O FUTURO DA EXPERIÊNCIA NO MERCADO DE LUXO

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar, junto aos gestores e profissionais de marcas de luxo, premium e masstige, qual tipo de experiência (física e digital) essas marcas gostariam de entregar futuramente aos seus clientes. A questão que impulsiona esta pesquisa é: "Qual é o futuro da experiência de marca de luxo?". Foi conduzida uma pesquisa de caráter exploratório, com entrevistas semiestruturadas, com quatro profissionais do mercado de luxo. A partir do conceito de *experience economy* do artigo pioneiro de Pine e Gilmore (1998) e dos estímulos à criação de experiências de Schmitt (1999), a presente pesquisa busca entender se as marcas de luxo estariam prontas para passar a encenar experiências ao invés de vender produtos ou serviços. No meio do caminho até este futuro distante, a pesquisa mapeou exemplos de novos modelos de negócios em prática e algumas mudanças na forma de se propor produtos e serviços de acordo com evoluções culturais, sociodemográficas, comportamentais ou psicográficas.

Palavras-chave: luxo, branding, marketing experiencial

INTRODUÇÃO

O mercado de luxo congrega o topo de linha de vários segmentos da economia: de automóveis à hospitalidade, vestuário à gastronomia, fragrâncias e cosméticos, passando pela relojoaria, joalheria, calçados e acessórios, vinhos, espumantes, yatches, móveis, imóveis e obras de arte. É um mercado reconhecido pelos produtos de alta qualidade e pela excelência na entrega da experiência no varejo físico. Se nos Estados Unidos as empresas cotadas em bolsa que mais chamam a atenção dos investidores nos últimos anos são agrupadas sob a sigla GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft), no CAC 40 da França, elas são chamadas de KHOL, sigla formada pelas iniciais de Kering, Hermès, L'Oréal e LVMH (Fay, 2018).

O mercado de luxo (luxo, premium e masstige) ganhou projeção na imprensa internacional por resistir bem às últimas crises e em 2019 era avaliado em 1.2 trilhões de euros segundo a consultoria Bain & Company. A expectativa de crescimento desse mercado, antes do Covid-19, era de 3% a 5% ao ano até 2025 (D'Arpizio, et al., 2019). Em março de 2020, a mesma consultoria estima que só neste ano o mercado de luxo possa contrair entre 15% e 35% (D'Arpizio, et al., 2020). Segundo a Business of Fashion e McKinsey & Company (Sherman, 2020), a expectativa de contração é de 39% em 2020. Os impactos no longo prazo, o tempo e velocidade de recuperação em cada mercado podem variar de acordo com os traumas psicossociais e questões econômicas que ainda estão se desenvolvendo e se consolidando.

Vale destacar que ao falarem de mercado de luxo, as consultorias supracitadas agregam o luxo, premium e o masstige. Bastien e Kapferer (2015) explicam as claras diferenças entre as categorias e explanam sobre algumas confusões entre elas. Os produtos e marcas do mercado de luxo são aqueles marcados por fatores ligados ao sonho e que evocam valores que vão além da mera funcionalidade do produto (Bastien & Kapferer, 2015). Os autores estabelecem sete critérios que caracterizam um produto como pertencente ao mercado de luxo:

1. Deve portar emoção, estética, prazer, e se tratar de uma experiência hedonista.

2. Ter alta qualidade e ser feito para durar.
3. Ser adquirido a um preço muito maior do que o requerido por sua funcionalidade. Morisset (2019a) é mais enfático e afirma que aos olhos do cliente deste mercado, o preço alto não é um problema.
4. Ser ligado a um patrimônio, uma cultura, uma história, um savoir-faire e uma geografia específica.
5. Estar disponível em poucos pontos de venda bem selecionados (um dos tipos de raridade).
6. Ser acompanhado de serviços personalizados.
7. Ser um marco de distinção social e dar ao cliente um intenso sentimento de privilégio.

Morisset (2019a) define também que o objeto de luxo teria que se referir ao sonho mais do que a uma necessidade, deveria receber o endosso das elites, ser "raro" e portar uma *singularité* (singularidade, aspecto único, especial e distintivo).

Já as marcas e produtos premium são analisados e consumidos pela boa relação qualidade/ preço, por sua funcionalidade e utilidade. A migração de uma marca do premium para o luxo e vice-versa não é linear, pois trata-se de estratégias de marketing completamente diferentes (Bastien & Kapferer, 2015).

O mercado masstige (ou *Mass Prestige*), segundo Silverstein e Fiske (2019), ocupa um espaço entre o mercado de massa e o de luxo (acima do primeiro e abaixo do segundo). Permite que as marcas cobrem um preço premium sobre produtos convencionais, mas, de modo geral, um pouco abaixo do preço dos produtos de luxo. Para Bastien e Kapferer (2015), o termo surge de uma confusão causada por dois fatores: quando se acredita que o preço alto seja sinônimo de objeto ou marca de luxo e pelo movimento promovido por marcas de massa chamado de *trading up* (processo de premiumização que gera um produto com valor agregado um pouco maior e mais caro).

Como muitas marcas e *maisons* têm estratégias diferentes dentro da própria organização como, por exemplo, estratégia de luxo para a *haute couture*, premium para *eyewear* de masstige para cosméticos, este trabalho abarca essas três categorias dentro do termo "mercado de luxo" (como feito pelas consultorias citadas).

Quatro macro segmentos do mercado de luxo são mais relevantes para este estudo, são eles: *Personal luxury goods*, *Luxury hospitality*, *Wines & Spirits*, *Gourmet food & Fine dining*. Juntos, eles representam 571 bilhões de euros. A escolha de tais macro segmentos ocorre por serem de consumo mais recorrente ou periódicos por uma quantidade maior de consumidores, e por existirem experiências que congreguem mais de uma categoria quando da oferta de experiências de marca. Vale esclarecer que o segmento de *Personal luxury goods*, segundo a Bain & Company (D'Arpizio, et al., 2019), é composto por quatro subgrupos de consumo pessoal: acessórios, vestuário, *beauty* e *hard luxury* (joalheria e relojoaria). Já o subgrupo *beauty*, segundo a consultoria Xerfi Global (Schiliro, 2018), é composto por quatro outras categorias de produtos: fragrâncias, *make-up*, *skincare*, *haircare*.

Entende-se neste estudo que os segmentos voltados ao varejo de produtos também têm a capacidade de proporcionar experiências. Trata-se, portanto, de uma leitura mais abrangente do conceito de luxo experiencial do que a feita pela consultoria BCG (2016), que considera somente as categorias de mobiliário, alimentos e bebidas e hotelaria e viagens exclusivas como sendo experienciais.

O objetivo desta pesquisa é investigar, junto aos gestores e profissionais de marcas de luxo, premium e masstige, qual tipo de experiência (física e digital) essas marcas gostariam de entregar futuramente aos seus clientes. Portanto, a questão que impulsiona esta pesquisa é: "Qual é o futuro da experiência de marca de luxo?".

A EXPERIÊNCIA DE LUXO EM MEIO A OUTROS DESAFIOS

Expansão, competitividade, *dream factor*, *top of mind*, *time share*

Antes, as *maisons* de luxo eram empresas familiares que, a partir das décadas de 1980 e 1990, do processo de globalização, da abertura de mercados pós guerra fria e da maior estabilidade econômica, começaram a ser compradas por grandes conglomerados de luxo, como comentam Bastien e Kapferer (2015), D'Arpizio (2017) e Morisset (2019b). É a partir deste momento que as marcas de luxo passaram a buscar clientela fora dos seus mercados e geografias de origem. Os gestores, ao longo das décadas, têm se preocupado em aumentar a rentabilidade de suas marcas sem que elas percam o seu *dream factor*. O risco de diluição de uma marca e perda de valor aos olhos do consumidor é proporcional ao quão acessível ela é. Desde então, as marcas do mercado de luxo enfrentam um dos seus principais paradoxos: o de encontrar o equilíbrio entre exclusividade e democratização, entre a imagem e a rentabilidade. A alta dependência de um único mercado externo, e passar a criar produtos e serviços voltados principalmente a este mercado em detrimento do mercado de origem, é uma grave infração da quarta regra do luxo (Kapferer, 2015; 2019).

Com a proliferação de novas marcas, a internacionalização de outras (antes de nicho) e o aumento do acesso à informação por meio da internet e redes sociais, o gestor da marca de luxo enfrenta também o desafio de manter a sua marca no *top of mind* e os conteúdos da marca com bom percentual de *time share* no dia-a-dia do consumidor. Os desfiles, coleções cápsula, lançamentos das declinações de produtos, eventos de PR, renovações de lojas, colaborações, parcerias e extensões de marca se tornaram preciosas fontes de conteúdo para manter rodando a engrenagem da comunicação, que migra cada vez mais do offline para o online.

Então, como lidar com esse consumidor globalizado (*globetrotter*), hiper conectado e bem informado? As marcas devem pensar as suas estratégias e suas reverberações não somente em uma esfera local ou regional, mas também global. Os gestores têm o desafio de tropicalizar as ações em mercado local, mas sem perder a coesão da marca (DNA e códigos), sem diluir e banalizar a marca.

Segundo Bastien e Kapferer (2015) e Morisset (2019b) o DNA de uma marca caracteriza-se por um conjunto de valores que diferenciam uma marca das demais. Deve reforçar a singularidade da marca e deve ditar tudo o que ela pode fazer. Embora marcas diferentes possam compartilhar um ou dois genes, cada uma deve trazer uma combinação única. O DNA normalmente vem da história do seu criador, dos mitos e lendas que se criam ao redor da marca ao longo dos anos. Os Códigos, por sua vez, são a expressão visual da marca, os atributos físicos e estéticos. Eles reforçam o reconhecimento da marca e dão forma ao seu DNA (conteúdo). Morisset (2019b) comenta que eles podem ser transgredidos se isso ajudar a marca a se adaptar e se manter relevante em meio às mudanças socioculturais.

O físico e o digital

De acordo com a Bain & Company (D'Arpizio, et al., 2019), até 2025 é esperado que todas as compras deste mercado sejam influenciadas por interações no ambiente digital. Acredita-se também que em 2025 o canal de vendas online será responsável por um quarto do total de vendas. Ainda assim, há uma expectativa para que o varejo físico, distribuído em outros canais, mantenha a sua importância.

Com a crise do Covid-19, a imprensa e o mercado em geral especulam amplamente sobre uma possível aceleração no hábito de uso de plataformas e redes sociais para o consumo online. O mercado de luxo, que sempre teve a relação entre o cliente e o *sales assistant* no *shop floor* como peça fundamental ainda demonstra dificuldade em assimilar a lógica do consumo online. Nesse sentido, Sherman (2020) comenta sobre as iniciativas ainda pouco frutíferas do grupo Richemond (com a aquisição e fusão da Yoox e Net-a-Porter), da Farfetch e do grupo LVMH (com a criação fracassada da eLuxury em 2000 e 24 Sèvres em 2017).

REVISÃO DE LITERATURA

O campo de estudo sobre a experiência do cliente é relativamente novo e a maioria da literatura que trata do assunto não é focada no mercado de luxo. Holbrook e Hirschman (1982) são um dos primeiros a tratarem dos aspectos experienciais como importantes para o processo de consumo. Ao contrário do que se imaginava, o consumidor não faria as suas escolhas puramente baseadas na lógica e racionalidade. Alguns anos depois, Pine e Gilmore (1998) e Schmitt (1999) foram uns dos primeiros a teorizarem de forma mais sistemática sobre a economia da experiência e sugerem que a experiência seria composta por quatro ou cinco tipos de estímulos principais, respectivamente. Posteriormente, outras contribuições surgiram compartilhando de uma lógica parecida na análise da construção da experiência. A combinação de até cinco tipos de estímulos poderiam ser responsáveis na composição da experiência, são eles: intelectual, sensorial, afetivo, comportamental e social (Brakus, et al., 2009; Atwal & Williams, 2009; Verhoef, et al., 2009; Hwang & Seo 2016).

Atwal e Williams (2009) trazem essa análise sobre a construção da experiência para o campo do mercado de luxo. Hwang e Seo (2016) avançam a discussão no segmento de hotelaria e turismo. Buehring e O'Mahony (2019), por sua vez, entram no estudo de aspectos mais profundos da experiência na hotelaria de luxo. Brakus, et al. (2009) analisam o quanto alguns entrevistados concordam com frases que representam cada um dos estímulos. Os autores demonstram estatisticamente que os estímulos de caráter social teriam uma proximidade com questões emocionais e concluem que o caráter social deveria se juntar ao estímulo afetivo.

A análise da construção da experiência passa também por elementos controlados pelas marcas como: preço, localização, design da marca e do produto, qualidade do produto/ serviço, atmosfera em loja ou hotel, canais de venda e de comunicação, entre outros (Verhoef, et al., 2009; Brakus, et al., 2009; Hwang & Seo, 2016). Analisa-se também a relação temporal com o cliente – pré-venda, durante e pós venda – (Mascarenhas, et al., 2006; Hwang & Seo, 2016) seja no físico ou digital. Tais fatores influenciam o processo que leva à satisfação, lealdade e intenções comportamentais positivas dos clientes (Verhoef, et al., 2009; Brakus, et al., 2009; Mascarenhas, et al., 2006; Hwang & Seo, 2016; Buehring & O'Mahony, 2019). No entanto, porque esses itens variam de acordo com a marca, setor e na maioria dos casos já vêm estabelecidos pelos escritórios globais ou são confidenciais, eles não serão destrinchados em profundidade neste estudo. Eles aparecerão de forma secundária e como suporte para a investigação principal sobre a experiência do cliente.

A *Experience Economy*

Pine e Gilmore (1998) apresentam uma progressão histórica do valor econômico que parte da base da economia do extrativismo (commodities), passa pela economia da indústria (produtos), chega ao estágio mais recente da economia dos serviços (entrega de serviços) e aponta para a economia da experiência (encenação de experiências). A economia da experiência, sugerem os autores, seria o próximo estágio do amadurecimento das relações de consumo, no qual as marcas poderiam ter maior diferenciação em relação à concorrência e obter margens melhores.

Logo de início, os autores refutam a ideia de que a economia das experiências se trataria de um mero empacotamento dos commodities, produtos ou serviços atuais com experiências. Eles afirmam que o potencial dessa quarta economia só será alcançado plenamente se as marcas criarem experiências engajadoras. "Uma experiência ocorre quando uma empresa intencionalmente usa o serviço como palco, e produtos como adereços, para engajar os consumidores de modo a criar um evento memorável. Commodities são substituíveis, bens são tangíveis, serviços são intangíveis, e experiências são *memoráveis*" (Pine & Gilmore, 1998).

Schmitt (1999) e Atwal e Williams (2009) comentam que seria necessário abandonar o foco sobre características-e-benefícios (visão predominante no marketing tradicional) e ir em direção à experiência do consumidor. Pine e Gilmore (1998) estabelecem 4 zonas para a experiência, conceito adaptado por Atwal e Williams (2009). São elas: Entretenimento, Educacional, Escapista e Estética. Tais zonas dependem do grau de participação do consumidor (ativa ou passiva) e do grau de imersão (contemplação ou imersão) na experiência da marca (Figura 1).



Figura 1: Quatro zonas de experiência. Adaptado de Pine e Gilmore(1998) e Atwal e Williams(2009).

A zona do Entretenimento, segundo os autores, teria atividades como assistir televisão, ir a um concerto ou ver um desfile de moda. Já a zona Educacional, agrega atividades com uma maior participação do consumidor, mas ainda de forma menos protagonista como participar de uma aula de prática esportiva, assistir a uma aula ou a ver palestra de alguma marca. A zona Escapista traria atividades com um maior protagonismo e imersão (ambiente que aguça o sensorial). Os exemplos dados são: atuar em uma peça, escalar uma montanha viajar para um destino exclusivo. A zona Estética, por sua vez, propõe que o consumidor está imerso em determinado ambiente, mas tem pouco efeito sobre o ambiente (como contemplar uma vista de uma montanha, visitar uma galeria de arte ou admirar a arquitetura ou design de interiores de uma boutique de luxo).

Os autores concordam que muitas vezes as melhores experiências são aquelas que trazem aspectos das quatro zonas. Haveria, portanto, a possibilidade de as marcas proporem experiências mais próximas ao centro da matriz da Figura 1.

Atwal e Williams (2009) comentam que muitas experiências do mercado de luxo já existentes estariam próximas a zona Escapista (principalmente o setor de hospitalidade especializado em viagens exclusivas) e a zona Estética (lojas, hotéis, restaurantes que expressam os seus universos de marca nos mínimos detalhes físicos e da interação). No entanto, os autores também alertam que nem sempre essas ofertas, que já são inerentemente experienciais, são ativamente colocadas no mercado de forma experiencial. Haveria um espaço a ser assumido em direção à venda de experiências.

Hedonismo versus Exibicionismo: Consumo para quem?

Para se saber quais e como propor novas experiências, é necessário entender também quais são as finalidades do consumo de luxo, o que o consumidor espera da proposta de valor da marca. A existência de um caráter hedonista, individualista e inconspícuo no consumo de luxo já foi amplamente explorado por Dubois e Duquesne (1993), Tsai (2005), Bastien e Kapferer (2015) e Atwal e Williams (2009) e comprova que o consumo de luxo vai além da concepção mais convencional – visão predominante a partir do livro de Thorstein Veblen intitulado "A Teoria da Classe Ociosa" de 1899 – que dá ao consumo de luxo um caráter puramente ostentatório, conspícuo e voltado para a aparência social.

Tsai (2005), ao propor uma abordagem de branding dupla, menciona a necessidade de se ter um equilíbrio para que o cliente decida se a orientação do consumo será mais no sentido individual ou social. Atwal e Williams (2009) apontam para um consumo menos voltado para a ostentação e mais para um prazer hedonista; pois para o consumidor do luxo da época importariam mais a criatividade pessoal, a expressividade, inteligência, fluidez e significado. Mais recentemente, outros autores passam a afirmar uma a prevalência de um desejo de consumo inconspícuo (Eckhardt, et al., 2014; Stylus, 2017), mas sem que o conspícuo deixe de existir.

Ser *versus* Ter

A consultoria BCG (2016) afirma existir uma mudança no hábito de consumo entre os *Millennials*, da posse de produtos em direção à compra de experiências. Eckhardt, et al. (2014), sugerem que a migração da posse para o acesso tenha relação com a preferência de um consumo inconspícuo. Os autores também relacionam tal mudança aos momentos de crise econômica e recessão, em que o consumo ostentatório passa a ser mais mal visto socialmente.

Esse consumo inconspícuo pode tomar nuances curiosas quando essa clientela do luxo passa a expor seu estilo de vida na internet. Na era das redes sociais, em que os momentos, lojas, eventos e ativações são instagramáveis e precisam, quase que obrigatoriamente, virar imagens ou ser transmitidos ao vivo, as marcas de luxo se encontram, mais uma vez, na encruzilhada entre a imagem e o negócio tratada anteriormente.

As marcas de luxo, que por muito tempo se mantiveram longe das redes sociais e do e-commerce, se viram obrigadas a estarem presentes no ambiente digital para se apropriarem do papel de emissores da mensagem. O desafio é manter ou recriar o sonho de uma marca tanto para a geração de consumidores antiga quanto para a nova, para os hedonistas e os exibicionistas, para os que buscam produtos e/ou experiências. Explorando o limite da rentabilidade sem diluir e desvalorizar a marca. Buscando estender (não só replicar) de forma coerente e coesa a experiência física para o digital.

Inovação

As marcas de luxo podem inovar em sua oferta de produtos, serviços e experiências de modo a atingir os diferentes tipos de consumidores: os hedonistas ou aqueles que buscam uma maior exposição social, os que desejam ter a posse do produto ou só acessar a marca temporariamente. Atwal e Williams concluem o seu artigo afirmando que "O desenho de experiências inovadoras se tornarão um componente cada vez mais importante para o marketing de luxo" (2009, p. 345).

Pine e Gilmore (1998) mencionam a híbridos como *eatertainment* (*Eat* e *Entertainment*), *shoppertainment* (*Shop* e *Entertainment*) e entertailling (*Entertainment* e *Retailing*) como exemplos de inovação na experiência do cliente. Schmitt (1999, p. 65), explana sobre as extensões de produto ou marca como sendo outra estratégia de marketing experiencial. Morisset (2019c) também trata das extensões de marca e colaborações entre marcas como estratégia para criar ou aumentar o *lifestyle* (estilo de vida) da marca e o *brand equity*. A marca

pode passar a ser mais complexa, ter mais pontos de contato na vida do consumidor e deixar de ser sinônimo de um único tipo de produto/ serviço.

Desafio operacional e de gestão de pessoas

Qualquer forma de inovação, seja por meio de uma extensão de marca ou produto, seja pela criação de um novo modelo de negócio híbrido, ou pela encenação de experiência, traz desafios na implementação, controle e maior complexidade das operações. Independentemente da nova atividade, a gestão de pessoas é um ponto crucial do processo.

Para Smith (2003, p. 102), é por meio das pessoas que uma marca consegue entregar a sua proposição de valor. São elas que tornam a marca viva para os consumidores. Trata-se de um recurso relevante no mercado em geral (Mascarenhas, et al., 2006; Verhoef, et al., 2009) , importante no mercado de luxo (Bastien & Kapferer, 2015) e especialmente importante na hotelaria e hospitalidade (Hwang & Seo, 2016; Buehring & O'Mahony, 2019).

Desde a sua origem, a promessa de valor das marcas de luxo é entregue pelas pessoas (artesãos, sales assistants, concierges, recepcionistas etc.), trata-se de um setor intensivo em mão-de-obra. Por muito tempo os produtos e serviços se mantiveram os mesmos, mas o surgimento dos híbridos e novas experiências imporiam novos desafios de reorganização, requalificação dos profissionais e estabelecimento de novos protocolos, cerimoniais e treinamentos voltados para as novas operações.

METODOLOGIA

Para responder ao problema proposto, foi conduzida uma pesquisa de caráter exploratório, com entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais de marcas de luxo, premium e masstige no Brasil e no exterior. Tal metodologia é a mais adequada para extrair dos entrevistados insights que apontem para o que estes acreditam que será o futuro das interações entre os seus clientes e suas marcas.

Devido às medidas de distanciamento social no combate à pandemia do Covid-19, as entrevistas foram conduzidas à distância por meio de plataformas digitais, nos horários convenientes aos entrevistados. Foram entrevistadas quatro pessoas e as entrevistas duraram cerca de uma hora cada. Os dados coletados foram anonimizados para assegurar a privacidade dos entrevistados e de suas empresas. A participação na pesquisa foi voluntária.

Os entrevistados foram escolhidos de acordo com o setor de atuação da marca, o departamento em que trabalham e deveriam ser de marcas de luxo, premium ou masstige.

Entrevistado	Macro segmento	Micro segmento	Descritivo da marca	Departamento
E1	*Personal luxury goods*	*Beauty* – make-up	Marca premium americana	Marketing
E2	*Personal luxury goods*	*Beauty* - fragrância	Marca de luxo francesa	PR e Marketing
E3	*Personal luxury goods*	Vestuário e acessórios	Marca de luxo italiana	PR e Marketing
E4	*Luxury hospitality*	Hotelaria	Divisão de luxo de grupo hoteleiro internacional	Marketing

Quadro 1: Profissionais entrevistados e seus setores

As perguntas do roteiro semiestruturado foram ordenadas com o intuito de evitar ao máximo o enviesamento das respostas dos participantes. Todos os entrevistados sabiam de antemão, no momento do convite, qual era genericamente o tema da pesquisa, mas houve um cuidado para introduzir e explorar nos momentos certos a teoria da *experience economy*, os

tipos de estímulos da experiência e outros pontos explorados no capítulo da Revisão de Literatura.

As perguntas buscaram estimular a reflexão sobre as mudanças socioculturais, aceleradas por avanços tecnológicos e o aumento da exposição à múltiplas fontes de estímulo (internet e mídias sociais), mais relevantes ao setor do luxo. As perguntas procuraram revelar caminhos para o desafio de manter uma marca em evolução constante e relevante para os clientes, seja dentro ou fora dos limites teóricos da *experience economy*.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. A metodologia utilizada para explorar os dados foi a análise de conteúdo, cujo objetivo é realizar um exame sistemático do texto (Flick, 2009). Em um primeiro momento foram criadas categorias amplas de acordo com os temas que emergiram da literatura. Em seguida os dados empíricos foram avaliados, o que resultou na revisão e refinamento das categorias criadas (Flick, 2009). Finalizada a análise, obteve-se um texto conciso, porém com a preservação do conteúdo.

RESULTADOS

Todos os entrevistados são de marcas internacionais e, como era esperado, alguns escritórios locais ou regionais têm mais liberdade de suas matrizes para propor ações e serviços. E3 foi o único a demonstrar uma grande dependência de sua matriz, podendo fazer contrapropostas, mas sempre aguardando a palavra final do escritório global. No entanto, fica evidente que muitos aspectos das experiências de todas elas já vêm prontos dos escritórios globais (definições sobre cores, cheio do ambiente, trilha sonora, treinamento, arquitetura etc.).

A experiência hoje

A experiência do cliente é vivida por meio dos aspectos físicos (na loja ou no hotel) e do serviço do *staff* ou do vendedor no *shop floor*. Nesse sentido, E2 relata que "a voz da vendedora vale ouro (...) pois é ela que está no *one-to-one* com o cliente". Ao tratar da importância do atendimento, E1 destaca que o consumidor brasileiro, ao contrário do que acontece em outros mercados da Europa e Estados Unidos, exige muito a atenção dos vendedores.

As palavras "encantamento" e "entretenimento" são mencionadas para descrever a relação entre marca e cliente na loja física. E1 afirma que na loja existe um processo de "encantamento que é muito importante para um cliente em busca de *prestige* e luxo. É o encantamento no atendimento. A compra no online é muito mais reposição de produto que [a cliente] já use". E3, ao detalhar a experiência do cliente no ambiente, diz que a loja é acolhedora e que existe um compromisso da marca de desdobrar conceitos trabalhados em campanha publicitária para o atendimento nas lojas (como a inclusão). Segundo E4, o "o que conta, no final das contas, é o serviço" e menciona o compromisso da marca em criar um laço emocional com o cliente desde o momento da reserva, durante a estadia e depois que o cliente vai embora. Menciona que a hotelaria de luxo se realiza com "uma coleção de experiências que você vive, quando uma viagem é bem sucedida e dá tudo certo".

As marcas possuem pelo menos um tipo de metodologia ou ferramenta para avaliação da experiência de atendimento do cliente em loja. A qualidade do serviço é verificada em diferentes pontos da interação com o cliente. E4 descreveu alguns tipos de protocolos de interação com o cliente que são extremamente detalhados. O entrevistado também menciona a existência de uma pesquisa que coleta, junto a sua base de clientes, as impressões e adjetivos que estes têm sobre as marcas e os serviços prestados. E3 comenta que o escritório mantém contato constante com as lojas por meio do WhatsApp para entender as reações do cliente com as novas coleções.

Os estímulos da *Experience Economy*

Sobre o uso consciente ou intuitivo dos estímulos da *Experience Economy*, E1 e E3 afirmaram que as suas marcas já utilizam esses estímulos, mas que a construção deles, em grande medida, já vem estabelecida pelos escritórios globais. E2 comenta existir um esforço em Visual Merchandising para instigar os sentidos, contar a história da marca e encantar o cliente. Falando de novas experiências digitais, E2 lembra que a Guerlain teria um questionário online bastante completo que, após ser respondido pelo cliente, seria capaz de sugerir uma fragrância de acordo com a personalidade do cliente.

O setor de hospitalidade de luxo é reconhecido no mercado como o setor que melhor entrega uma experiência ao cliente. Uma vez mencionados os estímulos, E4 salientou que o estímulo intelectual deve ser feito de maneira sutil, em forma de *storytelling* para não ficar opressivo (o entrevistado usa a palavra "*overwhelming*"). Questões culturais e históricas locais podem ser diluídas ao longo da experiência nos menus, cartas de drinks ou passeios que precisam ser verdadeiros e autênticos.

Mudanças imediatas com o COVID-19

O Covid-19 obrigou as marcas a se adaptarem a um novo contexto. Uma delas passou a oferecer aos clientes o serviço de *take-away* de comida de seus restaurantes. E2 aponta que neste momento de recessão, qualquer marca deveria fazer uma reavaliação de seus recursos, focar nos *best-sellers*, fechar lojas pouco rentáveis, fazer *lives* mais focadas para o seu público, escolher melhor seus influencers, focar mais no digital, mas não inundar o cliente com comunicação (e-mails, posts, *lives*, mensagens etc.).

É consenso que as ações de relacionamento com o cliente não devam ser comercialmente agressivas neste momento. E1 comenta de uma retomada das atividades "com distanciamento, não baseadas em valor e sim em aprendizado [do cliente]" porque o momento requer leveza. A comunicação neste momento não é de "*hard sell*", afirma E4. Ao visitar uma loja recentemente, E2 relata que a vendedora a tratou com muito carinho e atenção, fato que não existiria em tempos comuns. E3 comentou que continuou atendendo os clientes com entrega em domicílio e que parou de emprestar temporariamente os seus produtos para ações de PR e divulgação da coleção com influencers.

A experiência no futuro

Ao olhar para o futuro, foi comum para todos os entrevistados que a experiência física e o contato humano se manterão importantes. E1 aponta que a gentileza na relação humana com o cliente é responsável por gerar fidelidade e uma divulgação boca-a-boca. E4 afirma que é necessário avançar no atendimento personificado e personalizado, trazendo uma maior proximidade entre o dono ou gerente do hotel e os seus hóspedes. O entrevistado comenta que tal tipo de atendimento acontece mais em hotéis boutique pequenos, em que há um contato direto com o dono e nos quais é possível "ser bem recebido, saber com quem eu falo".

Uma ideia comum passa pelos quatro discursos: a de que no luxo existe um esforço constante para manter o padrão de qualidade da experiência que já se tem hoje, "o luxo está nos mínimos detalhes. A gente tem que criar experiências inesquecíveis para o cliente (...) o atendimento [estar] *flawless*, os detalhes, *art of gifting* (...) presentes, CRM". O cliente deve se sentir confortável e poder admirar a marca, é preciso "fazer bem o arroz com feijão", E2 comenta.

E1 e E2 afirmam que experiências mais avançadas envolvendo híbridos ou extensões de marca dependem muito da geografia em que serão instaladas e da capacidade de absorção do mercado em questão. E1 usa um exemplo de extensão de sua marca que só trabalha com serviços, mas que só existe em Nova Iorque e Chicago, e revela que não sabe se a ação faria sentido no Brasil. Embora pouco rentáveis, E2 comenta da importância das colaborações com artistas e outras empresas para ajudar a "imergir o cliente no mundo da marca", manter o

"*coolness* e desejo pela marca, mas sem perder o *brand heritage*". Essas colaborações ajudariam elevar a empresa no "*top of mind*" dos clientes. Outras ações mais ousadas fariam sentido em mercados mais avançados como Tóquio ou em uma loja na China, afirma. A marca de E3 já fez uma extensão para o segmento de gastronomia, mas em um único local. E4 comenta que uma das marcas de seu grupo tem um site de venda online dos produtos que o cliente usa dentro do hotel (colchões, travesseiros, lençóis, *amenities* etc.), mas que acredita ser difícil estender as marcas para outros setores.

Outras questões para a experiência no futuro

Os dados apontam para um futuro em que o cliente possa personalizar o produto com o seu nome, customizar, escolher, fazer e empacotar na hora. E1 afirma que ainda existe espaço para inovação incremental de produtos, buscando mais versatilidade como nos produtos "2 em 1", que podem ser vistos como tendo um maior valor agregado. Outros tipos de experiências elencados consistiriam em: lojas que juntam duas marcas para oferecer um serviço mesclado, lojas mais interativas, ou um conceito de loja-studio voltado para profissionais.

Foi mencionada a necessidade de eventos diferenciados e mais focados. Eventos pequenos seriam uma boa alternativa em termos de custo se focarem na privacidade dos clientes, ou se tiverem conteúdos menos superficial e voltados para públicos específicos. Tratando da loja física, E1 e E2 explanam sobre a necessidade de se criar situações que gerem maior engajamento dos clientes, mas sem pressioná-los a comprar. Chamando a responsabilidade para a comunicação das marcas, E2 afirma que o "cliente precisa entender o que leva [o produto ou a marca] a ter tanta qualidade", é necessário continuar a alimentar o sonho e a participação do cliente nesse processo.

Ao comentar sobre a concorrência, E3 descreve a inibição do consumidor em entrar em lojas de luxo no geral. No decorrer da entrevista, é possível concluir que parte dessa inibição seja resultado da pressão desconfortável que o cliente sofre dos vendedores para comprar. Parte do desejo de E3 em "trazer mais pessoas para a loja" talvez também passe por retrabalhar essa pressão. O entrevistado gostaria de propor uma experiência mais imersiva em que o cliente pudesse ter uma postura mais ativa. Comenta que a loja, de certa forma, poderia ser menos inibidora e servir como uma espécie de galeria ou museu, em que o cliente pudesse entrar e experienciar a marca mesmo que não compre.

Desafios das marcas

Como já se poderia esperar em companhias de intensa dependência de mão de obra, um dos principais desafios é relacionado à gestão de pessoas. E1 fala sobre o desafio do *turnover*, do constante esforço feito pela empresa em treinamento e em comunicação interna para convencer as novas gerações de profissionais que a marca fomenta o crescimento de carreira desde a loja até o escritório. No mesmo sentido, E4 relata o trabalho constante junto aos colaboradores do senso de orgulho e *ownership*, buscando desenvolver e nutrir neles um espírito empreendedor.

Em relação à sustentabilidade, consumo consciente e diversidade, foi abordada a mudança de hábito das gerações *Millennials* e Z do *owning* para o *being*, do *having* para o *sharing.* E2 afirma que muitos consumidores ainda continuam comprando por conta da campanha tradicional (com celebridade, modelo famosa ou influencer) e não por questões de sustentabilidade. "Tem cliente para tudo", afirmou.

E1 comenta sobre a necessidade da marca em rejuvenescer e atrair as novas gerações de clientes, mas diz que a tendência do *owning* para o *being* ainda está longe da realidade da marca. Sem especificar a geração, afirma que vê mais uma mudança em direção a um consumo consciente (diminuição do consumo em excesso, ou do "consumir por consumir"). Vê o consumidor comprando de marcas luxo e de massa de acordo com o uso do produto, por

questões de saúde ou adaptação da pele. A cliente poderia comprar, por exemplo, uma base ou corretivo de uma marca melhor (com preço mais alto) e batons de outras marcas mais populares. Isso porque o batom é um item trocado mais frequentemente de acordo com a ocasião ou momento do dia, já a base é de uso mais constante e requer mais qualidade.

E2 e E4 afirmam que o mundo inteiro está mudando, não só os *Millennials*. E2 vai além e problematiza que essa mudança depende do "mercado e quão privilegiado é a pessoa para deixar de *owning* para *being*". E4 comenta que as "pessoas vão continuar a ter momentos de indulgência", mas que eles terão que ser verdadeiros e autênticos. A geração mais nova, afirma, teria uma mentalidade mais voltada ao custo-benefício, em busca de justeza (o entrevistado usa a palavra "*fairness*") no preço e algo simplificado. E3 também comenta sobre um consumo mais racional em relação a entrega da marca.

Por diversidade, E2 considera a inclusão de "todos os tamanhos, todas as idades e sustentabilidade". Quando fala de sustentabilidade, afirma que isso teria que vir da fórmula, passando pelas embalagens até chegar na loja ou nos eventos. Os eventos poderiam passar apoiar causas nobres. E2 conclui que "quem fizer isso antes, vai ganhar". No entanto, E2 também pondera que, de forma geral para qualquer marca, ser "sustentável é caro" e que isso, de certa forma, conflita com o apetite dos consumidores e o desejo de lucratividade das marcas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica óbvio o alicerçamento do luxo sobre o físico e sobre a intensa relação interpessoal. O atendimento personalizado, protocolar e o cerimonial continuam sendo fundamentais para a percepção do luxo enquanto luxo. Pode-se entender que, salvo algumas exceções em mercados bastante maduros, ainda está por vir o dia em que haverá um desenvolvimento pleno e generalizado da *experience economy*.

Numa perspectiva de mais curto prazo, é importante continuar os esforços para que o cliente veja, perceba e aprecie a qualidade das entregas atuais no luxo. Mesmo que não entregando tudo o que o cliente quer – busca incessante do mercado de massa, mas proibitivo no luxo (Bastien & Kapferer, 2015) – as marcas de luxo devem manter, em tensão controlada, a distância entre o cliente e o sonho pela marca, para que não se desestimule e perca o consumidor. As marcas são responsáveis por ensinar aos seus potenciais consumidores a decodificar e apreciar as experiências atuais do luxo.

Algumas questões instigadoras são reveladas neste estudo, como: hotéis que passam a oferecer o serviço dos restaurantes como take-away; o esgarçamento do modelo atual de eventos e influencers muito abrangentes e de interesse pulverizado; ideias envolvendo mais de uma marca para promover de forma perene algum serviço; experiências mais imersivas e beirando um caráter cultural; e a busca por uma cadeia de valor mais consciente e sustentável (respeitando os ritmos lentos e graduais de mudança e apetite locais ou regionais) em que o cliente entenda melhor o porquê dos preços.

O mercado de luxo já é exemplo de experiência do cliente. No entanto, cada vez mais, existe o risco dessa qualidade (de produto, atendimento, arquitetura de loja, atenção aos detalhes etc.) se tornar padrão de mercado. Como comenta Smith (2003, p. 103) a promessa do McDonald's (que já foi referência para o mercado de massa) na entrega de padrão de qualidade, serviço e valor, hoje já não é mais barreira de entrada para outros *players* e se tornou piso para aquilo que o consumidor espera.

Pelo que tudo indica, a provocação sobre qual seria o futuro das experiências de luxo se manterá válida no futuro próximo, e deve ser feita cada vez mais às marcas de luxo. Embora novas iniciativas de experiência de luxo estejam surgindo, o foco e esforço para se manter o alto padrão da operação atual ("arroz com feijão" mencionado por E2) pode bloquear a visão das marcas de luxo e de seus gestores para os novos limites da experiência ou novos modelos de negócio.

Pesquisas futuras

Esta mesma pesquisa poderia ser aplicada para gestores das matrizes das marcas de luxo e em uma amostra maior afim de entender se há uma convergência na visão sobre o futuro da experiência, ou se a visão das matrizes aponta para outro caminho. Outra pesquisa poderia investigar os exemplos mencionados de experiências mais ousadas e localizadas em alguma(s) geografias como *case study* para o campo da *experience economy*.

Um dos questionamentos mais instigantes do texto de Pine e Gilmore (1998), e que resume de certa forma essa saída da economia do produto/ serviço para nova economia das experiências, é: "o que eles [gestores e empresas] fariam diferente se eles precisassem cobrar por um ingresso". Essa pergunta não foi feita neste estudo por ser muito ampla, mas serviria de bom estímulo para uma dinâmica em grupo focal com mais tempo de dedicação. Ela coloca as empresas em uma posição nova, como provedores culturais ou de entretenimento que dependeriam da receita de bilheteria. Outro exercício em grupo focal poderia destrinchar as experiências atuais mais exemplares das zonas Escapista e Estética e entender como elas poderiam evoluir para o estágio de encenação de experiências.

Outra pesquisa futura poderia quantitativamente revelar se existe base de clientes suficiente para a compra de ingressos de tais experiências. Verhoef, et al. (2009, p. 38) alertam para a necessidade de se entender como os varejistas que usam uma estratégia baseada na experiência podem crescer. Os autores apontam a necessidade de uma pesquisa sobre como as empresas podem crescer se, eventualmente, somente um cluster específico de clientes tiver interesse pela compra de experiências. Eles se perguntam se o desejo por experiências seria algo comum à maioria dos clientes, independentemente de suas características sociodemográficas, comportamentais ou psicográficas.

Ainda na linha de investigação sobre a predisposição do consumidor à compra de experiências, seria importante entender se as experiencias propostas poderiam causar algum tipo de desconforto ou emoção ruim nos clientes participantes. Carù e Cova (2003, pp. 277-279), alertam para a interpretação americana e romântica da palavra experiência usada por Pine e Gilmore (1998) e Schmitt (1999). Segundo os autores, é difícil criar constantemente as experiências-pico ("*peak-experiences*"). Além disso, elas engajariam uma parcela pequena das pessoas porque a fruição do momento dependeria das habilidades do cliente em dar conta dos desafios propostos. Os autores mostram uma figura da "*flow experience*" do livro "*Finding Flow*" de Csikszentmihalyi de 1997 para ilustrar conceitualmente que uma atividade muito complexa, ou a falta de habilidade do cliente, podem levá-lo a sentir ansiedade, apatia ou tédio. Os autores pleiteiam que as marcas devam se apropriar do espectro todo da experiência: da mais extraordinária à mais ordinária, daquela em que há uma relação de compra àquela em que não há, do estágio de pré-consumo até o resíduo da memória da experiencia consumida.

Por fim, outra pesquisa futura e de cunho conceitual poderia investigar como a construção de Pine e Gilmore, Schmitt, Brakus, Atwal e Williams se concilia com o marketing de luxo à francesa e, mais especificamente, ao diamante do mercado de luxo de Bastien e Kapferer (2015).

BIBLIOGRAFIA

Atwal, G. & Williams, A., 2009. Luxury brand marketing - The experience is everything!. *Journal of Brand Management*, 13 February, p. pp 338–346.

Bastien, V. & Kapferer, J.-N., 2015. *Luxe Oblige.* 5ª ed. Paris: Eyrolles.

BCG, 2016. *Growth in the Luxury Market.* [Online]
Available at: https://www.bcg.com/industries/consumer-products-industry/luxury-market.aspx
[Accessed 1 de agosto de 2019 8 Outubro].

Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L., 2009. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing,* 73(3), pp. 52-68.

Buehring, J. & O'Mahony, B., 2019. Designing memorable guest experiences: Development of constructs and value generating factors in luxury hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights,* 2(4), pp. 358-376.

Carù, A. & Cova, B., 2003. Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory,* 3(2), pp. 267-286.

D'Arpizio, C. et al., 2019. *Luxury goods worldwide market study, Fall-Winter 2018.* [Online]
Available at:
https://www.bain.com/contentassets/8df501b9f8d6442eba00040246c6b4f9/bain_digest__luxury_goods_worldwide_market_study_fall_winter_2018.pdf
[Accessed 19 June 2019].

D'Arpizio, C., 2017. *Altagamma 2017 Worldwide Luxury Market Monitor: Millennial State of Mind: The tailwind behind consumer behaviors and winning strategies,* Milão: Bain & Company and Altagamma Creatività e Cultura Italiana.

D'Arpizio, C. et al., 2020. *Luxury after Covid-19: Changed for (the) Good?.* [Online]
Available at: https://www.bain.com/insights/luxury-after-coronavirus/
[Accessed 30 Março 2020].

Dubois, B. & Duquesne, P., 1993. The Market for Luxury Goods: Income versus Culture. *European Journal of Marketing*, pp. 35-44.

Eckhardt, G. M., Belk, R. W. & Wilson, J. A., 2014. *The rise of inconspicuous consumption.* [Online]
Available at:
https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2014.989890?needAccess=true
[Accessed 27 October 2019].

Fay, P., 2018. *La Bourse de Paris dominée par les valeurs du luxe.* [Online]
Available at: https://www.lesechos.fr/2018/06/la-bourse-de-paris-dominee-par-les-valeurs-du-luxe-992135
[Accessed 15 January 2019].

Flick, U., 2009. *Introdução à pesquisa qualitativa.* 3rd ed. Porto Alegre: Artmed.

Harvard Business Review, 2015. Marketing Luxury Branding Below the Radar. *Harvard Business Review*, Setembro, pp. 26-27.

Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C., 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research,* 9(2), pp. 132-140.

Hwang, J. & Seo, S., 2016. A critical review of research on customer experience management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 28(10), pp. 2218-2246.

Kapferer, J. N., 2019. *L'hybridation du Luxe* [Interview] (19 Dezembro 2019).

Leban, M., Seo, Y. & Voyer, B. G., 2019. *Transformational effects of social media lurking practices on luxury consumption.* [Online]

Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305296#bb0135 [Accessed 26 October 2019].
Mansfield, T. et al., 2017. *The New Rules of Luxury and Five Key Opportunities for your Brand.* Londres: Stylus.
Mascarenhas, O. A., Kesavan, R. & Bernacchi, M., 2006. Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing,* 23(7), pp. 397-405.
Morisset, D., 2019a. *'Lecture 1 Defining luxury – cultural foundations – business of luxury'. MKGF31411: International Luxury Distribution.* Paris: ESSEC Business School. Unpublished.
Morisset, D., 2019b. *'Lecture 2 Luxury Brand Management Foundations', MKGF31411: International Luxury Distribution.* Paris: ESSEC Business School. Unpublished.
Morisset, D., 2019c. *'Lecture 3.1 Managing Brand extensions and brand architecture', MKGS33300: Luxury Hotel Branding.* Paris: ESSEC Business School. Unpublished.
Pine, B. J. & Gilmore, J. H., 1998. *Welcome to the Experience Economy.* [Online] Available at: https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy [Accessed 23 October 2019].
Roux, E. & Floch, J.-M., 1996. *GÉRER L'INGÉRABLE : La contradiction interne de toute maison de luxe.* [Online] Available at: https://www.jstor.org/stable/40592555 [Accessed 22 September 2019].
Schiliro, A., 2018. *The Global Perfume and Cosmetics Industry: the Market.* [Online] Available at: https://www.xerfi.com/presentationetude/The-Global-Perfume-and-Cosmetics-Industry:-the-Market_8XCHE04 [Accessed 25 May 2019].
Schmitt, B., 1999. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, Volume 15 Nos 1/2/3, pp. 53-67.
Sherman, L., 2020. *Winners Take All: How LVMH and Kering Will Extend Their Supremacy Post-Pandemic.* [Online] Available at: https://www.businessoffashion.com/articles/professional/winners-take-all-how-lvmh-and-kering-will-extend-their-supremacy-post-pandemic?utm_source=daily-digest-newsletter&utm_campaign=1667378965662303&utm_term=11&utm_medium=email [Accessed 1 Junho 2020].
Silverstein, M. J. & Fiske, N., 2019. *Luxury for the Masses.* [Online] Available at: https://hbr.org/2003/04/luxury-for-the-masses [Accessed 26 October 2019].
Smith, S., 2003. Brand Experience. In: R. e. S. J. Clifton, ed. *Brands and Branding.* London: The Economist & Profile Books, pp. 97-111.
Tsai, S.-p., 2005. Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value. *International Journal of Market Research*, pp. 429-454.
Vargo, S. L. & Lusch, R. F., 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 36(1), pp. 1-10.
Verhoef, P. C. et al., 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing,* 85(1), p. 31–41.