Anais do Congresso Brasileiro de Iniciação Científica
(https://periodicos.unisanta.br/COB)

ISSN 2317-1316

"ESCASSEZ FANTASMA": POR QUE A FERRARI VENDE MENOS DO QUE PODERIA?

"PHANTOM SCARCITY": WHY DOES FERRARI SELL LESS THAN IT COULD?

Marcos Vinicius Rocha de Oliveira, Luiz André Evangelista

Universidade Santa Cecília, Curso de Relações Internacionais
E-mail para contato: emaildoviini@gmail.com

RESUMO – *Este estudo investiga por que a Ferrari mantém sua produção abaixo da demanda, propondo o conceito de escassez fantasma: uma escassez real para o consumidor, mas decorrente de escolha estratégica, e não de limites produtivos. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, baseado em análise documental do relatório anual da empresa e em revisão bibliográfica sobre raridade e qualidade percebida. Os resultados indicam que a Ferrari tem capacidade para produzir mais, mas limita a oferta e seleciona seus clientes para preservar a raridade, entendida como componente da qualidade percebida. Conclui-se que sua escassez é predominantemente virtual e deliberada.*

Palavras-chave: Escassez fantasma; Raridade virtual; Qualidade percebida; Mercado de luxo; Ferrari.

ABSTRACT – This study investigates why Ferrari keeps its production below demand, proposing the concept of phantom scarcity: a scarcity that is real to consumers but stems from strategic choice rather than production limits. It is a qualitative case study based on documentary analysis of the company's annual report and a literature review on rarity and perceived quality. The results indicate that Ferrari has the capacity to produce more, but limits supply and selects its customers to preserve rarity, understood as a component of perceived quality. It is concluded that its scarcity is predominantly virtual and deliberate.

Keywords: Phantom scarcity; Virtual rarity; Perceived quality; Luxury market; Ferrari.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de luxo opera segundo uma lógica distinta da maioria dos setores. Em mercados convencionais, crescer significa vender mais unidades, alcançar novos consumidores e ampliar a participação de mercado. No segmento de alto luxo, porém, a

ISSN 2317-1316

ampliação da oferta pode enfraquecer justamente aquilo que sustenta o valor dos produtos: a sensação de que são raros e difíceis de obter. O setor automotivo de alto desempenho ilustra essa tensão. Concorrentes da Ferrari, como Porsche e Lamborghini, incorporaram tecnologias de ponta, aumentaram a produção e investiram em modelos pouco tradicionais para o segmento, como utilitários esportivos (SUVs), enquanto a Ferrari manteve uma estratégia declarada de baixo volume e crescimento controlado (Blanding, 2019; Ferrari, 2024).

A relação entre escassez e valor é estudada há décadas. A teoria da *commodity* sustenta que um bem é tanto mais valorizado quanto mais difícil for obtê-lo (Brock, 1968), efeito confirmado em revisões posteriores (Lynn, 1991). No consumo de luxo, essa relação soma-se ao consumo ostentatório descrito por Veblen (1899) e ao efeito *snob* proposto por Leibenstein (1950), segundo o qual o desejo por um bem diminui à medida que mais pessoas passam a possuí-lo. Na mesma direção, Dubois e Paternault (1995) propõem a "fórmula do sonho", segundo a qual uma marca de luxo deve ser amplamente conhecida, mas pouco possuída, pois a difusão da posse reduz o desejo. Phau e Prendergast (2000), por sua vez, apontam a raridade como componente central do valor das marcas de luxo.

Catry (2003) argumenta que as marcas de luxo contemporâneas não vendem, de fato, produtos raros, mas administram uma "ilusão de escassez". Nesse sentido, distingue-se a raridade natural, decorrente de limites físicos reais, como matérias-primas escassas, mão de obra artesanal especializada e processos produtivos lentos, da raridade virtual, construída pela própria empresa por meio de instrumentos de gestão, como edições limitadas, distribuição seletiva, listas de espera e preços elevados. Gierl e Huettl (2010) complementam essa visão ao demonstrar que, em produtos de consumo ostentatório, a escassez sinalizada pela oferta ("existem poucas unidades") é mais eficaz do que a escassez sinalizada pela demanda ("esgotou porque muitos compraram").

Neste trabalho, propõe-se a expressão escassez fantasma para designar a situação em que a oferta de um bem é mantida abaixo da demanda não por limites produtivos, mas por decisão estratégica da empresa. A escassez é real para o consumidor, que enfrenta filas e restrições de acesso, mas sua causa não está onde aparenta estar: o que parece limitação de produção é, na verdade, uma escolha. Trata-se de uma forma específica da raridade virtual descrita por Catry (2003). A expressão diferencia-se do *phantom ordering* (pedidos fantasma)

ISSN 2317-1316

estudado por Sterman e Dogan (2015), que se refere a pedidos inflados por clientes em cadeias de suprimento sob escassez, e não à escassez criada pela própria empresa.

Kapferer e Bastien (2012) descrevem esse dilema como o paradoxo do crescimento no luxo: como crescer sem parecer acessível. Uma das respostas propostas por Kapferer (2014) é a artificação, isto é, a transformação simbólica da marca e de seus produtos em algo percebido como próximo da arte.

A Ferrari constitui um caso exemplar desse paradoxo. Segundo analistas, a empresa "vende menos do que o mercado absorveria" e poderia vender duas a três vezes sua produção atual (Solca, citado por Frank, 2024). Daí decorre o problema desta pesquisa: por que uma empresa com demanda superior à oferta escolhe não ampliar proporcionalmente sua produção? Parte-se da hipótese de que a limitação da produção da Ferrari não decorre principalmente de restrições técnicas, mas da preservação da raridade enquanto componente da qualidade percebida. Para tanto, adota-se a distinção de Garvin (1987), que trata a qualidade percebida como dimensão própria, separada das dimensões técnicas, e a definição de Zeithaml (1988), para quem a qualidade percebida corresponde ao julgamento do consumidor sobre a excelência de um produto.

O presente estudo tem como objetivo analisar se a escassez dos automóveis Ferrari é predominantemente natural ou virtual, a partir de cinco perguntas: (i) a empresa pode aumentar sua produção? (ii) se aumentar, perde qualidade, técnica ou percebida? (iii) qual o valor da exclusividade, da cultura e da identidade da marca? (iv) a empresa quer mais clientes? (v) a empresa quer quaisquer clientes? O estudo justifica-se por contribuir para a compreensão de uma estratégia que contraria a lógica tradicional de crescimento e que sustenta resultados superiores aos de concorrentes do mesmo segmento (Blanding, 2019).

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de caso único, de natureza qualitativa e caráter descritivo, que tem como objeto a fabricante italiana Ferrari. A escolha justifica-se pelo fato de a empresa declarar publicamente uma estratégia de produção abaixo da demanda, o que permite observar o fenômeno da escassez deliberada de forma documentada.

A pesquisa combina análise documental e revisão bibliográfica. A base documental compreende: o relatório anual de 2024 da Ferrari, fonte das informações sobre estratégia

ISSN 2317-1316

produtiva, flexibilidade industrial, listas de espera, entregas anuais e perfil dos clientes; a matéria de Blanding (2019), publicada pela Harvard Business School e baseada no estudo de caso do professor Stefan Thomke; a reportagem de Frank (2024), publicada pela CNBC, que reúne declarações do CEO Benedetto Vigna e a nota de pesquisa do analista Luca Solca; a biografia de Enzo Ferrari escrita por Yates (1991); e textos sobre a imagem do fundador e o símbolo da marca. A revisão bibliográfica reúne autores sobre escassez, consumo de luxo e qualidade percebida.

Os dados numéricos, como entregas anuais, percentual de clientes recorrentes e tempo de espera, são utilizados de forma descritiva, como evidência dos argumentos, sem tratamento estatístico.

As evidências são analisadas a partir da distinção entre raridade natural e virtual (Catry, 2003), relacionada às dimensões da qualidade de Garvin (1987): a raridade natural corresponde à dimensão técnica (capacidade e limites de produção) e a raridade virtual corresponde à dimensão percebida (prestígio, exclusividade e desejo). A dimensão técnica é examinada a partir da capacidade produtiva declarada e do histórico de crescimento da empresa, sem análise de engenharia ou de processos de fabricação. Porsche e Lamborghini são utilizadas como contraste qualitativo, por terem seguido o caminho oposto ao da Ferrari.

Entre as limitações do método, destacam-se a ausência de dados oficiais sobre a capacidade máxima de produção da Ferrari, o uso de fontes jornalísticas para parte das declarações e a natureza não oficial dos relatos de concessionários sobre o acesso dos clientes a modelos exclusivos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 A Ferrari pode aumentar sua produção?

O relatório anual de 2024 da Ferrari declara que a empresa mantém uma estratégia de baixo volume para preservar a reputação de exclusividade e escassez de seus automóveis, administrando os volumes produzidos e as listas de espera (Ferrari, 2024). O mesmo documento informa que a estrutura produtiva é flexível e permite ajustar e ampliar a capacidade conforme as necessidades previstas. Essa flexibilidade é atribuída à qualificação dos funcionários, à possibilidade de deslocá-los entre diferentes áreas produtivas e à escolha entre fabricar componentes internamente ou adquiri-los de fornecedores externos, conforme

ISSN 2317-1316

as oscilações da demanda. O relatório, contudo, não informa um número máximo absoluto de veículos que a empresa poderia fabricar por ano.

O histórico de entregas confirma que a produção pode crescer, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1: Entregas anuais de veículos Ferrari

Ano	Veículos entregues (unidades)
2010	6.573
2014	7.255
2022	13.221
2023	13.663
2024	13.752

Fonte: Frank (2024), para 2010; Ferrari (2024), para os demais anos.

Entre 2010 e 2024, a produção praticamente dobrou. No mesmo período, a população mundial de bilionários mais que triplicou, assim como a de pessoas com patrimônio líquido acima de US$ 30 milhões e de US$ 100 milhões (Frank, 2024). A demanda também supera a oferta: com base nos pedidos, analistas estimam que a Ferrari poderia vender duas a três vezes sua produção atual (Solca, citado por Frank, 2024). O tempo de espera por modelos como o Purosangue chega a três anos, o maior da história da marca, e, segundo os concessionários, o principal problema do negócio é haver “poucos carros, muitos clientes frustrados” (Frank, 2024).

Assim, a resposta à primeira pergunta é afirmativa: a Ferrari dispõe de mecanismos para ampliar sua produção e já o fez de forma consistente, mas mantém o crescimento abaixo do potencial da demanda. A capacidade instalada não parece ser o fator que limita a oferta.

3.2 Se aumentar a produção, a Ferrari perde qualidade?

Para responder a esta pergunta, a qualidade é analisada em duas dimensões, conforme Garvin (1987): a técnica e a percebida.

3.2.1 Dimensão técnica

As evidências indicam que a Ferrari conseguiu ampliar sua produção sem que as fontes analisadas apontem perda de reputação técnica. A duplicação das entregas entre 2010 e 2024 ocorreu com a manutenção do posicionamento da marca no topo do mercado, e a flexibilidade industrial descrita no relatório anual reforça que a empresa pode reorganizar sua produção para atender a novos volumes (Ferrari, 2024).

ISSN 2317-1316

O contraste com a Porsche auxilia na separação entre as duas dimensões. A fabricante ampliou significativamente seus volumes e lançou SUVs sem deixar de ser reconhecida como fabricante de alto desempenho; no entanto, deixou de ser percebida como rara. O exemplo sugere que volume elevado não implica, necessariamente, perda de qualidade técnica, mas pode reduzir a percepção de exclusividade.

Há, contudo, uma limitação técnica real: parte do processo é artesanal e depende de mão de obra especializada, que não pode ser multiplicada rapidamente. Trata-se, porém, de uma restrição de prazo, associada ao tempo de formação desses profissionais, e não de uma impossibilidade de crescimento. Do ponto de vista técnico, portanto, a Ferrari poderia produzir mais, desde que em ritmo gradual.

3.2.2 Dimensão percebida

Na dimensão percebida, a resposta é distinta. Kapferer e Bastien (2012) apontam que, no luxo, o aumento excessivo da produção acarreta dois riscos: a diluição do prestígio, quando a marca se torna comum e perde distinção social e cultural, e o enfraquecimento da raridade, quando a disponibilidade excessiva entra em conflito com a ideia de exclusividade que sustenta o valor simbólico do produto. A raridade funciona, assim, como atributo da qualidade percebida: produzir mais significaria perder raridade e, consequentemente, parte dessa qualidade.

Esse argumento não se apoia apenas na teoria, pois há evidências de que o consumidor da Ferrari efetivamente valoriza a raridade. Os clientes aceitam esperar até três anos por um automóvel, e os carros da marca geralmente se valorizam com o tempo, o que indica que o mercado atribui valor à sua escassez (Frank, 2024). A própria empresa trata a espera como parte do produto: segundo o CEO Benedetto Vigna, “a espera faz parte da experiência”, e ver uma Ferrari na rua deveria ser como ver um animal raro e exótico (Frank, 2024). Thomke, citado por Blanding (2019), sintetiza essa lógica ao afirmar que, “se qualquer pessoa puder entrar em uma concessionária e comprar um carro, ele perderá aquilo que o torna especial”.

Esses resultados convergem com a fórmula do sonho de Dubois e Paternault (1995) e com o princípio da raridade de Phau e Prendergast (2000). Também estão de acordo com Gierl e Huettl (2010): tratando-se de um produto de consumo ostentatório, a Ferrari recorre à escassez sinalizada pela oferta, materializada na política de produzir abaixo da demanda.

ISSN 2317-1316

Conclui-se que um aumento significativo da produção não comprometeria necessariamente a qualidade técnica da Ferrari, mas reduziria sua qualidade percebida.

3.3 Qual o valor da exclusividade, da cultura e da identidade?

O valor da Ferrari ultrapassa as características técnicas de seus automóveis. Thomke, citado por Blanding (2019), identificou o que denominou "Jeito Ferrari": o equilíbrio entre prazer ao dirigir, desempenho e estilo. A empresa admite não fabricar o carro mais rápido nem o mais confortável do mercado, mas afirma oferecer a melhor combinação entre ambos, o que tornaria seus carros os mais emocionantes. Na prática, isso implica aceitar perdas de desempenho em favor da experiência: a empresa acrescenta peso ao veículo para utilizar um couro de textura diferenciada, já ampliou a distância entre as rodas em prejuízo do desempenho para aprimorar a aparência e desenvolve motores que, além de eficientes, produzem um som agradável ao motorista (Blanding, 2019).

A identidade da marca também está associada à figura de seu fundador. Enzo Ferrari compreendeu a importância de sua imagem antes de o marketing alcançar a relevância atual: suas aparições públicas eram raras e planejadas, o que contribuiu para uma figura misteriosa e quase mítica. A biografia de Yates (1991) procura desconstruir essa idealização ao descrever um homem de personalidade difícil, autoritário e ambicioso, marcado por dramas familiares como a morte do filho Alfredino, em 1956. Ainda assim, a imagem construída por Enzo adquiriu valor comercial próprio e continuou a ser explorada após sua morte, em 1988. O Cavallino Rampante, símbolo da marca, passou a representar excelência, desempenho, luxo e exclusividade, e essa reputação influencia inclusive a percepção de valor dos automóveis entre colecionadores. A Ferrari não comercializa apenas automóveis, mas também o significado cultural e emocional associado ao seu nome.

Esse processo aproxima-se do conceito de artificação de Kapferer (2014), que consiste em aproximar a marca, seus produtos e sua história do universo artístico, conferindo-lhes um significado que ultrapassa a utilidade prática e o valor material. Entre as estratégias descritas pelo autor estão a valorização da história e do fundador, o desenvolvimento de produtos que expressem criatividade e originalidade e a incorporação da arte ao design e à identidade da empresa. Para Kapferer (2014), a artificação não se resume a ações pontuais, devendo estar incorporada à identidade da marca.

ISSN 2317-1316

A própria definição de preço da Ferrari reflete essa lógica. Segundo Vigna, um produto de luxo define-se pela emoção, e a precificação de cada modelo é realizada cerca de um mês antes do lançamento: o CEO, o diretor de marketing e o diretor financeiro dirigem o carro na pista e definem o preço "com a emoção ainda fresca no corpo" (Frank, 2024). A estratégia declarada é aumentar o lucro ganhando mais por carro, e não fabricando mais carros, isto é, "priorizar a qualidade das receitas em vez da quantidade" (Frank, 2024). Com preço médio de cerca de US$ 380.000 (Frank, 2024), a empresa registrou aumento de 46% nos lucros no ano anterior à publicação de Blanding (2019).

Esses resultados ajudam a explicar por que a Ferrari não eleva seus preços até eliminar as filas. Becker (1991) demonstra que, quando a demanda por um bem depende da demanda dos demais consumidores, manter um excesso de procura pode ser mais vantajoso do que ajustar o preço ao equilíbrio. No caso da Ferrari, a fila integra o valor do produto.

3.4 A Ferrari quer mais clientes?

Sim, mas de forma controlada. O relatório anual de 2024 prevê a ampliação do portfólio e um aumento moderado das entregas, com o objetivo de alcançar públicos potencialmente maiores e mais jovens, preservando e reforçando a exclusividade e o valor da marca (Ferrari, 2024). A empresa não afirma que a exclusividade depende do congelamento da produção, mas que o crescimento deve ocorrer de maneira gradual.

O Purosangue ilustra esse equilíbrio: ao ingressar em um segmento tradicionalmente associado a volume, a Ferrari anunciou limitar o modelo a cerca de 20% de suas entregas (Vijayenthiran, 2023). A orientação estratégica é sintetizada por Vigna: "temos que nos manter fiéis à estratégia dos nossos fundadores, que é sempre vender um carro a menos do que o mercado demanda" (Frank, 2024).

3.5 A Ferrari quer quaisquer clientes?

Não. Em 2024, aproximadamente 81% dos automóveis novos foram vendidos a clientes que já possuíam ao menos uma Ferrari, e 48% a clientes que possuíam várias (Ferrari, 2024). A empresa direciona seus produtos ao segmento superior do mercado de automóveis de luxo, composto pelas faixas de maior patrimônio e renda.

O acesso aos modelos mais exclusivos também é seletivo. A empresa mantém listas de espera para os modelos mais disputados e oferece a clientes fiéis de longa data a primeira

ISSN 2317-1316

oportunidade de adquirir edições limitadas (Blanding, 2019). Segundo relatos de concessionários, embora a empresa não o admita oficialmente, o acesso a esses modelos segue uma trajetória comercial: o cliente inicia por um modelo de entrada, adquire modelos mais desejados, participa de eventos e programas da marca e, somente então, torna-se elegível a edições limitadas (Frank, 2024). A prática assemelha-se à de outras marcas de luxo, como Rolex, com o modelo Daytona, e Hermès, com a bolsa Birkin.

A exclusividade, portanto, não depende apenas da quantidade limitada de veículos, mas também do perfil dos consumidores, da continuidade do relacionamento com a marca e da forma como a empresa organiza sua oferta comercial. A Ferrari não atende qualquer pessoa disposta a pagar o preço.

3.6 Raridade natural ou virtual? A escassez fantasma no caso Ferrari

A Tabela 2 relaciona a distinção entre raridade natural e virtual às dimensões da qualidade analisadas e às evidências encontradas.

Tabela 2: Raridade natural e virtual no caso Ferrari

Tipo de raridade (Catry, 2003)	Dimensão da qualidade (Garvin, 1987)	Evidências no caso Ferrari
Natural	Técnica	Etapas artesanais, mão de obra especializada, capacidade da fábrica
Virtual	Percebida	Listas de espera, edições limitadas, seleção de clientes, limite de produção do Purosangue, política de “um carro a menos”

O raciocínio completa-se em três etapas. Primeiro, se a raridade da Ferrari fosse apenas natural, a empresa não conseguiria crescer; no entanto, a produção dobrou entre 2010 e 2024 e a empresa declara possuir estrutura produtiva flexível, o que indica que a raridade natural não é o fator determinante da oferta. Segundo, mesmo com capacidade de crescimento, a empresa continua produzindo abaixo da demanda, com filas de até três anos e estimativas de que poderia vender duas a três vezes mais; sua raridade é, portanto, predominantemente virtual, configurando o que este estudo denomina escassez fantasma. Terceiro, essa escolha preserva a qualidade percebida, conforme indicam as evidências de valorização da espera, da exclusividade e da revenda.

ISSN 2317-1316

Os resultados convergem com Catry (2003), para quem o luxo contemporâneo sustenta sua posição mais pela gestão da percepção de raridade do que pela escassez física. Há, contudo, uma nuance: a Ferrari não congela sua produção, mas administra o crescimento para mantê-lo sempre abaixo da demanda. A escassez virtual, nesse caso, não significa ausência de crescimento, e sim crescimento controlado, o que também responde ao paradoxo descrito por Kapferer e Bastien (2012).

Os resultados também dialogam com uma divergência na literatura. Wang, Sung e Phau (2022), ao distinguir raridade natural e virtual, verificaram que a raridade virtual percebida não apresentou efeito significativo sobre a percepção de luxo dos consumidores estudados. À luz do caso Ferrari, essa divergência pode ser interpretada de outra forma: a escassez da marca é eficaz justamente por não ser percebida como fabricada. O consumidor vivencia a fila e a espera como restrições reais, e não como estratégia, o que reforça o caráter "fantasma" dessa escassez: sua causa permanece invisível para quem a experimenta.

3.7 Limitações e obstáculos

A estratégia de escassez enfrenta desafios. O primeiro é a pressão por resultados decorrente da abertura de capital da empresa, em 2015. Segundo Thomke, citado por Blanding (2019), a Ferrari abriu seu capital, em parte, para aprimorar o rigor de sua gestão, mas a pressão dos acionistas por lucros poderia levá-la a abandonar os princípios que a tornaram bem-sucedida. Até o momento, a empresa resistiu a essa tendência e continuou produzindo abaixo da demanda.

O segundo desafio é tecnológico. A Ferrari adotou uma postura cautelosa: incorporou sistemas híbridos em modelos recentes, mas evitou recursos de conectividade e direção autônoma, concentrando-se em elementos essenciais, como motores (Blanding, 2019). Para o autor, o risco não reside apenas em reagir pouco às mudanças tecnológicas, mas também em reagir em excesso para acompanhar concorrentes. No caso da Ferrari, qualquer nova tecnologia precisa ser coerente com o prazer, o desempenho e o estilo, pois "se a experiência emocional desaparecer, nenhuma dessas outras coisas terá importância" (Blanding, 2019). A concorrência de marcas que optaram pela expansão de volume constitui um terceiro fator a ser acompanhado.

ISSN 2317-1316

Quanto às limitações deste estudo, a ausência de dados oficiais sobre a capacidade máxima de produção impede afirmar quanto a Ferrari poderia produzir; parte das evidências provém de fontes jornalísticas e de relatos não oficiais de concessionários; e o contraste com Porsche e Lamborghini foi realizado de forma qualitativa.

4 CONCLUSÃO

Os resultados confirmam a hipótese de que a limitação da produção da Ferrari não decorre principalmente de restrições técnicas, mas da preservação da raridade enquanto componente da qualidade percebida. A empresa possui estrutura produtiva flexível, praticamente dobrou suas entregas entre 2010 e 2024 e enfrenta demanda estimada em duas a três vezes sua oferta; ainda assim, mantém o crescimento abaixo da demanda, seleciona seus clientes, com 81% das vendas destinadas a quem já possui uma Ferrari, e trata a espera como parte da experiência. À luz da distinção de Catry (2003), a escassez da Ferrari é predominantemente virtual e deliberada, configurando uma escassez fantasma: real para o consumidor, mas originada de uma escolha estratégica que sustenta o prestígio, a identidade e o valor simbólico da marca. Como trabalhos futuros, sugere-se estender a análise a outras marcas de luxo, como Patek Philippe, Audemars Piguet, Vacheron Constantin e Hermès, e incorporar indicadores financeiros comparativos para aprofundar a relação entre escassez e desempenho econômico.

5 DECLARAÇÃO DE USO DE IA

Declaração de Uso de IA: Durante a elaboração deste trabalho, utilizou-se a ferramenta Claude (Anthropic) para apoio na organização da estrutura do texto, revisão textual e sugestão de referências bibliográficas. O conteúdo gerado foi revisado, editado e validado pelos autores, que assumem total responsabilidade pelo texto final.

6 REFERÊNCIAS

Becker GS. A note on restaurant pricing and other examples of social influences on price. Journal of Political Economy. 1991;99(5):1109-16.

Blanding M. The Ferrari way. Harvard Business School Working Knowledge. 2019 mar 21. Disponível em: https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-ferrari-way. Acesso em: 17 out. 2026.

Brock TC. Implications of commodity theory for value change. In: Greenwald AG, Brock TC, Ostrom TM, editores. Psychological foundations of attitudes. New York: Academic Press; 1968. p. 243-75.

ISSN 2317-1316

Catry B. The great pretenders: the magic of luxury goods. Business Strategy Review. 2003;14(3):10-7.

Dubois B, Paternault C. Observations: understanding the world of international luxury brands: the "dream formula". Journal of Advertising Research. 1995;35(4):69-76.

Ferrari N.V. Annual report 2024. Amsterdam: Ferrari N.V.; 2025. Disponível em: https://cdn.ferrari.com/download/Ferrari_Annual_Report_2024.pdf. Acesso em: 17 out. 2026.

Frank R. The five secrets to Ferrari's success as a luxury brand. CNBC. 2024 jul 4. Disponível em: https://www.cnbc.com/2024/07/04/ferraris-luxury-brand-sucess.html. Acesso em: 17 out. 2026.

Garvin DA. Competing on the eight dimensions of quality. Harvard Business Review. 1987;65(6):101-9.

Gierl H, Huettl V. Are scarce products always more attractive? The interaction of different types of scarcity signals with products' suitability for conspicuous consumption. International Journal of Research in Marketing. 2010;27(3):225-35.

Kapferer JN. The artification of luxury: from artisans to artists. Business Horizons. 2014;57(3):371-80.

Kapferer JN, Bastien V. The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands. 2. ed. London: Kogan Page; 2012.

Leibenstein H. Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. Quarterly Journal of Economics. 1950;64(2):183-207.

Lynn M. Scarcity effects on value: a quantitative review of the commodity theory literature. Psychology & Marketing. 1991;8(1):43-57.

Phau I, Prendergast G. Consuming luxury brands: the relevance of the "rarity principle". Journal of Brand Management. 2000;8(2):122-38.

Sterman JD, Dogan G. "I'm not hoarding, I'm just stocking up before the hoarders get here": behavioral causes of phantom ordering in supply chains. Journal of Operations Management. 2015;39-40:6-22.

Veblen T. The theory of the leisure class: an economic study of institutions. New York: Macmillan; 1899.

Vijayenthiran V. Ferrari Purosangue production capped at 20% of total deliveries. Motor Authority. 2023 fev 14. Disponível em: https://www.motorauthority.com/news/1138763_ferrari-purosangue-production-capped-at-20-of-total-deliveries/. Acesso em: 17 out. 2026.

Wang X, Sung B, Phau I. Examining the influences of perceived exclusivity and perceived rarity on consumers' perception of luxury. Journal of Fashion Marketing and Management. 2022;26(2):365-82.

Yates B. Enzo Ferrari: the man, the cars, the races, the machine. New York: Doubleday; 1991.

Zeithaml VA. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing. 1988;52(3):2-22.