

**O MERCADO DE LUXO E O MARKETING HOLÍSTICO: O CASO DOS HOTÉIS DE LUXO****Sandra Filipe**

ISCA – Universidade de Aveiro e GOVCOPP

[sandrafilipe@ua.pt](mailto:sandrafilipe@ua.pt)**Dora Simões**

ISCA – Universidade de Aveiro e CETAC.MEDIA – Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação

[dora.simoes@ua.pt](mailto:dora.simoes@ua.pt)**Carolina Figueiredo**

ISCA – Universidade de Aveiro

[carolinafigueiredo@ua.pt](mailto:carolinafigueiredo@ua.pt)**RESUMO**

No atual contexto económico de crise, o mercado de luxo conseguiu crescer, porque muitos dos clientes de luxo mantêm o poder financeiro e conservam a sua ambição por luxo. No entanto, num mercado caracterizado por intensa concorrência não é suficiente ter uma marca forte, é imprescindível acrescentar valor e o marketing holístico pode contribuir fortemente para esse resultado.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar as especificidades do mercado de luxo comparativamente com o mercado de bens comuns, e avaliar o nível de valorização e aplicação pelas marcas de luxo de cada uma das quatro dimensões do marketing holístico (marketing relacional, marketing interno, marketing performance e marketing integrado). Para o efeito foi escolhido o setor de turismo de luxo português, mais concretamente, os hotéis de luxo.

Os dados foram recolhidos por via da realização de entrevistas aos diretores hoteleiros ou gestores de marketing de seis hotéis de luxo localizados em Portugal e foram tratados seguindo uma metodologia qualitativa de análise temática de conteúdo por recurso ao software MAXqda®.

Os resultados denotam que o mercado de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens comuns e realçam que os hotéis de luxo privilegiam cada uma das dimensões inerentes à filosofia de marketing holístico.

Este artigo faculta informações importantes que podem contribuir para as recentes teorias e práticas de marketing no mercado de luxo.

**Palavras chave:** Mercado de luxo; Marcas de Luxo; Hotéis de Luxo; Marketing Holístico; Marketing Relacional.

**ABSTRACT**

In the current context of economic crisis, the luxury market does not seem to suffer from what is happening around, and has grown mainly because luxury customers have financial power and maintain their lust for luxury. However, in a market with a strong competition is not enough to have a strong brand, it is essential to add value, and holistic marketing can contribute strongly to this result.

Thereby, the purpose of this paper is to analyze the specificities of the luxury market compared with the non-luxury market, and, assess the level of valorization and enforcement by the luxury brands of each of the four dimensions of holistic marketing (relationship marketing, internal marketing, integrated marketing and performance marketing). For this purpose the Portuguese sector of luxury tourism has been chosen, specifically, the luxury hotels.

Data were collected by means of interviews with hoteliers directors or marketing managers of six luxury hotels located in Portugal and were treated with a qualitative method of thematic content analysis by recourse to MAXqda® software.

The results provide evidence that the luxury market is more complex to manage than the non-luxury market, and is also worth mentioning that luxury emphasizes each of the dimensions inherent in the philosophy of holistic marketing.

This paper contributes with critical information that might help cast light over recent theories and practices of marketing on luxury market.

**Keywords:** Luxury Market; Luxury Brands; Luxury Hotels, Holistic Marketing; Relationship Marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de marcas de luxo, apesar da crise, curiosamente resistiu e conseguiu crescer (Kapferer, 2012). O luxo encontra-se em todo o lado, em publicidades nas revistas, em canais televisivos ou na rua (Kapferer & Bastien, 2009). Para além disso, o mercado de luxo, tem vindo cada vez mais a captar a atenção de empresários e investidores comparativamente com o mercado de bens comuns (Nicolae *et al.*, 2009).

Com a crise atual, a relação que os consumidores têm com o luxo tem vindo a alterar-se. Um grupo de pessoas sente o luxo como uma forma de fugir, por exemplo, ao *stress* ou como algo que merecem por tanto tempo de trabalho e esforço. Outro tipo de consumidores tem de cortar nas despesas e deixar de fazer gastos exorbitantes com luxo. Mas segundo Southan (2013, p. 33), para as pessoas que têm muito poder e dinheiro, o luxo mantém-se idêntico e “veio para ficar”.

No entanto, num mercado caracterizado por intensa concorrência não é suficiente ter uma marca forte, é imprescindível acrescentar valor, e o marketing holístico pode dar um importante contributo nesse sentido.

De acordo com Nicolae *et al.* (2009), cuja investigação foi desenvolvida no setor das residências de luxo, as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a aplicação do marketing holístico. Contudo, a carência de mais estudos sobre esta temática, abre portas para o desenvolvimento desta investigação.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é analisar as especialidades do mercado de luxo comparativamente com o mercado de bens comuns, e, avaliar o nível de valorização e aplicação pelas marcas de luxo de cada uma das quatro dimensões do marketing holístico (marketing relacional, marketing interno, marketing performance e marketing integrado). Para o efeito foi escolhido o setor de turismo de luxo português, mais concretamente os hotéis de luxo.

O artigo tem início com o presente capítulo “introdução”. O segundo capítulo está reservado ao enquadramento teórico do tema. Posteriormente, no terceiro capítulo, justificadas pela revisão de literatura, expõem-se as hipóteses de investigação derivadas e no quarto capítulo é apresentada a metodologia de investigação seguida no estudo. No quinto capítulo, procede-se à análise dos dados e discussão dos resultados. Culmina, com as principais conclusões e algumas sugestões para trabalhos futuros.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O mercado de luxo começou a ser reconhecido a partir dos anos 80 e tem-se revelado como um tema de crescente interesse para os investigadores e profissionais da área. Este mercado tem vindo a aumentar consideravelmente, uma vez que o apetite por marcas de luxo para consumidores com elevada capacidade financeira também aumentou (Fionda & Moore, 2009). Além disso, com as variáveis económicas em mudança, nos últimos anos ascenderam novos-ricos, e conseqüentemente, emergem novos consumidores de bens de luxo com diferentes motivações e necessidades (Hader, 2008).

O marketing holístico é uma abordagem relativamente recente que sustenta que no marketing tudo é importante e requer o desenvolvimento e implementação de programas, processos e atividades com o reconhecimento da sua amplitude e das interdependências dos seus efeitos no longo prazo (Kotler e Keller, 2009). O marketing holístico parte do pressuposto que tudo é importante quando se fala em marketing e responde aos desejos e exigências dos consumidores, tendo por base a reconciliação das áreas onde o marketing trabalha.

Neste contexto, revêm-se as especificidades do mercado de luxo comparativamente com o mercado de bens comuns, e o nível de valorização e aplicação pelas marcas de luxo de cada uma das quatro dimensões do marketing holístico (marketing relacional, marketing interno, marketing performance e marketing integrado).

## 2.1. MERCADO DE LUXO

Ao recuar no tempo, constata-se que o luxo, ou melhor, os bens de luxo, eram como um privilégio e um sinal de poder e de *status* para deuses, semideuses, reis, nobres, aristocratas, entre outros. Na cultura ocidental, entre os anos 80 e 90, o consumo de bens de luxo era motivado pelo estatuto e aparência que podia conferir. Observa-se assim que as marcas de luxo estão desde sempre associadas a exclusividade, *status* e qualidade (Atwal & Williams, 2009).

Kapferer (2003) afirma que luxo tem origem no latim *lux* que significa luz e tem dupla função, sendo simultaneamente um conceito, um sentimento subjectivo e um termo que carrega crítica subjacente, uma contestação no plano moral. Outros autores defendem que luxo vem do latim *luxus*, que significa abundância, refinamento e deriva de palavras, tais como, luxúria, exuberância, profusão (Castarède, 2005; Lipovetsky & Roux, 2005).

Dubois (1992) revelou paradoxos para o marketing de luxo, afirmando que a comercialização de bens de luxo contradiz as regras comuns de marketing: 1) o paradoxo da comunicação, isto é, o aumento da notoriedade da marca de luxo não conduz necessariamente ao crescimento das vendas, mas sim a uma diminuição da procura; e 2) o paradoxo da distribuição, isto é, o aumento do volume de vendas reduz o efeito de raridade e destrói a imagem do bem de luxo.

De qualquer modo, a concetualização de luxo teve início com Adam Smith (1776), que o dividiu em quatro categorias distintas: 1) o necessário - para manter a vida; 2) o básico - para o normal crescimento e prosperidade das pessoas e comunidades; 3) a riqueza - não essencial ao crescimento e à prosperidade; e 4) o luxo, propriamente dito – enquanto mercadorias difíceis de adquirir, onerosas e de oferta limitada. Mais recentemente, Lipovetsky (2002) afirma que o mercado de luxo é hierarquizado, diferenciado, diversificado, em que o luxo de exceção coexiste com um luxo intermédio e acessível.

No entanto, o conceito de luxo não tem sido bem-sucedido quanto à sua definição (Mansharamani & Khanna, 2004), e, por esse motivo, a melhor forma de o tentar definir é ligando-o ao âmbito sociopsicológico. Esta associação deve-se à cultura, à forma de ser e de estar de um indivíduo, tanto num ambiente singular como coletivo. Esta ligação às marcas de luxo é caracterizada por um “estilo reconhecível, uma identidade forte, um alto nível de conhecimento e aprimoradas associações emocionais e simbólicas” (Okonkwo, 2009, p. 287). Segundo Nicolae *et al.* (2009:p. 810), o luxo não é simplesmente uma palavra que define um certo grau de riqueza mas também um conceito sociológico e psicológico complexo.

Na definição deste conceito existem associações que estão claramente relacionadas. Estas associações servem para atribuir valor e aumentar a satisfação dos consumidores, uma vez que adicionam benefícios tanto ao nível da autoestima, como ao nível do prestígio e ao elevado *status* (Mansharamani & Khanna, 2004). As associações mais frequentes são a criatividade, exclusividade, singularidade, habilidade, precisão, qualidade elevada, inovação e um preço *premium*, ou seja, um preço consideravelmente elevado (Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009). Na mesma linha de pensamento, Heine (2012) sugere que as marcas de luxo estão associadas na mente do consumidor a qualidade, estética, raridade, invulgaridade, a um preço avultado e a um elevado grau de características não funcionais.

De uma variedade de definições propostas para os bens de luxo, as mais recentes e conceituadas academicamente pertencem a Dubois et al. (2001), Lipovetsky (2002), Vickers & Renand (2003), Castarède (2005), Lipovetsky & Roux (2005), Allèrés (2006) e Kapferer & Bastien (2009).

Em suma, a literatura relevante em torno da definição de bens de luxo destacou os seguintes conceitos: 1) a qualidade (Husic & Cicic, 2009); 2) o prestígio (Vigneron & Johnson, 1999, 2004; Juggessur & Cohen, 2009); 3) a exclusividade (Berthon et al., 2009; Godey et al., 2009); 4) a inacessibilidade (Truong et al., 2009); 5) o significado social (Vickers & Renand, 2003; Berthon et al., 2009; Kapferer & Bastien, 2009); e 6) o significado individual (Atwal & Williams, 2009; Berthon et al., 2009; Kapferer & Bastien, 2009; Tynan et al., 2010).

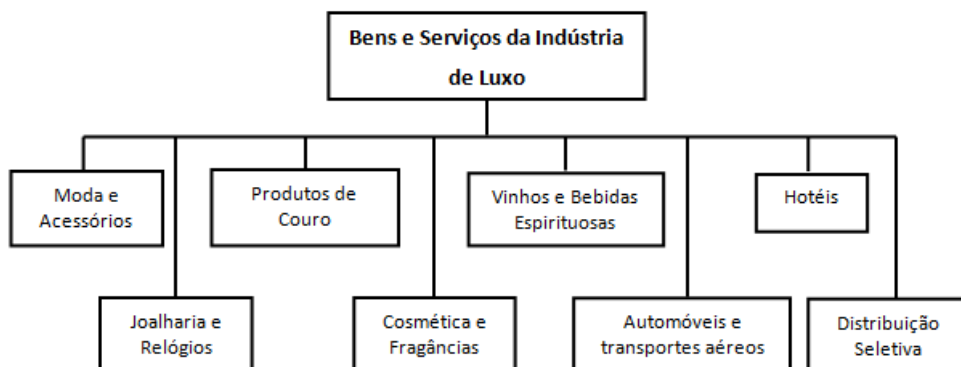


Figura 1 - Tipos de bens e serviços dos mercados de luxo (adaptado de Okonkwo (2009, p. 288)).

Relativamente ao universo de bens de luxo, foram identificadas quatro categorias principais: moda, que se subdivide em *couture*, *ready-to-wear* e acessórios; perfumes e cosméticos; vinhos e bebidas espirituosas; e relógios e joalheria (Jackson, 2004, cit. por Fionda & Moore, 2009). Posteriormente, foram adicionadas aos bens de luxo mais quatro categorias: automóveis, hotéis, turismo, bancos privados, móveis e companhias aéreas (Chevalier & Mazzalovo, 2008, cit. por Fionda & Moore, 2009). Okonkwo (2009) esquematizou as categorias de bens e serviços que fazem parte do mercado de luxo (ver Figura 1).

## 2.2. MARKETING HOLÍSTICO

Baseados na teoria do holismo, que defende que o todo tem prioridade face à soma total das partes individuais, Kotler e Keller (2009) afirmam que o marketing contemporâneo deve ser concebido como um conceito complexo multidimensionalmente abrangente e integrado, denominado de marketing holístico. Os mesmos autores defendem quatro dimensões igualmente relevantes para o conceito: (1) marketing relacional (desenvolvimento de uma visão estratégica e de longo prazo com todos os seus *stakeholders*<sup>1</sup>); (2) marketing interno (marketing omnipresente como perspectiva de negócios em todos os departamentos da organização); (3) marketing performance (marketing socialmente responsável e responsabilização financeira do marketing); (4) marketing integrado (integração de todos os componentes do *mix* de marketing para criar, comunicar e entregar valor aos clientes) (ver Figura 2).

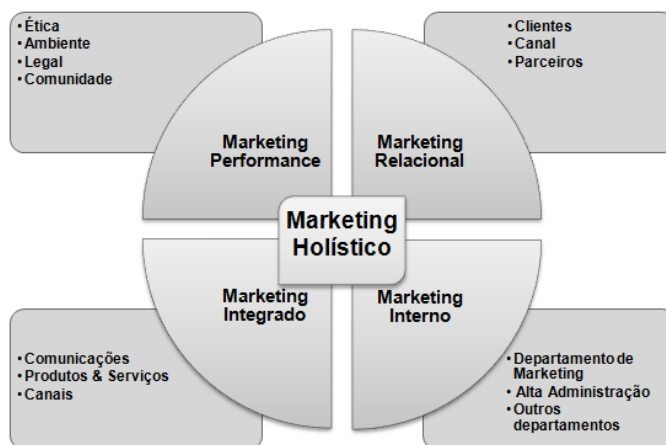


Figura 2 - As 4 dimensões do Marketing Holístico (adaptado de Kotler e Keller (2009, p. 18)).

<sup>1</sup> “Qualquer grupo ou indivíduo identificável em que a organização é dependente para a sua sobrevivência (trabalhadores, segmentos de clientes, alguns fornecedores, agências governamentais chave, acionistas, algumas instituições financeiras, bem como outros interessados.” (Freeman & Reed, 1983, p. 91).

O **marketing relacional** teve origem nos anos 70 (Grönroos, 1996; Vekterytė *et al.*, 2003) em duas correntes de estudo – a *Escola Nórdica dos Serviços* e o grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*). No entanto, a primeira definição é atribuída a Berry (1983) ao afirmar que o marketing relacional consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes.

A abordagem de marketing relacional difere assim da abordagem de marketing transacional baseada na gestão dos 4 P's - Produto, Preço, Promoção, Distribuição (Gummesson, 1987; Grönroos, 1994). Para Berry (2002), as atividades tradicionais do marketing, que se baseiam em atrair clientes, são apenas uma parcela do marketing relacional das quais fazem também parte todas as atividades direcionadas para manter e consolidar as relações com a outra parte no longo prazo.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que o marketing relacional é uma estratégia que serve para atrair, manter, e ainda aumentar as relações e trocas com os clientes para que estas sejam bem-sucedidas. Ravald e Grönroos (1996) dizem que a conservação de relações com os clientes é marketing relacional. Harker (1999, p. 16) define marketing relacional como sendo “uma organização empenhada em proativamente criar, desenvolver e manter trocas comprometidas, interativas e rentáveis com clientes (parceiros) ...”. Mais recentemente, Gilania *et al.* (2011) definem o marketing relacional como a criação, conservação e fortalecimento de relações com clientes e outros *stakeholders*. Esta relação tem implicações no marketing, uma vez que se deve focar em reter clientes através da manutenção e intensificação de relações assentes no princípio de *win-win* (Agariya & Singh, 2011).

No que diz respeito ao **marketing interno**, o seu conceito foi introduzido na literatura no ano de 1976 por Eiglier e Langeard e por Sasser e Arbeit, apesar de os dois primeiros autores referidos não mencionem explicitamente o conceito (Grönroos, 2000). O marketing interno na sua essência, de acordo com Berry (2002, p. 69), “envolve a criação de um clima organizacional em geral, e o produto do trabalho em particular, que levam à adequada performance nos serviços por parte dos recursos humanos”. Marques (2012, p. 189) acrescenta ainda que “o marketing interno envolve desenvolver programas com a finalidade de ganhar apoio da gestão de linha para novas estratégias, modificar as atitudes e os comportamentos dos funcionários que trabalham em importantes pontos de contacto com os clientes e conquistar o compromisso daqueles cujas habilidades para resolver problemas são importantes para a execução da estratégia com um nível de qualidade superior”.

O **marketing performance**, outra das dimensões do marketing holístico, tem vindo gradualmente a ganhar terreno, consistência e importância, visto que, a sociedade está cada vez mais atenta aos passos das organizações e à responsabilidade social e ambiental que estas devem ter (DeWitt & Dahlin, 2009; Kotler & Keller, 2009; Sheikh & Beise-Zee, 2011). É definido por DeWitt e Dahlin (2009, p. 69) como “uma filosofia de marketing que afirma que um negócio deve ter em consideração o que é melhor para a sociedade no presente e a longo termo”.

Por fim, o **marketing integrado**, que devido à crescente consideração do tempo de entrega e qualidade do produto/serviço (Iacobucci & Calder, 2002) fez com que se pensasse numa estratégia que integrasse os programas de marketing. É neste contexto que surge o marketing integrado que tem o objetivo de “criar, comunicar e entregar valor aos consumidores” (Kotler & Keller, 2009, p. 19).

### 2.3 CRIAÇÃO DE VALOR EM MARCAS DE LUXO

Kapferer e Bastien (2009) afirmam que para gerir uma marca de luxo é necessário virar do avesso o marketing tradicional. Segundo os mesmos autores, para que este novo processo de gestão de marcas de luxo aconteça são necessárias alterações na visão que os gestores têm do marketing tradicional. As marcas de luxo devem desta forma mudar o comportamento que têm face à concorrência, ou seja, uma marca de luxo deve ser superlativa face à concorrência e nunca comparativa, uma vez que neste ambiente a concorrência é algo insignificante. Numa marca de luxo, a palavra ‘perfeição’ deve sempre prevalecer, e deve ser uma constante associação feita pelos consumidores. Uma outra associação a ser trabalhada continuamente é a inacessibilidade e uma distribuição mínima dos produtos de uma marca de luxo, porque

quanto maior for a inacessibilidade e a raridade maior será o desejo por parte do consumidor. Por fim, a comunicação deve centrar-se na recriação de um sonho para o consumidor, sonho este que vai de encontro à inacessibilidade, que faz com que exista um desejo no consumidor de adquirir o produto.

Nos dias de hoje, as marcas de luxo estão a tornar-se mais minuciosas, ou seja, preocupam-se com todos os pormenores no processo da compra. Este facto deve-se à maior sensibilidade e intolerância deste tipo de consumidores a determinadas questões, e por este motivo, uma marca deve ser bastante meticulosa se o objetivo é tornar-se numa marca de luxo forte (Hader, 2008). Adicionalmente, com a crise atual, este tipo de gestão das marcas de luxo tornou-se crucial, pois é relevante nos dias de hoje, a partir de uma gestão de todos os mínimos detalhes, criar valor para os produtos de marcas de luxo (Tynan *et al.*, 2010).

A criação do valor numa marca de luxo pode efetuar-se a partir da criação de experiências (Hader, 2008; Tynan *et al.*, 2010). Estas possibilitam a uma marca de luxo tentar exceder as expectativas dos consumidores e, conseqüentemente diferenciar-se da concorrência partindo de uma estratégia de diferenciação (Hader, 2008). Ainda sobre a criação de experiências, Tynan *et al.* (2010, p. 1161) concluem que “a experiência apenas cria valor, quando todas as partes e o mercado estão comprometidos”, ou seja, numa tentativa de criar valor deve existir um compromisso para tentar exceder as expectativas dos consumidores. Desta forma, é relevante ter todos os recursos humanos da organização com formação e competência, e ainda com motivação para que consigam comprometer-se a criar o valor pretendido para os consumidores de marcas de luxo (Tynan *et al.*, 2010). Tynan *et al.* (2010, p. 1161-1162) afirmam também que a “criação de experiências nas marcas de luxo envolve diálogo e interações complexas entre a marca, os empregados, os clientes e outros grupos sociais” (por exemplo, comunidades de clientes, *experts* ou agências que fazem parte da rede da marca ou da indústria). Com este tipo de estratégia por parte das marcas de luxo, o cliente estará mais predisposto a comprar novamente, uma vez que se encontra satisfeito com a experiência de compra proporcionada (Hader, 2008).

### 3. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O mercado de marcas de luxo é mais complexo de gerir em termos de marketing, porque é diferente de outros setores de mercado, uma vez que deve estar associado à qualidade, performance, autenticidade e à criação de experiências (Atwal & Williams, 2009). Segundo Hader (2008, p. 28), para os consumidores de marcas de luxo, o “luxo é uma promessa”. No entanto, é necessário sublinhar que sobre este tipo de mercado de luxo não existem muitos estudos empíricos que procurem identificar e ainda perceber os processos que são o suporte da criação e da manutenção de marcas de luxo fortes (Fionda & Moore, 2009).

**H1:** Uma marca de luxo é mais complexa de gerir do que uma marca comum, e tem a si associada a qualidade, performance, autenticidade, criação de experiências.

As marcas de luxo são um novo universo de gestão. Com uma gestão de marketing bem conseguida, uma marca de luxo é capaz de arrastar consigo todos os seus clientes para onde ela quiser (Mansharamani & Khanna, 2004). No entanto, as alterações internas e externas sucessivas que influenciam as organizações, devem conduzir a uma abordagem mais integrada (Kotler & Keller, 2009; Rao, 2011; Simões & Filipe, 2013). Fruto desta nova reflexão no início do terceiro milénio, o marketing contemporâneo apresenta uma mudança na fisionomia: o marketing holístico (Kotler & Keller, 2009). Como já referido, o marketing holístico envolve quatro grandes dimensões interligadas e interdependentes: o marketing relacional, o marketing interno, o marketing performance, e o marketing integrado.

A abordagem de marketing relacional emergiu a partir da necessidade de criar valor para a marca para sobreviver e subsistir num mercado de tanta concorrência (Doaei, Rezaei & Khajei, 2011; Gilaninia *et al.*,



2011). A exclusividade e a singularidade são duas associações requeridas a marcas de luxo, e neste contexto, o marketing relacional vem auxiliar a cumprir as duas com o sucesso pretendido (Fionda & Moore, 2009; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009). Por outro lado, a criação de experiências é uma forma de diferenciação da concorrência por parte dos consumidores, e com a abordagem do marketing relacional é mais fácil de alcançar (Hader, 2008; Tynan *et al.*, 2010; Winsper, 2007).

A enorme concorrência nos mercados externos e internos, assim como a sua fragmentação, e a maior consciencialização e complexidade dos consumidores, fez e faz com que a abordagem do marketing relacional se torne pertinente (Gilaninia *et al.*, 2011). Neste contexto, há uma crescente importância do conceito de retenção de clientes (Doaei *et al.*, 2011), e por isso mesmo, as organizações devem adotar o marketing relacional e os seus princípios para desta forma conseguirem alcançar não só a retenção de clientes, como também uma vantagem competitiva (Gilaninia *et al.*, 2011).

**H2:** O marketing relacional é valorizado e aplicado por uma marca de luxo.

O conceito de marketing interno incorpora duas grandes vertentes. A primeira refere-se à importância de assegurar que todos os recursos humanos de uma organização, que por sua vez, são um capital ativo, aceitem e experienciem os princípios de marketing de uma organização, bem como os adotem (Grönroos, 2000; Kotler & Keller, 2006). Estes devem assumir o lema que expressa a importância de o cliente estar no centro das atenções, estando em primeiro lugar para a organização, e ainda que a satisfação do mesmo deve ser uma responsabilidade de todas as pessoas que constituem a organização (Marques, 2012). A segunda vertente, evidencia a necessidade de assegurar que todos os empregados estejam preparados e motivados para o que é importante no marketing dos serviços, ou seja, atuar de forma correta e orientada (Grönroos, 2000).

Se um plano de marketing interno falhar, posteriormente o marketing externo com base na estratégia de marketing relacional sofrerá consequências ou falhará inevitavelmente (Grönroos, 1994, 2000). Se, pelo contrário, o marketing interno for bem-sucedido, conseqüentemente o marketing externo também será beneficiado (Berry, 1995), aumentando a satisfação e lealdade do cliente, assim como também a rentabilidade para a organização (Proctor, 2005). Aburoub, Hersh & Aladwan (2011), reforçam esta ideia, ao afirmarem que marketing interno tem uma crescente importância, dado que influencia positivamente a organização, não só ao nível interno como também ao nível externo.

**H3:** O marketing interno é valorizado e aplicado por uma marca de luxo.

O marketing performance atribui uma especial atenção aos fatores sociais e à responsabilidade que uma organização deve ter para com a sociedade. Defende que as organizações têm responsabilidade social, uma vez que devem existir preocupações éticas, ambientais, legais e sociais associadas às atividades e programas de marketing (Kotler & Keller, 2006). O conceito de responsabilidade social corporativa tem vindo a crescer como um tema principal que deve ser adotado na estratégia das organizações (Sheikh & Beise-Zee, 2011). DeWitt e Dahlin (2009, p. 69) definem este conceito como “a integração dos negócios operacionais e valores, em que os interesses de todos os *stakeholders* incluindo os clientes, os empregados, os investidores, a comunidade e o ambiente são refletidos nas políticas e ações da organização”. Acrescentam ainda que este conceito se refere “a uma obrigação de uma organização para maximizar o impacto positivo e minimizar o seu impacto negativo nos *stakeholders*”. Esta questão tem gradualmente vindo a ganhar terreno, consistência e importância porque a sociedade está cada vez mais atenta aos movimentos e à ética das organizações (DeWitt & Dahlin, 2009; Sheikh & Beise-Zee, 2011).

**H4:** A responsabilidade social corporativa é valorizada e aplicada por uma marca de luxo.

Segundo Iacobucci e Calder (2002), o marketing integrado combina as atividades de marketing de forma a maximizar os seus efeitos individuais e coletivos. Para Kotler e Keller (2007) existem duas questões chave no marketing integrado: a primeira, deve ter em consideração que as diferentes atividades de marketing servem maioritariamente para comunicar e ainda criar e desenvolver valor; a segunda, consiste na coordenação das atividades de marketing que têm o propósito final de maximizar os efeitos conjuntos dessas mesmas atividades.

**H5:** O marketing integrado é valorizado e aplicado por uma marca de luxo.

#### 4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Por forma a confirmar as hipóteses de investigação apresentadas anteriormente, neste estudo foi utilizada a metodologia qualitativa, concretamente a análise temática de conteúdo. De acordo com Zikmund e Babin (2012, p. 97), a metodologia qualitativa é um método de investigação “que inclui os objetivos de marketing através de técnicas que permitem a um investigador dispor de interpretações elaboradas sem depender de medidas numéricas”.

A análise de conteúdo segundo a conceituada definição de Berelson (1952, p.20) é “uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Trata-se de um método de análise textual que se utiliza no discurso direto com o objetivo de compreender, não só o que se diz, mas o sentido do que se diz. O ponto de partida é a mensagem, mas tendo em consideração as condições contextuais dos seus produtores e assenta na concepção crítica e dinâmica da linguagem (Puglisi & Franco, 2005). É uma metodologia de análise utilizada para extrair sentido de dados textuais recolhidos de material não estruturado de modo sistemático, através de um sistema de categorias teoricamente orientadas (Ketele & Roegiers, 1999).

Para a recolha de dados recorreu-se à realização de entrevistas a diretores de hotéis de luxo ou aos respetivos diretores de marketing, entre os meses de Junho e Julho de 2013. Duas entrevistas foram presenciais e quatro respondidas via email. De acordo com o autor Dos Reis (2010, p. 82) “a entrevista é um instrumento privilegiado nos estudos descritivos, com uma abordagem qualitativa” onde se deve seguir uma “linha de investigação e não formular questões de uma forma tendenciosa”. Ketele e Roegiers (1999, p.22) definem uma entrevista como “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obterem informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações”. Para que exista um fio condutor correto para o sucesso da entrevista é necessário ter um plano/guião, e este deve espelhar as informações que se pretendem com cada uma das questões colocadas ao entrevistado (Dos Reis, 2010). O guião da entrevista foi redigido com uma linguagem compreensível e as questões colocadas numa forma simples e clara para que não existissem dúvidas, isto é, para que não existisse a possibilidade de uma interpretação dúbia, sugestão ou indução da resposta. O guião da entrevista foi testado e revisto várias vezes pelas autoras, até se chegar ao seu resultado final.

Inicialmente a população em estudo era constituída por 25 hotéis nomeados para os *World's Travel Awards* do ano 2013 (World Travel Awards, 2013) e nesse sentido foram contactados individualmente os hotéis nomeados e pediu-se a colaboração respondendo à entrevista via *email*. No entanto, obtiveram-se poucas respostas e conseqüentemente surgiu a necessidade de realizar entrevistas presencialmente para a concretização das mesmas. Todos os hotéis estão estabelecidos em Portugal. Os hotéis que colaboraram são adiante identificados através de numeração sequencial, para manter o anonimato das respostas dadas às entrevistas.

Os dados obtidos com as entrevistas foram analisados através do *software* de análise qualitativa MAXqda® (versão 10). Este permitiu a análise cuidada dos dados através da codificação e cruzamento dos mesmos. O processo de codificação deve-se à quantidade de informação descritiva que é dada em planos do tipo



qualitativo “que necessita de ser organizada e reduzida de modo a facilitar a descrição e interpretação do fenómeno em estudo” (Coutinho, 2011, p. 192). Posteriormente à codificação seguiu-se a análise e comparação dos dados apresentados nas tabelas e mapas que o programa oferece para melhor visualização dos resultados.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

No sentido de testar a primeira hipótese de investigação (**H1**), os entrevistados foram convidados a responderem às questões apresentadas na Tabela 1.

Hipótese	Questões
<b>H1:</b> Uma marca de luxo é mais complexa de gerir do que uma marca comum, e tem a si associada a qualidade, performance, autenticidade, criação de experiências.	<b>Q1.</b> Considera que o mercado de marcas de luxo é mais complexo de gerir? Quais são as grandes dimensões na gestão da vossa marca de luxo?
	<b>Q2.</b> Uma marca de luxo deve estar associada a quê? Como tentam criar valor para a marca, neste caso, para o hotel?

Tabela 1 - Questões da entrevista para testar a Hipótese 1.

Cinco entrevistados afirmaram a existência de complexidade na gestão do mercado de luxo. A resposta do Hotel 6 é elucidativa:

*Eu acho que sim, sabe. Porque eu acho que o nosso target de clientes é um bocadinho difícil. Por isso é que eu acho que é difícil gerir as marcas de luxo porque os clientes de luxo por vezes não se satisfazem com coisas simples, portanto é sempre muito complicado nós estarmos a trabalhar para um cliente que exige muito de nós. São clientes com muita exigência e que nos pedem muita coisa. Não é que nos compliquem a vida até porque considero isso um desafio, mas não é fácil. Nessa linba, se me pergunta se é fácil eu tenho de lbe dizer que não. (Hotel 6)*

Apenas um dos entrevistados respondeu de forma inversa à primeira questão, justificando:

*Não acho que seja mais complexo de gerir, se calhar é mais difícil de atingir e de trabalhar, é um bocado por aí. (...) Percebeu-se desde sempre, isto no panorama nacional da hotelaria, que o mercado de luxo é um nicho a explorar e que pode ser a salvação, por assim dizer, para muitas unidades hoteleiras, porque o mercado mais comum, começa a estar um pouco esgotado até pelas circunstâncias e vicissitudes do contexto atual. (...) Não é mais difícil de trabalhar, não é mais complexo nem mais difícil, simplesmente se calhar é mais difícil de se chegar ao público-alvo, porque é um nicho, focamo-nos sempre na ideia de nicho e é um bocadinho mais difícil de chegar até lá. (Hotel 5)*

De acordo com a codificação feita a partir do *software* de análise qualitativa MAXQDA, existem cinco fundamentações para a complexidade do mercado de luxo, e estas podem ser visualizadas através da Figura 3. São elas: o elevado investimento, as elevadas expectativas parte do consumidor de luxo, a existência de uma elevada precisão na gestão, a dificuldade em trabalhar com este tipo de mercado, e ainda, a elevada dificuldade em atingir o *target*.

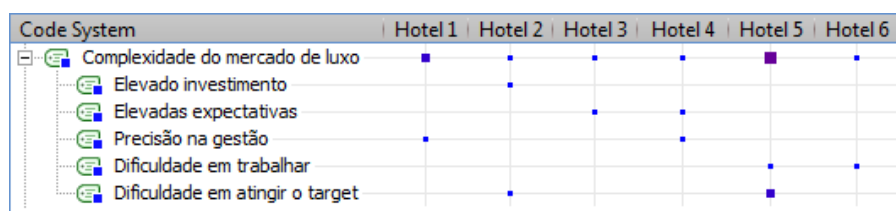


Figura 3 - Frequência dos códigos da categoria “Complexidade do mercado de luxo”.

Ainda nesta temática da complexidade do mercado de luxo, de salientar o facto dos entrevistados terem destacado características do comportamento do consumidor como justificativo da complexidade deste tipo de mercado em estudo. De acordo com as codificações de todas as entrevistas, destacam-se oito características do comportamento do consumidor de luxo: a “sede” por *status*/prestígio; clientes bastante exigentes; procuram experiências que desejam totalmente realizadas; esperam ser sempre bem acolhidos; nicho de mercado muito específico; elevadíssimas expectativas quanto ao produto/serviço; conhecedores; e atenção pelo meio ambiente e pela sociedade. Neste caso, por vezes, o facto de o hotel ter ou não um cuidado com este tipo de questões pode ser um fator decisor para um consumidor.

No que diz respeito à questão sobre a que deve estar associada uma marca de luxo e como tentam criar valor para a mesma, as associações encontradas foram, em primeiro lugar, as expectativas e a excelência, e depois, o profissionalismo, a experiência, as sensações, o produto sofisticado, a qualidade e o requinte em *ex-aequo* (ver Figura 4).

Estes resultados evidenciam que o mercado de marcas de luxo é mais complexo de gerir em termos de marketing, porque é diferente de outros setores de mercado, uma vez que o mercado de marcas de luxo deve estar associado à qualidade, performance, autenticidade e à criação de experiências. Isto vai de encontro à base teórica (Atwal & Williams, 2009; Hader, 2008; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009; Tynan *et al.*, 2010). Além disso as associações encontradas, mais especificamente, a qualidade, a criação de experiências, o profissionalismo (que de alguma forma pode estar ligado à performance) estão de acordo com a proposta de Atwal e Williams (2009).

Deste modo podemos concluir que os resultados permitem não refutar a Hipótese 1.

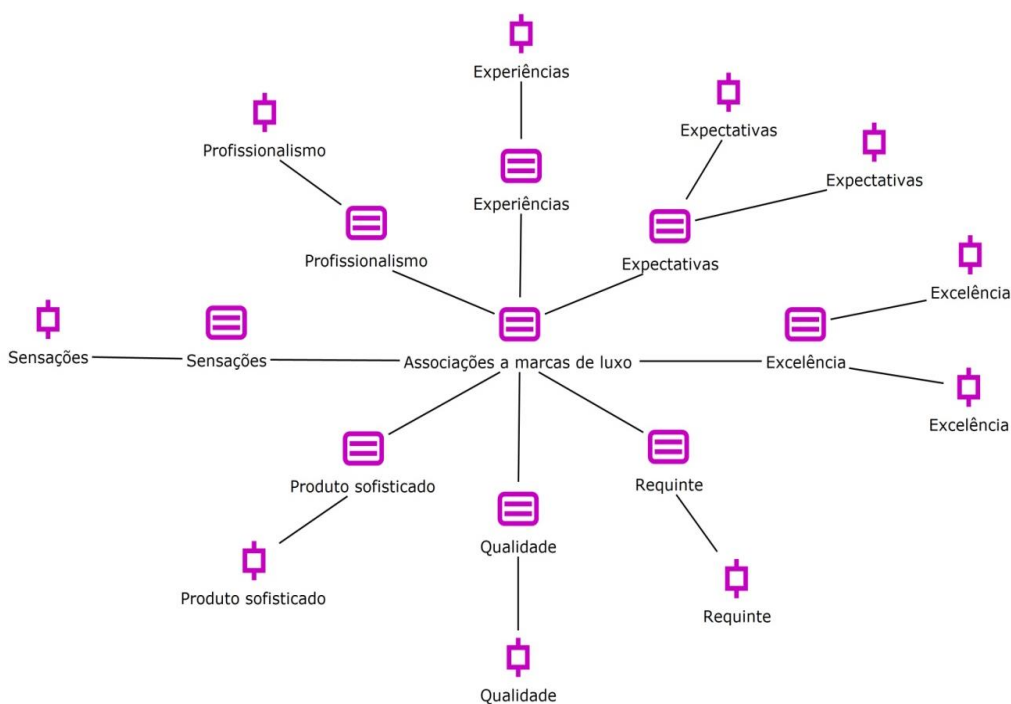


Figura 4 - Mapa sobre a categoria “Associações a marcas de luxo” e os respetivos subcódigos.

A segunda hipótese de investigação (H2) pretendia analisar a dimensão do marketing relacional e os entrevistados foram convidados a responder às questões indicadas na Tabela 2.

Hipótese	Questões
H2: O marketing relacional é valorizado e aplicado por uma marca de luxo.	Q3. Indique os pontos de foco do marketing relacional que ajudam no fortalecimento da vossa marca de luxo? Na sua opinião quais são as vantagens do marketing relacional para uma marca de luxo como o seu hotel?
	Q4. Como criam e mantêm confiança mútua entre o hotel e os clientes? Que erros podem arruinar a confiança existente entre o hotel e os clientes? E, no geral, as promessas feitas pelo hotel aos seus clientes são cumpridas?

Tabela 2 - Questões da entrevista para testar a Hipótese 2.

Como podemos observar pela Figura 5, foram identificadas sete tipos de vantagens do marketing relacional. Foram referidas a fidelização de um cliente (dois hotéis); a possibilidade de criação de ligações com os clientes, que se pode associar com o sentimento de os clientes se sentirem únicos e especiais; o facto do marketing relacional poder trazer reconhecimento da marca por parte dos clientes; forma de uma marca poder atingir um posicionamento pretendido junto do mercado-alvo; veicula uma boa relação com os fornecedores sem que existam conflitos; a satisfação dos clientes; a motivação dos colaboradores da organização. De referir que um dos hotéis não conseguiu identificar qualquer vantagem do marketing relacional, afirmando:

*Isso é difícil. Eu não lhe consigo dizer, sabe. Por muito que nós queiramos relacionar com o cliente, há alturas em que nós podemos correr o risco de ser intrmetidos. (Hotel 6)*



Figura 5 - Frequência dos códigos da categoria “Vantagens do marketing relacional”.

No que respeita à questão sobre as iniciativas que desenvolvem para criar e manter confiança mútua entre o hotel e os clientes, que erros consideram poder arruinar um relacionamento, e se consideram que as promessas feitas pelo hotel aos seus clientes são cumpridas, como se pode observar na Figura 6, os entrevistados nomearam uma lista considerável de estratégias importantes.

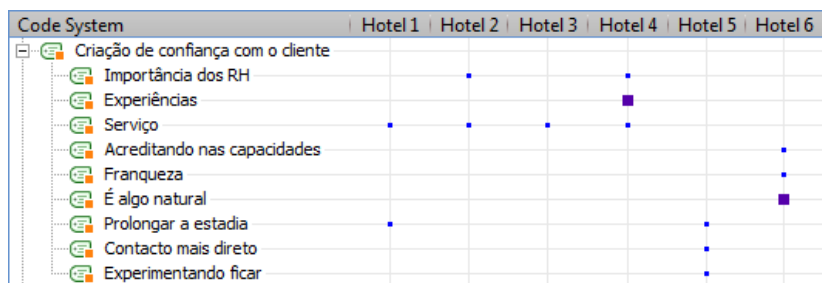


Figura 6 - Frequência dos códigos da categoria “Criação de confiança com o cliente”.

O serviço prestado e os recursos humanos são as iniciativas mais nomeadas para criação da confiança pretendida. O hotel 4 também referiu paralelamente à importância dos recursos humanos, a criação de experiências. As restantes iniciativas mencionadas são: a franqueza; a crença nas capacidades que detêm;

algo natural; a tentativa de prolongamento da estadia; o contacto mais direto com o cliente; e ainda, a adesão do consumidor ao ficar e experimentar o hotel.

Sobre a segunda parte da questão “Que erros podem arruinar a confiança existente entre o hotel e os clientes?”, dois entrevistados preferiram não se pronunciarem. A Figura 7 apresenta os seis tipos de códigos dentro da categoria “Erros para arruinar a confiança” gerados.

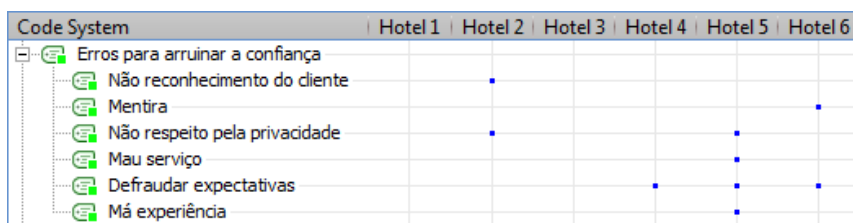


Figura 7 - Frequência dos códigos da categoria “Erros para arruinar a confiança”.

O código mais cotado está relacionado com o facto de as marcas cometerem o erro de defraudarem as expectativas do cliente. Sobre este erro, o Hotel 4 declarou:

*O defraudar expectativas é o pior que pode acontecer para quebrar a confiança do cliente em relação ao hotel.*  
(Hotel 4)

Os outros erros apontados foram: o não reconhecimento do cliente/hóspede; o não respeitar a privacidade dos clientes; a mentira; o mau serviço; e uma má experiência.

Por fim, na 3ª parte da questão “E no geral, as promessas feitas pelo hotel aos seus clientes são cumpridas?”, obtiveram-se cinco respostas positivas e uma ausência de resposta. Sublinha-se o facto de os hotéis se expressarem nesta questão, dizendo que as promessas são como obrigações a serem cumpridas e que as promessas são uma exigência que tentam a todo o custo cumprir.

Face ao exposto, os resultados permitem não refutar a Hipótese 2.

No que diz respeito à dimensão do marketing interno (H3) foram utilizadas as questões apresentadas na Tabela 3.

Hipótese	Questões
H3: O marketing interno é valorizado e aplicado por uma marca de luxo.	Q5. Qual é a principal tarefa do marketing interno no que concerne ao marketing relacional? O que pensa que pode suceder se o marketing interno falhar?
	Q6. De que forma são geridos ao nível do marketing relacional os recursos humanos? E, no geral, qual é o impacto que os funcionários do hotel exercem sobre os clientes/hóspedes?

Tabela 3 – Questões da entrevista para testar a Hipótese 3.

A análise à questão sobre qual consideram ser a principal tarefa do marketing interno, permite verificar que todos eles salientaram a importância existente e permanente dos recursos humanos para o sucesso do serviço prestado e da enorme assistência que dão na tentativa de criação de relações com os clientes (ver Figura 8). O Hotel 4 não se manifestou.

Confrontados com a questão “O que pode suceder no caso do marketing interno falhar?”, a maioria declarou considerar esse ser um panorama desastroso, pois influencia negativamente o serviço e a satisfação. O impacto negativo na satisfação é o fator mais mencionado.

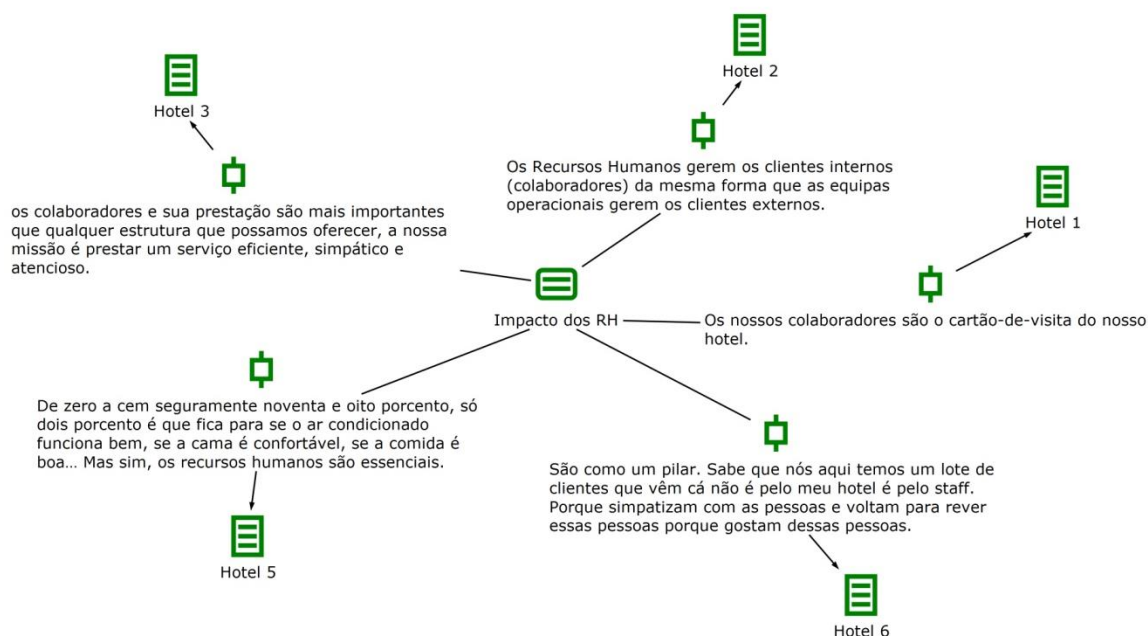


Figura 8 - Mapa sobre o código “Impacto dos Recursos Humanos” e os respetivos textos codificados.

Por fim, ainda na dimensão do marketing interno, a questão relacionada com a gestão dos recursos à luz do marketing relacional, permitiu constatar que a formação emerge como a ação mais importante (ver Figura ). Nomeadamente, o Hotel 4 refere:

*É necessária formação dos recursos humanos para prestar um serviço de qualidade. Os recursos humanos têm de conhecer o produto/serviço.* (Hotel 4)

Code System	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
GRH						
Satisfazer	•					
Espicaçar					•	
Informar					•	
Motivar					•	•
Formar	•	•		•	•	•

Figura 9 - Frequência dos códigos da categoria “Gestão dos Recursos Humanos (GRH)”.

A motivação é referida por dois dos hotéis entrevistados, sendo que o Hotel 5 deu maior ênfase, afirmando:

*Falo do front-office, as pessoas que dão a cara, como falo também do back-office, das pessoas que andam nos andares, de quem está na cozinha, de quem faz a manutenção do hotel, a motivação é essencial.* (Hotel 5)

As outras formas codificadas nas entrevistas foram: satisfazer os recursos humanos, espicaçá-los e informá-los.

De realçar que os resultados parecem corroborar a opinião de Grönroos (2000), i. e., o marketing interno deve preparar, informar e motivar os recursos humanos para que estejam preparados para se relacionarem com os clientes.

Os resultados permitem não rejeitar a Hipótese 3 de que o marketing interno é valorizado e aplicado pelas marcas de luxo.



A 4ª hipótese de investigação (H4) centra-se na responsabilidade social corporativa e as questões colocadas constam da Tabela 4.

Hipótese	Questões
H4: A responsabilidade social corporativa é valorizada e aplicada por uma marca de luxo.	Q7. Pensa que o conceito de responsabilidade social é importante? De que forma pode ser uma mais-valia para uma marca de luxo?
	Q8. Praticam uma responsabilidade social ativa? Se sim, como?

Tabela 4 – Questões da entrevista para testar a Hipótese 4.

O conceito de responsabilidade social, de acordo com os entrevistados tem uma enorme importância. Estes justificaram a sua relevância através de várias mais-valias que trazem para uma marca ( Figura 9).

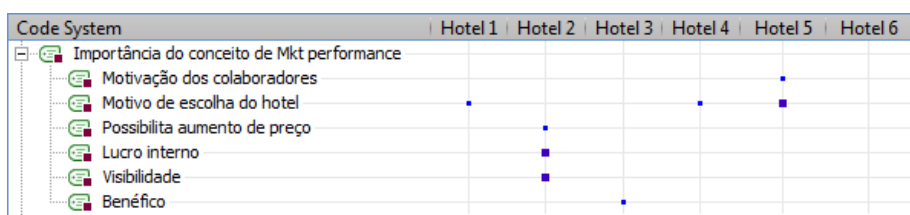


Figura 9 - Frequência dos códigos da categoria “Importância do conceito de marketing performance”.

Entre as respostas verificou-se alguma divergência de opiniões. No entanto, o código mais frequentemente indicado foi o motivo de escolha do hotel, ou seja, argumentam que cada vez mais o consumidor de luxo está desperto para as responsabilidades sociais e ambientais que as organizações têm. Outras mais-valias apontadas são: a motivação dos colaboradores, os lucros que traz para as organizações, a visibilidade para a marca e ainda a possibilidade de aumento do preço.

Quanto à questão se praticam uma responsabilidade social ativa e como, todas as respostas foram positivas, ou seja, todos os seis hotéis entrevistados dizem ter uma responsabilidade social ativa. Como se pode observar através da Figura 10, são várias as ações de responsabilidade social indicadas como realizadas pelos hotéis. Por exemplo, a poupança de recursos e reciclagem é mencionada por todos os entrevistados. No caso da poupança de recursos, o Hotel 6 admite:

*O hotel trabalha também com painéis solares, a nossa água é própria, embora esteja ligada a uma estação de tratamento, temos uma ETA aqui no hotel. Mas também tentamos rentabilizar os gastos da água porque isto também não é fácil.* (Hotel 6)

No que concerne ao sistema de reciclagem, que uma vez mais todos referiram ter implementado, de acordo com a entrevista ao Hotel 4 percebe-se que é prática ativa:

*A empresa está também ativa ao nível ambiental da sua atividade, nomeadamente através de políticas de reciclagem e separação de lixos.* (Hotel 4)

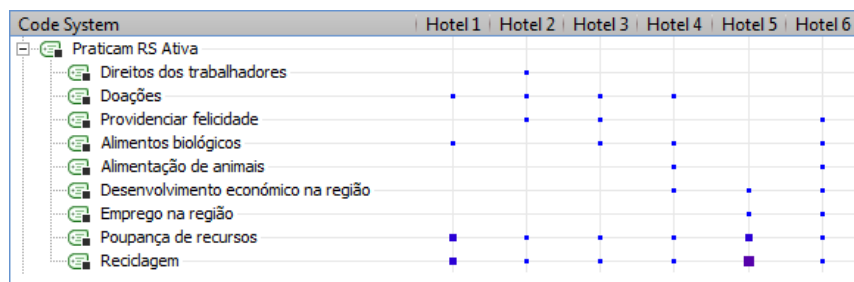


Figura 10 - Frequência dos códigos da categoria “Praticam Responsabilidade Social Ativa”.

As restantes práticas ambientais referidas passam por ter presentes os direitos dos trabalhadores; dar dinheiro ou outro tipo de ofertas a instituições; providenciar felicidade a crianças, como uma simples ida à piscina do hotel mensalmente; cultivo/compra de alimentos biológicos; alimentação de animais; desenvolver economicamente a região através de, p. e., contratos com produtores; e ainda a criação de emprego na região.

Face ao exposto, podemos concluir que a responsabilidade social corporativa é valorizada e aplicada pelas marcas de luxo, pelo que a Hipótese 4 não se refuta.

A última hipótese (**H5**) prende-se com o marketing integrado e para a sua análise foram colocadas as questões apresentadas na Tabela 5.

Hipótese	Questões
<b>H5:</b> O marketing integrado é valorizado e aplicado por uma marca de luxo.	<b>Q9.</b> Pensa que este conceito é importante? De que forma pode ser uma mais-valia para uma marca de luxo?
	<b>Q10.</b> O seu hotel tem uma comunicação integrada de marketing? Em caso positivo, que vantagens observa?

Tabela 5 – Questões da entrevista para testar a Hipótese 5.

As respostas dos seis hotéis entrevistados evidenciam a importância do marketing integrado para a gestão de uma marca de luxo. Justificam acrescentando que ajuda a atingir mais efetivamente o público-alvo ou a potenciar que os esforços sejam mais concentrados em torno do cliente. Outros códigos foram ainda registados, nomeadamente: o facto de uma marca de luxo ter uma cadeia de valor agregada; maior facilidade em atingir tanto o mercado interno como o mercado externo; a poupança em termos de tempo que se obtém (ver Figura 11).



Figura 11 - Frequência dos códigos da categoria “Importância do marketing integrado” e “Importância da comunicação integrada de marketing”.

No que se refere à questão sobre a prática de uma comunicação integrada de marketing, com exceção de um hotel entrevistado, que afirmou não praticar, os restantes responderam afirmativamente. Neste âmbito, os hotéis justificam que praticam uma comunicação integrada de marketing e que esta é importante para uma marca de luxo pelas razões que se podem observar na Figura 11. Outra das razões mais apontadas foi facto de dar força à marca.

As restantes codificações neste sentido prendem-se com o facto de uma comunicação integrada de marketing permitir oferecer um serviço de excelência, abranger o mercado interno e externo, atingir mais efetivamente o cliente, ganhar consistência, assim como também, homogeneidade.

Assim, tendo por base estes resultados, podemos concluir que a Hipótese 5 também não é refutada.

## 5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Este trabalho de investigação visou alcançar os seguintes objetivos: analisar as especialidades do mercado de luxo comparativamente com o mercado de bens comuns, e, avaliar o nível de valorização e aplicação pelas marcas de luxo de cada uma das quatro dimensões do marketing holístico (marketing relacional, marketing interno, marketing performance e marketing integrado).

Os resultados obtidos através da análise temática de conteúdo das entrevistas indicam que o mercado de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens comuns, confirmando assim a revisão de literatura (p. e., Atwal & Williams, 2009; Hader, 2008; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009; Tynan *et al.*, 2010). Essa complexidade tem origem no elevado investimento que se associa à gestão e promoção de uma marca de luxo, assim como na precisão que deve existir na gestão de uma marca de luxo; nas elevadas expectativas que o consumidor de marcas de luxo tem e que devem ser cumpridas e superadas; na dificuldade em trabalhar este tipo de mercado; e ainda devido à dificuldade existente no alcance do *target* da marca de luxo. Em relação às associações que uma marca de luxo deve ter, foram identificadas: o profissionalismo, as experiências, as expectativas, a excelência, o requinte, a qualidade, o produto sofisticado e as sensações. De igual forma, se confirmam as associações à marca de luxo da revisão bibliográfica (Atwal & Williams, 2009; Hader, 2008; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009; Tynan *et al.*, 2010).

Relativamente ao marketing holístico, ao longo do trabalho foram analisadas as respostas às diferentes questões colocadas sobre as quatro dimensões: marketing relacional, marketing interno, marketing performance e marketing integrado. Todas as hipóteses formuladas foram não rejeitadas. Mais concretamente destacam-se as principais conclusões retiradas do estudo:

- Marketing relacional: é extremamente importante para uma marca de luxo, pois gera oportunidade de criação de ligação com o cliente e facilita a fidelização; permite a criação de boas relações com os fornecedores, clientes e funcionários; ajuda no reconhecimento e posicionamento da marca de luxo; permite o sentimento de o cliente se sentir único; possibilita a satisfação dos clientes e a motivação dos colaboradores. As promessas são, e devem ser, sempre cumpridas ao máximo, sendo que a mentira, o não respeito pela privacidade, o mau serviço, defraudação de expectativas e a má experiência devem ser evitados a todo custo.
- Marketing interno: o marketing interno é fulcral, sendo por isso uma questão de grande preocupação e investimento para as marcas de luxo. Para que exista confiança mútua entre a marca de luxo e o cliente, sobressaíram duas formas de criação de confiança: por um lado o serviço/produto, que deve ser de excelência e deve tentar sempre superar as expectativas do cliente, e por outro lado, a importância que os recursos humanos exercem nesta matéria, uma vez que estes entram num contacto mais direto com o consumidor. Nesta linha, consideram que a formação, a motivação e a satisfação dos recursos humanos deve ser primordial na gestão do marketing interno.
- Marketing performance: este conceito é de elevada importância para as marcas de luxo, uma vez que o consumidor de luxo está também cada vez mais atento à responsabilidade social corporativa. As marcas de luxo entrevistadas colocam este conceito em prática, tendo sempre em atenção o elemento económico e o retorno destas práticas. Ao nível social, respeitam os direitos dos trabalhadores, realizam doações a instituições, desenvolvem económica e socialmente a região onde se inserem. Ao nível ambiental, com uma política segura de reciclagem, opção por alimentos biológicos, poupança nos recursos naturais.
- Marketing integrado: tanto o conceito de marketing integrado como o de comunicação integrada de marketing são considerados importantes pelas marcas de luxo. Estas também o colocam em prática e revelam algumas das vantagens, nomeadamente, o valor agregado da cadeia de valor, a possibilidade de atingir o mercado interno e externo mais eficazmente, existir uma poupança de tempo, os esforços serem mais concentrados, permitir um serviço de excelência, ou existir uma maior homogeneidade.

Assim, tendo por base estas conclusões, pode-se afirmar que cada uma das dimensões do marketing holístico é reconhecida e valorizada pelos hotéis de luxo entrevistados e constitui uma prioridade na sua gestão de marketing quotidiana.

Este estudo pretendeu contribuir e incentivar a investigação científica do marketing holístico no mercado de luxo, e cumulativamente, facultar aos gestores informações que lhes possam ser úteis para maximizar o sucesso das suas estratégias de marketing.

A principal limitação desta investigação relaciona-se com a reduzida amostra que serviu de base para o estudo. Esta prende-se com a pouca receptividade e disponibilidade das marcas para colaborarem. Outra limitação encontrada deveu-se à impossibilidade de se realizar todas as entrevistas presencialmente, resultado da localização geográfica e dos custos e tempo implicados na deslocação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburoub, A., Hersh, A., & Aladwan, K. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107-118.
- Agariya, A., & Singh, D. (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203-237.
- Allèrés, D. (2006). *Luxo... Estratégias de Marketing*. Rio de Janeiro: FGV.
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing - The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16(5/6), 338-346.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe, III: Free Press.
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing in Berry, L. Relationship marketing of services - Growing interest, emerging perspectives. *Academy of Marketing Science. Journal*, 23(4), 236.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services- Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Berthon, P., Pitt, L., Parent, M., & Berthon, J. P. (2009). Aesthetics and Ephemerality: observing and preserving the luxury brand. *California Management Review*, 52(1), 45-66.
- Castarède, J. (2005). *O Luxo: Os segredos dos produtos mais desejados do mundo*. São Paulo: Barcarolla.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (Almedina Ed. 2 ed.). Coimbra: Almedina.
- DeWitt, A., & Dahlin, L. (2009). Socially Responsible Marketing. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 69-72.
- Doaei, H., Rezaei, A., & Khajei, R. (2011). The Impact of Relationship Marketing Tactics on Customer Loyalty: The Mediation Role of Relationship Quality. *International Journal of Business Administration*, 2(3), p83.
- Dos Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado, Segundo Bolonha* (Pactor Ed.). Lisboa: Pactor.
- Dubois, B., (1992). Comment Surmonter les Paradoxes du Marketing du Luxe. *Revue Française de Gestion*, (January-February), 30-37
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes. Working Paper Series. CR736/2001, Paris.

- Fionda, A., & Moore, C. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5/6), 347-363.
- Freeman, E., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Gilaninia, S., Almani, A., Pournaserani, A., & Javad, S. (2011). Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(5), 787-799.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach* (2<sup>a</sup> ed.). Inglaterra John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, 35(4), 267-272.
- Hader, S. (2008). Wooing Luxury Customers. *Marketing Management*, 17(4), 27-31.
- Harker, M. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13-20.
- Heine, K. (2012). *The Concept of Luxury Brands* (2 ed.). Germany: Technische Universität Berlin.
- Husic, M., & Cacic, M. (2009). Luxury consumption factors. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 13(2), 231-245.
- Iacobucci, D., & Calder, B. (2002). *Kellogg on Integrated Marketing*. John Wiley & Sons.
- Juggessur, J., & Cohen, G. (2009). Is fashion promoting counterfeit brands? *Journal of Brand Management*, 16(5/6), 383-394.
- Kapferer, J. N. (2003). *As marcas capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5), 311-322.
- Ketele, J.M., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing* (11 ed.): Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management* (13<sup>th</sup> ed.). New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education International.
- Lipovetsky, G. (2002). *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Schwarcz.
- Lipovetsky, G., & Roux, E. (2005). *O Luxo Eterno: Da idade do sagrado ao tempo das marcas*. Lisboa: Edições 70.
- Mansharamani, A., & Khanna, S. (2004). *Marketing of Luxury Brands*. Delhi: Faculty of Management Studies, North Campus.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Sílabo.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.



- Nicolae, P., Ioan, F., Florin, M., & Liviu, P. (2009). A Holistic Approach of Relationship Marketing in Launching Luxury New Products Case Study: Research of the Demand for Housing in Residential Complexes in Oradea. *18*, 808-813.
- Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management*, *16*(5), 287-289.
- Proctor, T. (2005). *Essentials of Marketing Research*: Pearson Education UK.
- Puglisi, M.L. & Franco, B. (2005). *Análise de conteúdo*, 2. ed. Brasília: Líber Livro.
- Rao, R. (2011). *Services Marketing*. India: Pearson Education.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, *30*(2), 19-30.
- Sheikh, S.-u.-R., & Beise-Zee, R. (2011). Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR. *Journal of Consumer Marketing*, *28*(1), 27-39.
- Simões, D. & Filipe, S. (2013). “Impact of 2.0 on Contemporary Marketing”. In *Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions*. Edited by Maria Manuela Cruz-Cunha, Fernando Moreira and João Varajão, 399-420.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan & T. Cadell.
- Southan, J. (2013). The future of luxury. *Business Traveller (UK/Europe Edition)*, 32-37.
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands. *Journal of Brand Management*, *16*(5/6), 375-382.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, *63*(11), 1156-1163.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, *63*(11), 1156-1163.
- Vekterytė, M., Staponkienė, J., & Tijūnaitienė, R. (2003). The Evolution and Peculiarities of Relationship Marketing Concept in the Changing Marketing Philosophy and Management Practice. *Management of Organizations: Systematic Research*(28), 213-228.
- Vickers, J. S., & Renand, F. (2003). The Marketing of Luxury Goods: An exploratory study--three conceptual dimensions. *Marketing Review*, *3*(4), 459-478.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, *11*(6), 484-506.
- Winsper, J. (2007). The 6 P's of Luxury Marketing. The Advanced Model for Measuring Consumer's Buying Behavior for Luxury Brands. In I. Winsper (Ed.).
- World Travel Awards. (2013). Portugal Nominees 2013. Acedido em 14-09-2013, de <http://www.worldtravelawards.com/nominees/2013/portugal>
- Zikmund, W., & Babin, B. (2012). *Essentials of Marketing Research*, 5 ed: South-Western Cengage Learning.