

MANTENDO O SONHO RELEVANTE

Repensando como entregar
uma experiência de luxo

Janeiro de 2023

AUTORES

Javiar Calvar

Stephane Paoli

IPSOS VIEWS

GAME CHANGERS



A close-up photograph of a hand wearing a white glove, holding a polished brass instrument, possibly a trumpet or trombone. The hand is positioned in the lower right, with the fingers wrapped around the instrument's body. The instrument is highly reflective, showing bright highlights and some wear. The background is a solid, deep teal color. Overlaid on the image is a teal text box containing white text.

Quais desafios este
'novo mundo' traz para as marcas
que tentam entregar uma experiência
de luxo cativante...? ”

INTRODUÇÃO

Muito tem sido dito sobre como o mundo será diferente após nossas experiências coletivas com a pandemia de Covid-19. A maneira como trabalhamos, como socializamos, como lidamos com a tecnologia, como passamos o tempo livre e como nos relacionamos com marcas¹ tem mudado, aparentemente, de forma irrevogável.

“A pandemia é como uma porta. Uma vez que você passa através dela, não há caminho de volta.”²

Além disso, à medida que avançamos para um mundo “pós-pandemia”, enfrentamos ainda mais desafios: inflação e incertezas econômicas, guerra, desafios ambientais e fatores desencadeadores de ansiedade social.

A pandemia teve qual impacto no mundo do luxo e nas marcas que nele jogam? Qual tem sido o impacto de emergir de uma pandemia diretamente a um período inflacionário? E quais são os desafios que nosso mercado convergente traz para marcas que querem entregar experiências de luxos cativantes e propostas de valor?





Diferentemente de outras indústrias, o luxo não pode ser definido pela funcionalidade”

O QUE É LUXO?

Começando pela questão básica, o que é o luxo? Não há uma abordagem única para definir o que é o luxo: é uma área cultural e sociologicamente relativa. Diferentemente de outras indústrias, o luxo não pode ser definido pela funcionalidade - se sua vontade for simplesmente saber que horas são, você não gasta 5 mil euros em um relógio.

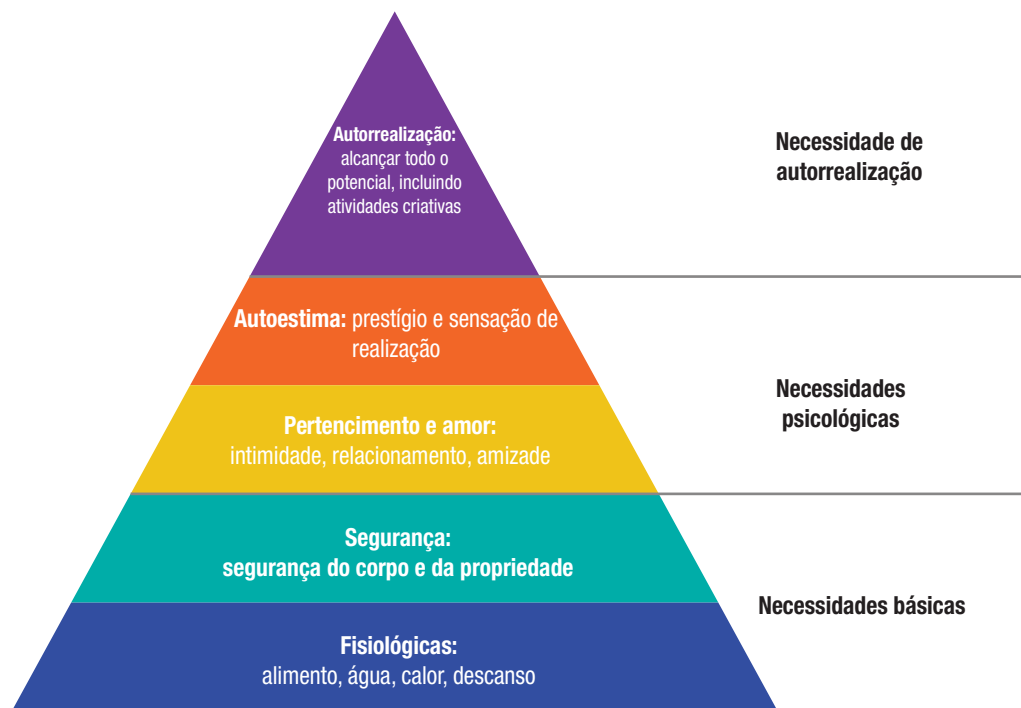
Ainda assim, há duas dimensões que são comuns ao luxo. A primeira é a dimensão aspiracional: fundamentalmente, o luxo tem a ver com fazer as pessoas sonharem até chegarem ao topo da pirâmide de Maslow (Figura 1), satisfazendo a necessidade de autorrealização. A autorrealização, contudo, tem diferentes significados, porque as pessoas são diferentes, exigindo uma variedade de produtos ou serviços para realizar uma série de sonhos.

A segunda dimensão é a exclusividade: o luxo vem com barreiras de entrada. O preço é frequentemente um deles, tornando o produto ou serviço inacessíveis a muitos. Entretanto, a exclusividade também pode ser criada por meio da inacessibilidade, edições limitadas, disponibilidade apenas em locais específicos ou longas listas de espera. A exclusividade do luxo joga na primeira dimensão, e a sua inatingibilidade impulsiona a aspiração.

As duas dimensões existem no contexto de uma base de consumidores diversificada, abrangendo geografias, gerações, estilos de vida e motivações - diversidade que precede a pandemia. O luxo está sempre ligado ao conceito de ‘sonho’. A capacidade do luxo de fazer as pessoas ansiarem por algo inalcançável, que não podem pagar, acessar ou obter, é o principal motor da exclusividade.

Figura 1 Pirâmide de Maslow

IPSOS VIEWS



UTILIZANDO O MYSTERY SHOPPING

Estudos mostram que as marcas que fornecem uma experiência superior, em comparação com seus concorrentes, fidelizam mais os clientes, obtêm maiores lucros e melhores retornos para os acionistas.

Uma convergência de fatores nos últimos anos, no entanto, tem tornado cada vez mais difícil proporcionar uma experiência de luxo excepcional.

Contra este pano de fundo, as pesquisas com mystery shopping garantem que as marcas cumpram consistentemente as promessas feitas aos clientes; que as normas sejam cumpridas sempre e em todas as etapas.

Saiba mais em: <https://www.ipsos.com/en/designing-smarter-mystery-shopping-programme>



O IMPACTO DA INFLAÇÃO

A inflação está causando estragos no mundo todo. Que impacto isso poderá ter na indústria do luxo?

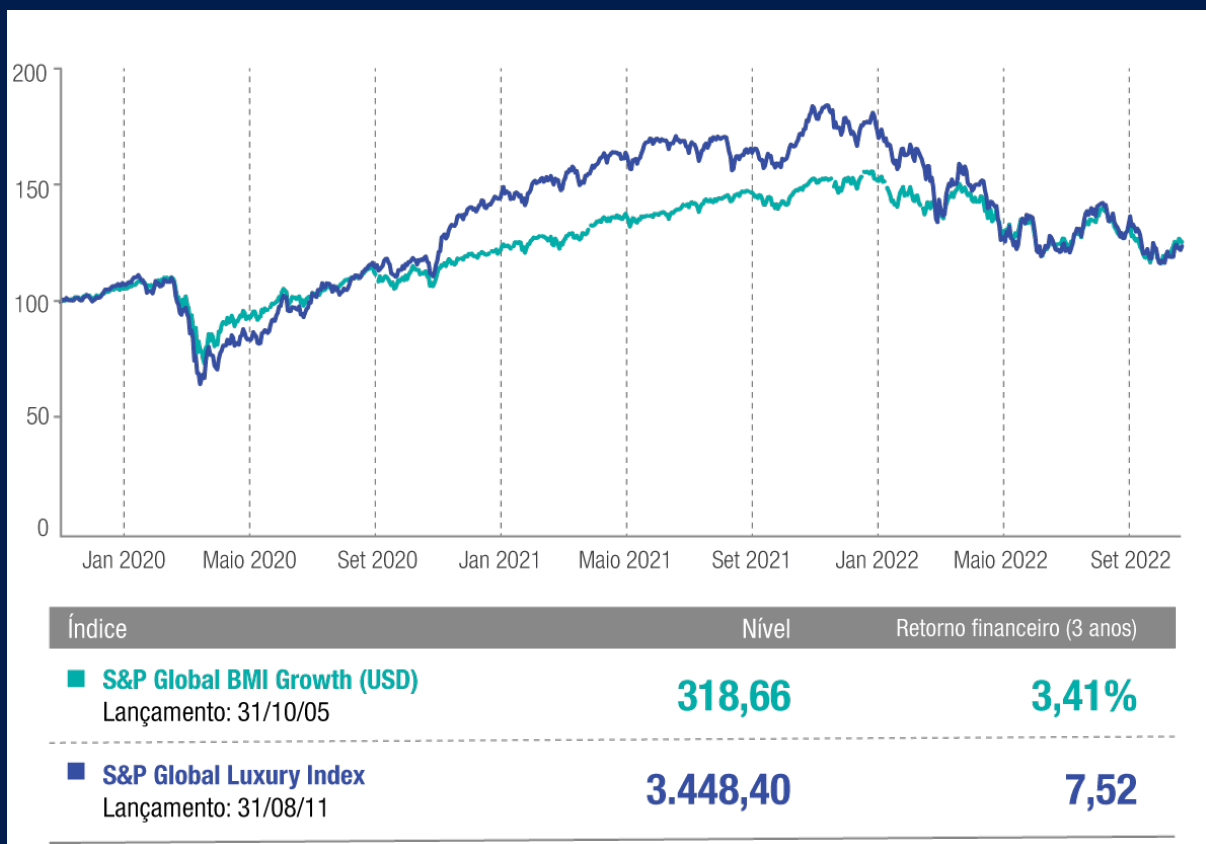
A pesquisa da Ipsos 'What Worries the World' detectou a subida repentina da preocupação com a inflação.³ Em Dezembro de 2022, 40% dos consumidores globais citaram a inflação como a principal questão que seu país enfrenta; o dobro do nível registado no início do ano.

Contudo, isso causou um declínio marginal na confiança dos consumidores de artigos de alto

valor, embora tal declínio seja mais pronunciado entre os Boomers e a Geração X - compradores de luxo estabelecidos.⁴

O luxo é uma das indústrias mais resilientes, porque, fala da necessidade de autorrealização. É, portanto, uma das indústrias mais rápidas a se recuperar após uma crise. Foi o que aconteceu em 2021 após o auge da pandemia. Isso também se refletiu nos mercados financeiros: as ações de luxo foram as primeiras a se recuperar em 2021, ultrapassando o crescimento do Índice Global S&P (Figura 2).

Figura 2 Índices S&P Dow Jones



Source: S&P Global



É essencial para marcas de luxo adotarem canais digitais ou elas correm o risco de perder clientes para a concorrência.”

No meio da crise de inflação que estamos atravessando, atores-chave reportaram um crescimento de dois dígitos devido a uma demanda maior que a esperada em diferentes regiões. Hermès informou que as vendas aumentaram 24,3% no terceiro trimestre de 2022, impulsionadas pela Ásia e pelos Estados Unidos. Da mesma forma, o grupo LVMH

registrou um crescimento de 28% nos primeiros nove meses de 2022, alimentado pelo aumento da procura na União Europeia, nos Estados Unidos e no Japão. Uma procura crescente por luxo também causa receio de uma escassez de champanhe, à medida que a LVMH - maior fornecedora da bebida - relata que o produto está “se esgotando”.⁵

O QUE MUDOU?

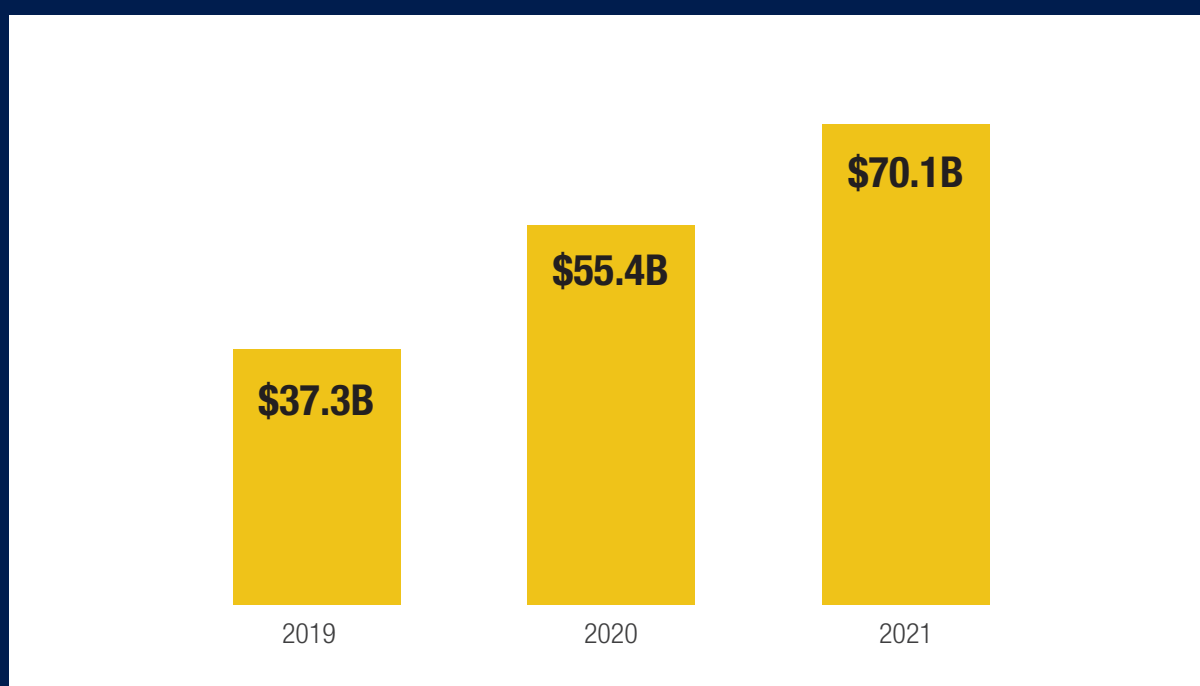
Três tendências já estavam emergindo na indústria do luxo antes da pandemia. Desde então, elas têm sido aceleradas pela própria pandemia.

1. DIGITAL VIROU UM ASPECTO FUNDAMENTAL NO MERCADO DE LUXO

Comprar itens de luxo é mais do que comprar um produto ou serviço, é sobre a experiência recebida ao longo de toda a jornada do cliente. A loja física é uma parte essencial disso⁶ uma vez que permite à marca criar uma experiência premium multisensorial

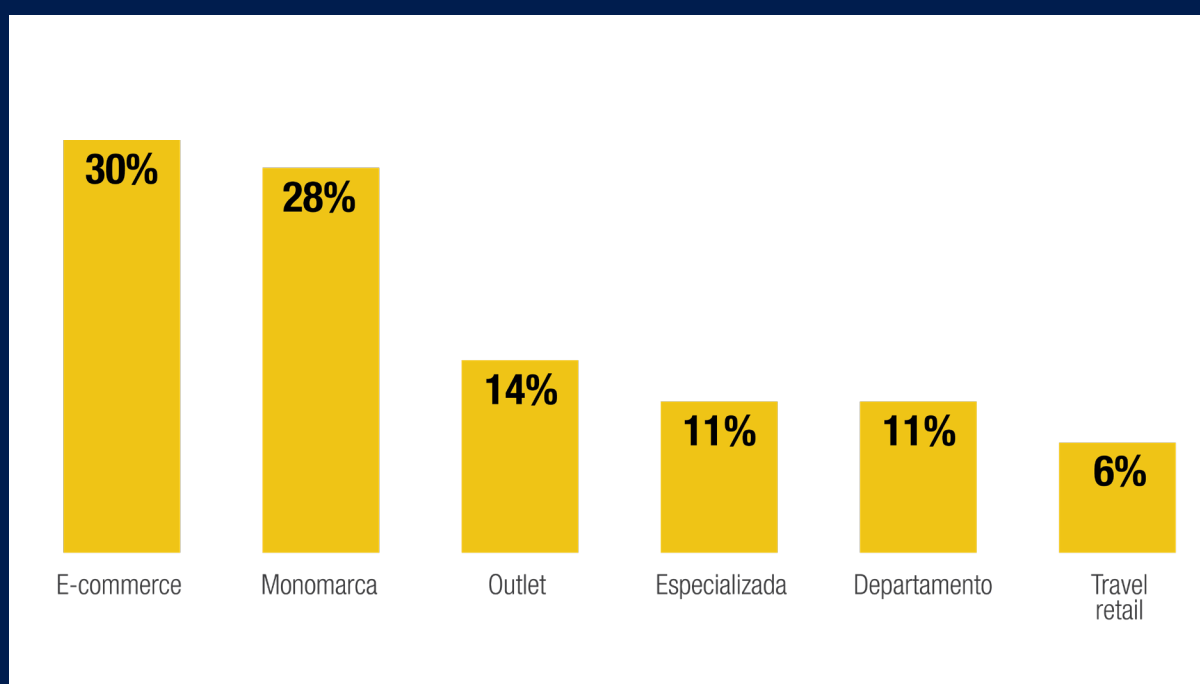
para o cliente que vai além da operação transacional; para criar um apego emocional⁷ — algo visto por muitos, no passado, mas de difícil reprodução em canais digitais. Como resultado, antes da pandemia, apenas algumas marcas de luxo haviam abraçado

Figura 3 Vendas on-line de bens pessoais de luxo: parte das vendas de luxo total



Source: Bain & Co, Luxe Digital

Figure 4 Previsão da cota de mercado global de luxo até 2025



Source: Bain & Co

canais digitais para além de um meio de distribuição de informação.

Embora a importância dos canais digitais tivesse começado a crescer antes da pandemia, tais canais tornaram-se ainda mais necessários após restrições à circulação.

Dentro da categoria de bens pessoais de luxo, as vendas on-line quase duplicaram entre 2019 e 2021 (Figura 3). Em 2022, as vendas on-line de produtos de luxo continuaram a ultrapassar a maioria dos outros canais. A Bain & Co prevê que, até 2025, o e-commerce terá se tornado o maior canal único para bens pessoais de luxo, constituindo 30% do mercado global (Figura 4). Embora os pontos de venda físicos continuem a

ser responsáveis pela maioria das vendas, não há dúvida de que o comércio eletrônico se tornará um canal de vendas mais importante.

Os varejistas de luxo estabelecidos no comércio online começaram a tirar vantagem desse crescimento, lançando as suas marcas próprias, por exemplo o Mr. P pelo Mr. Porter (parte do grupo Net-A-Porter) ou o Rêve Riche, da Revolve.

As marcas de luxo devem estar onde os consumidores estão, e esse lugar é cada vez mais online. Portanto, agora é essencial que as marcas de luxo adotem canais digitais ou correm o risco de perder clientes. Arriscam-se também a perder visibilidade, e com ela, a sua capacidade de criar o 'sonho'.

2. ECOSSISTEMAS DE TOUCHPOINT SE TORNARAM MAIS COMPLEXOS

Enquanto muitas marcas de luxo focavam mais na experiência na loja física, o comércio em geral tem sofrido uma evolução dramática. O varejo evoluiu do modelo de silo nos canais offline e on-line para um canal omnichannel e convergente.

Os consumidores têm maiores expectativas de uma experiência de compra sem dificuldade, com sistemas e processos que funcionam para eles. Se a loja for muito difícil de navegar, os consumidores comprarão o produto onde for

mais fácil. A centralidade no cliente é, portanto, mais importante do que nunca, algo que é uma nova concepção para uma indústria que historicamente se orgulha de ser centrada no produto (ou criação).

Algumas marcas de luxo têm se adaptado rapidamente. A Gucci fez uma parceria com a Snap Inc. para lançar um conjunto de provas de sapatos de realidade aumentada (AR) na sua plataforma. Utilizando a lente Gucci, os usuários podem apontar o seu celular para os seus pés

Centralidade no consumidor é mais importante que nunca, algo novo para a indústria, que sempre se orgulhou de centrar-se na criação do produto. ”

O QUE É COMÉRCIO CONVERGENTE?

Comércio convergente é a mistura dos ambientes digital e físico para o varejo, onde o consumidor pode usar os dois canais simultaneamente. É também o papel convergente dos touchpoints, no qual um único touchpoint pode satisfazer simultaneamente a jornada do consumidor, incluindo conscientização, educação e conversão.

Leia o artigo, que inclui uma série de tipos de comércio emergentes e em escala e uma discussão sobre a mudança da jornada do consumidor.



e experimentar virtualmente quatro pares de sapatos Gucci de edição limitada. Eles podem, então, ir diretamente para a área de pagamento sem sair do app. Isto elimina eficazmente da jornada de compra a fase de procura e se concentra na avaliação e compra.⁸

Isso foi levado ainda mais longe à medida que as marcas começaram a alavancar o metaverso como um novo ponto na jornada do consumidor. Em 2021, a Balenciaga lançou uma coleção de roupas e acessórios no jogo de videogame Fortnite. Os jogadores podem comprar as roupas com a moeda V-buck (que, por sua vez, é comprada com dinheiro real), entrar em uma loja virtual da Balenciaga dentro do jogo e fazer uma dança Balenciaga personalizada. A coleção virtual corresponde a uma coleção física disponibilizada fora do jogo, nas lojas física e on-line da Balenciaga.

A marca não está sozinha no metaverso. A Dolce&Gabbana's Metaverse Fashion Week, o "Gucci Garden", evento da Gucci organizado pela

plataforma de jogos Roblox, e os primeiros NFTs da Prada em parceria com a Adidas, todos servem como exemplos das oportunidades oferecidas pelo metaverso

Como resultado da integração de diferentes canais, as jornadas de compra estão se tornando menos lineares e mais complexas. Os consumidores têm ecossistemas inteiros compostos por touchpoints, canais, marcas, e varejistas. É essencial que as marcas de luxo tenham isso em conta ao desenvolver sua estratégia de experiência digital. A digitalização trouxe a necessidade de as marcas de luxo fazerem escolhas difíceis se quiserem entrar em um mundo complexo, no qual ambientes digitais e físicos convergem para atender a necessidade de estar presentes em todo o ecossistema do consumidor 24 horas por dia. Em cada nó em que o cliente interage com a marca, a experiência tem de realizar o "sonho" e a promessa da marca, a fim de impulsionar os resultados desejados pelo cliente; para impulsionar a aquisição de clientes, aumentar a retenção, advocacia por divulgação de uma forma

operacionalmente eficiente - para impulsionar o Retorno do Investimento em CX (ROCXI, na sigla em inglês). O desafio para as marcas de luxo é como integrar os touchpoints digitais no ecossistema e ainda assim cumprir a promessa da marca e os sonhos de luxo dos clientes.

Entretanto, novas marcas de luxo estão emergindo como uma potencial ameaça para os players mais estabelecidos, alavancando este

ecossistema e trazendo-o diretamente para a sua identidade e aspirações de marca.

Devialet, uma empresa de tecnologia de áudio fundada em 2007, construiu a sua estratégia de forma holística, resultando em um ecossistema integrado. A narrativa e a experiência são relevantes em cada um dos touchpoints. Apesar de jogar a preços exclusivos, a marca cresceu dois dígitos ao longo dos anos.

A loja é – e continuará a ser – o ponto onde a marca pode ganhar vida no seu pleno esplendor porque é onde a experiência multi-sensorial e totalmente imersiva pode ser entregue. ”





3. DIGITAL X LOJA FÍSICA: NÃO É UMA QUESTÃO DE 'OU'

Se o digital é agora um canal fundamental para as marcas de luxo, será que chegou a morte da loja física? Longe disso, como descrevemos no nosso artigo 'morphing store'. Em vez de se tornarem redundantes, foi dada às lojas físicas a oportunidade de se transformarem de um local onde os consumidores costumavam vir e comprar produtos para um local onde eles podem visitar e utilizar a tecnologia para imergir no mundo da marca. De fato, a tecnologia pode e deve aumentar a atração da loja.

Em parceria com a Tmall, uma plataforma de comércio eletrônico chinesa do Alibaba, a Maserati trouxe ferramentas digitais aos seus concessionários na China para ajudar os potenciais proprietários a saber mais sobre os automóveis. Ao digitalizar peças de um determinado modelo Maserati por meio de uma aplicação Maserati/Tmall, os clientes podem aprender mais sobre os diferentes recursos do carro. Depois, uma vez que todos os atributos forem digitalizados, os clientes recebem um voucher para usar na emblemática loja Tmall da

Maserati.

A Maserati também construiu uma estação de Realidade Virtual na loja, com um carro modificado e um headset de RV, onde os clientes podem ter a experiência de conduzir um Maserati em realidade virtual.

A loja é - e continuará a ser - o ponto de contato onde a marca pode ganhar vida em todo o seu esplendor, porque é aí onde uma experiência multi-sensorial e imersiva pode ser proporcionada; o exemplo Maserati é um exemplo claro do papel central da loja física e de como ela pode ser melhorada por meio da tecnologia digital.

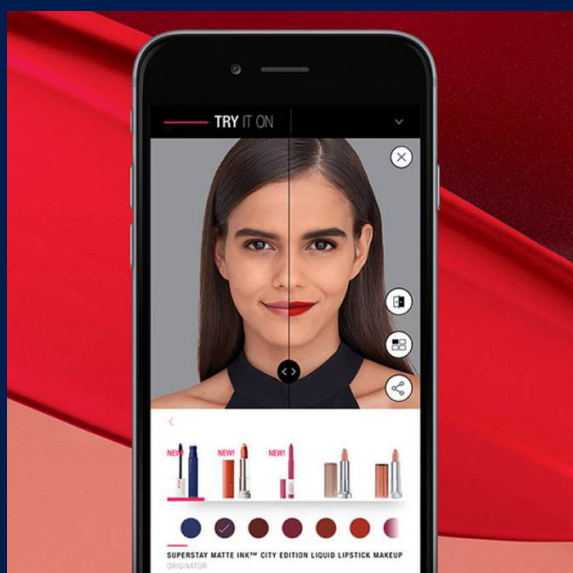
Fora da curva em, já em 2015, a Ralph Lauren pilotou 'espelhos inteligentes' nos provadores da sua principal loja da Quinta Avenida, em Nova York. À medida que o cliente traz o item para o provador, o espelho identifica o artigo e exibe uma imagem. O espelho também dispõe da opção de solicitar o item em uma cor ou tamanho diferente,

ou então solicitar um item recomendado para completar o look, que é trazido ao provador por um assistente de vendas.

Isto cria uma experiência mais personalizada e agradável para o consumidor, mas também fornece à marca dados inestimáveis que permitem otimizar sua variedade de produtos. Quais itens são frequentemente experimentados, mas não comprados? Quais itens recomendados estão vendendo bem?

Outros exemplos de bens digitais e físicos que trabalham em parceria incluem os serviços ModiFace, de realidade aumentada da L'Oréal, que fornece aos clientes na loja e on-line a possibilidade de experimentar virtualmente uma maquiagem e cores de cabelo. Ver uma tonalidade de tintura ou de batom leva o consumidor a se imaginar usando o produto e a forma como se sentiria e aparentaria.

Figura 5 Provador virtual de make da L'Oréal



Fonte: L'Oréal

Além disso, ao integrar os seus dados de Customer Relationship Management (CRM) com os ativos digitais e tecnológicos, as marcas de luxo podem criar carrinhos persistentes que reúnam a loja e a experiência on-line. Quando um consumidor entrar na loja, os vendedores podem consultar sua conta em um tablet e ver seu histórico de transações e os itens da sua lista de desejos. Os consumidores podem ver os artigos pessoalmente com o vendedor e colocá-los de lado digitalmente, no seu carrinho ou na sua lista de desejos. Depois, quando mais tarde entrarem em sua conta, podem encontrar anotado o item que estavam vendo na loja, com exata cor, tamanho, modificações e a personalização.

Isso traz mais flexibilidade. Nem todos estarão prontos a fazer uma compra no momento em que entram na loja; algumas pessoas ainda estão em fase de consideração. Ao criar um registro digital da experiência na loja para que possam regressar, isso torna a transação muito mais fácil. Eles não precisarão se perguntar “este é o mesmo item que eu vi na loja? Será que é o tamanho certo?

À medida que a tecnologia se desenvolve, as oportunidades para experiências pessoais mais elaboradas também se desenvolvem. E na era do comércio convergente, há uma necessidade premente de uma integração total de lojas físicas, digitais e humanos.

COMO PERMANECER BEM-SUCEDIDO COM ESSAS MUDANÇAS

Conforme mencionado, uma das duas dimensões essenciais do luxo é a capacidade de fazer as pessoas sonhar, sejam elas potenciais clientes ou não. As marcas que se concentram em proporcionar essa experiência aspiracional continuarão a satisfazer a necessidade de autorrealização, que está no topo da hierarquia da pirâmide de Maslow, e assim permanecerão na vanguarda do luxo. Para tal, devem assegurar que o seu ecossistema de touchpoint seja centrado no cliente, bem como na marca e na diferenciação, e o mais importante, que cada parte do ecossistema seja capaz de trabalhar com todas as outras partes para proporcionar uma história de marca consistente e uma experiência cativante.

1. CENTRALIDADE NO CLIENTE

Com o aumento das marcas de luxo nativo-digitais desafiando os players estabelecidos, há uma maior necessidade de as marcas transformarem a sua centralidade no cliente em uma vantagem competitiva. Dada a grande diversidade dos próprios compradores de luxo, bem como as motivações para a compra, como se pode adaptar os produtos às necessidades específicas dos consumidores?

A centralidade no cliente implica compreender o contexto do mundo do cliente para assegurar uma compreensão profunda das suas expectativas e aspirações. Os sonhos e valores dos clientes de luxo de amanhã serão, em alguns casos, drasticamente diferentes dos de ontem: a experiência deve inspirar, influenciar e,

em alguns casos, seguir estas aspirações.

Colocar os clientes no centro de uma organização pode ser conseguido, em parte, por meio de detalhes, como o fornecimento de recomendações pessoais de produtos ou o envio de mensagens pessoais de acompanhamento (por exemplo, uma nota de agradecimento escrita a mão aos clientes de primeira viagem ou de alto valor, uma oferta de acompanhamento por e-mail para responder a quaisquer perguntas sobre um produto que viram na loja ou on-line). A exibição de um toque humano no ecossistema garante que a experiência de luxo seja sentida.

A centralidade no cliente também pode levar a gamas de produtos que atendam a diferentes orçamentos. Uma mulher da Geração Z que queira fazer parte da comunidade exclusiva da Chanel, mas não possa pagar uma das bolsas clássicas de cashmere da marca, pode ainda satisfazer tal aspiração com um batom.

A personalização é outra forma de centralidade no cliente. Embora o grau de personalização do produto varie muito entre categorias, algumas marcas fizeram da personalização do produto uma parte integrante da sua oferta de uma forma simples e eficiente; por exemplo, TUMI, a marca de bagagem, com o seu serviço de monogramas



Marcas que focam em entregar experiências aspiracionais vão continuar a realizar as necessidades de autorrealização e permanecerão na vanguarda”

2. MANTENHA SUAS EXPERIÊNCIAS DISTINTAS

As marcas de luxo devem permanecer exclusivas aos olhos dos clientes, assegurando ao mesmo tempo que a extensão da sua narrativa a outros pontos de contato proporcione uma experiência homogênea e consistente. Em outras palavras, as marcas devem se concentrar em manter o sonho vivo para os clientes de forma consistente em todo o ecossistema.

Para o conseguir, as marcas devem reavaliar a sua experiência como um todo e decidir o que pode ser melhor transmitido por meio de todos os pontos de contato - novos e antigos.

O desafio para marcas de luxo é: uma vez que sua marca não é definida pela funcionalidade, como traduzir a aspiração, emocional na experiência entregue na loja física por meio dos pontos de contato digital?

Se as marcas não cumprirem a sua proposta de

valor em cada touchpoint, a experiência de luxo será diluída, e a percepção dos consumidores sobre a marca, danificadas. Um consumidor que compra um relógio de luxo on-line, mas que só pode retirá-lo em uma loja de departamentos local, perderá a experiência de ter o relógio trazido por um vendedor de luvas brancas, que vai ajustar o relógio ao pulso do cliente. Formar uma parceria com lojas de luxo locais apenas para entrega poderia permitir às marcas manter a experiência de retirada mais consistente com a experiência entregue em outros pontos de contato no ecossistema.

Isto deve ir além de uma simples atualização da experiência da marca: os pontos de contato estão evoluindo rapidamente (o metaverso resume isso), tal como as expectativas, ao passo que as marcas precisam definir a sua proposta de valor de uma forma que permita espaço para uma evolução futura.

CONCLUSÃO

Três tendências começaram a surgir na indústria do luxo antes da pandemia e foram aceleradas por ela. No mundo pós-covid, o digital é fundamental, os ecossistemas de touchpoint

ficaram mais complexos e há a necessidade premente da integração entre lojas físicas e on-line.

POR ISSO, EQUIPES DE LÍDERES DAS MARCAS DE LUXO DEVEM ENCONTRAR RESPOSTAS A PERGUNTAS IMPORTANTES, INCLUINDO:

01

Embora a exclusividade seja um definidor chave do luxo, como pode uma marca envolver significativamente uma base de consumidores diversificada, por exemplo, um Gen Z sonhando em fazer a sua primeira compra de luxo e um boomer adicionando mais um item à sua coleção de luxo?

02

A tecnologia digital envolve uma gama de ativos, desde uma plataforma de e-commerce empresarial até o WhatsApp. Como todos esses bens podem ser reunidos de forma coerente e convincente, permitindo aos consumidores desfrutar da mesma experiência exclusiva de marca, independentemente do touchpoint que utilizem para interagir com a marca?

03

Qual papel as lojas físicas vão desempenhar para a marca em relação a outros touchpoints? E dentro dessas lojas, como podem humanos e tecnologia trabalhar em conjunto para dar plena vida à marca?

Não há uma fórmula única para respondê-las, isto será determinado pela forma como a marca quer se posicionar em um ambiente não funcional. Mas para manter o sonho relevante,

acreditamos que existem algumas dimensões que as marcas de luxo devem ter em conta:



O sonho: O que significam os “novos” desafios (por exemplo, inflação, sustentabilidade) para as pessoas que serão mais impactadas? A empatia é necessária para compreender o contexto do “mundo do cliente” e suas expectativas. As marcas devem se concentrar na compreensão dos sonhos não só dos seus clientes, mas do mercado em geral. Nem todos os consumidores de luxo são criados iguais, por isso uma segmentação significativa e acionável é fundamental para o sucesso.



Centralidade no cliente: O paradigma mudou; os clientes já não se adaptam mais ao universo da marca; em vez disso, esperam que as marcas respondam às suas aspirações em evolução. O CX Design assegura que a experiência seja concebida e entregue para satisfazer as aspirações e conduza a resultados comerciais certos.



Consistência: Aspirações, emoções e sonhos são muito sensíveis à incoerência. As marcas de luxo devem continuar a tomar decisões ousadas, mas sendo consistentes ao longo da jornada. Se uma marca joga em exclusividade seletiva, um cliente não conseguirá encontrá-la facilmente em canais alternativos. Isso requer controle sobre o ecossistema. As Mystery Shopping (e outras ferramentas) podem desempenhar um papel fundamental na medição objetiva da consistência da experiência de ponta a ponta.

O PAPEL DO SERVIÇO DE CX DESIGN

A compreensão e empatia com os clientes e o contexto do “seu mundo” têm de estar no centro do design de experiências de luxo.

Neste documento, a Ipsos compartilha as melhores práticas de concepção de serviços para que as marcas criem apego emocional e impulsionem os comportamentos certo; essa mudança levará a uma maior retenção, eficiência operacional, e a um melhor retorno do investimento CX: ROCXI.

Baixe o [artigo](#) para saber mais sobre os estudos da Ipsos sobre CX Service Design.



LEIA TAMBÉM:

Segmentação de luxo afluente da Ipsos
<https://www.ipsos.com/nb-no/affluent-luxury-segmentering>

Nossa segmentação orientada pela motivação identifica seis grupos de compradores de luxo.

O Futuro Cliente de Luxo
<https://www.ipsos.com/en/future-luxury-customer>

Principais aprendizados de uma mesa redonda com especialistas de marcas de luxo.

Bem-vindo ao Metaverso
<https://www.ipsos.com/en/welcome-metaverse>

O que é o metaverso e quais são as oportunidades para as marcas?

REFERÊNCIAS

1. <https://www.ipsos.com/en/navigating-increasingly-fragmented-world-emerging-channels-and-shoppable-touchpoints>
2. Ipsos. 2022. “Convergent Commerce”.
3. The Economist. 2021. “The new normal is already here. Get used to it.” The Economist Group Limited, 18 December, 2021. <https://www.economist.com/leaders/2021/12/18/the-new-normal-is-already-here-get-used-to-it>
4. Ipsos. 2022. “What Worries the World - December 2022”. Global Advisor. <https://www.ipsos.com/en/what-worries-world-december-2022>
5. Ipsos Consolidated Economic Indicators <https://www.ipsosglobalindicators.com/>
6. Neate, R. “Firm behind Moët hails new ‘roaring 20s’ as wealthy drain stocks of champagne”. The Guardian, 15 Nov, 2022. <https://www.theguardian.com/business/2022/nov/15/wealthy-drinking-dry-lvmh-champagne-luxury>
7. Ipsos. 2022. “The Morphing Store”. <https://www.ipsos.com/en/morphing-store-bricks-and-mortar-evolution-convergent-commerce-world>
8. Ipsos. 2020. “The Forces of Customer Experience”. <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>
9. Ipsos. 2022. “Beyond Omnichannel to Convergent Commerce Ecosystems”. <https://www.ipsos.com/en/beyond-omnichannel-convergent-commerce-ecosystems>

MANTENDO O SONHO RELEVANTE

Repensando como entregar a experiência de luxo

AUTORES

Javier Calvar, Group Service Line Lead, Market Strategy
& Understanding and Innovation, Ipsos Hong Kong

Stephane Paoli, Service Line Leader, Customer
Experience and Mystery Shopping, Ipsos Suíça

Agradecimentos a **Stephanie Bannos-Ryback, Janelle
James e Adam Moore**

The **Ipsos Views** white
papers are produced by the
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com
@Ipsos

GAME CHANGERS

