenta uma concorrência agressiva no mercado, é a personalidade e a reputação da marca que as ajudam a distinguir dos concorrentes. Ou seja, uma forte identidade da marca, que seja bem aplicada e compreendida pelos clientes e pela empresa, ajuda no desenvolvimento de um relacionamento de confiança que por sua vez leva a uma maior diferenciação da marca no mercado (Ghodeswar, 2008).

2.6.4. Associações da Marca

Ghodeswar (2008), refere que um conjunto de associações da marca permite que a mesma desenvolva uma identidade de marca mais rica e clara.

Construir associações de marca exige que a empresa compreenda bem a sua marca, bem como as marcas concorrentes através da pesquisa dos clientes. A pesquisa dos clientes passa por conhecer os clientes que já existem, os potenciais, os clientes especialistas da indústria e os intermediários. Alguns clientes podem atribuir mais importância a benefícios funcionais, sendo que o valor emocional da marca ajuda a mesma a posicionar-se acima dos concorrentes, uma vez que a marca que se associa às crenças e valores dos clientes são as mais fortes e as mais difíceis de imitar.

Ao contrário da identidade da marca (que representa o ponto de vista da empresa e aquilo que a mesma quer que a marca represente), a imagem de marca representa as atuais associações da marca por parte dos consumidores (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

O que é importante referir, uma vez que a identidade da marca (*brand identity*) e a imagem da marca (*brand image*) se complementam (ver anexo A) e um dos aspetos de vital importância da marca é a sua imagem, refletida pelas associações que os consumidores detêm dela.

É útil para as empresas fazer uma distinção entre associações de nível mais baixo, relacionadas com as perceções dos consumidores, tendo em conta o desempenho específico, atributos e benefícios da marca. Refere-se também as associações de nível superior relacionadas a julgamentos, sentimentos e emoções

Existe uma conexão óbvia entre os dois níveis, porque as respostas globais dos consumidores e o relacionamento com uma marca, geralmente dependem da perceção dos

atributos e benefícios específicos ligados às marcas e aos seus concorrentes (Keller, 2013). O que pode ser considerada como uma vantagem competitiva, visto que, nem todas as marcas tem a capacidade de evoluir para marcas icónicas para os consumidores, especialmente para aqueles que não se relacionam e não acreditam nas comunicações da marca (Wee & Ming, (2003) citado em Ghodeswar, (2008)).

2.6.5. O Core da Marca de Luxo: Identidade

Kapferer e Bastien (2009), referem que no mercado tradicional, a marca é definida pelo seu posicionamento, uma vez que, pretende ser a marca a oferecer o maior benefício a um determinado consumidor (o alvo) em relação a certos concorrentes (a fonte de negócios, o concorrente que a empresa deseja ultrapassar no mercado). Este posicionamento constitui um ataque duradouro no mercado para obter lucros crescentes. Este tipo de posicionamento também é utilizado para marcas *premium*.

No luxo, o posicionamento é diferente, uma vez que uma marca de luxo tem em conta a sua singularidade, preferindo ser fiel à sua identidade, ao invés de se preocupar constantemente com a superioridade de um concorrente (a sua vantagem competitiva).

A identidade de marca de uma marca de luxo expressa os seus elementos tangíveis e intangíveis, que fazem da marca o que ela é, sendo que a mesma é sustentada pela sua origem, património e por tudo o que lhe confere a sua legitimidade numa localização específica. Também inclui o seu *know-how*¹ e os seus elementos tangíveis (reconhecidos tanto nos produtos como nas lojas, na publicidade, nas comunicações, etc.) e os elementos intangíveis (a marca de luxo conta uma história, sendo que a narrativa é o seu modo de expressão no mercado) (Kapferer e Bastien, 2009).

Concluindo, a identidade de marca de uma marca de luxo contribui para a construção da imagem nos próprios consumidores.

2.6.6 Modelo de Identidade da Marca de Kapferer

Podemos analisar uma marca de luxo na sua totalidade através do prisma de identidade da marca criado por Kapferer & Bastien (2009), sendo que este é um dos mais

¹ Termo inglês que significa “saber como”. Conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por uma empresa ou profissional, que traz para si vantagens competitivas. Acedido em <https://www.significados.com.br/know-how/> no dia 15/10/2017

relevantes. Divide a dimensão simbólica das marcas em elementos essenciais que se interligam entre si (Anexo B).

O topo do prisma de identidade é aquele que define a construção da marca, ou pelo menos que a representa: quais são os seus traços físicos e da sua personalidade?

Kapferer (2009), divide o prisma de identidade de marca em seis facetas, das quais três tem em conta as facetas externas (física, racional, a do relacionamento e a de reflexão do cliente) e as restantes as facetas internas (a personalidade, a cultura e a auto-imagem).

Primeiramente, o aspeto físico da marca é o elemento que faz referência às características objetivas da marca, aquilo que é tangível e que os consumidores recordam quando a marca é mencionada, compreende assim os produtos icónicos ou as características que atualmente sustentam a representação da marca.

De acordo com Kapferer & Bastien (2009), este aspeto deve ser considerado a estrutura base sobre a qual a marca se deve erguer, afirma ainda que a marca não atrai atenção se não apelar aos benefícios materiais de forma diferenciada, sendo que um dos maiores desafios é diferenciar-se de todas as outras marcas de luxo no mercado.

Segundo, a marca tem personalidade que apela às suas características subjetivas, sendo que a comunicação da marca, quando é bem conseguida, traduz-se na atribuição de traços de personalidade humana à própria marca de luxo. A personalidade da marca expressa uma visão antropomórfica da mesma, o que é particularmente relevante no mundo do luxo, uma vez que imana a criação do criador da marca, tendo o seu toque pessoal.

Terceiro, qualquer marca de luxo é um reflexo daquilo que oferecem e por isso é possível descrever uma marca de luxo através da imagem que a mesma têm nos seus consumidores (a isto chamamos de “reflexão”, sendo que pertence ao lado externo da marca).

Kapferer (2009), refere que a marca não deve procurar construir o seu reflexo necessariamente de acordo com o seu público-alvo, mas sim de acordo com as características que esse grupo aprecia enquanto consumidor de marcas de luxo. Esta faceta diz-nos como é que o consumidor quer ser visto depois de usar a marca.

Quarta, a “auto-imagem”, é uma faceta do prisma que é traduzida no “autoconceito do consumidor”, uma vez que é o espelho interno do mesmo e que traduz o que ele sente em relação à marca. Compreende-se aqui como é que a marca alcança o

que motiva realmente os seus consumidores, que faz com que tenham orgulho em pertencer ao grupo daquela marca de luxo.

Quinta, a faceta “cultura” da marca, diz respeito ao conjunto de valores e princípios que regem o comportamento de uma marca, sendo que este pode ser um dos fatores diferenciadores e essenciais para a identidade da marca. A cultura é a ligação direta entre a marca e a empresa.

Por último, a sexta faceta, o relacionamento, que simboliza a relação que pode surgir entre a marca e o consumidor. Traduz o comportamento e a forma de agir de uma marca e a maneira como lida com os seus clientes.

A conjugação das seis facetas do prisma de identidade da marca de Kapferer (2009) definem a identidade e a singularidade de uma marca, para além de criar um relacionamento importante com os seus consumidores, sendo que alguns deles podem-se tornar embaixadores da marca. Através de uma identidade proveniente de uma história rica, a marca empresta uma memória e cultura dos seus produtos e combina relações próximas com os seus consumidores.

O prisma de identidade de uma marca de luxo nunca deve ser comum, sendo que o mesmo captura os detalhes mais singulares de uma marca. No entanto, é uma ferramenta de gestão do luxo e uma alavanca para a coerência da marca, como podemos ver através do exemplo de uma marca de luxo automóvel (anexo C).

2.7. Classificação das Marcas no Setor Automóvel de Luxo

O sector automóvel sendo um sector ao nível industrial, está sujeito a pressões tanto tecnológicas como económicas. O aumento de investimento e de riscos associados ao lançamento de novos modelos é considerável.

Relativamente ao luxo no sector automóvel, Kapferer & Bastien (2009) referem que a atual confusão entre os produtos de luxo ou produtos *premium* não preocupam diretamente os clientes.

Cada gestor deve ter uma visão clara da sua marca e do produto que vende, a fim de retirar o potencial do seu mercado de luxo e permanecer lá o maior tempo possível, uma vez que o luxo deve ser continuamente rediferenciado de forma a recriar novas estratégias e a supreeender os seus clientes.

Perante isso, um automóvel de luxo significa a progressão do *status* do condutor, proporciona também um espaço ideal para examinar as categorias automóveis *premium* e luxo.

O setor automóvel originou grandes marcas que definem o “luxo”, tal como as marcas antigas, com histórias de prestígio, criadas por génios mecânicos (como Enzo Ferrari).

Podemos classificar as marcas dos automóveis como “ (...) *luxury, premium and top-of-the-range* (Kapferer & Bastien, 2009, p. 47).

A categoria *top-of-the-range* significa o topo da linha automóvel, ou seja é o automóvel superior de uma gama, aquele que reflete o *know-how* da marca.

A marca *premium* faz uso de uma ampla gama para incutir a lealdade dos seus clientes, ao longo da sua vida “(...) desde o carro pequeno ao carro familiar , à minivan para uma família maior ou para uma família com adolescentes e finalmente ao carro topo de gama com o os extras opcionais que dão ao automóvel um toque pessoal, íntimo e hedónico ao carro padrão” (Kapferer & Bastien, 2009, p. 48).

No presente estudo pretendemos focar-nos em duas modalidades: 1) a *luxury* e a 2) *premium*. Deve-se fazer esta distinção, uma vez que são duas categorias diferentes.

Nos carros *premium* (Lexus) é pertinente saber o seu posicionamento, mesmo que esse valor esteja combinado com intagíveis, uma vez que este será um carro “(...) para uso diário, para todas as estações, em todas as estradas, para todos os tipos de viagens. Esta não é a primeira expectativa de alguém que compra um Aston Martin, ainda menos um Lamborghini” (Kapferer & Bastien, 2012, p.49).

As marcas *premium* são escolhidas de forma racional e pela sua excelência. Este tipo de carro, como o Audi A8 ou o Lexus SR, é projetado para eliminar o stress, a pressão, o desconforto, os riscos, a insegurança, tanto para o condutor como para os passageiros. Pretende também ser polivalente, para que possa ser utilizado na função essencial de todos os carros: o de transportar as pessoas (Kapferer & Bastien, 2009).

Ou seja, “o preço elevado reconhece sinais da posição social do proprietário, mas também o fato de que está a comprar mais do que apenas a qualidade do automóvel (mais segurança passiva, melhor manuseio, mais tecnologia, mais conectividade, mais economia de energia, mais espaço para passageiros, mais conforto interior, menos poluição, menos vibração e ruído” (Kapferer & Bastien, 2012, p. 50).

Concluindo, o *premium* é uma propagação do luxo através da imitação dos códigos de luxo, possuindo também um maior volume de produção.

A gama de automóveis *premium* permanece essencialmente terrena e tangível, enquanto que os automóveis de luxo extraem o seu valor adicional através de uma dimensão sagrada, ligada essencialmente a uma relação com o tempo, com a sua história, a morte e a vida (Lipovetsky & Roux, 2003 citado em Kapferer & Bastien, 2012, p.51).

Por outro lado, os automóveis de luxo, “podem ser reconhecidos pelo seu preço, a sua raridade que deriva da sua qualidade e prestígio da marca. Estes são produtos ou modelos sagrados, descendentes de uma marca também sagrada.” (Kapferer & Bastien, 2012, p. 50).

Estes materializam o tempo, uma vez que “fazem referência constante às origens da marca, ou através da rejeição da produção de automóveis em série, submetidos (...) ao rácio da melhor relação qualidade-preço. Por exemplo, cada Rolls-Royce Phantom requer 2,600 horas para ser concluído, ou seja, 10 vezes mais do que um Ford” (Kapferer & Bastien, 2012, p.51).

Ao contrário do *premium*, um sistema planeado para recriar o desejo nos clientes e manter as fábricas em movimento, o “luxo” têm em conta a intemporalidade, mesmo que o carro possua tecnologia avançada. É por isso que os grandes modelos de carros de luxo são reinventados regularmente, como o Ferrari Testarossa. Daí surge também o amor que os grupos industriais mantêm para com as marcas com potencial mítico, nascidas e nutridas pela sua história. Mas a história por si só não é suficiente: é necessário criar um mito, um discurso lendário que dá à luz o sonho. Isto é o que distingue a marca de luxo da marca *premium* (Kapferer & Bastien, 2012, p.52).

A grande diferença entre os carros é que nos modelos *top-of-range* e *premium* os modelos são regularmente ultrapassados por novos e por novas tecnologias, sendo que passam rapidamente para carros de segunda mão e o seu valor vai diminuindo ao longo do tempo. Enquanto que nos modelos pertencentes à categoria *luxury* os modelos passados ganham potencial para sonhar, a raridade a mitologia é necessária: o luxo gosta de séries curtas, valores tradicionais, enquanto se adequa aos gostos e á inovação tecnológica (Kapferer & Bastien, 2012).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1. Quadro de Referência

Tendo em consideração os objetivos da dissertação e com base na revisão da literatura exposta anteriormente, criou-se um quadro de referência que apresenta os principais autores nos diferentes pontos teóricos do presente trabalho.

Tabela III– Quadro de Referencial Teórico

Conceitos e Dimensões de Análise	Referencial Teórico
Evolução Histórica do Conceito do Luxo	Danzinger, (2005); Lipovetsky, (1980); Kapferer & Bastien, (2009); Nueno & Quelch, (1998); Allèrés, (2008)
Conceito do Luxo nos Tempos Modernos	Allèrés, (2008); Kapferer & Bastien, (2009); Danziger (2005)
Definição de Luxo	Mazzalovo & Chevalier, (2012); Phau & Prendergast, (2000); Domingues, (2015)
Comparação entre marcas de Luxo” e “Premium”	Kapferer & Bastien, (2009); Michael (2013); Heine, (2012)
As Marcas de Luxo e o seu Valor na Perceção dos Consumidores	Phau & Prendergast, (2000); Vigneron & Johnson (2004); Kapferer & Bastien, (2009)
A Identidade de Marca	Keller, (2013); Aaker, (1996); Ghodeswar, (2008); Aaker & Joachimsthaler, (2000); Knapp, (2000)
O Capital da Marca	Doyle, (1994); Ghodeswar, (2008); Aaker & Joachimsthaler, (2000); Keller, (1993); Keegan, Moriarty, & Duncan, (1995); Aaker, (1991); Barwise, (1993)
Estabelecer uma Identidade da Marca	Ghodeswar, (2008); Ward et al., (1999)
Associação da marca	Ghodeswar, (2008); Aaker & Joachimsthaler, (2000); Keller, (2013); Wee & Ming, (2003).
O Core da Marca de Luxo: Identidade	Kapferer & Bastien, (2009);

Conceitos e Dimensões de Análise	Referencial Teórico
Modelo de Identidade da Marca de Kapferer	Kapferer & Bastien, (2009);
Classificação das Marcas no Setor Automóvel de Luxo	Kapferer & Bastien, (2009); Kapferer & Bastien, (2012)

Fonte: Elaboração Própria

3.2. Modelo Conceptual de Identidade da Marca

Kapferer & Bastien, (2012); Ghodeswar, (2008) e Fionda & Moore, (2009) reúnem um conjunto de modelos relacionados com a identidade de marca, sintetizando-os num processo integrado e completo, dando origem a três modelos distintos, mas com características complementares (ver respetivamente anexos B, D e E) é de salientar que o modelo de Fionda & Moore, (2009) tem várias características similares ao modelo PCDL de Ghodeswar (2008), sendo que o primeiro é inclinado para a identidade da marca nas marcas de luxo.

Ao comparar todos os modelos foram encontradas diferenças e semelhanças em vários aspetos. Algumas semelhanças residiam essencialmente no foco das ações de identidade da marca. Por exemplo, Ghodeswar, (2008) refere que o seu modelo ajuda as empresas a construir uma identidade de marca forte para as suas marcas e mercados.

Quando a concorrência fica mais intensa, os gestores enfrentam desafios para ajustar as suas marcas com as expectativas dos seus clientes. As empresas precisam de posicionar as suas marcas na mente dos consumidores. Sugere assim, quatro estados para construir e manter uma marca, sendo eles: o posicionamento de uma marca, a comunicação da marca de luxo, o desenvolvimento do desempenho de uma marca e por fim, impulsionar o capital da marca (ponto de vista dos consumidores).

Kapferer & Bastien (2012), criou um prisma onde considera que os sinais emitidos pela marca em direção aos seus consumidores e a interpretação desses sinais pelos recetores, como um processo único e inseparável. A base do prisma de identidade da marca parte do ato comunicativo, uma vez que existe a necessidade de que a empresa comunique para o seu consumidor, sendo constituído por seis facetas: a faceta física, a da personalidade, cultura, relação, reflexo e mentalização (referido anteriormente na “Revisão da Literatura”).

Relativamente a Fionda & Moore, (2009), realizou um modelo onde define as características para a identidade da marca numa marca de luxo, sendo este adaptado não só para o vestuário, mas também para todos os outros setores do luxo. No seu modelo os

elementos são independentes e coesivos, sendo que podem ser geridos e criados novos atributos de forma a manter um bom posicionamento da marca de luxo.

Verificou um acordo total no facto de todos os modelos terem em conta a perspetiva da marca e como a mesma pode evoluir, sendo que transmitem ideias comuns que influenciam as empresas de luxo.

Sendo assim, Kapferer & Bastien, (2012); Ghodeswar, (2008) e Fionda & Moore, (2009) deram origem a um modelo de elaboração própria, onde se procurou organizar as semelhanças dos diferentes modelos e os seus principais componentes, sendo que as quatro categorias (modelo PCDC) representam o modelo conceptual de identidade da marca de luxo (ver figura 1). Este modelo sugere uma estrutura para a construção ou manutenção de uma identidade de marca de luxo em ordem sequencial, ou seja, tendo em conta o posicionamento da marca, comunicando a mensagem da marca, proporcionando um melhor desempenho da marca e alavancar o capital da marca.

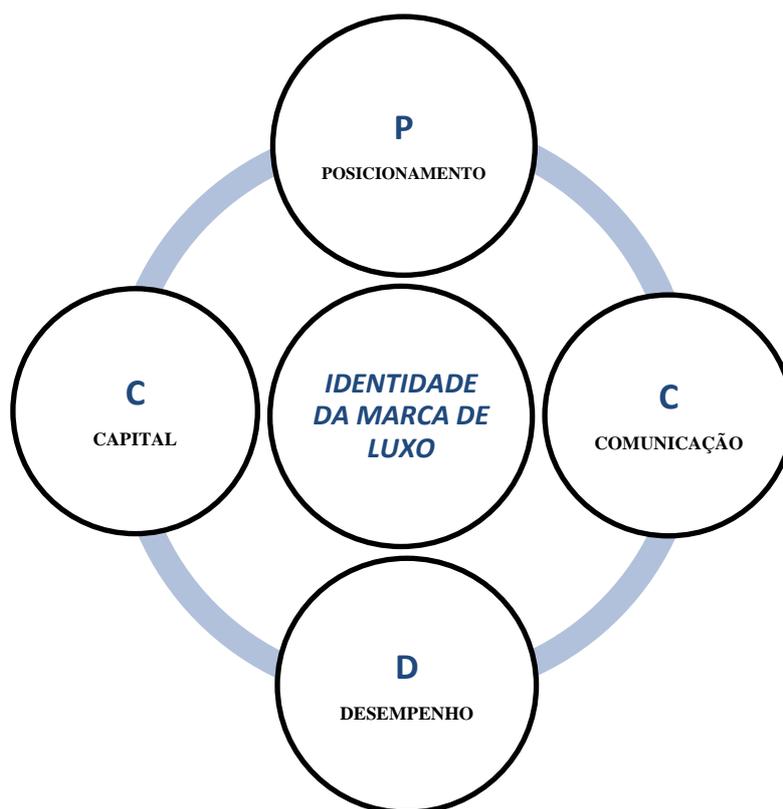


Figura 1 - Modelo Conceptual da Identidade de Marca de Luxo

Fonte: Adaptado de Kapferer & Bastien, (2009); Ghodeswar, (2008) e Fionda & Moore, (2009)

De acordo com os autores Kapferer & Bastien, (2012); Ghodeswar, (2008) e Fionda & Moore, (2009) deve-se ter em conta dentro de cada dimensão, as várias acções de uma

marca de luxo e á sua definição que nos ajuda a compreender o modelo e que podem ser percebidas na tabela IV.

Tabela IV– Quadro de dimensões/ações e definições do Modelo Conceptual da Identidade das Marcas no Luxo

Dimensões e Ações	Definição
<p>Identidade da Marca de Luxo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Design Exclusivo - Exclusividade - Herança - Cultura da Marca - Clareza na identidade da Marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que uma marca é vista pela sua empresa; - Quais as ações mais importantes para a marca.
<p>P- Posicionamento de uma Marca de Luxo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características das Marcas de Luxo - Atributos tangíveis - Atributos intangíveis - Função do produto - Benefícios - Preço elevado 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar a perceção de uma marca de luxo na mente do consumidor; - Diferenciar a sua marca dos concorrentes; - Adicionar valor psicológico aos produtos, serviços e empresas na forma de benefícios intangíveis e tangíveis. - Definir qual o foco da identidade da marca, auxiliado com a comunicação.
<p>C- Comunicação de uma Marca de Luxo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campanhas Publicitárias - Temas - Celebidades - Eventos - Espetáculos - Consumidor - Experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir como é que a empresa quer que a sua marca seja percebida pelos consumidores; - Qual o tipo de comunicação mais adequado de acordo com a identidade da marca.

<p>D- Desempenho da Marca de Luxo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance do Produto - Performance do Serviço - Atendimento ao consumidor - Satisfação do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento contínuo da empresa à sua marca, tendo em conta a concorrência e como lidar com ela; - Progresso da marca no mercado e o impacto que várias intervenções feitas no mercado vão ter na marca; - Monitorizar o nível de consumo de compras, reconhecimento da marca, comunicação de consciencialização.
<p>C- Capital da Marca de Luxo Impulsionada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extensão da linha - Extensão da marca - Ingrediente da marca - <i>Co-Branding</i> - Aliança da marca - Integração social 	<ul style="list-style-type: none"> - As marcas acompanham os concorrentes, criando pontos de paridade nas áreas em que os concorrentes estão a tentar ganhar vantagem, sendo que ao mesmo tempo a marca diferencia-se sobre os concorrentes em outras áreas. - Associação entre duas empresas num mercado em que nenhuma delas poderia entrar isoladamente, quer pelo investimento envolvido, quer pela especificidade do produto.

Fonte: Elaboração Gráfica da Tabela

3.3. Filosofia e Objetivo do Estudo

Como Saunders et al. (2009) refere, o termo metodologia tem em conta a teoria de como a pesquisa deve ser realizada.

A filosofia de pesquisa adotada para a presente dissertação tem uma abordagem dedutiva, pois pretende-se compreender a teoria de forma a poder compará-la com uma circunstância particular, o caso da marca de automóveis de luxo Bentley.

O objetivo deste estudo é essencialmente descritivo, uma vez que se pretendeu compreender qual a realidade existente na utilização de um plano de identidade da marca na Bentley. Pretendeu-se também compreender, se existia ou não a aplicação dos conceitos que tem vindo a ser discutidos e se o modelo PCDI (discutido anteriormente) poderia ser adequado a marcas de automóveis de luxo, existindo uma comparação e uma descrição fundamentada na teoria existente.

Aliás, como Saunder et al. (2009) refere, num estudo descritivo é necessário existir uma imagem clara de todos os fenómenos daquilo que se deseja investigar e coletar

os dados, pois o objetivo é traçar um perfil cuidadoso e seletivo de pessoas, eventos ou situações, sendo necessário um conhecimento prévio adequado do fenómeno sobre o qual se pretende recolher informação.

3.4. Estratégia de Estudo

Em relação ao tipo de estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que Saunders et al. (2009), refere que “a análise qualitativa é usada como sinónimo para qualquer técnica de coleta de dados (como entrevistas, observações e documentos), ou procedimento de análise de dados (categorização de dados) que gera ou usa dados não-numéricos (...)” obtendo-se assim uma quantidade de informação que permita realizar a análise do caso da Bentley.

Para este estudo em particular, a estratégia de investigação adotada é o estudo de caso, uma vez que a mesma está relacionada com a investigação empírica de um determinado fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, tendo em conta diversas fontes de evidência (Saunders, 2012 citado em Robson, 2002).

A estratégia do *estudo de caso* é de particular interesse quando se deseja obter uma profunda compreensão do contexto da pesquisa, e dos processos que estão a ser utilizados (Saunders, 2012 citado em Morris & Wood, 1991).

O que será relevante, uma vez que se procura o máximo detalhe sobre a situação em questão, tendo como vantagem deste tipo de estudo a proximidade e ênfase atribuídos ao caso em questão, o que é necessário para alcançar o detalhe pretendido ao nível da informação recolhida.

3.5. Amostragem e Método de Recolha de Dados

Para o caso em análise, a amostragem foi selecionada através de uma metodologia não probabilística por conveniência, sendo constituída por uma empresa de automóveis de luxo, a Bentley e a MFC- consultoria e gestão de luxo, sendo que os intervenientes consultados foram portadores de informação pertinente para o problema em estudo.

A recolha de dados envolveu tanto dados secundários como primários. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas ao Diretor Geral da Bentley em Portugal e ao Presidente da MFC.

As entrevistas foram orientadas através de um guião semiestruturado (Anexo G) com o intuito de ter uma orientação no decorrer das entrevistas. No entanto, as questões poderiam ser adaptadas a cada entrevistado. Os entrevistados foram informados antes de o decorrer da entrevista sobre o objetivo do estudo, solicitando ainda autorização para a gravação da entrevista para uma posterior transcrição, garantimos ainda a confidencialidade dos dados.

Os dados secundários são constituídos essencialmente por artigos científicos, *websites* específicos ao tema, sendo que o site oficial da Bentley foi uma das maiores fontes de informação oficial da marca, uma entrevista ao designer da Bentley e documentos relativos ao setor de automóvel de luxo e à marca Bentley, no mundo e em Portugal.

É de referir também que este estudo é transversal (*cross-sectional*), ou seja, foram recolhidos materiais num momento único do tempo, sem uma consequente comparação.

3.6. Instrumentos de Recolha de Dados

Após a gravação das entrevistas passou-se à sua transcrição respondendo assim às questões de investigação que foram previamente formuladas e que estavam alicerçadas na revisão da literatura apresentada. Após a transcrição procedeu-se à comparação das entrevistas com os elementos presentes no modelo PCDC, apresentado anteriormente no capítulo 3-Metodologia, 3.2 Modelo Conceptual de Identidade da Marca.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE EMPÍRICA

No presente capítulo será feita uma apresentação do mercado de luxo global e em Portugal, para além da marca Bentley, analisando-se assim a evolução da marca no mercado, a sua história e como é que a sua identidade de marca é gerida atualmente.

Serve de nota que a identidade da marca Bentley é influenciada por múltiplos atributos apresentados no modelo (PCDC), sendo que existe o mesmo objetivo de crescimento e conservação da marca tanto na Bentley em Portugal, como no resto do mundo. É de salientar que também as restantes entidades dedicadas ao luxo em Portugal e no mundo, como por exemplo as várias parcerias que a marca tem e que são

apresentadas no site oficial da marca têm de estar de acordo com a visão e missão da marca Bentley, de forma a que essas mesmas parcerias transmitam uma mensagem de luxo forte e coesa.

4.1. Apresentação do Case Study da Bentley

4.1.1. O Mercado de Luxo Global

Para analisarmos profundamente a marca Bentley, é importante conhecermos o mercado de luxo tanto a nível global, como a nível nacional. Para além disso, é também importante conhecer a própria história da marca e o seu desenvolvimento.

A *Boston Consulting Group* refere que o mercado do luxo global está a expandir cada vez mais, pois a exclusividade que define muita das categorias deste mercado representa um lucro inabalável (Bellaiche, Mei-Potchler, & Hanisch, 2010) e devido a isso, a economia de luxo não deixa margem para dúvidas em relação ao seu potencial e relevância, uma vez que o número de consumidores de produtos de luxo triplicou nos últimos 20 anos (de cerca de 90 milhões em 1995 para 330 milhões para 2014) (Neto, 2015).

A consultora *Bain&Co* (2015) estima que os consumidores de luxo vão chegar a 400 milhões em 2020 e a 500 milhões em 2030, ou seja, um verdadeiro surto do mercado de luxo mundial.

O mercado de luxo global tem cerca de 10 categorias, que incluem produtos de luxo pessoais, carros de luxo, hospitalidade de luxo, cruzeiros de luxo, design de mobiliário de luxo, vinhos e bebidas espirituosas, iates, jatos privados e arte, sendo que as que apresentaram um melhor desempenho foram os automóveis de luxo, a hospitalidade de luxo, os vinhos e bebidas espirituosas e por fim a comida gourmet.

Este mercado global do luxo cresceu 4% em 2016, para um valor de vendas de €1,08 trilião (D'Arpizio, Levato, Zito, Kamel, & Montgolfier, 2016).

Em termos de volume de vendas, a *Bain&Co* (2016) apresenta um valor de 1,1 triliões de dólares (D'Arpizio *et al.*, 2016) enquanto a *Boston Consulting Group* avalia as vendas de luxo em 2014 em 1,8 triliões de dólares (Beardsley, *et al.*, 2015).

Em 2013, o volume de vendas do setor do luxo era de cerca de 600 milhões de euros representando assim 4% PIB da União Europeia, sendo sem dúvida um dos motores

da economia europeia. Contribuiu também com cerca de 1,7 milhões de postos de trabalho e as marcas de luxo europeias exportam mais de 70% da sua produção (18 das 25 principais marcas de luxo são europeias, francesas e italianas) (Neto, 2015).

Em 2015, na Europa existiu um crescimento sólido, que foi sustentado principalmente de turistas chineses e norte-americanos atraídos por um euro fraco. A consultora *Bain&Company* juntamente com a *Global Blue* fez uma análise de dados de compras europeias livres de impostos, onde exibiu que as vendas chinesas isentas de impostos na Europa aumentaram 64%, enquanto as compras isentas feitas por turistas americanos na Europa cresceram 67% principalmente no topo dos produtos de luxo, como automóveis ou imobiliário. Enquanto isso, os viajantes russos e japoneses reduziram os seus gastos isentos de impostos na Europa em 37% e 16%, respetivamente. (D'Arpizio, Levato, Zito, & Montgolfie, 2015).

Em 2016, o mercado de bens de luxo pessoais foi de €249 bilhões, sendo que em 2015 o valor era de €251 bilhões (apresentado taxas de câmbio constantes), o que representa uma contração de 1% às taxas de câmbio atuais. Este é o terceiro ano consecutivo de um crescimento modesto das taxas de câmbio constantes, e representa uma nova era onde as empresas de luxo já não beneficiam com este tipo de consumidores *free-spending*. (D'Arpizio, Levato, Zito, Kamel, & Montgolfier, 2016).

Devido ao *Brexit*, às eleições presidenciais dos EUA, e ao terrorismo gerou-se uma onda de incerteza significativa e uma menor confiança por parte dos consumidores, dificultando assim a venda de bens de luxo pessoais. As empresas já não crescem nem geram lucros com produtos de luxo vulgares, ao invés disso, irão sobressair as empresas que fizerem frente a este mercado de luxo competitivo da melhor forma e implementaram a melhor estratégia de forma a gerenciar lucros rapidamente. (D'Arpizio, Levato, Zito, Kamel, & Montgolfier, 2016).

Mesmo depois da crise financeira, o crescimento extremamente forte das vendas para os consumidores chineses permitiu que muitas empresas apresentassem crescimento rápido e margens de lucro atrativas (Neto, 2015).

4.1.2. O Mercado de Luxo em Portugal

Relativamente a Portugal, o mercado do luxo continua em expansão (cerca de 10% em 2014), devido às grandes marcas de luxo internacionais continuarem a reforçar a sua

presença em Portugal com a abertura de novas lojas na Avenida da Liberdade em Lisboa, tal como o sector imobiliário de luxo e o sector automóvel que cresceram bastante em Portugal, onde marcas como a Aston Martin, Jaguar, Maserati e Porsche registam subidas expressivas (Cardoso, 2017).

Pode-se referir que no sector automóvel em Portugal as subidas percentuais mais elevadas dizem respeito a marcas de luxo, com quatro delas a registarem aumentos de mais de 50% em janeiro, fevereiro e março de 2017. Uma delas foi a britânica Aston Martin, que registou um total de cinco automóveis vendidos. A segunda maior subida pertence à Porsche, que vendeu 65 unidades. A Maserati vendeu 19 novos modelos e a Jaguar 219 unidades (Cardoso, 2017).

No conjunto, a Aston Martin, a Porsche, a Maserati, a Jaguar, a Lexus e a Ferrari venderam 432 unidades até Março deste ano, segundo os números da Associação Automóvel de Portugal (ACAP) (Malta, 2017).

Apenas a Ferrari registou descidas, vendendo apenas quatro unidades. A Lamborghini não vendeu nenhum automóvel em Portugal neste período, ao contrário do que havia acontecido em 2016, quando vendeu um. O mesmo valor conseguiu a Bentley, que vendeu um automóvel, o mesmo que já havia conseguido no primeiro trimestre de 2016 (Cardoso, 2017).

Mas apesar disso, a subida é consistente porque, se compararmos os números dos primeiros três meses de 2017 com o período análogo de 2015 (185 unidades), vemos que duplicou o valor de vendas (Malta, 2017).

Podemos referir que em 2017 a Bentley e a Porsche foram as marcas de carros que mais cresceram em vendas em Portugal de acordo com o relatório da Associação do Comércio Automóvel de Portugal, que refere que a Bentley aumentou 200% as vendas dos carros em Portugal. (Eco, 2017).

4.1.3. A História da Bentley

A Bentley foi fundada pelo Walter Owen Bentley em 1919, em Londres, sendo que estava longe de imaginar que quase um século depois a sua pequena empresa seria uma referência mundial no que diz respeito a modelos luxuosos e de alta performance. Apaixonado por velocidade, o engenheiro, destacou-se primeiramente no desenvolvimento de motores de combustão interna para aviões, mas rapidamente a sua

atenção desviou-se para os automóveis, onde o seu lema era “construir um bom carro, um carro rápido, o melhor da sua categoria” (Bentley, 2017).

Em 1924 a Bentley ganha pela primeira vez a corrida “24h Le Mans”, sendo que este acontecimento repetiu-se por mais cinco vezes (de 1927 a 1931 e em 2003). Mas antes de ganhar a última corrida, em 1931, foi vendida à Rolls-Royce, altura em que a unidade de fabrico da Bentley foi mudada de Londres para Derby e mais tarde para Crewe, onde ainda hoje permanece.

Em 1935, o fundador da Bentley, insatisfeito com o seu papel no negócio, atribuído pela Rolls-Royce, abandona a Bentley e entra na Lagonda.

A Rolls-Royce colapsa em 1970, devido ao insucesso dos motores destinados à aeronáutica, sendo que até aos anos 80 as vendas caem de forma vertiginosa, sendo que apenas 5% da produção contém o logótipo da Bentley.

Em 1980 a empresa Vickers compra a Rolls-Royce Limited e a Bentley recupera a sua herança de grande desempenho, sendo que em 1991 as vendas entre a Bentley e a Rolls-Royce alcançaram a paridade de 50/50.

Em 1998, a Vickers decide vender a Rolls-Royce e nessa altura o grupo Volkswagen compra a Bentley, renovando as suas instalações em Crewe, o que lançou a era moderna dos modelos Bentley, ultrapassando todos os registos de vendas ao longo do tempo (Santo, 2016).

4.2. Análise do Modelo (PCDC) de acordo com a Identidade de Marca da Bentley

4.2.1. Identidade de uma Marca de Luxo

Como já foi referido anteriormente, o presente trabalho compara a marca Bentley com as dimensões e ações que foram anteriormente referidas no modelo PCDC, mais propriamente no capítulo 3.2 Modelo Conceptual de Identidade da Marca.

A marca Bentley e de acordo com a entrevista feita ao Dir. Geral da Bentley em Portugal, ao Fundador Presidente da MFC e á entrevista secundária feita pela Motor 24 ao Stefan Siellaf responsável pelo design da Bentley, está de acordo com a maioria das ações apresentadas por este modelo, sendo que algumas são mais aplicáveis no caso da marca Bentley que outros.

Como foi referido na Tabela IV, a identidade da marca de luxo, foca-se em cinco elementos, que são: o design exclusivo, a exclusividade, a herança, a cultura da marca e a clareza na identidade da marca.

Design Exclusivo

O Presidente da MFC, menciona que para existir uma diferenciação no setor automóvel, têm de existir elementos diferenciadores, onde sem dúvida o design exclusivo é muito importante.

Considerando que no setor automóvel, o design destaca-se ainda mais quando falamos em automóveis de luxo, uma vez que, quando olhamos para uma marca como a Bentley, a maior parte de nós observa o carro na parte exterior e não interior, ou seja, o design tem de ser o elemento que chama a atenção do consumidor.

Justificamos na forma em que a Bentley cada vez mais aposta na personalização e num design de acordo com os desejos dos clientes. De acordo com o Diretor Geral da Bentley em Portugal, é cada vez mais desafiante conjugar a tecnologia do *touch* com o design luxuoso e fazer com que tudo resulte de uma forma única, tal como aconteceu com o novo modelo Continental GT, onde o maior desafio foi criar um guia entre o painel digital, as madeiras e o couro, algo que o cliente já não abdica.

O que também é referido pelo designer da Bentley, Stefan Sielaff, que expõe que o futuro do design do luxo é extremamente complexo, uma vez que os clientes demonstram exigências novas e que atualmente tem de se integrar as novas tecnologias tanto no exterior escultural como no interior funcional da Bentley. Acredita também que só com uma grande influência da tecnologia o design e a estética podem avançar.

Exclusividade

O Design está interligado com o segundo elemento, a exclusividade que é imprescindível numa marca de luxo como a Bentley.

O Pres. da MFC refere que a exclusividade é um código do luxo, sem o qual não existe o dito, luxo.

Mas quando falamos de automóveis de luxo, falamos automaticamente em exclusividade, uma vez que a Bentley produz poucas unidades, onde se pode escolher a cor da pele, a matéria-prima utilizada, etc.

A exclusividade passa também pela mão-de-obra utilizada, que têm em atenção cada detalhe do automóvel. Todos esses elementos, são símbolos de exclusividade, que fazem com que os atributos dessas marcas estejam disponíveis para poucos consumidores.

O Dir. da Bentley refere que os critérios de exclusividade da marca proporcionam ao utilizador propriedades que mais nenhuma outra viatura proporciona, tendo em conta a diferenciação no mercado, relativamente ao seu preço elevado, à matéria-prima utilizada, a quantidade de automóveis produzida, a sua localização e a sua distribuição.

Primeiro aspeto, o critério da acessibilidade, nem toda a gente consegue chegar a estas marcas e, portanto, isso torna-as exclusivas. Existe um nível de parametrização e customização tão elevado que é possível construir um Bentley para o cliente, que só com muita sorte é que outra pessoa conseguirá ter um carro semelhante ao dele.

Para além disso, outro critério da exclusividade é que alguns modelos são introduzidos num número limitado, portanto só alguns clientes é que tem acesso. São também modelos que são considerados pelas pessoas que os adquirem como um ativo muito valioso, sempre com potencial de valorização, o que genericamente num automóvel não acontece. Passado alguns anos por não existirem unidades semelhantes, quando o proprietário decide vender, normalmente, consegue potenciar o seu lucro, o que torna o negócio muito interessante e por isso é que também se tem assistido a algum crescimento à procura destas chamadas séries especiais.

O design e a exclusividade, estão inseridas num dos elementos mais importantes, a herança.

Herança

No caso da Bentley, é importante para a marca preservar a sua herança numa época em que a tecnologia é fundamental.

O próprio designer da marca, refere que este é um dos momentos mais importantes da sua carreira profissional, uma vez que a sua missão é preservar a herança e a linhagem inconfundível da marca, num contexto em que se exige uma visão futurista e inovação. Refere ainda que enquanto guardião de uma marca britânica com tamanha herança como a Bentley, é o seu papel levar a linguagem do design para o futuro e que para isso precisaremos de ter no topo da nossa inspiração os valores fundamentais que desde

sempre tiveram associados à Bentley: a elegância das linhas e o caráter exclusivo das formas.

Já o Dir. da Bentley, refere que a herança pode ser vista nas marcas com imensos anos, que tiveram os seus altos e baixos como todas, que já tiveram imensos proprietários e isso é que as torna tão fortes.

A Bentley, começou pelo Sr. Bentley, passou para as mãos da RollsRoyce, teve alguns anos perdida e quase que pertenceu a fundos de investimento, até chegar às mãos da Volkswagen. Foi uma marca que teve vários tipos de gestão, mas nunca perdeu a sua identidade de marca.

Isto prova que a identidade da Bentley é fortíssima, que a sua força é enorme e que por muito capazes que fossem as direções que por ela passaram, nunca foram suficientemente fortes para lhe mudar o *DNA*, sendo a herança um dos elementos que os clientes mais apreciam quando vão comprar um automóvel como o Bentley. O Continental GT é um desses exemplos competitivos, uma vez que combinam de forma mais harmoniosa a tecnologia sem perder a herança da marca.

Cultura e Identidade da Marca

Em relação à cultura da marca e à clareza na identidade da marca, a Bentley está alinhada com todas as outras ações que foram mencionadas anteriormente e que graças ao design, à exclusividade e à herança, a Bentley conseguiu tornar-se e manter-se uma marca forte no setor automóvel de luxo.

Ressalta-se ainda o logótipo da Bentley, que faz parte da história e da herança da marca, uma vez que dadas as ligações à aviação o logótipo seguiu a mesma tendência. Os responsáveis pela marca britânica optaram logo por um design elegante e minimalista, com duas asas e com a letra B ao centro de o fundo negro (Anexo F). Simples e preciso, o logótipo permaneceu inalterado ao longo dos anos construindo uma identidade e cultura da marca ainda mais forte.

4.2.2. Posicionamento de uma Marca de Luxo

Relativamente ao Posicionamento de uma marca de luxo, para uma marca ser de luxo deve ter em conta os seguintes elementos: as características das marcas de luxo, os

seus atributos tangíveis e intangíveis, a função do seu produto, os benefícios e o preço elevado.

Características das Marcas de Luxo

Segundo o Pres. da MFC, o posicionamento de uma marca automóvel de luxo passa por o elemento da exclusividade, que foi referido anteriormente, ou seja, o que a marca está a usar para ser diferenciada. Pode ser a matéria-prima, pode ser a tecnologia, a inovação, algo que a mesma tenha de diferente dos demais.

No caso da Bentley, a marca diferencia-se no mercado por todas as características mencionadas anteriormente, desde a matéria-prima de alta qualidade, a tecnologia inovadora, a inovação dos automóveis constante e também a personificação automóvel, muito apreciada pelos clientes da marca.

Elementos Tangíveis e Intangíveis das Marcas

As marcas podem ser diferenciadas primeiro pelos seus elementos tangíveis como, a inovação, a tecnologia, o design, a matéria-prima ou o *storytelling* (a forma como se vai contando a história de forma diferenciada).

A história herdada do passado da marca, que é muito importante, uma vez que, quanto mais verdadeira for, mais icônica se torna perante o consumidor final. A distribuição também é fundamental para criar essa percepção do posicionamento e da diferenciação. Tudo o que está disponível para muita gente é diferente daquilo que está disponível para poucos. As pessoas têm que querer, ter vontade e desejar o automóvel de luxo.

Na perspetiva do Pres. da MFC, de todos os atributos de diferenciação da Bentley, o design, é de longe o elemento número um de competitividade, sendo também o elemento número um a nível estratégico de diferenciação.

Posteriormente, existem os elementos intangíveis da marca, que fazem com que o consumidor fique interessado numa marca, tais como, códigos, comportamentos, estilo de vida, prazer, valores de sentido ético e estético.

Segundo o Dir. da Bentley o mercado de luxo é competitivo e depois dentro do mercado de luxo existem marcas que se vão posicionando de maneira diferente de modo

a atrair o seu target, todas elas, de uma forma geral tem uma capacidade limitada de produzir automóveis e por isso vão gerindo esse *payplan* com a carteira de encomendas.

Função do Produto e Benefícios

No caso de marcas como a Bentley combina-se a performance com o luxo e o conforto, ou seja, incorpora-se diferentes materiais, consegue-se que seja possível personalizar um carro de uma maneira diferente e de uma maneira mais inovadora do que uma outra marca.

Existem marcas de luxo que estão posicionadas de maneira diferente que é o exemplo da Lamborghini, que pretende ser o automóvel mais rápido, combinando a produção de carros velozes, que aceleram mais depressa e que tem uma dinâmica espetacular através da produção de carros quase 90% com pósitos de carbono, utilizando soluções que foram utilizadas na fórmula 1 no caso das suspensões e através dessas combinações atingiram o topo da performance. Ter segurança, atingir as maiores velocidades, acelerar e travar o mais rápido possível, combinando isso com a máxima segurança, foi sempre o elemento chave da Lamborghini.

Já a Bentley tem uma melhor combinação entre o luxo e performance, portanto produzem carros que andam a 200 km/h de forma suave. Cada marca procura dentro das combinações existentes encontrar o seu melhor compromisso.

Um cliente Bentley sabe que vai ter um carro altamente performante e sabe que vai conseguir atingir essa performance podendo conversar calmamente com o passageiro do lado ou estar a ouvir uma boa música, devido a ter umas das melhores aparelhagens que se fazem no mundo, inseridas no interior de um automóvel. O luxo está em poder andar a essa velocidade e a ser massajado no banco.

Preço elevado

O preço elevado é um fator que diferencia os automóveis de luxo de todos os outros, uma vez que, quando se fala da exclusividade de um produto, tem de se ter em conta a matéria-prima diferenciada, as poucas unidades que são produzidas, um design absolutamente diferenciado.

O preço é utilizado para perceber quanto custa verdadeiramente ter algo muito especial e para criar a percepção ao outro de um produto que é original, que não é roubado ou falsificado.

O Dir. da Bentley refere que a marca tem o preço elevado uma vez que efetivamente estamos a falar de produções limitadas que utilizam os melhores materiais. Pode-se dar o exemplo das madeiras incorporadas nos automóveis da marca, são madeiras que são sujeitas a tratamentos únicos pela Bentley. No caso das peles, são compradas a produtores de vacas que criam esses animais em determinados locais em grandes altitudes, para existirem menos picaduras de mosquitos que estragam a pele e mesmo assim é feita uma seleção muito criteriosa.

Neste caso, são referidas as madeiras e as peles porque no caso da Bentley é um dos critérios que mais se destacam na sua identidade.

Portanto tudo isso, obviamente que tem um efeito direto no preço do automóvel, para além de que o processo de construção de um carro destes tem uma grande percentagem de manufatura. A Bentley detém apenas dois robôs, o que normalmente numa fábrica diferente, por vezes até de carros de luxo, tem cem robôs e apenas dez pessoas. Na Bentley tudo é feito muito artesanalmente, tirando algumas áreas que são muito mecanizadas por uma questão de qualidade de produção.

Aliás, o automóvel da marca é acabado de ser produzido e vai ser testado com um técnico da marca, para aferir se todos os detalhes estão operacionais. Tudo isso tem um valor e o cliente sabe.

Os clientes que compram Bentley têm a oportunidade de visitar a fábrica, e portanto, percebem perfeitamente o motivo de pagarem um preço alto, pois sabem que o automóvel teve um tratamento especial e que não é apenas mais um carro.

A marca posiciona-se assim de forma ousada no que toca ao preço, que como já foi referido tem haver com a qualidade de todos os materiais envolvidos, com a performance e com a personificação do automóvel.

Para além disso, posiciona-se como uma marca mais discreta, uma vez que o cliente consegue obter da marca todo o conforto e velocidade num automóvel que comparado com a Lamborghini, por exemplo é bem mais discreto. Isto porque, como foi referido, um cliente que procura um Bentley, procura algo diferente de um cliente que

procura um Lamborghini. Ambos excelentes automóveis, mas com posicionamentos e targets diferentes.

4.2.3. Comunicação de uma Marca de Luxo

Relativamente à comunicação de uma marca de luxo existem vários elementos a ter em conta, que são: as campanhas publicitárias, as celebridades, os eventos, os espetáculos, o consumidor e a experiência.

No caso da marca Bentley, nem todos se aplicam, isto porque, quando se fala da comunicação de uma marca de luxo, tem de se ter em conta o posicionamento que a marca tem atualmente. No caso da Bentley, existem presenças em algumas revistas de *lifestyle*, eventos e experiências com os clientes, excluindo as celebridades e os espetáculos.

Consumidor

Primeiramente, como o Pres. da MFC refere quem compra um automóvel de luxo, geralmente é um comprador de mobiliário de luxo, provavelmente viaja em classe executiva ou primeira classe, ou seja, as empresas que querem chegar a este tipo de consumidor anunciam o seu automóvel de luxo na revista de bordo do avião na primeira classe, anunciam para quem está interessado em apartamentos de luxo, etc.

A comunicação da marca de luxo está interligada com o estilo de vida do cliente, tendo em conta aquilo que os consumidores mais fazem e que relacionamentos tem. Essa é a estratégia número um destas marcas, pegar num grupo de pessoas para fazerem um *test-drive*, para conhecer o automóvel, para o conduzir. Geralmente isso faz parte de um evento de relacionamento de *lifestyle*, ou seja, existe todo um envolvimento da empresa com o consumidor, que o chama para conduzir o carro, oferece champanhe, faz com que a pessoa se sinta bem no seu ambiente de convivência social.

Experiências

Já o Dir. da Bentley refere que a marca não aparece na televisão, pois esse não é o target pretendido. O que a Bentley faz é parcerias com outras marcas que tenham o mesmo target e que sozinhas ou em conjunto promovem eventos para criar experiências. Essas experiências são proporcionadas ao consumidor com muito *glamour*, de modo a que sejam atrativas e os aproximem da marca.

No caso da Bentley, essas experiências são para clientes especiais, nas Bentley *suits*, nas Bentley *studios*, nas Bentley *Showrooms*, a visita à fábrica da Bentley, as grandes viagens e experiências de *lifestyle*, etc. Um dos elementos mais importantes para a marca, é sem dúvida, a experiência, uma vez que é uma maneira de aproximar o cliente à marca.

Refere ainda, que nas experiências com os clientes Bentley tem de existir atenção em todos os detalhes, visto que são clientes especiais que estão habituados a participar em eventos bem organizados e com atributos que os façam sentir bem, até porque de uma forma natural são pessoas que estão habituadas a isso no seu dia-a-dia.

Cada vez que a marca se predisponha a fazer um evento desses tem que ter muito cuidado desde a preparação do evento, à forma como convida o cliente e tudo aquilo que lhe vai proporcionar. Tudo é importante, desde a água que se vai oferecer no evento, o vinho ou a comida, etc. São pormenores que pelo o fato de os clientes estarem habituados e poderem comparar experiências destas, tudo isso é muito importante e tem de ser feito com o máximo de detalhe.

Eventos

Um evento recente em 2017, foi o da apresentação do Continental GT que foi mostrado primeiramente em Lisboa, sendo este um dos locais escolhidos pela marca para revelar toda a revolução que este automóvel está a sofrer, quer ao nível da sua performance, do seu design, ao nível dos interiores, da tecnologia, etc. O carro vai ser mostrado ao público pela primeira vez no Salão Automóvel de Frankfurt, em setembro de 2017. Em Lisboa chegou não só uma versão miniatura, mas também um filme de apresentação do novo modelo, onde o presidente da Bentley e muitos dos responsáveis do *restyling* do Continental GT explicaram todo o conceito deste modelo.

O evento aconteceu em diversas cidades europeias em simultâneo onde se reuniram clientes e parceiros da marca. A primeira versão deste modelo surge em 2003 e desde essa altura, a marca renovou-o para, no início de 2018, lançar a terceira versão.

O Pres. da MFC refere que a venda de automóveis de luxo sempre foi relacionada com eventos. Aliás, nós estamos numa era de consumo que está cada vez mais relacionada com eventos de luxo para o consumidor de luxo.

Campanhas Publicitárias (Publicidade não convencional)

Sendo as experiências importantes, podemos referir as campanhas publicitárias, que não são convencionais. Ou seja, não passam por anúncios televisivos, mas sim pelas experiências, eventos, sites oficiais, etc.

Pode-se mencionar o fato do site oficial da Bentley estar bastante bem estruturado, uma vez que apresenta todos os modelos, sejam eles os atuais, como o New Continental, os modelos passados, os modelos clássicos (*heritage models*), etc. oferecendo assim aos clientes uma maior perspectiva dos modelos disponíveis e de todas as suas características.

Para além disso, o site passa por demonstrar também os produtos relacionados com a Bentley, intitulado de “*World of Bentley*”, para verdadeiros fãs da marca, como o material de Golf *Bentley*, a decoração para a casa, os perfumes, os óculos, os relógios, as malas, etc.

Relativamente a este ponto, podemos interligar com a acessibilidade (referida anteriormente no ponto da 4.2.1 Identidade de uma Marca de luxo) uma vez que quem adquire estes produtos são, ou verdadeiros fãs da marca Bentley, que já possuem um automóvel da mesma ou pessoas que não têm capacidade financeira para chegar a esta marca e por isso mesmo optam por outras linhas de produto que as tornam marcas extremamente aspiracionais (como foi referido anteriormente) e é uma maneira das pessoas se transportarem nos valores da Bentley, que é uma marca tão exclusiva e que consegue proporcionar aos clientes produtos quase únicos.

Para além disso quando se compra um Bentley, têm-se acesso ao Bentley *Drivers Club*, onde os clientes podem conhecer outros membros que também possuem a mesma paixão por esta marca e onde organizam eventos sociais e competitivos, ou seja, é como pertencer a um grupo especial a que poucos membros tem acesso.

Podemos ainda verificar, através do site oficial, quais as parcerias que a Bentley tem e uma das mais importantes é sem dúvida a que tem com *St.Regis*. Em 2011, a *St.Regis*, uma das mais luxuosas marcas de luxo de hotéis do mundo juntou-se à Bentley numa grande parceria. Essa parceria foi construída através das suas ambições, atenção ao detalhe, dedicação, grandes níveis de serviço e vários objetivos em comum de atingir a excelência. A primeira suite desta parceria foi a de Nova Iorque em 2012, que depois do sucesso, abriu a *St.Regis* Istanbul, onde o seu design foi inspirado através do espírito

aventureiro do automóvel Continental GT. Em 2016 foi adquirida uma nova suite no Dubai, desta vez, com o design inspirado no modelo Mulsanne.

As suites da Bentley dão aos consumidores a oportunidade de apreciar uma experiência da Bentley de uma maneira completamente inovadora.

Referimos também algumas das parcerias que a Bentley tem com outras marcas, como com a Gieves and Hawkes, que em 2015 criou um casaco de condução Bentley exclusivo como parte de uma iniciativa da moda masculina.

Para além disso o site da marca fala de toda a história da mesma, transportando o cliente para o mundo único da Bentley, onde pode também obter toda a informação e apoio necessário através do mesmo.

Em Portugal, os clientes podem dirigir-se ao *showroom* da Bentley, em Lisboa. Relativamente ao site português, tem menos informação que o oficial, tendo acesso aos modelos (novos e usados), ao proprietário (onde existe toda a assistência necessária relativamente ao automóvel) e o sobre nós (fala acerca da equipa, do horário de funcionamento do *showroom*, ofertas, etc.).

Com as novas tecnologias a Bentley para além de ter um site oficial, e um Português está também presente no *Facebook*, no *Instagram* e no *LinkedIn* onde são postados constantemente os eventos e novidades acerca da marca.

4.2.4. Desempenho de uma Marca de Luxo

Relativamente ao desenvolvimento do desempenho da marca de luxo, existem quatro elementos importantes, que são: a performance do produto/serviço, atendimento ao consumidor e satisfação com do cliente.

Com isto referimos que o desenvolvimento do desempenho da marca de luxo foca-se na monitorização do número de automóveis vendidos, o reconhecimento e consciencialização da marca, para além do acompanhamento contínuo da empresa à marca, tendo em conta a sua concorrência.

Performance do Produto/Serviço

O Pres. da MFC refere que a performance está totalmente associada ao setor automóvel, que neste caso é bastante diferente dos outros setores do luxo (moda, cosmética, etc.). As características mais importantes para definir a performance

automóvel é a tecnologia, a inovação e o design. Estamos a falar de automóveis mais inteligentes, que privilegiam menos o cansaço, que são mais confortáveis no conceito de dirigir o automóvel. Especificamente, a tecnologia é um elemento fundamental para esse tipo de diferenciação. A quantidade de automóveis produzidos também é importante para diferenciar um automóvel de luxo de um automóvel *premium*. Tudo aquilo que é produzido em menos quantidade é mais exclusivo e por isso mais diferenciado.

Então todos os elementos nos automóveis de luxo diferenciam-se de um *premium*, como a distribuição, a localização, a matéria-prima, o design, a inovação e tecnologia, a customização, a personalização, as histórias (as marcas *premium* raramente tem história herdada, são marcas que foram feitas para serem rapidamente consumidas) já as marcas de luxo têm histórias herdadas que são construídas ao longo da existência da marca e que encanta o consumidor.

No caso da marca Bentley, devemos referir que a performance e o cliente são dois dos elementos chaves da empresa, isto porque, a marca explora a construção de carros de luxo de elevada performance e poder.

Como o Dir. da Bentley refere, o setor automóvel de luxo apela muito à emoção, uma vez que os carros de luxo estão associados a elevada performance e proporcionam ao consumidor critérios de *DNA* que são muito importantes para existir uma ligação sentimental com a marca. Para além disso, a Bentley combina o luxo com a performance e o conforto, existindo a incorporação de diferentes materiais.

Para algumas marcas a performance é medida em km/h, em aceleração e desaceleração, noutras mede-se na combinação entre estes atributos e o luxo. Cada marca tem a sua filosofia, de forma a atingir determinado target no mercado do luxo. O que as marcas de automóveis de luxo pretendem é atender às necessidades dos seus clientes.

Satisfação do Cliente

Relativamente aos clientes da marca, os mesmos têm a noção que vão ter um carro altamente performante e desta forma a marca diferencia-se dos concorrentes, através da qualidade intrínseca dos seus produtos, da sua imagem de marca, da tecnologia incorporada e da sua performance, que é algo que o cliente já não abdica.

A Bentley por exemplo, devido ao seu departamento de hiperpersonalização, procura atingir todos os seus clientes, combinando os atributos existentes com esses graus

de personalização e assim ficar à frente dos seus concorrentes, devido à satisfação do cliente.

4.2.5. Impulsionar o Capital de uma Marca de Luxo

Relativamente ao Impulsionamento do Capital da Marca de Luxo, existem seis elementos a ter em conta, que são: a extensão da linha, extensão da marca, ingrediente da marca, *co-branding*/aliança da marca e integração social.

Extensão da Linha

A Bentley tem muito mais para oferecer do que automóveis de luxo, apesar de ser esse o seu foco, a marca oferece outros produtos Bentley de forma a dar continuação à marca e fazer com que quem escolha Bentley leve essa decisão como um estilo de vida. Pretende-se também que os consumidores sintam que pertençam a um clube restrito.

Como o Dir. da Bentley refere a extensão da linha da marca ajuda a manter a fidelidade dos seus consumidores, atrai também potenciais clientes antes que eles tenham condições económicas para adquirir o automóvel da marca, mas que de alguma forma querem ter um vínculo com a mesma.

***Co-branding*/Aliança da marca**

Em relação ao *co-branding*/aliança da marca a Bentley têm muita atenção a quem escolhe como seus parceiros, visto que é uma marca de excelência e qualquer parceiro que tenha têm de ter o mesmo tipo de visão que a marca. Refere-se os perfumes Bentley onde existe uma parceria com a marca Lalique.

A Lalique produz perfumes luxuosos com um trabalho muito rigoroso com os cristais, há tanto tempo como a Bentley produz automóveis de luxo. A sua parceria consistiu na produção de perfumes para homem. Temos como exemplo o Lalique for Bentley, que é um perfume disponível numa edição limitada de cristal azul, onde foram produzidos apenas 499, aqui mais uma vez é apresentado o elemento da exclusividade.

Refere-se ainda a marca Breitling, que produz uma gama de relógios suíços artesanais que a Bentley confiou para incluir nos seus painéis de instrumentos dos automóveis de luxo. O último desses relógios celebra o lançamento do novo Bentley

Continental GT. A arte de fabricação de carros britânicos artesanais e a tradição da grande relojoaria suíça tem muito em comum ao nível do luxo.

Integração Social

Em relação à integração social, menciona-se o caso de uma história de caridade. Um Continental GT V8 S que foi personalizado pelo artista ícone da *PopArt*, o Sir Peter Blake. Um modelo exclusivo que foi leiloado na *Goodwood Festival*, com a receita a reverter para a instituição *Care2Save*.

4.3. Análise das ações/ processos da Identidade de Marca da Bentley

Podem ser compreendidas na Tabela V, as ações sintetizadas em relação ao Modelo PCDC que foram referidas anteriormente.

Tabela V– Síntese das dimensões/ações e processos da Identidade de Marca da Bentley

Dimensões e Ações	Processos
<p>Identidade da Marca de Luxo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ - Design Exclusivo ✓ - Exclusividade ✓ - Herança ✓ - Cultura da Marca ✓ - Clareza na Identidade de Marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Têm um design luxuoso e exclusivo e de acordo com os desejos dos clientes, sempre pronto a melhorar. - Diferenciam-se e são exclusivos no mercado, devido ao preço elevado, à matéria-prima utilizada, número de automóveis produzidos, localização e distribuição. A marca tem ainda um nível de personalização automóvel bastante elevado. - A Bentley preserva a sua herança de marca britânica ao longo dos anos. - Acompanha o avanço da tecnologia nos automóveis.

Dimensões e Ações	Processos
<p>Posicionamento de uma Marca de Luxo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ - Características das Marcas de Luxo ✓ - Atributos tangíveis/intangíveis ✓ - Função do produto ✓ - Benefícios ✓ - Preço elevado 	<ul style="list-style-type: none"> - Posiciona-se no mercado como um automóvel com unidades limitadas, de alta performance, que combinam o luxo com o conforto. - O elemento da exclusividade é importante no posicionamento da <i>Bentley</i>, através dos atributos tangíveis (inovação, design, matéria-prima), a sua história herdada e através dos atributos intangíveis, como o estilo de vida do cliente, o prazer que obtém a adquirir um <i>Bentley</i>, etc. - A distribuição é essencial para existir um bom posicionamento e diferenciação. - Tem um preço elevado para os clientes perceberem o preço de ter algo tão especial. Tem haver com os materiais de alta qualidade, a performance, personificação automóvel e benefícios do mesmo. - Posiciona-se como uma marca mais discreta.
<p>Comunicação de uma Marca de Luxo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ - Campanhas Publicitárias x - Temas x - Celebridades ✓ - Eventos x - Espetáculos ✓ - Consumidor ✓ - Experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenças da marca em revistas <i>lifestyle</i>, eventos e experiências com o cliente. - Comunicação da Bentley, interligada com o estilo de vida do cliente. - Parcerias constantes com marcas que tenham o mesmo target e propósito no luxo. Ex: Bentley <i>suits</i>, Bentley <i>studios</i>, Bentley <i>Showrooms</i>. - Apresentação em Lisboa do novo modelo Continental GT, para ser lançado ao público em 2018. - Enorme atenção com aquilo que é publicado nas redes sociais da Bentley e no seu site oficial. - Linhas de produto Bentley que tornam a marca altamente desejável. - Em Lisboa os clientes podem receber todas as informações necessárias no showroom da Bentley.

Dimensões e Ações	Processos
<p>Desenvolver o Desempenho da Marca de Luxo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ - Performance do Produto ✓ - Performance do Serviço ✓ - Atendimento ao consumidor ✓ - Satisfação do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - A performance e o cliente são dois dos elementos chaves da empresa. - Diferencia-se dos seus concorrentes através da qualidade dos seus automóveis, da sua imagem de marca, da tecnologia incorporada e da sua performance. - Manter o nível de satisfação do cliente muito elevado, tendo em conta a resposta a todas as suas exigências. - Produzir poucos automóveis, mas com alta qualidade, aumenta a exclusividade e o desejo. - Diferencia-se de automóveis <i>premium</i> na sua distribuição, na sua matéria-prima, localização, inovação, tecnologia e história herdada.
<p>Impulsionar o Capital da Marca de Luxo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ - Extensão da linha ✓ - Extensão da marca ✓ - Ingrediente da marca ✓ - Co-Branding ✓ - Integração social 	<ul style="list-style-type: none"> - Outros produtos que dão continuação à marca Bentley, como perfumes, vestuário, relógios, etc. - Fazem com que os clientes se sintam especiais, pertençam a um clube restrito, como com o <i>Club Bentley Drivers</i>. - Atenção em quem escolhe como parceiros da marca, tal como fez com a marca de perfumes Lalique e com a marca de relógios Breitling. - Um Continental GT V8 S personalizado pelo artista Sir Peter Blake e que foi leilado para reverter para a instituição <i>Care2Save</i>.

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da presente investigação e comparados os resultados obtidos com a literatura já existente. Seguidamente são também apresentadas as limitações e contribuições do estudo, e ainda algumas sugestões para investigações futuras.

5.1. Conclusões e Recomendações

A presente dissertação termina com as respostas às questões de investigação que foram apresentadas previamente.

Primariamente, procurou-se conhecer o conceito do “luxo” e da identidade de marca, para posteriormente os mesmos serem associados e criarem um único conceito denominado por identidade de marca nas marcas de luxo. Analisaram-se igualmente conceitos de capital da marca e imagem de marca, de forma a existir uma investigação mais profunda e completa dos conceitos anteriormente mencionados.

Foram utilizados vários modelos de base, como o de Kapferer & Bastien, (2012); Ghodeswar, (2008) e Fionda & Moore, (2009) de modo a que fosse elaborado um novo modelo com várias dimensões e ações adaptadas às marcas de luxo. É a partir das mesmas que os gestores das marcas de luxo no setor automóvel podem trabalhar uma identidade de marca forte e coesa.

Posteriormente, a presente dissertação procurou, tal como se propôs inicialmente a comparar a teoria analisada através do modelo PCDC de identidade de marca, com a realidade da marca Bentley. Procurou-se saber quais seriam os pontos em comum e divergentes entre ambos os lados.

Relativamente à aplicação de um plano de identidade de marca, a Bentley está sempre em ascensão, sendo que são várias as ações que são concretizadas pela empresa para que essa identidade prevaleça e se torne cada vez mais forte. Devido a isso e comparando as ações da Bentley com as mencionadas no modelo PCDC, podemos concluir que a empresa está de acordo com quase todas as dimensões e ações mencionadas no modelo de brand identity nas marcas de luxo (PCDC). São poucas as ações com a qual a marca não se identifica, uma vez que a marca não tem interesse como por exemplo a utilização de celebridades.

Respondendo também à questão a que se propunha perceber o conceito do “luxo” e quais as diferenças entre esse luxo e o *premium*, tendo em conta que existe cada vez mais a possibilidade de uma marca de luxo declinar para o estatuto de *premium*. Devido a esse motivo, foi necessário uma pesquisa da marca Bentley e perceber o motivo de a mesma se inserir no setor automóvel de luxo. São várias as razões, uma vez que a mesma distingue-se do *premium*, primariamente pelo número limitado de automóveis vendidos, pela sua hiperpersonalização, pelo tipo de distribuição, entre outras.

Seguidamente, como foi referido anteriormente, as dimensões que influenciam a identidade de uma marca de luxo, são o seu posicionamento, a sua comunicação, o seu desempenho e por fim , o seu capital da marca.

Todas estas dimensões influenciam a marca Bentley, uma vez que a mesma difere de todas as outras marcas sendo bastante forte em algumas destas dimensões, como por exemplo no seu posicionamento, visto que se posiciona como um automóvel de preço elevado, para de alguma forma, o cliente ter a noção de tudo o que esse preço lhe pode trazer, todos os benefícios tangíveis e intangíveis.

As dimensões da identidade de marca voltadas para o cliente são fundamentais para o sucesso dos esforços da construção da marca, oferecendo uma imagem de marca também ela consistente e auto-reforçada.

A Bentley tem de se certificar que a marca permanece forte mesmo nos tempos mais difíceis e que oferece um valor consistente para a marca.

Dentro das dimensões são várias as acções que a Bentley utiliza no seu plano de identidade de marca, tais como: o design, a exclusividade, a herança, a cultura da marca, a clareza na identidade de marca, as características de uma marca de luxo, os seus atributos tangíveis e intangíveis, os seus benefícios, a função do automóvel, o preço elevado, as campanhas publicitárias, os eventos, o consumidor, a experiência, a performance, o atendimento e satisfação do consumidor, a extensão da linha, o ingrediente da marca e o *co-branding*.

Resumidamente, o planeamento e desenvolvimento de um respetivo plano de identidade de marca é necessário para se continuar a manter os níveis de vendas e de satisfação do cliente. Na verdade, é necessário também que o próprio departamento de marketing seja o centro de gestão de todas as atividades que afetem e comuniquem a marca Bentley, algo que está a acontecer e que já está a ser mais valorizado, mas que em Portugal poderia ser ainda mais ativo, uma vez que essas atividades tem de ser semelhantes em todo o mundo para passar uma mensagem acerca da marca também coerente.

Pode-se concluir que embora não exista concretamente um plano de identidade de marca para a gestão da marca Bentley, aquilo que tem sido feito por parte da marca, tanto em Portugal, como no mundo, apresentam já um grande sucesso e uma perspetiva grande de crescimento. Uma vez que toda a marca Bentley trabalha num mesmo sentido, tendo em conta um planeamento e objetivos comuns, sendo que esta integração vai ser indispensável para o um maior sucesso da gestão da identidade de marca da Bentley.

5.2. Limitações do Estudo

A primeira dificuldade encontrada na elaboração da presente dissertação foi ao nível da complexidade dos conceitos em estudo, uma vez que a literatura ainda apresenta muitos pontos divergentes entre diversos autores analisados. O “luxo” e a identidade de marca apresentam várias definições e conceptualizações divergentes, tendo sido a delimitação destes dois conceitos uma tarefa desafiante, ainda mais quando o objetivo é adaptar os mesmo ao setor automóvel de luxo, que apresentou pouca informação.

É considerado que também poderia ser importante, fazer mais entrevistas para aprofundar o estudo de caso da Bentley e para obter uma maior abrangência de perspetivas da utilização de um plano de identidade de marca, algo que não foi possível tanto por limitações de tempo, como também por indisponibilidade dos elementos que foram contactados.

No caso de existir um futuro estudo seria interessante recorrer à análise quantitativa e estudar a perceção dos consumidores quando adquirem um automóvel Bentley. Esta opção foi tida em conta, mas não foi realizada, uma vez que se pretendia estudar a perspetiva da empresa e focalizou-se apenas essa opção, mas de qualquer forma não foi dada autorização para aceder a dados de consumidores que adquiriram carros de luxo, devido a processos contratuais de sigilo, impossibilitando assim o contato com os mesmos.

5.3. Contribuições e Sugestões para Investigações Futuras

Através da revisão da literatura elaborada, considera-se importante referir que a perceção da identidade da marca difere entre as empresas, visto que cada um adapta o seu plano de identidade de marca à sua empresa, tendo em conta os objetivos que quer atingir, a mensagem que quer passar e o seu público alvo.

Uma estratégia de identidade de marca semelhante para diferentes empresas de automóveis de luxo não teria em consideração a complexidade de cada marca e a mensagem que a mesma quer transmitir e provavelmente poderia não resultar a 100%. O objetivo é que cada marca de automóveis de luxo desenvolva o seu próprio plano de identidade de marca apoiando-se no modelo PCDC e adaptando à sua empresa, de forma a extrair aquilo que é mais importante nos seus automóveis e aquilo que querem transmitir enquanto marca de luxo.

Com isto pretende-se chamar a atenção para que embora existam vários modelos de identidade de marca, como o de Kapferer & Bastien, (2012), deve existir a flexibilidade no processo de definição de estratégias diferentes para as diferentes marcas de automóveis de luxo, tendo em conta também os diferentes públicos-alvo, uma vez que não se pode esquecer que muitos consumidores querem estar associados a estas marcas, mas não tem poder económico para o fazer.

Assim, se existir essa adaptação todo o processo da identidade da marca pode ser mantido, continuando a integrar todas as dimensões sugeridas, mas prestando maior atenção às ações que se adaptam á marca, construindo assim uma identidade de marca forte e coesa.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Nova Iorque: FreePress.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Nova Iorque: FreePress.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Nova Iorque: The Free Press.
- Allèrès, D. (2008). *Luxury Marketing Strategies*. Rio de Janeiro: FGV.
- Barwise, P. (1993). Brand Equity: Snark of Boojum?. *International Journal of Research in Marketing*, 1(10), 93-104.
- Bellaiche, M., Mei-Potchler, A., & Hanisch, D. (2010). *The New World of Luxury*. Boston: The Boston Consulting Group, Inc.
- Bentley Oficial (2017). *World of Bentley: W.O Bentley*. Acedido a 9 de Marco de 2017, em www.bentleymotors.com/en/world-of-bentley/our-story/history-and-heritage/w-o-bentley.html
- Cardoso, A. (2017). *Vendas de Aston Martin e Porsche 'explodem' em março. Sim, em Portugal*. Acedido a 13 de Abril de 2017, em <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/vendas-de-aston-martin-e-porsche-explodem-em-marco-sim-em-portugal-142183>
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury Brand Management: A world of Privilege*. Singapore: Jonh Wiley et Sons Pte. Ltd.
- Como será o futuro do design de luxo?* (2016). Acedido a 12 de Setembro, em <https://www.motor24.pt/motores/sera-futuro-do-design-luxo/>
- D'Arpizio, Levato, Zito, & Montgolfie. (2015). *Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter 2015*. UnitedStates: Bain&Company.

- D'Arpizio, Levato, Zito, Kamel, & Montgolfier. (2016). *Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2016*. United States: Bain&Company.
- Danziger, P. (2005). *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses as Well as the Classes*. Chicago: KaplanPublishing.
- Domingues, M. (2015). *Tudo o que luz é luxo*. Acedido a 15 de Março de 2017, em <https://executiva.pt/a-deslumbrante-historia-do-luxo-introducao/>
- Doyle, P. (1994). *Marketing Management and Strategy*. Nova Iorque: The Dryden Press.
- Eco (2017). *Bentley e Porsche, as marcas de carros que mais cresceram em vendas*. Acedido a 1 de Setembro de 2017, em <https://eco.pt/2017/08/02/vendas-no-setor-automovel-cresceram-122-em-julho-diz-acap/>
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2008). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 5/6(16), 347-363.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets. *Journal of Product & Brand Management*, 1(17), 4-12.
- Harris, F., & Chernatony, L. d. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 3/4(35), 441-456.
- Heine, K. (2011). *The Concept of Luxury Brands In Luxury Brand Management*. Berlin: Technische Universität Berlin.
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Keegan, W., Moriarty, S., & Duncan, T. (1995). *Marketing*. Englewood: Cliffs.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 1(57), 1-22.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. England: Pearson Education Limited.
- Knapp, D. (2000). *The Brand Mindset*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lipovetsky, G. (1980). *The Luxury Eternal: The age of the sacred time of brands*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Malta, J. C. (2017). *Portugueses compraram mais 122 carros de luxo até Março*. Acedido a 5 de Junho de 2017, em http://rr.sapo.pt/noticia/80208/portugueses_compraram_mais_122_carros_de_luxo_ate_marco

- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Michael (Abril de 2013). *Luxury Branding: The Difference Between Premium and Luxury*.
Acedido a 15 de Agosto, em
<http://branduniqu.com/2013/luxury-branding-the-difference-between-premium-and-luxury/>
- Morris, T., & Wood, S. (1991). Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations. *Work Employment Society*, 2(5), 259-282.
- Neto, H. A. (2 de Fevereiro de 2015). *2015: Um ano de luxo?*. Acedido a 5 de Junho de 2017, em <http://marketeer.pt/2015/02/12/2015-um-ano-de-luxo/>
- Neto, H. (7 de Outubro de 2017). *SUV, um novo luxo?* Acedido a 11 de Outubro, em <https://eco.pt/opiniaio/suv-um-novo-luxo/>
- Nueno, J., & Quelch, J. A. (1988). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 6(41), 61-68.
- Robson, C. (1993). *Real World Research*. Reino Unido: Blackwell Publishing.
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Consuming luxurybrands: The relevance of the 'RarityPrinciple'. *Brand Management*, 2(8), 122-138.
- Santo, H. E. (2016). *A História dos Logótipos: Bentley*. Acedido a 8 de Junho de 2017, em www.razaoautomovel.com/2016/08/historia-dos-logotipos-bentley
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Seetharaman, Nadzir, Z. A., & S.Gunalan. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*, 4(10), 243-256.
- Vigneron, F., & W.Johnson, L. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Brand Management*, 6(11), 484-506.
- Ward, S., Light, L., & Goldstine, J. (Julho-Agosto de 1999). *Harvard Business Review: What High-Tech Managers Need to Know About Brands*. Acedido a 15 de Setembro de 2017, em <https://hbr.org/1999/07/what-high-tech-managers-need-to-know-about-brands>
- Wee, T., & Ming, H. (2003). Leveraging on symbolic values and meanings in branding. *Brand Management*, 3(10), 206-218.

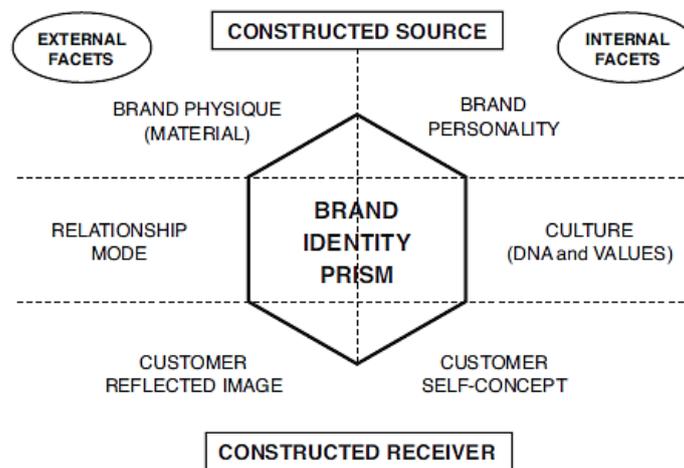
ANEXOS

ANEXO A – “Differences between brand identity and brand Image”

Brand identity	Brand image
Source/company focused	Receiver/target audience focused
Created by managerial activities	Created by perceptions of the consumer
Encoded by ‘brand originator’	Decoded by ‘brand receiver’
Identity is sent	Image is received/perceived

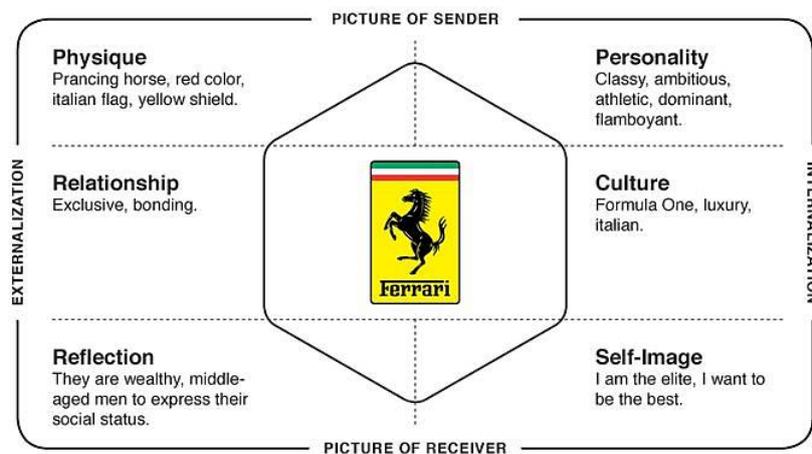
Fonte: Nandan (2004)

ANEXO B – Prisma de Identidade de Kapferer



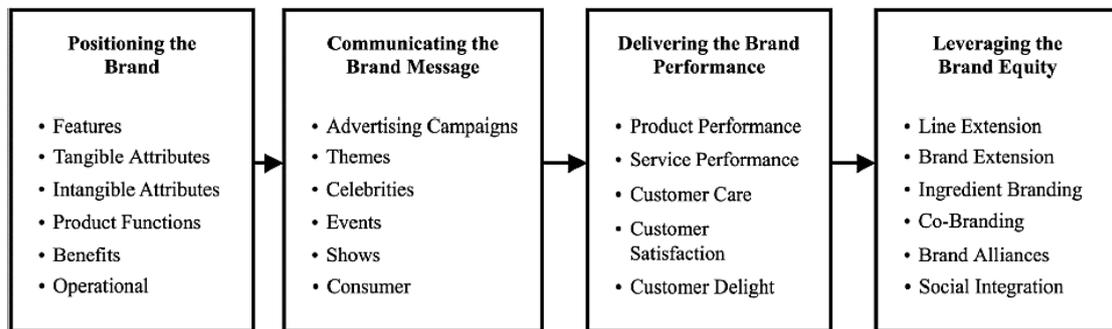
Fonte: Kapferer & Bastien (2009)

ANEXO C – Prisma de Identidade de Kapferer “Ferrari”



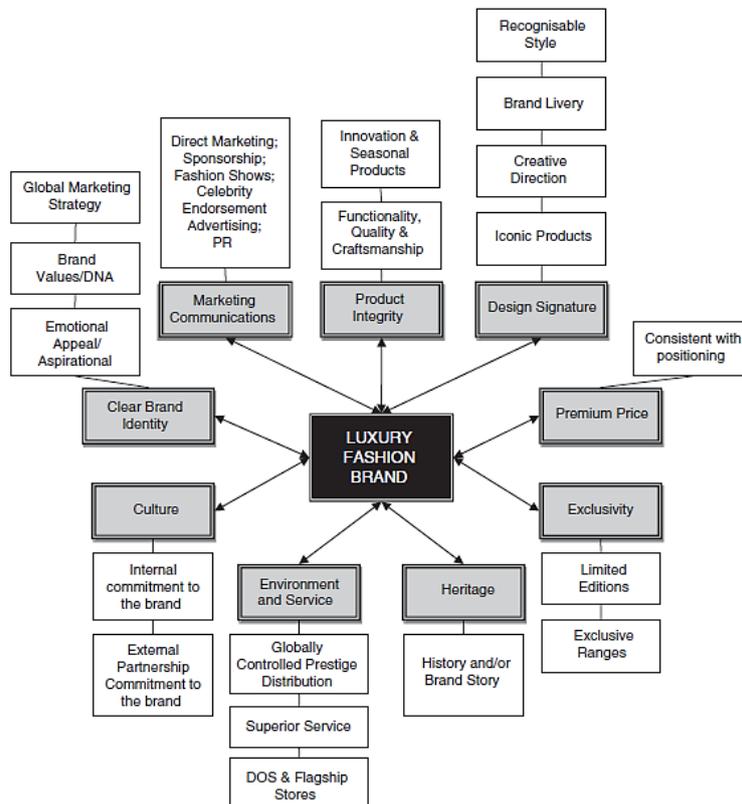
Fonte: Página da Ferrari (Linkedin)

ANEXO D – Modelo PCDL



Fonte: Ghodeswar (2008)

ANEXO E – “The componentes of a luxury fashion brand”



Fonte: Fionda & Moore (2008)

ANEXO F – Logótipo Bentley



ANEXO G – Guião das Entrevistas Realizadas

(Breve introdução ao tema antes da gravação)

1. Qual o seu nome? Idade? Função atual? Experiência no setor do luxo? Formação na área?

1.1. Qual é para si a importância do sector automóvel na área do luxo?

1.2. Quais são as marcas de automóveis que o Carlos aponta como sendo marcas de automóveis de Luxo?

Identidade de Marca de Luxo

1.3. Considera as marcas de luxo automóvel exclusivas? E se sim, porquê?

1.4. Considera as marcas de automóveis de luxo com que trabalha icónicas? O fato de a marca ser icónica contribui para o desenvolvimento da mesma?

1.5. A história da marca é importante para as marcas de luxo automóveis?

Posicionamento da Marca de Luxo

1.6. Sendo o mercado de automóveis de luxo competitivo, como é que uma marca de luxo se posiciona no mercado e se diferencia de todas as outras?

1.7. Qual o posicionamento adotado de uma marca de luxo automóvel de forma a fazer frente aos seus concorrentes?

1.8. Quais os atributos que considera mais importantes para um bom posicionamento de uma marca de luxo?

1.9. O preço elevado é um fator que diferencia os automóveis de luxo de todos os outros?

Comunicação da Marca de Luxo

1.10. Visto que as marcas de automóveis de luxo não costumam utilizar a publicidade convencional, de que forma é que estas marcas comunicam?

1.11. As marcas de Luxo procuram estar associadas á qualidade, performance e autenticidade. De que forma a venda de experiências é importante para o crescimento da marca?

Performance da Marca de Luxo

1.12. Qual o impacto da concorrência para a constante evolução de uma marca de luxo automóvel?

1.13. Quais as características mais importantes para definir a performance de uma marca de automóveis de luxo?

Capital da Marca de Luxo

1.14. Qual a importância da paridade e diferenciação dos concorrentes para o crescimento de uma marca de luxo automóvel?

1.15. O que diferencia uma marca de automóveis de luxo de uma marca de automóveis “premium”?