

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

PAULA DE BONI DE LUCCHI

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO DE LUXO:  
UMA ANÁLISE SOBRE A BURBERRY**

Porto Alegre

2018

**PAULA DE BONI DE LUCCHI**

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO DE LUXO: UMA ANÁLISE SOBRE A  
BURBERRY**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado Estratégias de comunicação no mercado de luxo: Uma análise sobre a Burberry, de autoria de Paula De Boni De Lucchi, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 30 de novembro de 2018

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

## CIP - Catalogação na Publicação

De Lucchi, Paula De Boni  
Estratégias de comunicação no mercado de luxo: uma  
análise sobre a Burberry / Paula De Boni De Lucchi. -  
- 2018.  
85 f.  
Orientadora: Ana Karin Nunes.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações  
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Hiperconsumo. 2. Mercado de Luxo. 3. Marca. 4.  
Reputação. 5. Burberry. I. Nunes, Ana Karin, orient.  
II. Título.

Paula De Boni De Lucchi

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO DE LUXO: UMA ANÁLISE SOBRE A  
BURBERRY**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de Bacharela em Relações Públicas.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

---

Prof. Dra. Daniela Schmitz

---

Prof. Dra. Denise Avancini Alves

Porto Alegre, 11 de dezembro de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, especialmente, meus pais pelo suporte e apoio durante toda a vida e, especialmente, na graduação. O incentivo para estudar foi essencial neste período e em toda a vida.

Aos meus amigos e amigas que me acompanharam durante a graduação, em especial, ao Rodrigo, por compartilhar e ajudar nas dificuldades, nos trabalhos, e nesta etapa final, por ter partilhado este momento comigo. À minha amiga Luiza, pelos quase 20 anos de amizade e por sempre estar presente, apesar da distância territorial.

À professora Ana Karin, pelo comprometimento e ajuda durante todo o processo do trabalho e, principalmente, pela disponibilidade em me orientar neste período tão importante.

## RESUMO

Este estudo tem como tema as estratégias de comunicação utilizadas pelo mercado de luxo. A marca de moda Burberry foi utilizada como objeto para compreender como o mercado de luxo possui estratégias diferenciadas para construir uma imagem de marca e ter um bom relacionamento com os seus públicos. O objetivo geral foi analisar o posicionamento de marca e as estratégias de comunicação da Burberry, no contexto do hiperconsumo e mercado de luxo. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa exploratória com a finalidade de ter um conhecimento prévio sobre o assunto. Do ponto de vista metodológico, realizou-se pesquisa bibliográfica sobre hiperconsumo, marketing de luxo e cultura-mundo, marca, posicionamento, identidade e reputação. Como fonte de coleta de dados, realizou-se uma análise de conteúdo em postagens do Instagram, além de pesquisa documental, recorrendo ao site oficial da marca, à técnica de cliente oculto e informações e notícias publicadas em mídia digital. Por meio dos dados coletados, concluiu-se que a Burberry utiliza estratégias de comunicação que condizem e se relacionam com a sua identidade e essência de marca. Porém, apesar de realizar ações para ser considerada uma marca socialmente responsável, ainda tem dificuldade de abrir mão de hábitos que podem vir a prejudicar a sua reputação.

**Palavras-chave:** Hiperconsumo. Mercado de luxo. Marca. Reputação. Burberry.

## ABSTRACT

This study focuses on the communication strategies used by the luxury market. The Burberry fashion brand was used as an object to understand how the luxury market has differentiated strategies to build a brand image and have a good relationship with its public. The overall goal was to analyze Burberry's brand positioning and communication strategies in the context of hyper-consumerism and the luxury market. Initially, an exploratory research was conducted in order to have prior knowledge about the subject. From the methodological point of view, a bibliographical research was carried out on hyper-consumerism, luxury marketing and culture-world, brand, positioning, identity and reputation. As a source of data collection, a content analysis was carried out on Instagram posts, as well as documentary research, using the brand's official website, the hidden client technique, and information and news published in digital media. Through the data collected, it was concluded that Burberry uses communication strategies that fit and relate to its identity and brand essence. However, despite taking actions to be considered a socially responsible brand, it still has a hard time giving up on habits that could undermine its reputation.

**Keywords:** Hyper-consumerism. Luxury market. Brand. Reputation. Burberry.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Comunicação e Reputação .....	39
<b>Figura 2</b> - Trench Coat Burberry de Gabardine .....	47
<b>Figura 3</b> - Lenço estampado com xadrez Burberry .....	48
<b>Figura 4</b> – Logotipo Equestrian Knight .....	49
<b>Figura 5</b> – Novo logotipo da Burberry lançado em 1999 .....	51
<b>Figura 6</b> – Novo logotipo da Burberry lançado em 2018 .....	52
<b>Figura 7</b> – Novo monograma da Burberry .....	53
<b>Figura 8</b> – Fachada da loja Burberry no shopping Iguatemi - Brasília .....	55
<b>Figura 9</b> – Vitrine da loja Burberry no Shopping Iguatemi – Brasília .....	56
<b>Figura 10</b> – Post do novo logotipo da Burberry no Instagram.....	62
<b>Figura 11</b> – Comentário de seguidora no Instagram da Burberry.....	64
<b>Figura 12</b> – Comentário de seguidor no Instagram da Burberry.....	64
<b>Figura 13</b> – Comentário de seguidor no Instagram da Burberry.....	65
<b>Figura 14</b> – Comentário de seguidor no Instagram da Burberry.....	65
<b>Figura 15</b> – Cara Delevingne fotografada por Juergen Teller para Burberry Her .....	67
<b>Figura 16</b> – Frase de Cara Delevingne sobre Londres.....	68
<b>Figura 17</b> – Estampa Rainbow Vintage Check .....	72

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Conceito de marca .....</b>	<b>31</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 HIPERCONSUMO E MERCADO DE LUXO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Sociedade do hiperconsumo .....	12
2.2 Marcas no contexto do hiperconsumo .....	16
2.3 A Alta-Costura e o mercado de luxo .....	19
2.4 Comportamento do consumidor no mercado de luxo .....	23
<b>3 POSICIONAMENTO DE MARCA E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>27</b>
3.1 Marca e identidade .....	27
3.2 Posicionamento de marca .....	34
3.3 Estratégias de comunicação e reputação no mercado de luxo .....	37
<b>4 ESTRATÉGIAS DA BURBERRY NO MERCADO DE LUXO .....</b>	<b>44</b>
4.1 Metodologia .....	44
4.2 Burberry: história e características .....	47
4.3 Avaliação da experiência no ponto de venda .....	54
4.4 Componentes perceptuais e de produto da marca Burberry .....	58
4.5 Posicionamento da marca Burberry .....	62
4.6 Posicionamento de produto: perfume Burberry Her .....	66
4.7 Estratégias de comunicação e reputação da Burberry .....	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As marcas do mercado de luxo precisam manter estratégias de comunicação diferenciadas para atingir um público restrito e cada vez mais exigente. O consumo dentro deste mercado não é voltado apenas ao status social. O público busca, atualmente, uma experiência diferenciada e a expressão de uma personalidade através destes produtos. Assim, as marcas precisam buscar novas ações, tendo em vista a concorrência com outras marcas, há a necessidade de se diferenciar no meio delas e atrair e conquistar a atenção do público. Além da busca constante por novas estratégias e posicionamento, as marcas de luxo possuem o desafio de serem inovadoras, lançar tendências, ao mesmo tempo, manter a imagem tradicional construída desde a sua criação.

Nesse contexto, destacam-se as estratégias voltadas para as mídias digitais, a valorização dos pontos de venda das marcas e os eventos como os desfiles de alta costura e *prêt-à-porter*. As marcas de luxo se depararam com uma necessidade de adaptar sua comunicação às redes sociais, utilizando-as para divulgar sua publicidade através de vídeos e fotos. A experiência do consumidor no ponto de venda é valorizada por essas marcas, onde o tratamento ao cliente deve ser diferenciado, fazendo-o se sentir único por utilizar aqueles produtos. Os desfiles de alta costura e *prêt-à-porter* possuem o objetivo de perpetuar a fantasia e o universo de sonhos ao redor dessas marcas. Por isso, possuem importância para a construção da imagem, além de serem partes fundamentais para a associação das marcas de moda como objetos artísticos.

A partir disso, surgiu o seguinte problema de pesquisa: como são as estratégias de comunicação da Burberry no contexto do hiperconsumo?

Para responder à questão, este estudo teve como objetivo geral analisar o posicionamento de marca e as estratégias de comunicação da Burberry, no contexto do hiperconsumo e mercado de luxo. Ainda, como objetivos específicos:

- Avaliar as estratégias de comunicação utilizadas pela Burberry frente ao comportamento do consumidor de luxo.

- Avaliar a experiência proporcionada pela Burberry no ponto de venda, considerando o posicionamento projetado pela marca.

A motivação para este estudo surgiu pelo interesse da autora no mercado de luxo, o que ele representa e a forma que as marcas buscam estar presente no imaginário das pessoas. Ao mesmo tempo que as marcas de luxo visam um mercado restrito, a marca precisa ser conhecida por diferentes tipos de pessoas para que o produto de luxo seja reconhecido através do olhar dos outros. A escolha da Burberry, objeto de análise deste estudo, se deu pelo fato de ser uma marca que a autora admira, por sua publicidade e desfiles. Assim, buscou-se analisar as estratégias de comunicação dentro do mercado de luxo através de um estudo crítico, baseando-se em teorias sobre o hiperconsumo, as marcas dentro desse contexto, reputação, posicionamento e de que forma o mercado da moda se posiciona e busca conquistar clientes dentro desse universo de marcas da cultura-mundo.

O estudo está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução. O segundo capítulo aborda os conceitos de hiperconsumo e mercado de luxo. O objetivo deste capítulo foi discutir a definição de hiperconsumo, bem como o comportamento dos indivíduos e das marcas dentro desse contexto. Em seguida, disserta-se sobre as marcas se adaptando a este contexto do hiperconsumo para conquistar consumidores. O hiperconsumo é contextualizado às marcas de moda e ao mercado de luxo e, por fim, discute-se os diferentes tipos de comportamento do consumidor do mercado de luxo nessa era da cultura-mundo. Para abordar o hiperconsumo, as marcas dentro deste contexto, o mercado de luxo e o comportamento do consumidor foram utilizados autores como Lipovetsky e Serroy (2011), Llosa (2013), Lipovetsky (1987), Lipovetsky e Roux (2005), Baldini (2006), Bourdieu (1983), Svendsen (2010), Strehlau (2009).

O terceiro capítulo apresenta os conceitos de marca, identidade, posicionamento e reputação, dissertando-se sobre construção de marca, para após abordar sobre marca no mercado de luxo, posicionamento e, também, posicionamento no mercado de luxo e, por último, estratégias de comunicação e reputação. Neste capítulo, utilizou-se autores como Randazzo (1996), Tavares (2008), Vásquez (2007), Ries (1980), Almeida (2005), Riel (2011), entre outros.

O quarto capítulo retoma os conceitos abordados nos capítulos anteriores para fazer uma análise sobre a marca de moda Burberry. Primeiro, apresenta-se um histórico e descrição da marca, para após analisar as estratégias de comunicação, a construção da marca Burberry, a experiência no ponto de venda e citar ações que podem influenciar na sua reputação. Além disso, foram realizadas pesquisas documentais em materiais presentes no site da marca, e um cliente-oculto em uma loja da Burberry no Brasil. Por último, são apresentadas as considerações finais.

## **2 HIPERCONSUMO E MERCADO DE LUXO**

Esse capítulo tem por objetivo dissertar sobre a cultura, relacionando com os principais eixos da atualidade capitalismo globalizado, individualismo e consumismo, em especial no que diz respeito à lógica do mercado de luxo neste contexto da cultura-mundo. Para isso, o primeiro subcapítulo aborda as definições de hiperconsumo por Lipovetsky (2011) e como os indivíduos se comportam dentro desse contexto, além das mudanças ocorridas nas lógicas da cultura. O segundo subcapítulo fala sobre como as marcas se adaptam a este contexto do hiperconsumo para atrair a atenção dos consumidores que buscam possuir relações emocionais e diferentes experiências com as marcas que consomem. O terceiro subcapítulo disserta sobre conceitos de mercado de luxo e a moda, utilizando definições de Baldini (2006), Lipovetsky (2005) (1987) e Bourdieu (1983). Por fim, o quarto subcapítulo trata sobre o comportamento do consumidor neste contexto de hiperconsumo e mercado de luxo, utilizando os conceitos de Strehlau (2009) e Roux (2005).

### **2.1 Sociedade do hiperconsumo**

O conceito de cultura-mundo proposto por Lipovetsky (2011) afirma que a era hipermoderna definiu uma nova ideia sobre cultura, a qual não pode mais ser considerada simplesmente como uma superestrutura de signos. A cultura se tornou mundo, uma cultura-mundo, do tecnocapitalismo planetário, das indústrias culturais, do consumismo total, das mídias e das redes digitais.

Não há mais fronteiras e definições claras sobre o que é cultura popular e cultura erudita, pois não existe mais essa oposição. “Além da cultura erudita e nobre, impõe-se a cultura ampliada do capitalismo, do individualismo e da tecnociência, uma cultura globalitária que estrutura de maneira radicalmente nova a relação do homem consigo e com o mundo” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 11). Essa cultura-mundo seria uma cultura global que aproxima indivíduos e sociedades de todos os continentes, igualando-os apesar das diferenças entre tradições, crenças e línguas que lhe são próprias.

Llosa (2013) oferece um contraponto a essa ideia, citando o fato de que esse nova cultura planetária teria desenvolvido um individualismo extremo em todo o globo. “Ao contrário, a publicidade e as modas que lançam e impõem os produtos culturais em nossos tempos são um sério obstáculo à criação de indivíduos independentes capazes de julgar por si mesmos, o que apreciam, admiram, acham desagradável ou horripilante em tais produtos” (LLOSA, 2013, p. 16). Assim, o indivíduo teria uma falsa sensação de livre-arbítrio, pois reage à cultura dominante de forma condicionada e agregada. Neste estudo, será utilizado o conceito de cultura como um setor econômico em plena expansão, pois a cultura passa a funcionar através de lógicas mercantis. Contudo, julgou-se pertinente referir que existem outras perspectivas sobre o tema.

Lipovetsky (2011) defende a existência de três eras das relações da cultura com o todo social. A primeira era foi a mais longa, historicamente, e se identifica com o modelo religioso tradicional da cultura, onde as formas culturais se perpetuam de geração em geração, através da reprodução idêntica dos modelos recebidos dos ancestrais ou dos deuses. A segunda era é o momento revolucionarista da cultura, que coincide com o advento das democracias modernas e os valores da igualdade, liberdade e laicidade, onde se desembaraça da dominação da Igreja. “Através da cultura democrática, da arte vanguardista e da cultura tradicional a modernidade inaugural construiu a primeira fase histórica da cultura-mundo” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 13). Hoje, fala-se de uma nova era, chamada de era hipermoderna, que vêm surgindo a duas ou três décadas. Nesta era, há uma valorização do presente em contraposição à valorização do futuro das outras eras culturais. Na hipermodernidade, os sistemas e valores tradicionais que perduraram na era anterior, já não são mais estruturantes. Agora, o mundo avança, remodelado pelas lógicas do individualismo e do consumismo.

A cultura-mundo é concretizada pelo hipercapitalismo de consumo. O desenvolvimento das tecnologias e das indústrias culturais e de comunicação tornou possível esse consumo abundante de imagens, disseminado em todo o mundo. Difunde-se um fluxo ininterrupto de imagens, séries, filmes, músicas, diferentes modos de existência e estilo de vida que remodela os conhecimentos dos públicos. Ao mesmo tempo, esta cultura é criticada por, supostamente, uniformizar pensamentos e romper

laços sociais. Hoje, a cultura se impõe como uma aposta importante da vida econômica, tornando-se uma indústria, um complexo midiático-mercantil funcionando como um dos principais motores de crescimento das nações desenvolvidas. A indústria cinematográfica e audiovisual, por exemplo, rende mais aos Estados Unidos do que outras indústrias como a Aeronáutica.

O consumo, sustentado por um hedonismo cultural de massa, se impõe como primeiro motor do crescimento econômico. Há uma junção entre esse capitalismo de consumo e a cultura individualista, se associando a um novo mal-estar presente na civilização através de uma desestruturação das personalidades e fragilização dos indivíduos.

Atualmente, o consumo é marcado pelos processos de individualização e desregulamentação. Esta era, chamada de hipermoderna por Lipovetsky (2011), se caracteriza por um consumismo voltado aos indivíduos. Antes, até a década de 1970, ao final da segunda era da relação da cultura com o todo social, os equipamentos eram voltados à lógica coletivista e familiar. Atualmente, o sujeito se preocupa com o seu próprio conforto, com o seu modo de viver e de se relacionar, criando um mundo seu, onde os equipamentos são de uso pessoal como o computador, smartphones, etc.

O mundo hipermoderno, tal como se apresenta hoje, organiza-se em torno de quatro pólos estruturantes que desenham a fisionomia dos novos tempo. Essas axiomáticas são: o hipercapitalismo, força motriz da globalização financeira; a hipertecnização, grau superlativo da universalidade técnica moderna; o hiperindividualismo, concretizando a espiral do átomo individual daí em diante desprendido das coerções comunitárias à antiga; o hiperconsumo, forma hipertrofiada e exponencial do hedonismo mercantil. (LIPOVETSKY; SERROY, 2011 p. 32)

Assim, o mercado, a tecnociência e o indivíduo são compostos dessa cultura-mundo. A tecnologia, através das telas do computador e celulares, permite acessar uma grande variedade de músicas, bibliotecas virtuais com vasto catálogo de artigos e livros digitalizados, assim como, também há filmes e séries à disposição dos consumidores.

Os indivíduos buscam comunidades virtuais que correspondam às suas afinidades, reafirmando o hiperindividualismo, principalmente pela facilidade de transitar entre essas comunidades. A participação dessas comunidades também demonstra uma afirmação da personalidade destes indivíduos, como também um hedonismo em se

reafirmar através do seu consumo. Há um universo dominado pela desterritorialização acelerada, uma cultura sem fronteira, formando uma sociedade universal de consumidores.

Nessa era hipermoderna, observa-se uma cultura globalista, onde as fronteiras geográficas são mais tênues, quase inexistentes. Ao mesmo tempo em que o mundo se globaliza, tendendo a se tornar cada vez mais homogêneo, nota-se que há uma reivindicação de particularismos culturais. Grupos procuram afirmar suas diferenças e individualismos, mostrando um paradoxo entre uniformização globalitária e fragmentação cultural, no qual ambos andam juntos.

O universo do hiperconsumo traz uma grande variedade de produtos, moda, estilo, viagens e de marcas. Por sua vez, esses bens passam a ser impregnados de sentido, de identidade, de estilo, de moda e de criatividade. “A cultura-mundo designa a espiral da diversificação das experiências consumistas e ao mesmo tempo um cotidiano marcado por um consumo cada vez mais cosmopolítico” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 15). Esta variedade, ao mesmo tempo em que pode ser benéfica por trazer bem-estar material, melhor saúde, informação e comunicação, dando maior autonomia aos indivíduos, também pode trazer desorientação devido ao excesso de possíveis escolhas.

“Na sociedade do hiperconsumo, afirmam-se ao mesmo tempo o princípio do pleno poder sobre a condução de si próprio e as manifestações de dependência e de impotência subjetivas” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 59). Assim, o consumidor tem a falsa sensação de livre escolha e autocontrole, ao mesmo tempo em que há fenômenos que mostram uma desorientação desse hiperconsumo, refletidos em comportamentos como o consumo compulsivo.

A lógica da sociedade do hiperconsumo é buscar sempre ganhar mais dinheiro porque a oferta mercantil é cada vez mais ampla. Busca-se atingir a felicidade, querendo sempre mais do que se tem. Porém, isso não gera, necessariamente, mais felicidade. Mesmo que a renda aumente, o sentimento de felicidade não progride, igualmente, com um nível de renda maior. “De um lado, toda a nossa sociedade está voltada para a corrida ao consumo; de outro, este não consegue criar, “aumentar” a felicidade” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 61). O consumo serve como um consolo

para as misérias da vida, porém a satisfação trazida pelo ato de consumir é efêmera e não alcança seu objetivo de gerar um sentimento de alegria e compensação.

Na era do hipercapitalismo, os indivíduos vivem numa sociedade de consumo, na qual as fronteiras são cada vez mais frágeis. Ao mesmo tempo, estes indivíduos preocupam-se em reafirmar as suas diferenças perante o mundo. Há uma desorientação dos consumidores perante às variedades e possibilidades de produtos e marcas. Frente a isso, o indivíduo perde sua autonomia e capacidade de escolha. Nesta era, as marcas buscam conseguir a atenção desses indivíduos, onde o produto ou objeto não é o mais importante, mas a experiência e o sentimento trazido por eles.

## **2.2 Marcas no contexto do hiperconsumo**

Devido à variedade de marcas disponíveis no mercado, elas procuram se destacar de maneiras diferentes, utilizando-se de estratégias, investindo em experiências voltadas para o consumidor, dando mais ênfase aos sentimentos relacionados à marca do que ao produto em si. “Nos tempos de cultura-mundo, a cultura torna-se mundo de marcas e de consumo e o mundo mercantil torna-se, mais ou menos, cultural.” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 69). Logo, as marcas buscam estabelecer uma relação de cumplicidade com o consumidor, inovando sua comunicação, utilizando efeitos especiais e imagens sublimes com a finalidade de inovar e surpreender.

A clientela dos anos 1980 consumia marcas de luxo “custe o que custar”; a dos anos 1990 já não queria comprá-las a qualquer preço; a dos anos “2000, por sua vez, faz suas afinidades e identificações afetivas depender das marcas que sabem projetar sua identidade, reinterpretando-a de maneira criativa e coerente, na época ou em outro universo. (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 96)

O consumidor da era hipermoderna busca uma experiência diferenciada, uma identificação emocional com a marca que consome. Não há mais a busca somente por um objeto, mas por uma experiência nova e, especialmente na moda, o vestuário tornou-se um instrumento de distinção individual e estética. “A alta costura iniciou, além disso, um processo original na ordem da moda: psicologizou-a, criando modelos, que

concretizam emoções, traços de personalidade e de caráter” (LIPOVETSKY, 1987, p. 112). O objeto não é consumido apenas pela sua função, vinculação social, mas pelas características que são associadas a ele como elegância, poder, feminilidade, refinamento, segurança, entre outras.

Segundo Lipovetsky (2011), a cultura passa a ser constituída de um novo gênero compostas por objetos, modas e marcas, que tenta integrar os princípios criativos e estéticos da alta cultura, onde não há mais barreiras que separam esta alta cultura do mundo comercial e a arte não se opõe ao mundo da economia. A arte, então, torna-se um elemento da cultura-mundo. A alta-cultura é definida por Lipovetsky (2011) como “pequeno mundo” das artes e das letras, porém este conceito não define a cultura que caracteriza a era hipermoderna, pois esta “se tornou um setor econômico em plena expansão, a tal ponto considerável que se chega a falar, não sem razão, de capitalismo cultural. A cultura-mundo designa o sistema econômico- cultural do hipercapitalismo globalizado” (LIPOVETSKY, 2011, p. 68). Neste sentido, a alta cultura e o mundo comercial passam a sofrer erosão entre as barreiras que os separam e arte opera através de lógicas mercantis.

No início do Século XX, a arte moderna e a vanguarda começam a se manifestar. Ao mesmo tempo, a modernidade cultural se divide em dois movimentos diferentes, onde, de um lado há uma cultura de criação revolucionária que despreza o mercado; de outro uma cultura industrial que vende produtos baseados numa fórmula pronta. Essa oposição ocorre também no mercado de luxo e na moda, onde ainda há a produção artesanal da Alta Costura que se contrapõe à produção fabril e em série das chamadas “fast-fashion”, conforme diz Lipovetsky (1987):

A moda moderna caracteriza-se pelo fato de que se articulou em torno de duas indústrias novas, com objetivos e métodos, com artigos e prestígios sem dúvida nenhuma incomparáveis mas que não deixam de formar uma configuração unitária, um sistema homogêneo e regular na história da produção das frivolidades. A alta costura de um lado, inicialmente chamada Costura, a confecção industrial de outro - tais são as duas chaves da moda de 100 anos, sistema bipolar fundado sobre uma criação de luxo sob medida, opondo-se a uma produção de massa, em série e barata, imitando de perto ou de longe os modelos prestigiosos e Griffés da Alta Costura. (LIPOVETSKY, 1987, p. 80)

Porém, se antes a Alta-Costura era restrita aos costureiros, às pequenas empresas e ao artesanal. Atualmente, há conglomerados de dimensão internacional e grupos multimarcas que passam a visar um novo público, elaborando métodos e estratégias para estes mercados de massa. A moda e o mercado de luxo fazem parte desse hiperconsumo, principalmente, por suas características efêmeras:

O temporário é a lei a uma só vez estética e econômica da cultura de massa, estruturalmente em sintonia com o mundo moderno da velocidade e da inovação perpétua. Daí o parentesco das indústrias culturais com a moda: no centro destas, como produção maciça de produtos não duráveis e prontos para consumo apenas para divertimento, encontram-se “o transitório, o fugidio, o contingente” (Baudelaire), característicos da moda. A lógica da moda e sua velocidade de renovação, a sedução fácil e a busca do sucesso imediato, é que estão na base do funcionamento da cultura de massa (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, pág. 72).

Além disso, o luxo corresponde a esse ideal de aperfeiçoamento em nome do hedonismo individualista e do divertimento generalizado. A busca constante por novas tendências pelos consumidores gera essa necessidade de elaborar diferentes estratégias para atraí-los e fidelizá-los a suas marcas. Os pontos de vendas são remodelados por arquitetos, vitrines são deixadas aos cuidados de artistas de vanguarda, marcas de moda de todos os segmentos investem nessa encenação publicitária de superexposição de produtos.

Como exemplo disso, nota-se que as marcas usam essas estratégias de associar seus produtos como um objeto de arte. “Dissociar-se do mercado sempre foi uma estratégia importante para aumentar o capital cultural, mas o objetivo de aumentar o capital cultural da moda é em geral usá-lo para aumentar o capital financeiro” (SVENDSEN, 2010, p.105). A moda transita entre esse espaço de arte e capital, usando o lado cultural para abrandar seu lado financeiro e para que seus produtos tenham um diferencial, sendo também uma estratégia de gestão de marca. A Melissa<sup>1</sup>, marca de sapatos de plásticos, possui várias galerias em todo o mundo, em metrópoles

---

<sup>1</sup> Melissa é uma marca de sandálias de plásticos criada em 1979, foi introduzida no mercado brasileiro pela empresa gaúcha Grendene, fundada em 1971, na cidade de Farroupilha. A marca, hoje se afirma, como mais que um calçado, mas um objeto de design, reforçando essa característica através de parcerias com estilistas e arquitetos como Alexandre Herchcovitch, Thierry Mugler, Vivienne Westwood, Zana Hadid, Jean Paul Gaultier, entre outros.

como São Paulo, Londres e Nova Iorque. A ideia é que a galeria seja um espaço de moda, arte e design, e de mostrar os sapatos Melissa como expressão criativa.

Em 2011, a exposição *Savage Beauty*<sup>2</sup> mostrava uma retrospectiva da carreira do estilista Alexander McQueen, com suas criações expostas no Metropolitan Museum of Art em Nova Iorque. Novamente, neste exemplo, percebe-se a intenção das marcas de moda de relacionar suas peças como arte, através da exposição em um dos museus mais visitados no mundo

As marcas de luxo, por sua vez, passam a ser desejadas e conhecidas por todas as classes socioeconômicas. A publicidade visa alvos segmentados em função de sua inclusão neste ou daquele universo de consumo, novamente mostrando que há uma personalização das marcas. “A época do hiperconsumo é a da dilatação extrema, da excrecência da esfera mercantil. Por isso, se os indivíduos são mais livres em sua vida privada, são também mais dependentes do mercado para a satisfação de seus desejos” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 58). Hoje, há um excesso de informações, de marcas e de opções, por isso, os indivíduos encontram dificuldade em momentos de escolha. Visualiza-se uma “cultura de marcas” de objetos de luxo, onde elas disputam o imaginário dos consumidores, através de diferentes estratégias de comunicação.

### **2.3 A Alta-Costura e o mercado de luxo**

Segundo Baldini (2006), a lógica da moda, entre o fim do Século XVIII e meados do Século XX, era ter um efeito gotejante, onde as tendências se iniciavam nas classes mais altas descendo para as classes mais baixas. Sua finalidade era a ostentação entre a nobreza e a burguesia, através de leis sumptuárias do Século XIV, que se destinavam a determinar os excessos do luxo, a regulamentar os sinais exteriores do prestígio e afirmar uma consciência do significado e valor das aparências.

---

<sup>2</sup> *Savage Beauty* foi uma exposição de arte realizada em 2011 no Metropolitan Museum of Art, com roupas criadas pelo estilista britânico Alexander McQueen, bem como acessórios criados para seus desfiles. De 14 de março de 2015 a 2 de agosto de 2015, a exposição foi abrigada no Victoria and Albert Museum. A exposição também era extremamente popular, vendendo mais de 480.000 ingressos e levando o museu a ficar aberto 24 horas por dia durante os últimos fins de semana da feira para atender à demanda. Esta foi a primeira vez que o museu já estendeu suas horas desta maneira para acomodar o interesse em uma exposição.

Com o fim das leis sumptuárias, a burguesia rica passou a se apropriar de peças que antes eram do vestuário aristocrático. “O início da democratização da moda, da igualdade das aparências que caracteriza a moda contemporânea, deve-se à burguesia” (BALDINI, 2006, p.4). Dessa forma, a moda se torna uma expressão de uma competitividade e um fenômeno socialmente relevante, onde a ascensão econômica da burguesia traz um impulso de seu reconhecimento social, imitando a nobreza, buscando símbolos de distinção e competição entre classes.

A alta-costura surge através de Charles Frédéric Worth, que funda na rue de la Paix em Paris, a sua própria Maison. “Sob a iniciativa de Worth, a moda chega à era moderna; tornou-se uma empresa de criação, mas também de espetáculo publicitário” (LIPOVETSKY, 1987, p.87). A figura do alfaiate passa, então, a ser a de um criador, gênio artístico moderno, que não trabalha sob a ordem de um cliente, mas faz suas criações, reproduzindo a sua assinatura nas peças.

A partir da metade do século XIX, toda uma face do universo do luxo vê-se, assim, associada a um nome, a uma individualidade de excepcional, a uma casa comercial de muito prestígio. Alguns desses nomes, tanto na esfera da moda como em outros setores, conservaram um lugar de primeiríssimo plano até nossos dias. O produto de luxo personalizou-se, daí em diante traz o nome do costureiro ou de uma grande casa e não mais o de um alto hierarca ou de um lugar geográfico. Não é mais apenas a riqueza do material que constitui o luxo, mas a aura do nome e renome das grandes casas, o prestígio da grife, a magia da marca. (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 43)

A Alta-Costura na moda se articulou através desses artigos prestigiosos, peças únicas e sob medidas. Um criador impunha seus gostos frente a uma clientela rica, atribuindo um valor simbólico àquela marca. “Os dominantes neste campo particular que é o mundo da alta-costura são os que detêm no grau mais elevado o poder de constituir como raros certos objetos através do procedimento da “assinatura”; são aqueles cuja assinatura é de mais alto preço.” (BOURDIEU, 1983, p. 206). Logo, os objetos de luxo representam símbolo de riqueza a quem os utiliza.

Atualmente, as tendências de moda não são determinadas, necessariamente, pela alta-costura. Segundo Lipovetsky (2005), a dimensão artesanal prevalecia, sendo a reprodução dos modelos limitada e executada sob medida. Nesse plano, há uma inversão de tendência: daí em diante é a lógica industrial da série que se mostra

soberana. Testemunha-o de maneira exemplar a ruína do pólo sob medida de alta-costura em benefício dos perfumes e dos acessórios, do prêt-à-porter e dos produtos vendidos sob licença.

Ao final dos anos 1960, ocorreu uma revolução democrática da moda através do prêt-à-porter, que teve como consequência uma estetização da moda industrial, oscilando o pêndulo da moda de elite para a moda de massa. “O prêt-à-porter favoreceu a democratização da grife, a multiplicação das marcas, mas também, o fetichismo e sua banalização e, por conseguinte, o nascimento da contra facção, isto é, o aparecimento da estética dos “vendedores de rua”, versão populista da democracia da moda”. (BALDINI, 2006, p. 9). Hoje, os produtos de luxo se tornaram acessíveis ao público consumidor, através de produtos específicos e mais baratos, um “falso luxo” ou “semi luxo” destinados às classes socioeconômicas médias.

O mercado de luxo é um paraíso das marcas, sendo parte integrante desta cultura-mundo. Segundo Carozzi (2005), o setor de luxo é usualmente entendido como composto por 30 subsetores: 1. Acessórios de moda; 2. Bagagem/ Artigos de couro; 3. Calçados; 4. Cosmética; 5. Vestuário; 6. Relojoaria; 7. Perfumaria; 8. Automóveis; 9. Aviões particulares; 10. lates; 11. Champanhe; 12. Vinhos; 13. Cristais; 14. Ourivesaria; 15. Porcelana e Faiança; 16. Mobiliário; 17. Outros têxteis da casa; 18. Luminárias; 19. Têxteis de mobiliário; 20. Distribuição alimentar; 21. Hotelaria; 22. Restauração; 23. Instrumentos de música; 24. Foto, som e vídeo; 25. Artigos de papelaria; 26. Edição; 27. Impressão; 28. Tabacaria; 29. Horticultura; 30. Cuidados Corporais.

Os artigos de luxo vão além da alta-costura e da moda, como se pode notar. Porém, suas marcas possuem estratégias de marketing parecidas, onde há uma valorização dos clientes que se dispõem a pagar preços Premium em troca da satisfação, da busca pela autoestima e pela exaltação de um status social. “A paixão pelo luxo não é exclusivamente alimentada pelo desejo de ser admirado, de despertar inveja, de ser reconhecido pelo outro, é também sustentada pelo desejo de admirar a si próprio, de “deleitar-se consigo mesmo” e de uma imagem elitista. Foi essa dimensão de tipo narcísico que se tornou dominante.” (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 52). A busca pelo luxo, além de ser motivada por uma diferenciação social, também pretende

assumir suas particularidades do ser, sentir-se privilegiado, diferente dos outros e construir uma imagem positiva de si mesmo.

As marcas do mercado de luxo possuem consistente trabalho de posicionamento, investindo em diferentes estratégias. Porém, existe o desafio de se renovar constantemente sem perder a essência da origem que as tornaram famosas. “Uma marca de luxo deve aplicar-se em conciliar imperativos contraditórios: perpetuar uma tradição e inovar, ser fiel a uma herança sendo moderna” (LIPOVESTKY; ROUX, 2005, p.82). Por isso, exige-se, cada vez mais, uma gestão dinâmica destas marcas, evitando seu envelhecimento e buscando novos mercados.

Na sociedade de hiperconsumo, há uma grande variedade de marcas, possibilidades de consumo, experiências e opções de produtos para os indivíduos. Esses consumidores procuram uma experiência diferenciada com as marcas e os produtos que adquirem, que vai além da utilidade funcional de um objeto. Por isso, as marcas buscam uma gestão com estratégias para personalizá-las, destacando-as entre as marcas concorrentes. O consumidor do mercado de luxo busca nesses objetos, além de um status social, um consumo hedonista, narcísico, que visa imprimir sua diferenciação perante os outros indivíduos.

Antes de oferecer produtos de distinção social e de luta de classes, o mercado de luxo busca atender um desejo dos consumidores, de terem uma relação emocional com essas marcas que os fazem sonhar. Para isso, o gerenciamento e o posicionamento dessas marcas visam estratégias diferenciadas como a valorização da experiência do consumidor dentro dos seus pontos de vendas e o armazenamento de dados de clientes que possibilite um atendimento personalizado. Os consumidores possuem diferentes tipos de comportamento e, também, consomem artigos de luxo por diferentes razões. Dessa forma, as estratégias precisam ser planejadas levando em consideração esses aspectos e padrões de consumo.

## 2.4 Comportamento do consumidor no mercado de luxo

O consumidor de produtos de luxo pode ter diferentes tipos de comportamento e perfis. Em virtude disso, este consumo não pode ser analisado apenas pelo lado funcional de um objeto. O produto de luxo possui inúmeros significados e valores culturais e sociais, os quais constituem-se nos principais motivadores para o consumo. Nessa direção, Strehlau (2008) cita algumas perspectivas para serem analisadas. Primeiro, a perspectiva de escolha racional, onde o consumidor começa com a etapa de reconhecimento de um problema, buscando por alternativas, escolhas e avaliação pós-aquisição, onde as empresas oferecem diversas ofertas. A outra perspectiva aborda as experiências de consumo, onde a definição vai além da compra, pois o prazer se inicia com a ideia da compra. “A visão hedônica explica a satisfação do consumidor de produtos de luxo no significado de diversão e alegria do símbolo e o desejo do consumidor de estender a própria personalidade” (DUBOIS; DUSQUENE, 1993, p. 36 apud STREHLAU, 2008, p. 68). Assim, o consumo de produtos de luxo não se resume apenas à sua funcionalidade, mas principalmente pela busca por experiências hedonistas e de afirmação de sua personalidade, além de distinção social.

Os produtos do mercado de luxo carregam uma simbologia, são avaliados e adquiridos pelo seu conteúdo simbólico. As estratégias de marketing e comunicação, nesse contexto, auxiliam a criar imaginários específicos relacionados a um objeto. A marca tem uma grande importância para o mercado de luxo, pois está associada a diversos valores e anseios dos consumidores. “Para o consumidor de artigos de luxo, o produto é mais que o resultado do somatório de fatores matéria-prima, qualidade e custo de produção, uma vez que representa uma satisfação, seja ela qual for: social, emocional e econômica” (STREHLAU, 2008, p.69). O que mais importa é o valor que o cliente atribui ao produto ou serviço, que dá a dimensão real do valor do produto e não o valor colocado pelo fabricante.

Segundo Strehlau (2008), durante muito tempo, a classificação dos consumidores era baseada em duas categorias em relação aos objetos de luxo: os excluídos, que não tinham acesso ao mercado (maior parte das pessoas) e os afluentes. As empresas costumam reconhecer como clientes apenas os que pertencem

às classes socioeconômicas mais altas. Porém, Roux (2005), cita dois segmentos de clientes: o segmento fiel dos clientes muito ricos e o segmento menos fiel dos clientes razoavelmente abastados. Destaca-se essa nova clientela do luxo, que possui um comportamento diferenciado comparado ao dos consumidores mais ricos.

A nova clientela do luxo é uma clientela abastada e cada vez mais uma clientela de classes médias, mais sensíveis ao preço. Ela corresponde a um segmento pouco fiel à marca, e seu comportamento é volátil; trata-se de um alvo informado e exigente em relação às marcas. Essa exigência é tanto mais forte no plano dos produtos e dos serviços quanto às compras dessa clientela serão de natureza excepcional e, portanto, de alto investimento psicológico. (ROUX, 2005, p. 99)

Assim, o comportamento do consumidor de luxo de classe socioeconômica média exige que o preço alto dos produtos seja justificado através de valores únicos que aquele produto possa lhe proporcionar. Sua fidelização é mais difícil, por isso, o valor ligado à marca é um aspecto importante para este consumidor. Os produtos consumidos pela classe socioeconômica média e classe socioeconômica alta também se diferenciam. A primeira costuma comprar produtos cosméticos de marcas de luxo tais como perfumes e batons. Mesmo que sejam produtos comparativamente caros em relação às outras marcas, ainda assim podem ser adquiridos por consumidores de diferentes classes sociais. Já a segunda, costuma adquirir acessórios, artigos de couro, roupas, etc, pertencendo ao público mais fiel das marcas de luxo.

Entre as classes socioeconômica alta, “existe diferença entre os ricos tradicionais (*old money*) ou os novos ricos que possuem o desejo e a capacidade financeira para participar do consumo de bens de luxo” (STREHLAU, 2008, p. 70). No Brasil, há uma categoria de *old money* mais jovem que na Europa, sendo pessoas de alta renda, não milionários, mas de classe socioeconômica alta. São consumidores chamados de excursionista, pois fazem aquisições ocasionais de bens de luxo, tendo a possibilidade de parcelar o valor da compra.

Há inúmeras razões que servem como motivação para o consumo de artigos de luxo. A interação e o pertencimento a determinados grupos são importantes para compreender esse consumo. “As marcas de luxo oferecem um suporte para expressar a filiação ou a participação em determinado grupo” (STREHLAU, 2008, p. 75). Assim, há diferenças entre o consumo de artigos de luxo no âmbito público e privado. No

primeiro, a marca possui uma importância maior do que no segundo. Há uma influência do grupo, já que o consumo em público será visto pelos outros.

Os efeitos de classe social são muito utilizados para explicar os padrões de consumo.

O consumo moderno pode ser visto como um jogo dentro de uma estratégia de distinção, associado à concepção de que gosto e estilo de vida estão hierarquicamente ordenados e determinados pela inserção social de seus participantes em relação ao grupo. (STREHLAU, 2008, p.78)

Nota-se que a elite econômica assume outro comportamento de consumo quando começa a ser imitada, sendo uma estratégia inconsciente de manter as diferenças sociais. Porém, atualmente, também são levados em conta, outras alternativas além do conceito de classe social, tais como: estilos de vida, grupos étnicos, faixas etárias e áreas geográficas. Com a expansão das marcas de luxo, outros grupos passaram a ter acesso a esses bens, logo estes artigos não são utilizados para exclusão social.

Há o consumo por ostentação, onde o consumidor possui o objetivo de aumentar sua posição social na hierarquia e impressionar os outros. “O consumo do supérfluo na sociedade moderna pode ser justificado por uma corrida sem fim pelo prestígio” (STREHLAU, 2008, p. 81). A vaidade pode ser a origem desse comportamento, destacando-se a diferença entre o comportamento voluntário e o compulsório do consumo ostensivo. Strehlau (2008) diz que no comportamento voluntário, a pessoa deseja ser vitrine da riqueza possuída ou apresentar um status social mais elevado, enquanto o comportamento compulsório se caracteriza por uma proteção do status adquirido entre diferentes grupos sociais ou dentro do mesmo grupo.

O efeito da imitação é um comportamento de consumo que indica um produto que é adquirido porque o mesmo é possuído pelos outros. Novamente, há um desejo de pertencer a um determinado grupo, logo, “o desejo do consumidor é de melhorar seu autoconceito, utilizando marcas de prestígio para marcar a afiliação a um grupo almejado” (STREHLAU, 2008, p.83). Neste caso, há a necessidade da presença de outros para obter esse reconhecimento pelo grupo.

O consumidor que deseja ser único age de forma contrária ao efeito da imitação. Há um desejo de ser único e exclusivo, logo, sua origem está na necessidade de ser

diferente. Assim, o produto será comprado somente se poucas pessoas o possuírem e será rejeitado assim que for consumido por uma massa maior de pessoas. Neste caso, o valor da marca é afetado negativamente se for difundido de forma massiva. “Isso cria um paradoxo de que, para ser desejada, a marca precisa ser divulgada, mas se divulgada em excesso, perde sua essência” (STREHLAU, 2008. p. 84). São exemplos de consumidores que, na moda, se mostram à frente, adotando novos estilos e deixando de usá-los quando se tornam mais comuns.

O consumo de uma marca de luxo também pode estar atrelado a uma referência de alta qualidade e segurança. Neste caso, o consumidor dispense de um alto valor monetário, pois acredita que o preço maior é um indicativo de qualidade superior e maior prestígio da marca. Por exemplo, a escolha de bolsas da Louis Vuitton e Chanel devido ao couro utilizado e sua confecção artesanal.

A busca pela experiência e estímulos sensoriais é uma motivação para o consumidor hedonista. “O consumidor começa a sentir prazer antes mesmo do uso da mercadoria, a função da marca é estimular sentimentos e estados afetivos” (STREHLAU, 2008, p.85). Este exemplo de consumidor costuma buscar por novidades e variedade de opções e não buscam racionalizar o processo de compra, mas experimentar sentimentos e sensações.

Há inúmeras motivações dos consumidores para comprar artigos de luxo como posição social, diferenciação, pertencimento a um grupo e a busca por experiências hedonistas. Logo, as marcas precisam conhecer seus públicos e suas motivações para elaborar estratégias de comunicação a fim de estabelecer relacionamento com os seus consumidores. Nesse sentido, o próximo capítulo abordará o posicionamento de marca e estratégias de comunicação usadas para este fim.

### **3 POSICIONAMENTO DE MARCA E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO**

Este capítulo disserta sobre os conceitos de construção de marca, posicionamento, estratégias de comunicação e reputação. O primeiro subcapítulo aborda os aspectos principais da construção de uma marca e a relação com a identidade, utilizando Randazzo (1996), Tavares (2008) e Vásquez (2007) para tratar sobre marca e identidade, enquanto Lipovetsky (2011) e Carozzi (2005) abordam ideias sobre a marca no mercado de luxo. O segundo subcapítulo disserta sobre posicionamento, utilizando Ries (1980) e Randazzo (1996), enquanto Strehlau (2009) é trazido para abordar exemplos de posicionamento das marcas de luxo. O terceiro subcapítulo fala sobre estratégias de comunicação e reputação, utilizando autores como Almeida (2005), Tavares (2008) e Riel (2011) para dissertar sobre reputação, enquanto Roux (2005) e Strehlau (2009) são utilizadas para abordar exemplos de estratégias de comunicação.

#### **3.1 Marca e identidade**

Segundo Randazzo (1996), a marca é mais que um produto, é ao mesmo tempo uma entidade física e perceptual. O produto e a embalagem são o aspecto físico da marca, porém, a marca existe na mente do consumidor. Para existir nesse espaço psicológico, a publicidade possui um papel fundamental, pois tem o poder de criar um inventário de imagens, sensações e símbolos que passam a ser associados ao produto.

A atividade de relações públicas possui uma função importante para que a construção de marcas. Grunig (2009) define as relações públicas como gestão estratégica para identificar os stakeholders e os públicos afetados pelas decisões organizacionais, para que se elabore programas de comunicação para estabelecer relacionamento com estes públicos estratégicos. Dessa forma, a atividade de relações públicas é importante para a gestão de marca, pois estabelecem estratégias para existir na mente dos públicos de uma marca, produto ou serviço.

Há outras perspectivas sobre marca, conforme aponta Tavares (2008), utilizando-se do conceito da American Marketing Association (AMA), para a qual marca “é um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, distinto ou combinado com a função de identificar bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los da concorrência” (AMA apud TAVARES, 2008, p. 9). O autor utiliza-se dessa ideia como se a marca tivesse três propósitos: o primeiro, que é identificá-la através do nome, signo, termo, símbolo ou *design*; o segundo, sua função, ou para que serve: identificar e distinguir, descrevendo e dando significado; o terceiro, os resultados: diferenciá-la para que o consumidor e demais públicos tenham uma razão para preferi-la em relação aos seus concorrentes.

Por exemplo, duas marcas de moda do setor de luxo são vistas e colocadas de forma diferente aos olhos do público. A Burberry<sup>3</sup> é uma marca tradicional da aristocracia inglesa, referência da elegância britânica através dos famosos casacos *trench coat*, estampa de xadrez tartan e tecido Gabardine. A Versace<sup>4</sup> é uma marca italiana conhecida pela provocação atrelada à imagem de uma mulher sexy e poderosa, sempre remetendo a um glamour escandaloso, a uma sensualidade atrevida, à riqueza e à ousadia. São duas marcas de moda, que possuem produtos com preços altos e público segmentado, pertencentes ao mercado de luxo, embora guardem características específicas que as diferenciam no imaginário dos públicos.

A criação da identidade de marca é um trabalho a longo prazo e é essencial para desenvolver marcas bem-sucedidas. Através dessa identidade, o produto se transforma numa entidade perceptual de personalidade específica. “Uma identidade de marca sedutora e apropriada humaniza e personifica o produto, o que, por sua vez facilita a criação de um vínculo emocional do consumidor com a marca em questão” (RANDAZZO, 1996, p. 45). Além disso, a diferenciação da marca é importante para que

---

<sup>3</sup> Burberry é uma marca do mercado de luxo que leva o nome do seu criador, Thomas Burberry, que abriu uma loja em 1856 em Basingstoke, Hampshire, na Inglaterra, especializada em roupas para atividades esportivas, como a caça e a pesca. Segundo a consultoria britânica Interbrand, somente a marca Burberry está avaliada em US\$ 5.189 bilhões, ocupando a posição de número 77 no ranking das marcas mais valiosas do mundo. Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/burberrys-prestigio-ingles.html> Acesso em: 17/09/2018.

<sup>4</sup>A Versace leva o nome do estilista Gianni Versace que fundou a Versace Company em 1978. Conhecida pelo ícone visual da Medusa e pela extravagância, a marca possui sede em Milão, além de 320 lojas próprias e 1.500 pontos de venda por todo o mundo. Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/07/versace-o-luxo-italiano.html> Acesso em 17/09/2018.

se destaque entre as demais. Logo, a gestão de marca torna-se fundamental em cenários competitivos nos mercados. Porém, apenas tornar a marca conhecida não é suficiente.

Estamos na época em que as grandes marcas não se contentam mais em implantar seu logotipo em todo o planeta: elas se empenham em criar novos domínios, até então não submetidos à sua ação, em empurrar para cada vez mais longe os limites de seu campo de legitimidade. (LIPOVESTKY; SERROY, 2011, p. 96)

A expansão de marcas tornou-se um traço importante na gestão de marcas de moda. Lipovetsky (2011) afirma que já não se trata de espalhar uma mensagem exaltando os benefícios do produto, e sim de distrair, estabelecer uma relação de cumplicidade, descobrir uma ideia de venda ou de marca, valorizar um modo de vida ou imaginário, criar um estilo, estetizar a comunicação. Para isso, as marcas buscam inovar, surpreender, fazer sonhar, criar um mito, para atrair e fidelizar novos consumidores.

O processo de administração de marcas, também conhecido como *branding*, “pode ser entendido como o processo de gestão da marca em suas relações com o consumidor e demais públicos de uma empresa, fortalecendo-a e valorizando-a como um diferencial competitivo” (TAVARES, 2008, p.10,). A marca desempenha um papel essencial na diferenciação entre produtos e serviços. Segundo Berry (2000, apud TAVARES, 2008), a consciência e o significado contribuem em níveis diferenciados para seu valor. Por isso, empresas de mesmo ramo podem causar diferentes percepções nas pessoas sobre o significado de cada uma delas.

Nas marcas do mercado de luxo também se busca esse diferencial para se destacar entre as várias opções de marcas e produtos. Ries (1980) diz que há um excesso de produtos e o público já não reage da mesma forma às estratégias utilizadas no passado. Por isso, há necessidade de criar relevância de marca, que, segundo Aaker (2009), tem o potencial de ser ao mesmo tempo força motriz e explicação da dinâmica de mercado, da emergência e decadência de categorias e subcategorias e do destino das marcas ligadas a ela. As marcas que inovam e criam novas categorias e subcategorias, tornando os concorrentes irrelevantes, tendem a prosperar, enquanto as outras poderão perder relevância e posição de mercado.

As características físicas, palavras, expressões, monogramas, emblemas, figuras, desenhos apenas não definem a marca, apesar de fazerem parte de sua composição. “A marca sintetiza as características, atributos correspondentes a promessas de benefícios e ainda por associações primárias e secundárias de produtos, serviços, locais, personagens, entre outros.” (TAVARES, 2008, p.10,). O produto/serviço de uma determinada marca deve proporcionar experiências diferenciadas para o consumidor, despertando sua lealdade e preferência, pois o valor da marca está associada a esta capacidade, para se diferenciar da concorrência.

Conforme Vásquez (2007) também afirma, a marca vai além da qualidade física de um produto ou de sua característica visual (logotipo). O consumidor vincula uma marca com uma série de associações emocionais e sociais que ela transmite. Há duas explicações para que o consumidor use uma determinada marca. “A primeira, porque ela lhe transmite certas sensações e ele se identifica com elas. A segunda, porque ela representa algo que ele aspira ter em termos de imagem, algo que ele não tem e que a marca pode lhe proporcionar” (VÁSQUEZ, 2007, p. 202,). O logotipo, apenas, não define a marca, pois sua essência tem um significado, um meio de vida, uma atitude, expressões e conceitos.

Há um desafio de busca por novas estratégias para alcançar a mente do consumidor. Conforme Randazzo (1996), a publicidade tem a função de estabelecer o posicionamento através de uma mensagem diferenciadora baseando-se em um produto, onde se cria essa mitologia que transmite os benefícios daquele produto ou serviço ou de cunho emocional/psicológico.

O conceito de marca é um termo que envolve os elementos básicos que a definem. Este conceito “se divide em componentes do produto (atributos do produto e benefícios do produto), e componentes perceptuais (imagem, o usuário, benefícios emocionais/psicológicos, alma da marca, personalidade da marca, imagem da marca e posicionamento da marca)” (RANDAZZO, 1996, p.31). O quadro a seguir ilustra um exemplo hipotético de conceito da marca.

**Quadro 1** - Conceito de marca

Componentes do produto	
Atributos do produto/serviço	Qualidades próprias do produto: Ingredientes, preço, embalagem, uso, tradição, ou serviço: maior, mais rápido, mais eficiente
Benefícios do produto	Os benefícios tangíveis do produto/serviço que o consumidor irá colher do uso do produto ou serviço
Componentes perceptuais	
Imagem do usuário	O tipo de pessoa que desejamos retratar como usuária da marca
Benefícios emocionais	Os sentimentos e percepções associados ao uso da marca
Alma da marca	O(s) valor(es) básico(s) que define(m) a marca – seu núcleo espiritual
Imagem da marca	O que a marca representa na mente do consumidor. A imagem da marca é uma destilação dos componentes do produto e dos componentes perceptuais
Personalidade da marca	Como seria se a marca fosse uma pessoa
Posicionamento da marca	Como a marca se posiciona, tanto no mercado quanto na mente do consumidor

Fonte: Randazzo (1996, p.33)

Carozzi (2005) diz que, no mercado de luxo, a marca se torna um ativo básico e recurso de estratégia fundamental, principalmente, pelo fato do preço não ser competitivo. Assim, as empresas proprietárias se concentram no gerenciamento de outros fatores da identidade das suas marcas.

Esses fatores incluem elementos mais tangíveis, como design, estilo, sabor e odor refinados; a origem e a tradição da marca; a imagem do usuário visado; e fatores mais intangíveis ligados à personalidade da marca que muitas vezes, estão permeada pela personalidade do seu criador ou criadora original. (CAROZZI, 2005, p. 100)

Nas marcas de luxo, há uma grande valorização do fundador ou fundadora da marca. A esse respeito, Lipovetsky (2005) diz que as marcas são consagradas pelo nome de seus criadores, a partir do momento que o costureiro torna-se um artista sublime, com notoriedade e de renome excepcional. No caso, das grifes de alta costura, do seu estilista que é usado para imortalizar seu estilo na marca.

Com a Alta Costura, impossível, como nas organizações burocráticas estritas, separar a pessoa da função, o poder não é intercambiável ou desencarnado, definindo-se o costureiro por um talento singular, sua marca, que por vezes se procurará, para os maiores, “imortalizar”, perpetuar mesmo após o seu desaparecimento (o estilo Chanel, por exemplo). A Alta Costura conjugou de maneira original um processo burocrático com um processo de personalização que se manifesta, aqui, pela onipotência estética, insubstituível do costureiro. (LIPOVETSKY, 1987. p.109)

Os benefícios dos produtos de luxo sempre são valorizados no aspecto artesanal, são considerados produtos de alto desempenho. Sempre há peças, no mercado de luxo, que são elementos de identificação instantânea. Roux (2005) cita oito componentes diferenciados da marca Chanel<sup>5</sup>, por exemplo: 1) um escaupim bege com ponta preta (criado no ano de 1957); 2) a bolsa de couro matelassê com sua corrente dourada a tiracolo (criado no ano de 1957); 3) o pretinho (criado no ano de 1924); 4) um broche multicolorido em forma de cruz bizantina; 5) o casaco com alamares do “tailleur Chanel” (criado no ano de 1956); 6) um catogan; 7) a camélia (criado no ano de 1939); 8) o botão dourado marcado com o duplo C. A Dior tornou-se conhecidamente famosa pelo *New Look*, que valorizava a feminilidade e o glamour, lançado após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo ansiava por alegrias e emoções, sendo a antítese da moda de Coco Chanel.

---

<sup>5</sup> Chanel S.A. é uma empresa privada especializada em alta-costura, prêt-à-porter, bens de luxo e acessórios de moda. Foi fundada em 1909 por Gabrielle Chanel que ocupou o cargo de Designer Chefe até o seu falecimento em 10 de janeiro de 1971. Coco Chanel revolucionou a moda ao trazer peças simples e confortáveis no lugar das roupas projetadas e opulentas do século XIX.

Para Vásquez (2007), a identidade serve como suporte para construir uma marca, pois esta dá uma direção, um propósito, e um significado à marca. Através da identidade, norteiam-se as ações empresariais e financeiras, define-se os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite, por meio de seus símbolos, um sentido, um conceito.

A identidade de marca deve reunir certos princípios para que cumpra seus propósitos. Ela tem de ser:

**Única e intransferível.** Toda identidade pertence a uma marca específica. Não existem duas marcas com a mesma identidade. Um produto pode ser copiado, mas é muito difícil copiar sua identidade.

**Atemporal e constante.** A identidade não tem tempo nem limite de validade. No entanto, ela deve ser constante no tempo. Marlboro sempre representou individualidade, força e masculinidade por meio do personagem do caubói.

**Consistente e coerente.** A identidade deve ser sólida em seus elementos constitutivos, ao mesmo tempo em que deve existir correlação entre eles, sendo congruentes e compatíveis entre si.

**Objetiva e adaptável.** A identidade deve ser direta em seus propósitos e sua comunicação adaptada de acordo com seu público-alvo. (VÁSQUEZ, 2007, p. 202)

Assim, esses elementos e produtos são importantes para a formação da identidade da marca e para criar uma mensagem diferenciada na mente do consumidor. “Criar uma identidade de marca a ponto de transformá-la em luxo, exige uma forte diferenciação construída por anos e anos de ações assertivas e consistentes, que busquem uma imagem imaculada e ligada a valores como conquista, distinção social e poder” (CAROZZI, 2005. p. 101). Todas as ações e estratégias de comunicação e marketing devem ser pensadas através do planejamento dessa identidade de marca. Além disso, é necessário definir o posicionamento da marca para definir o que esta marca irá representar no mercado e na mente do consumidor.

Uma marca de luxo é posicionada através das relações entre consciência da marca, compra e sonho. Desenvolve-se algo único que cria o sonho de possuir uma determinada marca e isto dá suporte ao produto para que ele seja considerado de luxo. A marca carrega uma simbologia, o luxo configura um status social ao objeto e a quem

o consome. Assim, a gestão de marca de luxo precisa ser realizada de forma estratégica a fim de criar um imaginário específico relacionado à posse de um objeto.

### **3.2 Posicionamento de marca**

Há muitos produtos no mercado, fator que justifica um posicionamento adequado frente a um ambiente competitivo. “A abordagem básica do posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas manipular aquilo que já está dentro da mente, reatar as conexões que já existem” (RIES, 1980, p.15). O posicionamento não envolve, necessariamente, mudanças no produto, mas são mudanças cosméticas feitas com o propósito de garantir uma posição valiosa na mente do consumidor.

Para Ries (1980), posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que dá conta da dificuldade de se fazer ouvir em uma sociedade super comunicativa. Se a empresa ou o produto não forem os primeiros a entrarem na mente do público, então há um problema de posicionamento.

Posicionamento é um sistema organizado para se descobrir uma janela no espaço da mente. Ele se baseia no conceito de que a comunicação somente pode ocorrer no tempo certo e nas circunstâncias certas. (RIES, 1980, p,33)

Logo, garantir a atenção dos públicos frente à concorrência é fundamental para ter um bom posicionamento. A permanência na mente dos potenciais clientes também é importante, pois ser lembrado em primeiro lugar favorece o produto/empresa na competição mental desses públicos. “Na publicidade, é satisfatório ter o melhor produto de sua área específica. Mas ainda é melhor ser o primeiro.”(RIES,1980, p.35) Por isso, não basta inventar ou descobrir um produto novo, é preciso ser o primeiro a conquistar a atenção do consumidor em potencial.

Randazzo (1996) afirma que posicionamento das marcas é um conceito mercadológico, sendo um primeiro passo fundamental para a o desenvolvimento e o marketing de uma marca. “O posicionamento da marca é aquilo que os publicitários querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor” (RANDAZZO,

1996, p.47). Assim, o posicionamento desempenha um papel relevante na moldagem da publicidade e da sua mitologia global, sendo parte do conceito global da marca.

Para posicionar uma marca no mercado, Randazzo (1996) diz que, normalmente, a estratégia se baseia no produto e em suas características físicas como forma e tamanho. Também avalia-se a marca em relação às suas concorrentes no mercado, fazendo um comparativo nesta mesma categoria.

O posicionamento na mente do consumidor também precisa ser planejado. Geralmente, o posicionamento só é pensando para o mercado, mas “uma marca é uma entidade perceptual que existe num espaço psicológico na mente do consumidor” (RANDAZZO, 1996, p. 48). Logo, o posicionamento na mente dos potenciais clientes inclui o posicionamento de mercado, mas não se limita apenas a isso.

Uma vez que o posicionamento perceptual é criado num espaço psicológico (na mente do consumidor), o anunciante pode ir além dos atributos físicos e dos benefícios do produto para criar um posicionamento perceptual que também garanta benefícios emocionais e psicológicos. (RANDAZZO, 1996, p. 49)

Segundo Tavares (2008), a empresa precisa definir como a marca corporativa e a de suas ofertas devem ser percebidas em suas características compartilhadas com o setor ou categoria a que pertencem e em suas características únicas. Essa decisão influencia como a estrutura de conhecimento desejada para a marca será construída. “O posicionamento corporativo ou de suas ofertas é um tema que pode ser considerado consequência da abordagem de identidade e imagem pretendida para a marca” (TAVARES, 2008, p. 179). Sendo assim, também é uma forma de construção da reputação.

Há um grande número de marcas e informações que a publicidade traz aos consumidores. Por isso, as pessoas selecionam as informações que combinam com o seu conhecimento e necessidades, desenvolvendo um escalonamento de marcas, chamado de posicionamento por Ries e Trout (1986 apud TAVARES, 2008)

O posicionamento corresponde ao ato de vincular uma faceta da marca a algum ponto de referência relacionado ao que o consumidor valoriza para a satisfação de suas expectativas, necessidades e desejos. Envolve a determinação de sua estrutura de conhecimento de memória para acomodar a marca, a partir de um estímulo que associe a essa estrutura de conhecimento. Essa estrutura de conhecimento envolve as características e atributos compartilhados com outros

produtos da categoria e aqueles que vão conferir distinção à marca. (TAVARES, 2008, p. 180)

Carozzi (2005) diz que as marcas de luxo tem um consistente trabalho de posicionamento, pois buscam ser reconhecidas pelos seus consumidores através de valores como status, design e estilo. Essas marcas fazem um uso criativo e elaborado de ferramentas de marketing. Além disso, as empresas tomam decisões corajosas ao renová-las constantemente sem perder a sua essência.

A Dior é um exemplo de marca que se reposicionou no setor de luxo, ainda segundo o autor. Christian Dior teve sua primeira instalação de sua Maison em 1946, com a ajuda de um milionário da indústria têxtil Marcel Boussac, que percebeu o seu potencial. A empresa está localizada no mesmo endereço até hoje na Avenue Montaigne, 30 em Paris. Em fevereiro de 1947, Christian Dior lançou sua primeira coleção que o tornou como referência da Alta-Costura:

O “tailleur Bar”, o mais famoso da coleção, sugeria a extravagância luxuosa que caracterizou a marca e que, hoje, voltou à Dior como traço da sua personalidade. Casquinha de seda bege, ombros naturais, saia ampla quase até o tornozelo, cintura estreita e bem marcada. Estava lançado o padrão estético da moda de luxo dos anos 50. (CAROZZI, 2005, p. 102)

Após a morte de Christian Dior em 1957, Yves Saint-Laurent assumiu a posição de estilista e causou polêmica ao lançar peças contrárias às tradições da marca. Os estilistas Marc Bohan e, em seguida, Gianfranco Ferré, assumiram a marca, mas sem conseguir manter as mesmas características do seu fundador. A Dior voltou a ser uma conceituada marca de luxo quando foi adquirida por Bernard Arnault, sendo a primeira marca adquirida por ele, criando o grupo LVMH<sup>6</sup> e a Christian Dior Couture. Destaca-se o papel de John Galliano no revigoramento da marca, que se tornou diretor de design da empresa e trouxe de volta a feminilidade à imagem da marca, que explica a conquista de usuárias como Madonna, Celine Dion e Gwyneth Paltrow.

---

<sup>6</sup> LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ou simplesmente LVMH, é uma holding francesa especializada em artigos de luxo. Foi formado pelas fusões dos grupos Moët et Chandon e Hennessy e, posteriormente, do grupo resultante com a Louis Vuitton. Hoje a Holding é presidida por Elmo Lourençon da Costa e controlada pela família de Davide Marcovitch. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/LVMH> <Acesso em: 17/09/2018>

O posicionamento das marcas de luxo no mercado e na mente de consumidor deve ser bem planejado. O mercado de luxo é, por definição, um nicho de mercado. “A gestão das marcas depende da associação de ideias que o consumidor faz com o produto e o valor percebido pelo cliente” (STREHLAU, 2008, p. 23). Logo, as marcas do setor de luxo precisam ter um bom posicionamento e saber se reposicionar, pois o consumidor também se transforma com o tempo e objetos que eram reconhecidos como itens de distinção podem vir a se tornarem comuns.

Há uma perspectiva estratégica no posicionamento da marca, pois deve oferecer uma vantagem competitiva, dando uma razão convincente para o consumidor escolher uma determinada marca em detrimento de outras. No setor de luxo, as marcas não possuem preços competitivos. Logo, os públicos buscam nas suas experiências de compra uma troca de valores simbólicos. Por isso, o posicionamento de marca nesse setor deve ser realizado com planejamento, elaborando estratégias de comunicação para conquistar clientes. A reputação da marca é um reflexo do posicionamento e das estratégias elaboradas que, muitas vezes, podem ser inconsistentes. Nesse contexto, a imagem e a reputação devem estar alinhadas com o posicionamento para serem compreendidas de forma planejada pelos públicos de interesse.

### **3.3 Estratégias de comunicação e reputação no mercado de luxo**

A manutenção da imagem de uma organização e a percepção que os públicos possuem sobre ela convergem para a reputação. Tavares (2008) afirma que a reputação, à semelhança da imagem, é refletida e, portanto, depende de uma série de ações e de atividades da organização.

A reputação se desenvolve com base na unicidade dessas práticas modeladas pela identidade. São estabelecidas e comunicadas pelo posicionamento. Sua construção decorre da manutenção dos relacionamentos da empresa com seu público interno e externo e como esse relacionamento é percebido e valorizado por meio da imagem. É um reflexo de longo prazo da dinâmica que a gestão imprime nos traços de identidade e no posicionamento da empresa. (TAVARES, 2008, p. 222)

Ainda na perspectiva do autor, os conceitos de identidade, posicionamento, imagem e reputação da empresa estão relacionados e necessitam de adoção de ações consistentes com todos os públicos e monitoramento em longo prazo. A reputação é formada ao longo do tempo através da percepção de identidade e posicionamento, e da qualidade de relacionamento com os públicos, representando a relação afetiva ou emocional, boa ou má.

Para Riel (2011), reputação é o que fica armazenado na memória dos indivíduos com respeito às expectativas que tem em relação ao comportamento da organização. Ainda afirma que há diferenças entre os tipos de stakeholders, diferenças de perspectivas e valores atribuídos à organização

A reputação é o resultado do processo de informação ao longo de um longo período de tempo, com base em diferentes tipos de fontes, como a mídia, as relações interpessoais, ou outras relações entre pares e o que as pessoas falam de uma organização. (RIEL, 2011, p. 205)

Assim, a percepção da reputação de uma organização tende a ser diferente em outras realidades e diferentes contextos. Almeida (2005) cita os estudos realizados por Fombrun e Van Riel (2005) onde demonstram que as organizações melhores posicionadas em reputação possuem seu processo de comunicação trabalhado em cinco dimensões: visibilidade, transparência, distintividade, consistência e autenticidade.

**Figura 1 – Comunicação e Reputação**



Fonte: Reputation Institute



Fonte: Almeida (2005, p. 123)

Recentemente, através de um estudo da *Reputation Institute*<sup>7</sup>, a grife italiana Giorgio Armani foi nomeada a marca com maior reputação no setor de luxo. De acordo com o ranking, a segunda marca de luxo mais conhecida no mundo é a suíça Rolex, enquanto a norte-americana Ralph Lauren ocupa a terceira posição. Na pesquisa, foi avaliada a percepção do público em relação a fatores como qualidade dos produtos e serviços, responsabilidade social e ambiental e inovação.

O atendimento nos pontos de venda em mercado de luxo é um aspecto importante para a construção da reputação. Por isso, os funcionários e vendedores precisam ser capacitados para representar a marca, pois erros e deslizes podem afastar o cliente e comprometer a reputação. Roux (2005) exemplifica o atendimento especial que a Chanel oferece aos seus clientes:

A Chanel controla regularmente a qualidade do serviço em seus diferentes pontos de venda por meio de visitas “secretas”. Nessas visitas, as compradoras, clientes de marcas de luxo, recebem a incumbência de comprar um produto da marca definido *a priori*, em um ponto de venda determinado; para uma, uma bolsa, para outra um *foulard*, para outra ainda um par de sapatos etc. A compra do produto será reembolsada mediante o envio de um questionário muito

<sup>7</sup> ÉPOCA NEGÓCIOS. Giorgio Armani é eleita marca de luxo com maior reputação. 2017. Disponível em: < <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/10/giorgio-armani-e-eleita-marca-de-luxo-com-maior-reputacao.html>>. Acesso em 17 set. 2018.

detalhado, preenchido pela compradora e dando conta da avaliação dos diferentes elementos definidos pela Chanel para medir a qualidade do serviço, entre os quais, por exemplo, o tempo de espera da cliente antes que uma vendedora a atenda, a qualidade de sua atenção, até (e inclusive) o controle da presença do perfume Chanel N°5 nos lavabos ou ainda a ausência de qualquer vestígio de dedo nos vidros que apresentam os produtos. (ROUX, 2005. p.148)

No setor de luxo, o atendimento personalizado é valorizado para que os clientes se sintam únicos e especiais, com alto rigor no controle da qualidade dos produtos. Roux (2005) ainda cita outros exemplos como o da Ferragamo<sup>8</sup> que mantém um arquivo com as dimensões dos sapatos de seus clientes para que na próxima compra, possam propor um tamanho corresponde às suas medidas. Além disso, valoriza-se a estética das embalagens como a caixa laranja e fitas da Hérmes e o monograma da Louis Vuitton.

A inovação é um fator importante para a reputação das marcas do setor de luxo. “Buscar a inovação dos produtos, seja com embalagem, posicionamento, conteúdo, funcionamento ou comunicação é um meio de manter a marca atual sem envelhecer (STREHLAU, 2008, p. 59).” Essa inovação ajuda a empresa a sustentar uma vantagem competitiva por meio da performance e imagem da marca. Strehlau (2008) traz o exemplo das lojas Vitor Hugo a respeito do seu posicionamento com a entrada de outras marcas de luxo no Brasil:

As lojas Victor Hugo de artigos de couro no Brasil, durante anos, foi uma das lojas de bolsa, malas e carteiras mais desejadas. Seu preço era bem superior ao da média do mercado e as lojas estavam localizadas nos pontos de venda mais sofisticados. Com a chegada das grandes marcas de luxo internacionais, seu posicionamento ficou estremeado. A marca deveria ter reagido com um diferencial criativo em produtos para competir com as novas entrantes no mercado. Seu prestígio entre os consumidores diminuiu. Outras marcas nacionais tiveram dificuldade em se atualizar e inovar e acabaram desaparecendo. (STREHLAU, 2008, p. 61)

A responsabilidade social e ambiental é outro fator importante para a reputação de marcas do setor de luxo. Essas empresas possuem grande responsabilidade na

---

<sup>8</sup> Salvatore Ferragamo é uma marca de luxo italiana de sapatos, perfumes e acessórios que leva o nome do designer criador, sendo o primeiro a produzir sapatos feitos à mão em grande escala. Atualmente a marca possui 662 lojas localizadas em mais de 90 países, apresentando produtos que englobam de sapatos, roupas, bolsas, echarpes, até gravatas, óculos, relógios e perfumes, tanto femininos como masculinos. Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/07/salvatore-ferragamo-o-mestre-dos.html> <Acesso em 17/09/2018>

poluição causada pela indústria têxtil e, além disso, muitas marcas adotam práticas de incinerar produtos não vendidos para não baixar o preço e para que a marca continue exclusiva.

Recentemente<sup>9</sup>, a Burberry, famosa marca de moda de luxo britânica, incinerou roupas, acessórios e perfumes não vendidos no valor de 28,6 milhões de libras, o equivalente a R\$ 141,7 milhões, em 2017, para preservar a marca. Isso gerou reclamações de ambientalistas que questionam o lixo gerado e o gás carbônico emitido. Esse tipo de prática gera danos à reputação da empresa, pois faz com que a marca seja lembrada por seus públicos por não ter comprometimento com o meio-ambiente.

Conquistar o consumidor do luxo envolve estratégias de comunicação diferenciadas. Strehlau (2008) cita que as marcas lançam desfiles de Alta-Costura que, geralmente, tem prejuízo, mas que servem como vitrine para o conceito da marca, que passa a ser explorada no prêt-à-porter, acessórios, maquiagens e produtos de beleza. As roupas da Alta-Costura são destinadas a uma clientela rica tradicional, porém, hoje “o setor de luxo encontrou os meios de seu crescimento entre as classes médias e, portanto, segundo o termo consagrado “democratizou-se” (ROUX, 2005, p. 94). O consumo dos produtos de luxo por classes socioeconômicas médias se dá, principalmente, por produtos de higiene e beleza, que, conforme cita Roux (2005), são marcas que diminuem a distância psicológica entre os segmentos luxo e massa.

Com este novo público consumidor, as marcas de luxo devem “encontrar e gerir o justo equilíbrio entre a difusão e banalização, a extensão de seu nome e o respeito por sua identidade e estilo, ir ao encontro de consumidores mais ocasionais mantendo sua seletividade, vetor de desejabilidade e reforço do valor de marca” (ROUX, 2005, p.94). Assim, esses consumidores também exigiram novas estratégias de comunicação das marcas, questionando as estratégias tradicionais, repensando em outras para manter a liderança, analisando a evolução das expectativas e dos valores dos consumidores.

---

<sup>9</sup> BBC NEWS BRASIL. Marca de luxo Burberry queima roupas, perfumes e acessórios no valor de R\$ 141 milhões. 2018. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-44905496>>. Acesso em 17 set. 2018.

Os perfumes, por exemplo, se tornaram um mercado de alto investimento do mercado de luxo, que resultou em inúmeros lançamentos nestes últimos anos. Segundo Roux (2005), foram 34 lançamentos em 1987 contra 84 em 1990, 120 entre 1991 e 1992, e mais de 150 em 1999. Esse cenário acarretou em uma saturação do mercado de luxo. Este ciclo de lançamentos ainda continua, mesmo que ainda contribua para reforçar a infidelidade e volatilidade do consumidor.

Roux (2005) cita, ainda, o caso da Dior, que ao contrário de seguir a estratégia de lançamento maciço, gastou 40 milhões de dólares para lançar Poison, que se transformou em um sucesso mundial. Esta estratégia foi seguida por numerosas marcas. Porém, é uma estratégia avaliada como perigosa, pois pode gerar efeitos negativos devido à promoção, além de necessitar que a marca esteja apoiada em grupos financeiros muito fortes.

Há ainda a estratégia de especialização e estratégia de nicho. Conforme diz Roux (2005), a empresa se apoia na força de sua imagem de marca e de seu conceito, uma distribuição muito seletiva e reduzida. Assim, as mídias de massa como a televisão são preteridas em favor de imprensa periódica, do que está fora da mídia, por meio das relações públicas e da criação de eventos. Roux (2005), exemplifica com o caso da Boucheron e da Bulgari:

Essas casas buscaram de imediato uma sinergia com seu trabalho de origem ao lançar seus novos perfumes. Não saíram do território de legitimidade da marca.” O frasco do primeiro perfume da Boucheron – lançado em apenas três pontos de venda em Paris, em 1988 – tem a forma de um anel cor de ouro e safira, e a publicidade baseia-se na afirmação dessa sinergia: “Mais que um perfume, uma joia”, “Sua nova joia é um perfume”. A Bulgari ancora o lançamento dos novos perfumes em seu universo de joalheiro, com suas jóias deliberadamente contemporâneas postas em cena nas imagens publicitárias, brincos, colares ou pulseiras. (ROUX, 2005, p. 102)

Os consumidores do mercado de luxo valorizam esse atendimento personalizado, além da estética dos pontos de venda das marcas. Este consumidor também é divulgador da marca. Por isso, as marcas precisam estar em constante sintonia com o público-alvo através de ações de fidelização.

A identidade, a marca, o posicionamento e a reputação das marcas de luxo, geralmente, estão alinhados aos conceitos de exclusividade e unicidade que os seus produtos buscam oferecer. O planejamento das estratégias de comunicação é pensado para oferecer aos clientes um universo dos sonhos e o sentimento de ser único, investindo, principalmente, nos pontos de venda, na capacitação dos funcionários, no atendimento personalizado e em eventos, como desfiles de Alta-Costura que reforçam o conceito da marca.

Para construir uma boa reputação, as marcas de luxo precisam estabelecer relacionamentos com vários públicos, além dos consumidores, como ambientalistas e acionistas. Assim, as relações públicas são utilizadas como estratégias para construir estes relacionamentos através de seus programas e técnicas de comunicação. Então, a reputação da organização é o resultado da qualidade de seus relacionamentos com os seus públicos.

## **4 ESTRATÉGIAS DA BURBERRY NO MERCADO DE LUXO**

Para analisar as estratégias do mercado de luxo para atingir o seu público consumidor, visando a legitimação da reputação dentro deste mercado, no contexto do hiperconsumo, optou-se pela escolha da marca Burberry. As estratégias de comunicação no mercado de luxo precisam ser diferenciadas conforme cita Roux (2005) e Strehlau (2008) dentro do contexto do hiperconsumo denominado por Lipovetsky e Serroy (2011)

Neste capítulo, inicialmente, aborda-se a metodologia utilizada para este estudo. Na sequência, disserta-se sobre a exploração do estudo de caso, apresentando a marca Burberry, assim como informações sobre ações e estratégias da marca disponíveis no site e nas redes sociais. A seguir, relata-se a experiência dentro do ponto de venda da marca através de um roteiro de cliente oculto realizado na loja da Burberry no Shopping Iguatemi de Brasília. Através do método de análise de conteúdo, analisa-se a recepção do novo logotipo e monograma da Burberry na rede social Instagram. Por fim, os dados serão analisados para responder aos objetivos do estudo.

### **4.1 Metodologia**

Inicialmente, para que a autora se familiarizasse com o tema, foi realizada uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória possui uma finalidade principal que é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Esta etapa da pesquisa foi acompanhada de pesquisa bibliográfica para se aproximar do tema de estudo.

Para dar conta dos objetivos delineados para este estudo, utilizaram-se os métodos de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. Para a coleta de dados no âmbito do estudo de caso, foram escolhidas as técnicas de pesquisa documental, cliente oculto, e análise de conteúdo.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação a um tema de estudo, podendo ser publicações avulsas, livros, jornais, revistas, monografias, teses, etc. O objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que está disponível sobre determinado assunto. Neste estudo, foram abordados temas como: cultura-mundo, hiperconsumo, mercado de luxo, marca, identidade, posicionamento, reputação e estratégias de comunicação. Com a pesquisa bibliográfica, houve um maior entendimento sobre os assuntos relacionados ao tema deste estudo. A pesquisa bibliográfica foi realizada na etapa do Projeto de Pesquisa em abril de 2018 e finalizada em agosto do mesmo ano.

Após a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso foi o método escolhido para auxiliar na concretização dos objetivos deste estudo. Para Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade em seu contexto de mundo real, especialmente, quando o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente evidentes. Assim, a pesquisa de estudo de caso é utilizada quando se deseja entender um fenômeno do mundo real e presumir que esse entendimento engloba condições do contexto pertinentes ao caso estudado.

O caso escolhido foi o da marca Burberry. A motivação para a escolha desta marca veio pela proximidade da autora com o mercado da moda e o interesse em aprofundar os conhecimentos sobre as marcas de luxo. Devido às experiências no meio da moda, a autora passou a se interessar pelo modo diferenciado que estas marcas de luxo buscam atingir seus públicos de interesse. A escolha pela Burberry ocorreu por ser marca com a qual a autora já teve contato através de produtos e por observar a publicidade da marca, gerando identificação com a mesma. O estudo de caso foi realizado nos meses de setembro e outubro de 2018.

Para o estudo de caso, foram escolhidas técnicas de pesquisa que pudessem gerar dados para a análise. Inicialmente, foi utilizada a técnica de cliente oculto, que consiste no pesquisador se passar por consumidor para coletar informações sobre a interação cliente-funcionário. Shiraishi (2012) diz que o cliente oculto deve questionar os funcionários da loja, tomar notas mentais e observar as variáveis de interesse. O cliente oculto foi realizado na loja da Burberry no Shopping Iguatemi Brasília em

setembro de 2018, observando aspectos sobre a comunicação visual dentro da loja, atendimento e produtos da marca, além de informações sobre o posicionamento que a marca possui que está descrito no site e redes sociais Burberry, e também, baseando-se na pesquisa bibliográfica. O roteiro que baseou o cliente oculto encontra-se no Apêndice A.

Além disso, foi realizada uma pesquisa documental, a qual, conforme diz Gil (2008), é um método de pesquisa que se utiliza de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa. Assim, foram pesquisadas fontes sobre a Burberry como o site institucional, canais de notícia sobre moda, negócios e marcas como a Vogue, Istoé Dinheiro, Mundo das Marcas e O Globo, além da conta oficial da Burberry na rede social Instagram.

De posse de todos os dados, foi realizada uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a técnica utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. “A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que ocorre a indicadores (quantitativos, ou não)” (BARDIN, 1977, p. 38). Assim, o analista infere, ou seja, deduz de maneira lógica sobre o conteúdo analisado. Após isso, é realizado, segundo Bardin (1977), o que ela chama de “leitura flutuante”, onde pode surgir repetição de características, que podem fazer surgir as categorias da análise. Para Krippendorff (1990 apud FONSECA JÚNIOR, 2005), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação destinada a formular a partir de certos dados, inferências reproduzíveis e válidas que podem se aplicar a seu contexto. Neste estudo, a análise de conteúdo foi realizada utilizando os comentários sobre duas postagens da Burberry no Instagram da marca, apresentando o novo logotipo e monograma, com o objetivo de avaliar a recepção dos mesmos entre os seguidores da marca. Para tanto, foram estruturadas categorias de análise a respeito do conteúdo dos comentários, onde se observou qual comportamento dos usuários se repetia mais. Foram analisadas categorias como a respeito do conceito da marca, estética do logotipo, atendimento e adequação ao perfil do consumidor de marcas de luxo.

## 4.2 Burberry: história e características

Conforme informações retiradas do site institucional da marca, a Burberry foi fundada em 1856, levando o sobrenome do seu criador, Thomas Burberry, que abriu sua primeira loja em Basingstoke, Hampshire, na Inglaterra. A loja era especializada em roupas para atividades esportivas como caça e pesca, além de ter a premissa de criar roupas para proteger as pessoas da instabilidade do clima inglês.

Em 1879, foi criado o tecido Gabardine, que tornou a marca Burberry conhecida, por ser um tecido de material respirável e resistente à água. Foi uma invenção revolucionária, pois os antigos casacos de chuva eram pesados e desconfortáveis. O Gabardine foi patenteado em 1888.

O *trench coat* (casaco de trincheira, em português), também é um dos símbolos da Burberry. Foi patenteado em 1912, criado por Thomas Burberry, para atender as necessidades dos oficiais britânicos no início do século XX. A Figura 2 ilustra o famoso modelo de *trench coat*.

**Figura 2** - Trench Coat Burberry de Gabardine



Fonte: Burberry Br (2018).

A estampa de xadrez Tartan, bege, preto, vermelho e branco, foi criada nos anos 1920 e logo foi patenteada, tornando-se marca registrada da Burberry. Inicialmente, a estampa era utilizada nos forros dos casacos, depois passou a estampar bolsas, lenços, perfumes e outros itens da marca, conforme ilustra a Figura 3.

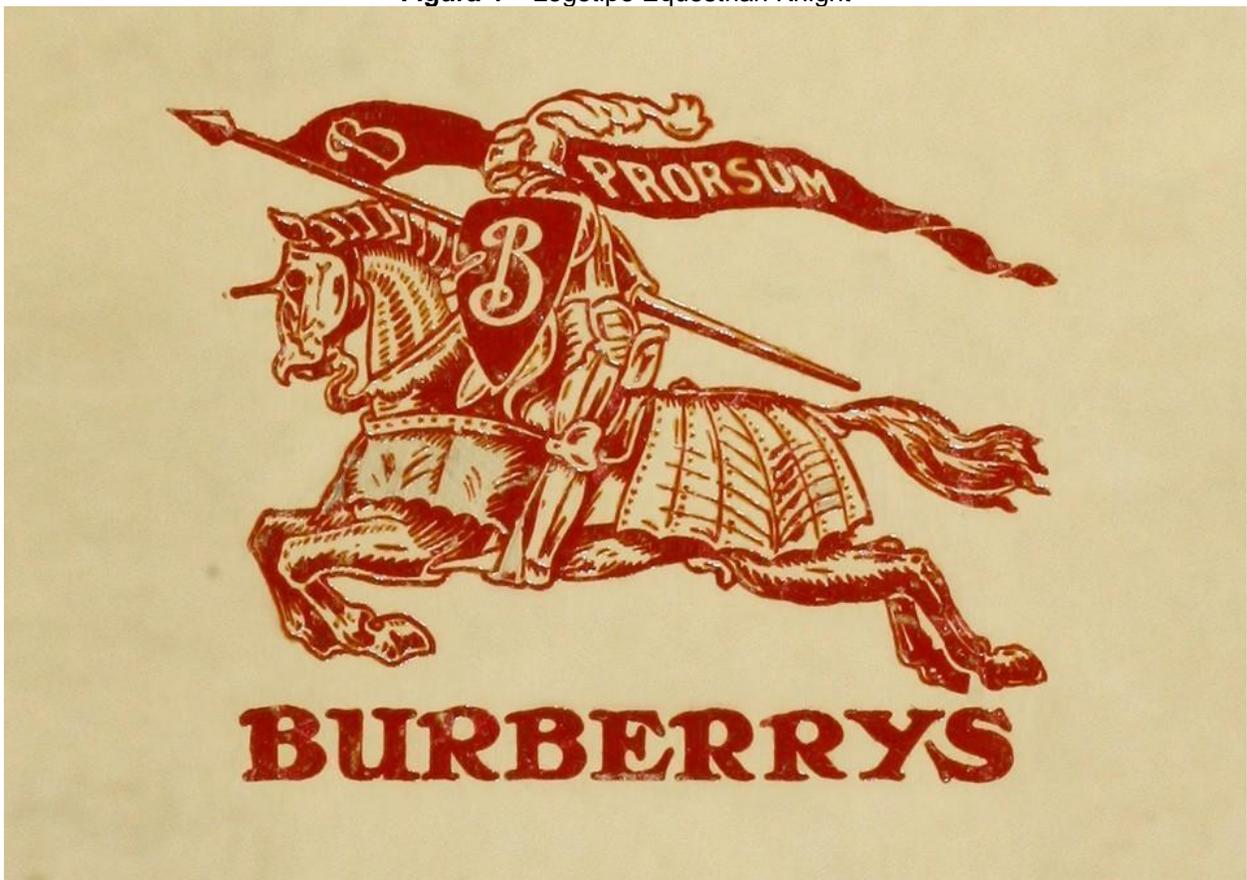
**Figura 3** - Lenço estampado com xadrez Burberry



Fonte: Mundo das Marcas (2006)

Além do tecido Gabardine, o *trench coat* e o xadrez tartan, o logotipo da marca ficou conhecido pelo nome de *Equestrian Knight*. O logotipo nasceu através de uma competição pública para projetá-lo, por volta de 1901. A criação vencedora tem como inspiração as armaduras dos Séculos XIII e XIV da Wallace Collection, em Londres, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Logotipo Equestrian Knight



Fonte: Burberry (2018)

Esses elementos fazem parte do que Roux (2005) chama de signos de identificação da marca, ou seja, fazem parte da identidade estilística da Burberry. Roux (2005) exemplifica como a marca Chanel têm seus elementos de identificação instantânea que são considerados “o patrimônio da Chanel” tais como: a bolsa matelassê de corrente dourada, o duplo C logotipo da marca, o vestido preto, a blusa marinheira, entre outros. Assim, pode-se considerar como patrimônio da Burberry o tecido Gabardine, o *trench coat*, o xadrez tartan e o logotipo *Equestrian Knight*.

Como apresentada no site institucional da marca, a Burberry se define como uma marca de luxo global, com uma distinta identidade britânica, sendo assim uma forma de se posicionar no mercado de luxo. A Burberry patenteou seus produtos como o *trench coat* e o xadrez tartan, o que pode ser considerada uma estratégia de posicionamento,

conforme afirma Ries (1980), no sentido de que, na publicidade, é importante ser o pioneiro a lançar um produto entre as marcas.

A Burberry passou por um processo de internacionalização da marca, iniciado na década de 1970, quando foi inaugurada uma loja âncora em Manhattan. Apesar disso, a Burberry ainda era associada a um público de faixa etária mais avançada, geralmente senhoras acima dos 50 anos.<sup>10</sup> Em 1997, começou o processo de reposicionamento de marca, com a vinda de Rose Marie Bravo como executiva da marca e a contratação de Roberto Menichetti, ex estilista da Jill Sander. A ideia era expandir o seu público para consumidores mais jovens sem perder os antigos clientes.

Esse novo posicionamento era necessário, pois as marcas de luxo tendem a se tornar obsoletas se não buscam por renovação, ao mesmo tempo em que, não podem abandonar a tradição construída por anos, pois correm o risco de perder a sua identidade de marca. “A lógica da moda e sua velocidade de renovação, a sedução fácil e a busca do sucesso imediato, é que estão na base do funcionamento da cultura de massa” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 72). Assim, acredita-se que a marca conseguiu entrar em sintonia com o mundo moderno e de inovação constante através de diferentes estratégias.

Primeiro, a Burberry utilizou-se de estratégias para se associar às celebridades na década de 1990. Segundo Lipovetsky (1987) a associação de celebridades às marcas é uma estratégia de personificar tanto a marca quanto a celebridade. Assim, a Burberry escolheu celebridades britânicas para estampar sua publicidade tais como: Kate Moss, Liam Gallagher do Oasis e, mais recentemente, Emma Watson e Cara Delevingne. Essa estratégia foi importante para reinventar a imagem da marca numa linguagem jovem e moderna, mantendo-se como símbolo da elegância Britânica. Nesse contexto, destaca-se a importância de Kate Moss e Liam Gallagher, já que foram celebridades icônicas da década de 1990, sendo a primeira como símbolo do *heroin chic*<sup>11</sup>, tornando-se uma das modelos mais famosas do mundo e o último como ícone do brit pop junto ao Oasis<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Fonte: Mundo das Marcas. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/burberrys-prestgio-ingls.html/>> Acesso em 25 de outubro de 2018

<sup>11</sup> *Heroin chic*: visual que marcou a moda nos anos 90, personificado por uma esquelética Kate Moss e reforçado pela cultura grunge, caracterizado por olheiras, postura cansada e palidez. Fonte:

Ainda no processo de reposicionamento da marca, em 1999, a Burberry's se torna Burberry, tirando a apóstrofe do nome. Um novo logotipo é desenhado pelo diretor artístico Fabien Baron, tal como ilustra a Figura 5.

Figura 5 – Novo logotipo da Burberry lançado em 1999



Fonte: Mundo das marcas (2006)

Em 2001, Christopher Bailey torna-se diretor de design da marca. A Burberry tornou-se pioneira em diversas estratégias de comunicação. Foi a primeira marca a fazer uma transmissão ao vivo de um desfile de moda em 2010, além de ser a primeira marca de artigos de luxo a aderir à *ethical trading initiative* (iniciativa de comércio ético). Utilizou uma estratégia denominada de *tweetwalk*, estreando sua coleção de moda feminina primavera/verão 2012 no Twitter, publicando todos os looks ao vivo antes de mostrar na passarela. Além disso, foi a primeira marca a disponibilizar coleções apresentadas nos desfiles para a compra imediatamente após o show.

<<https://oglobo.globo.com/ela/moda/heroin-chic-volta-moda-nas-revistas-nas-ruas-de-toquio-16950871> /> Acesso em 25 de outubro de 2018

<sup>12</sup> Oasis foi uma banda britânica formada em 1991 na cidade de Manchester. Composta pelos irmãos Noel e Liam Gallagher, ficaram famosos pelo segundo álbum de estúdio (What's the Story) Morning Glory de 1995 e, principalmente, pela canção Wonderwall. Fonte: <<http://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2018/09/13/oasis-ranking-discografia/>> Acesso em 25 de outubro de 2018.

Recentemente, a marca entrou em processo de reposicionamento no mercado de luxo. Houve uma troca na direção criativa. O estilista Christopher Bailey despediu-se da marca, entrando Riccardo Tisci em seu lugar. As segmentações da marca como as linhas Prorsum, London e Brit foram abandonadas, mantendo apenas o nome Burberry, com a intenção de fortalecer esta marca. A estratégia da marca tem se fundamentado no âmbito digital, através da técnica *see now, buy now* onde os produtos dos desfiles são disponibilizados rapidamente no e-commerce da marca, que tem resultado em um crescimento mais rápido de vendas nessa plataforma.

A marca alterou a sua identidade visual, mudando o logotipo, que permaneceu o mesmo por vinte anos. O símbolo passa a contar com as palavras Burberry London England, adotando uma fonte sem serifa. A identidade é do designer britânico Peter Saville, conforme ilustra a Figura 6.

**Figura 6** – Novo logotipo da Burberry lançado em 2018



**BURBERRY**  
**LONDON ENGLAND**

Fonte: Fashionista (2018)

Além do logotipo, a Burberry também possui um novo monograma, que traz as iniciais de Thomas Burberry, fundador da marca, entrelaçados em um fundo bege, tal como ilustra a figura 7:

Figura 7 – Novo monograma da Burberry



Fonte: Vogue (2018)

A intenção de Marco Gobbetti em contratar Ricardo Tisci para a direção criativa da marca é torná-la mais lucrativa e atingir um público mais jovem. A marca britânica é conhecida pelos *trench coats* clássicos, e Tisci por suas peças profundamente urbanas. O mercado de luxo exige renovação e criatividade na gestão das marcas para evitar sua obsolescência e também para conquistar novos espaços e novas janelas de mercado.

A identidade da marca se define através das peças tradicionalmente conhecidas como os casacos de tecido gabardine e o xadrez tartan, além de sua identidade visual representada pelo logotipo *Equestrian Knight*. Quanto ao posicionamento da marca, a Burberry se coloca como representação da elegância britânica. Conforme diz Randazzo (1996), há uma imagem do usuário atribuída ao conceito da marca. A imagem do usuário da Burberry pode ser associada às celebridades que estampam sua publicidade, sendo pessoas jovens, modernas e, em sua maioria, de ascendência britânica.

No Brasil, a Burberry entrou no mercado de luxo brasileiro em 2004, abrindo duas lojas em São Paulo, sendo uma no Shopping Iguatemi e outra na loja Daslu<sup>13</sup>. Em 2008, a marca fechou as duas lojas alegando o encerramento da operação devido ao término da parceria com os franqueadores locais. Assim, em 2011, a Burberry voltou a

---

<sup>13</sup> Fonte: Istoé Dinheiro. Disponível em: <edinheiro.com.br/noticias/estilo/20111214/xadrez-burberry-brasil/2323/> Acesso em 25 de outubro de 2018

olhar para o mercado brasileiro e iniciou um novo projeto de voltar ao país. Atualmente, há nove lojas da Burberry no Brasil, sendo quatro no estado de São Paulo, duas no Rio de Janeiro, uma em Brasília, uma em Curitiba e em Recife. Os fatores que impulsionaram a volta da marca ao Brasil foram o aumento de poder de compra da classe média e o surgimento de uma nova camada de milionários, já que os mercados tradicionais como Estados Unidos e Europa encontravam-se em crise.

Esses fatores demonstram o que Strehlau (2008) e Roux (2005) afirmam sobre as mudanças do público no mercado de luxo. Atualmente, a classe média e os novos ricos possuem mais acesso a este mercado. As marcas de luxo vêm percebendo essa parcela de consumidores e este é um dos motivos da Burberry ter iniciado uma nova operação para se posicionar dentro do mercado de luxo no Brasil.

### **4.3 Avaliação da experiência no ponto de venda**

Para avaliar a experiência no ponto de venda na loja da Burberry foi realizado um cliente oculto, pela pesquisadora, em uma das lojas, localizada em Brasília, no shopping Iguatemi. O objetivo foi avaliar aspectos do ponto de venda como o apelo emocional, atendimento e visão e liderança. O roteiro norteador do cliente oculto encontra-se no Apêndice A. A pesquisadora visitou a loja, passando-se por cliente, no dia 24 de setembro de 2018. A escolha da loja foi a Burberry de Brasília no Shopping Iguatemi por questão de conveniência para a pesquisadora.

A localização da loja neste shopping é estratégica, pois além da Burberry, há outras lojas de marcas de luxo como a Dolce & Gabbana, Gucci e Louis Vuitton, todas localizadas no mesmo andar do shopping. A fachada da loja tem o logotipo da marca, conforme ilustra a Figura 8.

**Figura 8** – Fachada da loja Burberry no shopping Iguatemi - Brasília



Fonte: Elaborada pela autora (2018)

O logotipo da marca está em destaque na fachada da loja, junto com dois manequins, vestidos com o famoso *trench coat* da Burberry. Esta peça tem grande destaque também no site, onde tem uma sessão exclusiva para mostrar os diferentes modelos: Chelsea, com corte mais justo e definido; Kensington, com corte clássico e elegante; e Westminster, um trench mais solto para sobrepor outras peças com facilidade. Assim, na vitrine da loja, os modelos ficam em evidência.

**Figura 9** – Vitrine da loja Burberry no Shopping Iguatemi – Brasília



Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Devido ao fato de a marca se posicionar como uma marca de luxo, a loja e seu logotipo podem repelir pessoas de classe socioeconômica média e baixa, junto com a própria estética da vitrine. Além do logotipo na fachada da loja, não foi encontrado nenhum outro no interior da loja. O ambiente não tinha nenhum tipo de cheiro ou perfume especial, estratégia que costuma ser utilizada pelas marcas de luxo para proporcionar uma experiência sensorial aos clientes.

Notou-se que a loja é organizada e possui um cuidado estético com a distribuição dos produtos no seu interior. As bolsas estão em lugares de fácil visualização, além dos lenços em xadrez tartan, um dos símbolos da Burberry, estarem em gavetas abertas. Lipovetsky (2011) diz que no mundo da moda e do luxo, os pontos de vendas são remodelados por arquitetos de interiores, e as vitrines são feitas por

artistas de vanguarda. Assim, o ponto de venda da Burberry também é construído de acordo com os padrões estéticos da marca, utilizando seus principais produtos e, dessa forma, contribuindo para gerar um apelo emocional.

O atendimento dos vendedores e funcionários nas lojas de marca de luxo é um aspecto que influencia na reputação destas marcas. Por isso, é importante que as marcas valorizem a capacitação dos funcionários e que estes possuam conhecimento sobre os produtos e sobre o posicionamento da marca. Nesse tocante, a pesquisadora observou que, na loja visitada, falta um alinhamento entre o atendimento na loja da Burberry e as informações e características apresentadas no site da marca. Por exemplo, ao ser questionada sobre o material sustentável utilizado nos produtos da Burberry, que são citados no site, a vendedora não soube responder. Além disso, houve um pré-julgamento negativo da vendedora, devido principalmente ao aparente desinteresse em prestar atendimento.

A abordagem da funcionária não teve nenhuma estratégia de venda. Não teve apresentação da marca ou mesmo dos produtos como, por exemplo, as coleções da Burberry ou o material utilizado na fabricação dos produtos. Roux (2005) utiliza exemplos de marcas como a Chanel e a Salvatore Ferragamo para mostrar como o atendimento ao cliente das marcas de luxo é diferenciado, pois erros e deslizes podem comprometer a reputação da marca. Porém, este aspecto não foi observado no atendimento da loja da Burberry visitada pela pesquisadora.

Observou-se que a loja da Burberry valoriza a estética do ponto de venda através da organização da vitrine, bem como a disposição dos produtos na parte interna da loja. Este é um aspecto que pode ser usado como diferenciação de outras marcas. Porém, ainda poderia melhorar, como por exemplo, utilizar perfumes da Burberry dentro do ambiente da loja. Comparando com as lojas das proximidades, ainda poderiam utilizar telas que mostrassem os desfiles da Burberry no interior do ponto de venda.

O atendimento dos vendedores é um aspecto que precisa ser levado em consideração pela Burberry. Os funcionários precisam estar capacitados e ter conhecimento sobre a marca, pois os clientes podem fazer perguntas sobre os produtos e, por isso, é necessário estar bem informado. Além disso, o alinhamento dos funcionários com as informações da Burberry precisam estar presentes na estratégia de

venda. Logo, o vendedor precisa dispor mais dedicação ao cliente para não gerar fatos que prejudiquem a reputação da Burberry.

#### **4.4 Componentes perceptuais e de produto da marca Burberry**

Segundo Randazzo (1996), a marca se divide em componentes perceptuais e de produto. Os componentes do produto são atributos do produto/serviço, são os benefícios que o consumidor irá usufruir ao utilizá-los. Os componentes perceptuais envolvem fatores como a imagem do usuário, sendo o tipo de pessoa que se deseja retratar como usuária da marca, benefícios emocionais como os sentimentos e percepções associados ao uso da marca e o posicionamento da marca, como ela se posiciona no mercado e na mente do consumidor. Através desses componentes, analisou-se a marca Burberry.

Os benefícios atribuídos aos produtos Burberry podem ser exemplificados através do famoso *trench coat* da marca. O casaco de trincheira é feito de tecido gabardine, um tipo de tecido que é resistente à água, além de ser mais leve que os outros tecidos utilizados para capas de chuva. São roupas clássicas, mas também tecnológicas, pois oferecem proteção a quem as utiliza já que muitos modelos foram criados para serem utilizados por soldados na Primeira Guerra Mundial, além de expedições de pilotos de avião.

O destaque da qualidade dos produtos é importante para conquistar o tipo de consumidor que dispense de um alto valor monetário, com a garantia de que terá um produto de alta qualidade, conforme Strehlau (2009) exemplifica como um dos comportamentos desses públicos. Este tipo de cliente compra os produtos Burberry pois acredita na sua durabilidade e resistência, por acreditar que são sinônimos de qualidade.

No mercado de luxo, os produtos também são valorizados em relação à produção artesanal. Na publicidade da Burberry, há vídeos que contém cenas onde mostram que a produção das peças é feita à mão, muitas vezes, medindo sobre o corpo dos modelos. Esta técnica ainda é mantida e ressalta o aspecto exclusivo e que

são peças únicas, que dificilmente poderão ser copiadas com a mesma qualidade.

Um exemplo é o vídeo *Craftsmanship: Burberry Tailoring* postado no canal do Youtube da marca em março de 2012. O vídeo mostra várias cenas que remetem ao passado intercalando com o tempo presente, destacando a produção das roupas de forma artesanal, mostrando a matéria-prima, máquinas de costuras, medições e cortes, além de cenas de pontos turísticos da cidade de Londres.

Segundo Lipovetsky (2005) uma casa de luxo é um lugar de memória. Há um trabalho na gestão destas marcas que é de valorizar a própria história. As estratégias de comunicação da Burberry são pensadas através dessa lógica temporal, oscilando do passado, enfatizando a herança, para a atualidade. É uma estratégia que têm se mostrado bem sucedida pela marca, sendo uma forma de criar uma memória, uma individualidade, para assim fazer com que a Burberry se diferencie entre as outras marcas de luxo.

Quanto aos componentes perceptuais, a imagem do usuário da Burberry é de homens e mulheres que preservam um estilo clássico e contemporâneo ao mesmo tempo, pessoas que desafiam as regras. O tipo de pessoa que se deseja retratar como usuário da Burberry pode ser definido através das embaixadoras da marca como Kate Moss, Cara Delevingne e Emma Watson, celebridades britânicas que são prestigiadas como ícones de estilo, jovens e modernas. A Burberry seleciona, cuidadosamente, quem irá representar a marca, seja na publicidade ou em eventos. Lipovetsky (1987) diz que a escolha de uma personalidade midiática ajuda a personificar o estilo de uma grife, trabalhando em conjunto, para criar um estilo e se unindo para reafirmar esses valores.

Os benefícios emocionais, ou seja, os sentimentos gerados no usuário ao consumir produtos da marca Burberry, pode ressaltar a intenção de que o consumidor se sinta elegante, além de estar alinhado a um estilo clássico da moda britânica. Thomas Burberry criou uma moda atemporal. Logo, o público tende a associar a marca à tradição. A marca valoriza, constantemente, seu legado, a herança, contando sua história e processos de produção, além da ligação com o país de origem: a Grã-Bretanha.

A Burberry sempre buscou se associar à cidade de Londres. Em suas campanhas, publicidade, vídeos, e lançamento de produtos sempre há imagens das ruas da capital britânica e também de seus pontos turísticos. Londres e a Burberry estão constantemente associadas. Os elementos dos seus produtos são projetados para serem relacionados à cidade. Esta é uma identidade que vem sendo construída desde a fundação da casa por Thomas Burberry. A associação com as raízes britânicas foi essencial para a construção da identidade de marca, pois esta é uma estratégia das marcas de luxo, de se associar com o país de origem.

A imagem da marca é projetada através de seus produtos clássicos, principalmente o *trench coat*, que costuma ser o protagonista na publicidade da Burberry. Mesmo em campanhas de outros produtos como perfumes e bolsas, o *trench coat* sempre aparece em destaque. Logo, o casaco é o símbolo que cria associações e significações da marca na mente dos consumidores. Thomas Burberry patenteou o casaco em 1912, e isto teve importância, já que segundo Ries (1980), é melhor ser o primeiro a criar um produto, mesmo que não seja o melhor, pois assim, se conquista a atenção do consumidor.

A história do *trench coat* foi desenvolvida pela Burberry, desde a sua origem militar, ainda na Primeira Guerra Mundial. Christopher Bailey, antigo diretor criativo, diz que o *trench coat* é centro de tudo que se faz na marca. Assim, o *trench coat* e o xadrez tartan são dois elementos desenvolvidos para criar a autenticidade e fidelidade à marca. Por isso, atualmente, ao ver um casaco de trincheira é quase impossível não associá-lo à Burberry, atraindo consumidores de classe econômica alta, que segundo Strehlau (2008) costumam ser mais fiéis à marca por conhecê-las previamente e por buscar produtos clássicos. Roux (2005) destaca os elementos diferenciados que fazem parte da Chanel como a bolsa de couro matelassê com sua corrente dourada a tiracolo. Para a Burberry, este elemento é o *trench coat* forrado em xadrez tartan.

A personalidade da marca também pode ser descrita como a própria cidade de Londres. A Burberry é uma marca de personalidade agitada, criativa, ousada, eclética e cheia de vida. Esta é uma nova personalidade que veio através do processo de reposicionamento da marca, já que a Burberry era associada a um público de faixa etária mais elevada. Através das estratégias de comunicação, investindo no meio

digital, se associando às celebridades do momento, a Burberry conseguiu se rejuvenescer.

Conforme afirma Vásquez (2007), a identidade de marca reúne princípios que cumprem seus propósitos. Por isso, esta identidade deve ser única e intransferível, onde não existe nenhuma marca com duas identidades. Não há marca que tenha a mesma identidade da Burberry, mesmo que tenha falsificações dos seus produtos, sua identidade é difícil de ser copiada. A identidade da Burberry é atemporal e constante, pois se estabeleceu através de sua herança, tradição, e seu país de origem. Apesar de ter passado por novos reposicionamentos, a Burberry ainda é identificada como uma marca britânica, elegante e clássica.

Há consistência e coerência na identidade da Burberry, pois como uma marca de luxo, sempre teve que manter sua essência de origem, valorizando sua história. A Burberry também se adaptou para atingir novos públicos, utilizando os meios digitais, inovando em desfiles para buscar um público mais jovem.

Este é o posicionamento da marca, de se colocar na mente do consumidor como uma marca britânica, com características que remetem à Londres, onde ao circular pelos principais pontos turísticos da cidade, os elementos padrões da Burberry serão lembrados. A marca é considerada patrimônio do Reino Unido, além de aparecer em guias turísticos da cidade de Londres e se auto intitular como capital da coroa britânica<sup>14</sup>. Além disso, o compromisso do seu fundador, Thomas Burberry, ainda é mantido pelos diretores criativos da marca: criar peças que façam sentido na vida do ser humano (de alta classe)

Atualmente, a Burberry fez uma análise das novas dinâmicas de mercados e consumidores. Assim, visando buscar novos públicos, atualizou a sua comunicação, investindo nos meios digitais, e equilibrando com a sua herança construída desde a sua fundação. Dessa forma, a marca busca refletir as suas memórias junto com os progressos tecnológicos mais recentes.

---

<sup>14</sup> Fonte: Mapa de Londres. Disponível em: < <https://mapadelondres.org/burberry/>> Acesso em 05 de novembro de 2018.

#### 4.5 Posicionamento da marca Burberry

Tavares (2008) utiliza o conceito da AMA, definindo que a marca possui elementos como nome, termo, signo, símbolo e design, assim utiliza esses elementos para se diferenciar da concorrência. A criação da identidade da marca é um trabalho gradual e a longo prazo e é importante para personificar o produto, humanizar a marca, para assim facilitar a criação de um vínculo da marca com o consumidor.

O logotipo precisa transmitir todos os componentes perceptuais e do produto através do seu desenho. A Burberry é uma marca de luxo britânica e sempre utilizou da sua origem inglesa na sua identidade. O antigo logotipo valoriza a herança da marca com os cavalos equestres ingleses e como o ano de fundação da casa junto ao nome Burberry. Um novo logotipo foi lançado em agosto de 2018, sendo resultado das mudanças ocorridas no posicionamento da marca.

Para avaliar o reposicionamento da Burberry, foi escolhido um post no Instagram da marca com o novo logotipo, sendo a nova identidade visual, uma das ações para obter esse novo posicionamento dentro do mercado. A foto do novo logotipo foi postada no dia 2 de agosto de 2018 e foram analisados os 300 primeiros comentários da postagem. Entre esses 300 comentários, houve 180 comentários negativos em relação à estética, à identidade da marca e comparando ao antigo logotipo. Entre os 120 comentários, a maioria foi positivo, porém, com poucas descrições do novo logotipo, por isto, os comentários negativos foram utilizados para a análise.

**Figura 10** – Post do novo logotipo da Burberry no Instagram

**BURBERRY**  
LONDON ENGLAND



Fonte: Burberry no Instagram (2018)

A Burberry é a marca inglesa mais seguida no Instagram<sup>15</sup>. Além disso, a marca teve um grande aumento no número de seguidores no período de doze meses entre 2016 e 2017. Dois milhões de perfis passaram a seguir a marca no Instagram, totalizando, atualmente, 12,7 milhões de seguidores. Logo, a marca utiliza o Instagram para promover ações de comunicação, valorizando esta rede social. Em setembro de 2018, a Burberry disponibilizou peças exclusivas para vendas em sua conta no Instagram durante 24 horas<sup>16</sup>.

A mudança na logotipia de uma marca pode provocar incertezas. Tavares (2008) afirma que transições dentro de organizações devem ocorrer gradualmente para evitar traumas ou conflitos. Por isso, é necessário saber como os novos traços de identidade estão sendo percebidos pelo consumidor e demais públicos, para assim contribuir para o posicionamento almejado pela empresa e para que esta possa responder a essas ocorrências.

As marcas de luxo precisam de renovação e criatividade para evitar um envelhecimento, ao mesmo tempo em que, precisam manter a tradição de sua origem.

<sup>15</sup> Fonte: Revista L'Officiel. Disponível em: <<https://www.revistalofficiel.com.br/cultura/vale-o-follow-burberry-e-a-marca-inglesa-mais-famosa-no-instagram/>> Acesso em 05 de novembro de 2018.

<sup>16</sup> Fonte: JN. Disponível em: <<https://www.jn.pt/delas/interior/burberry-vende-pecas-exclusivas-no-instagram-durante-24h-9831193.html/>> Acesso em 05 de novembro de 2018.

Nesse sentido, precisa de uma gestão cuidadosa, conciliando o paradoxo de se manter fiel a uma herança e, também, se modernizar.

Através da análise de conteúdo referente ao novo logotipo da Burberry, notou-se que uma parte do público da marca não reagiu bem às mudanças. O logotipo não era alterado há vinte anos e causou estranhamento aos fãs das marcas, onde muitos pediram a volta do antigo logotipo, tal como no comentário exposto na Figura 11.

**Figura 11** – Comentário de seguidora no Instagram da Burberry

julia\_voegele Nooooo ☐ I love the classic  
look so much don't change the logo 17

Fonte: Divulgação Instagram Burberry (2018)

Além disso, muitos seguidores comentaram sobre a perda de identidade da marca, por acreditarem que o novo logotipo não remete à essência britânica da marca Burberry. Também houve comparações com outras marcas de luxo tais como Balenciaga<sup>18</sup> e Yves Saint Laurent<sup>19</sup>, como é mostrado na Figura 12. A simplicidade do logotipo também causou reações negativas nos seguidores que compararam o logotipo a uma marca de fast-fashion e, por isso, não remetia a uma marca de luxo.

**Figura 12** – Comentário de seguidor no Instagram da Burberry

souk\_hohoho Burbenciaga 20

Fonte: Divulgação Instagram Burberry (2018)

Lipovetsky (2005) afirma que o universo do luxo se vê associado a um nome, a uma individualidade, ou a uma casa comercial de muito prestígio. Assim, nota-se que os

<sup>17</sup> Tradução: Não. Eu amo muito o clássico, não mude o logo.

<sup>18</sup> Balenciaga é uma grife espanhola, que teve seu primeiro salão inaugurado em 1919 e como outras marcas de luxo, leva o nome de seu criador Cristóbal Balenciaga. Ficou conhecida por suas roupas arquitetônicas, uma alfaiataria perfeita recheada de elementos latinos, como babados e volumes inflados em mangas de vestidos ou na cintura de paletós. Fonte: <<https://www.farfetch.com/br/style-guide/icones-de-estilo-e-influenciadores/o-legado-da-marca-balenciaga/>> Acesso em 05 de novembro de 2018

<sup>19</sup> Yves Saint Laurent é uma grife francesa que leva o nome do seu criador, nascido em Ora, na Argélia, quando o país ainda era uma colônia francesa. Foi responsável por lançar o smoking feminino e pela influência militar na moda. Fonte: <<https://www.farfetch.com/br/style-guide/icones-de-estilo-e-influenciadores/historia-da-moda-yves-saint-laurent/>> Acesso em 05 de novembro de 2018

<sup>20</sup> Tradução: junção das marcas Burberry e Balenciaga.

seguidores da Burberry no Instagram se incomodaram com a simplicidade e a perda da individualidade na marca ausente no novo logotipo. O público da marca esperava um logotipo que correspondesse aos valores da marca, como a aura britânica e o luxo, e esta expectativa parece não ter sido correspondida, conforme se observa na Figura 13. Os consumidores do mercado de luxo buscam, em sua maioria, por diferenciação e atribuíram o novo logotipo a marcas mais baratas como se nota na Figura 14, o que faz com que o produto da Burberry perca seu valor simbólico.

**Figura 13** – Comentário de seguidor no Instagram da Burberry

imjoeyt @joycexie but balenciagas  
balenciaga. BURBERRY IS HISTORY AND  
HERITAGE AND GOOD DESIGN!!! THIS IS  
OFF THE RAILS!!!!!! WHAT ARE WE GOING  
TO DOOOOO?!?!?! 😞😞😞😞😞😞😞 21

Fonte: Divulgação Instagram Burberry (2018)

**Figura 14** – Comentário de seguidor no Instagram da Burberry

arc\_masonry @lilianbycs @harry\_marc new  
logo for fast fashion? (B) 🤔🤔👎👎 22

Fonte: Divulgação Instagram Burberry (2018)

A busca pelos produtos e marcas de luxo é, em sua maioria, pela experiência que estes podem proporcionar ao público. A marca de luxo se desenvolve para atender às necessidades simbólicas. Assim, os consumidores do luxo buscam novas experiências, manter um vínculo emocional com a marca e também, estratégias de classificação e diferenciação social.

<sup>21</sup> Tradução: Mas Balenciaga é Balenciaga. Burberry é história, herança e um bom design. Isto está fora dos trilhos. O que nós vamos fazer?

<sup>22</sup> Tradução: novo logotipo para uma fast - fashion?

O novo logotipo da Burberry não obteve as características esperadas para uma marca de luxo, pois não manteve sua essência britânica e tornou-se um logotipo comum. Além disso, a marca passou a ser comparada a outras marcas de luxo, perdendo sua individualidade. No sentido de buscar inovação, ao mesmo tempo que, mantém a tradição de sua origem, a Burberry não conseguiu equilibrar estes dois elementos.

Em comparação ao logotipo antigo, exposto na Figura 5, podem-se destacar algumas razões para que a recepção do novo logotipo não tenha agradado aos seguidores da marca. O logotipo não apresentava mudanças desde 1999, além disso, as características principais foram alteradas de forma radical. O *Equestrian Knight* foi retirado do novo logotipo, sendo que este é um símbolo da marca que está presente na Burberry desde 1901. Esta parte do antigo logotipo tem inspiração nas armaduras dos Séculos XIII e XIV da Wallace Collection, em Londres, logo remete à essência britânica da marca. A recepção do novo logotipo da Burberry pode ter causado danos à reputação da marca. Porém, para fazer esta avaliação, seria necessário um estudo mais aprofundado a respeito da reputação da marca.

#### **4.6 Posicionamento de produto: perfume Burberry Her**

Além da nova logotipia, a Burberry lançou uma nova fragrância de perfume chamada Burberry Her, sendo o primeiro perfume com Ricardo Tisci na direção criativa da marca. O mercado de luxo tem investido, fortemente, em lançamento de perfumes, logo, também investem na publicidade destes produtos, principalmente, buscando criar um valor emocional para este consumidor. Os cosméticos e perfumaria das marcas de luxo são procurados, em sua maioria, por clientes de classe socioeconômica média, que consideram o “valor” ligado à marca na hora da compra.

Assim, para o lançamento do perfume Burberry Her, a Burberry resgatou suas raízes londrinas. A modelo e atriz Cara Delevingne foi escolhida para protagonizar a publicidade do perfume. No dia 4 de outubro de 2018, foi postada a primeira foto da campanha no Instagram da marca, conforme destaca a Figura 15.

**Figura 15** – Cara Delevingne fotografada por Juergen Teller para Burberry Her



Fonte: Divulgação Instagram Burberry (2018)

Na foto, a modelo usa o famoso trench coat da marca, com forro em xadrez tartan, além de estar em ônibus vermelho passando pela Ponte da Torre, dois símbolos de Londres. No vídeo da campanha divulgado no Instagram, Cara Delevingne passeia por vários pontos turísticos de Londres, enquanto canta música “Maybe It’s Because I’m a Londoner” de Flanagan & Allen. Ainda, nos bastidores da produção da campanha postados no Instagram, Cara fala sobre o sentimento de ser londrina, como em um dos posts – Figura 16.

**Figura 16 – Frase de Cara Delevingne sobre Londres**

burberry 'Growing up in London, to me it was an incredibly amazing and wonderful experience. To be a Londoner you defy rules, it doesn't matter who you are.' - Cara Delevingne talks about her life in London <sup>23</sup>

Fonte: Divulgação Instagram Burberry (2018)

Em divulgações da nova fragrância em sites e mídias especializada, nota-se essa valorização da essência londrina, como nessa divulgação na newsletter Allure:

A Burberry e a cidade de Londres estão inextricavelmente ligadas. Você não pode andar pelas ruas da cidade histórica sem notar o famoso padrão de seleção da marca pelo menos uma dúzia de vezes. Onde quer que você esteja no mundo, escorregue em uma trincheira Burberry atemporal e você é imediatamente transportado para uma tarde nublada no Soho ou passeando pelo Hyde Park. Cada elemento do mais novo lançamento de fragrâncias da marca britânica, Burberry Her, é um lembrete tangível desse fato, e é por isso que a casa de moda achou necessário permitir que eu e um punhado de editores e influenciadores internacionais experimentassem o perfume, em primeira mão. cidade que o inspirou. (ALLURE, 2018, p. 2)<sup>24</sup>

Conforme afirma Lipovetsky (2005), uma casa de luxo afirma-se como lugar de memória, valorizando a sua própria história. Logo, ao utilizar elementos simbólicos de Londres, a Burberry se reafirma como uma marca que remete à capital britânica, assim como a cidade também é associada à marca.

Roux (2005) cita os perfumes como um recorrente e alto investimento das marcas de luxo, juntamente com seus vídeos, teasers e campanhas publicitárias. O posicionamento do perfume Burberry Her retoma as raízes da cidade de Londres e se identifica como um aroma que remete à atmosfera londrina, na qual a criadora do

<sup>23</sup> Tradução: “Crescer em Londres, para mim, foi uma experiência incrível e maravilhosa. Para ser um londrino você desafia regras, não importa quem você é”

<sup>24</sup> Original: Burberry and the city of London are inextricably linked. You can't walk around the streets of the historic city without spotting the brand's famous check pattern at *least* a dozen times. Wherever you are in the world, slip on a timeless Burberry trench and you're immediately transported to a foggy afternoon in Soho or strolling through Hyde Park. Every element of the British brand's newest fragrance launch, Burberry Her, is a tangible reminder of this fact, which is why the fashion house felt it necessary to allow me and a handful of international editors and influencers to experience the perfume, firsthand, in the city that inspired it. Disponível em: <<https://www.allure.com/story/cara-delevingne-burberry-her-fragrance-interview/>>

perfume Francis Kurkdjian, diz ter se inspirado na elegância das mulheres britânicas. Para o lançamento do perfume, no dia 11 de outubro de 2018 em Londres, foi realizada uma festa, onde Cara Delevingne era a anfitriã. A Burberry fez questão que todos vivenciassem o universo de Londres. Na entrada, os convidados eram recepcionados por um rei e uma rainha, figuras emblemáticas da Inglaterra, além do cenário ser composto por táxis pretos tradicionais de Londres e pelos tradicionais pubs britânicos.

Segundo Roux (2005), a empresa, ao criar eventos como este da Burberry, se apoiam na força de sua imagem de marca e de seu conceito. Esse tipo de evento ajuda a criar mídia espontânea, além de reunir públicos importantes para a marca, como clientes e influenciadores que ajudam a divulgar conteúdo sobre a Burberry.

Quanto ao posicionamento do perfume Burberry Her, o produto se vincula à essência britânica da marca e utiliza de vários elementos na publicidade para reforçar esse aspecto. Para Strehlau (2008), a gestão das marcas do mercado de luxo depende da associação de ideias que o consumidor faz com o produto. Por isso, a associação do perfume Burberry Her com a cidade de Londres é um posicionamento correto, já que é uma ideia sobre a Burberry já existente na mente dos seus públicos.

O ponto de venda analisado em Brasília não tem uma vinculação tão forte com a cidade de Londres quanto o perfume. O *trench coat* está em evidência tanto na campanha do Burberry Her quanto na loja em Brasília. Porém, nesta última, não há tantas associações com a essência britânica da marca.

#### **4.7 Estratégias de comunicação e reputação da Burberry**

A reputação de uma empresa pode ser compreendida através dos parâmetros estudados por Fombrun e Van Riel (2005) e citados por Almeida (2005) que são: visibilidade, autenticidade, transparência, consistência e distintividade. Estes aspectos, juntamente com as estratégias de comunicação já realizadas, serão levados em conta para identificar elementos presentes na reputação da Burberry. A reputação não será avaliada. Serão destacadas apenas algumas ações e características que podem levar a uma inferência sobre a reputação da marca. Para mensurar a reputação da Burberry,

seria necessária uma pesquisa mais avançada, a qual não está entre os objetivos deste estudo.

A visibilidade da marca é bastante alta. A Burberry é uma marca de luxo presente no imaginário das pessoas devido, principalmente, ao seu investimento em publicidade. O cinema é uma estratégia importante para que as marcas sejam visualizadas pelo público. Assim, os trench coats da Burberry já fizeram parte de cenas importantes de filmes como *Casablanca*<sup>25</sup>, em cena com os atores Humphrey Bogart<sup>26</sup> e Ingrid Bergman<sup>27</sup>, além da cena final do filme *Bonequinha de Luxo*<sup>28</sup> com Audrey Hepburn<sup>29</sup>.

A Burberry também possui um conceito alto no aspecto de autenticidade. A marca centenária é conhecida por suas ações vanguardistas e, dessa forma, de ter se reinventado. Estratégias como desfiles ao vivo, campanhas interativas em 3D, canal próprio de música na Apple Music colocam a marca como pioneira no processo que vem definindo o marketing de moda da atualidade. A transformação da Burberry em um dos maiores fenômenos da indústria da moda é apontada como exemplo de um bem-sucedido case de marketing, por se tratar de uma marca tradicional que conseguiu rejuvenescer.

Para atingir um público mais jovem, a Burberry criou na rede social Tumblr uma conta chamada Art of the Trench<sup>30</sup>, sendo uma plataforma de mídia social autônoma. Este projeto se define como um registro vivo dos trench coats, onde os consumidores

<sup>25</sup> *Casablanca* é um filme norte-americano de 1942 dirigido por Michael Curtiz. O filme conta a história de um drama romântico na cidade marroquina Casablanca sob o controle da França de Vichy. É considerado um dos maiores filmes do cinema norte-americano, ganhando vários Oscars da Academia, incluindo o de melhor filme em 1943. Fonte: <<http://g1.globo.com/pop-arte/cinema/noticia/2012/11/casablanca-historia-de-amor-mais-famosa-do-cinema-completa-70-anos-1.html/>>

<sup>26</sup> Humphrey Bogart foi um ator norte-americano, nascido em Nova York. Ficou conhecido pelos filmes *Casablanca* (1942) e *Uma Aventura na África* (1951), pelo qual, neste último, venceu o Oscar de Melhor Ator. Fonte: <[https://www.imdb.com/name/nm0000007/bio?ref\\_=nm\\_ov\\_bio\\_sm#mini\\_bio/](https://www.imdb.com/name/nm0000007/bio?ref_=nm_ov_bio_sm#mini_bio/)>

<sup>27</sup> Ingrid Bergman foi uma das maiores atrizes da época dourada de Hollywood. Sua beleza natural e despretensiosa e seu imenso talento de atuação fizeram dela uma das figuras mais célebres da história do cinema americano. Bergman também é uma das atrizes mais premiadas com o Oscar, empatada com Meryl Streep, ambas perdendo apenas para Katharine Hepburn. Fonte: <[https://www.imdb.com/name/nm0000006/bio?ref\\_=nm\\_ov\\_bio\\_sm/](https://www.imdb.com/name/nm0000006/bio?ref_=nm_ov_bio_sm/)>

<sup>28</sup> *Bonequinha de luxo* é um filme estadunidense de comédia de 1961, dirigido por Blake Edwards, estrelado por Audrey Hepburn. Fonte: <<http://www.adorocinema.com/filmes/filme-2736/>>

<sup>29</sup> Audrey Hepburn foi uma atriz, nascida em Bruxelas, Bélgica, conhecida por filmes como *A Princesa e o Plebeu* (1953), *Cinderela em Paris* (1957) e *Bonequinha de Luxo* (1961). Fonte: <[https://www.imdb.com/name/nm0000030/bio?ref\\_=nm\\_ov\\_bio\\_sm/](https://www.imdb.com/name/nm0000030/bio?ref_=nm_ov_bio_sm/)>

<sup>30</sup> Disponível em: <<http://burberry.tumblr.com/>>

postam fotos utilizando a peça, em vários lugares do mundo, definição descrita no início da plataforma. Esta é uma estratégia que permite que os consumidores tenham uma interação com a marca, além de exibir seu orgulho em utilizar a peça, mostrando as diferentes formas de utilizar o modelo em todo o mundo e de gerar uma relação de cumplicidade, valorizar um estilo de vida conforme Lipovestky (2011) cita sobre as novas estratégias das marcas.

O alto investimento em filmes publicitários também é uma forma de gerar apelo emocional. Em novembro de 2016, a marca lançou um vídeo no YouTube intitulado “The tale of Thomas Burberry” como parte da campanha de Natal daquele ano. O filme possui 3 minutos e 35 segundos e foi lançado para comemorar os 160 anos da marca. A direção é de Asif Kapadia e o roteiro é assinado por Matt Charman, onde o primeiro venceu o Oscar pelo documentário “Amy” em 2016. O vídeo teve mais de 15 milhões de visualizações, sendo um Storytelling que exalta o herói fundador da marca. Sendo assim, é uma forma de conquistar o público através de histórias.

Segundo o site da Burberry, a marca tem adotado compromissos para se tornar uma empresa social e ambientalmente responsável. Em 2017, a Burberry junto com o Royal College of Art (RCA) anunciam a criação do Burberry Material Futures Research Group, com o objetivo de inventar materiais sustentáveis, transformar a experiência de consumidores e aprimorar os processos de manufatura para beneficiar o setor e a comunidade de forma geral.

O famoso xadrez tartan foi reinventado como uma estampa chamada Rainbow Vintage Check, lançado para comemorar a inclusão e diversidade, na coleção de fevereiro de 2018 e fazendo doações para três organizações que são o Albert Kennedy Trust, o Trevor Project e o ILGA. São organizações que oferecem apoio à comunidade LGBTQ+ no mundo todo.

**Figura 17** – Estampa Rainbow Vintage Check



Fonte: Burberry (2018)

Além disso, a Burberry passou a integrar a iniciativa “Make Fashion Circular” da Ellen MacArthur Foundation como parceira central. O objetivo é desenvolver soluções para alguns dos maiores problemas ambientais enfrentados pela indústria da moda e trabalhando para desenvolver uma economia circular. Em setembro de 2018, a Burberry fez seu primeiro desfile sem utilizar peles de animais, buscando reafirmar seu compromisso com a sustentabilidade.

Entretanto, apesar destas ações, a marca ainda mantinha o hábito de incinerar seus produtos, estratégia utilizada por marcas de luxo para proteger a imagem da marca. Estima-se que nos últimos cinco anos, o valor total de produtos destruídos pela Burberry ultrapassou 90 milhões de libras, o equivalente a cerca de R\$ 446 milhões de reais.

Apesar de ser uma prática comum no mundo da moda, a queima de produtos tem provocado reações em ambientalistas e ativistas dos direitos dos animais, como também em acionistas que passaram a pressionar por mudanças. Assim, a Burberry passou a mudar para conseguir atender um mercado cada vez mais exigente e resistente a produtos e iniciativas não sustentáveis. Em setembro de 2018, a marca

anunciou que não irá manter as práticas de incineração de produtos não vendidos, além de não utilizar peles de animais. Este é comportamento do consumidor do mercado de luxo que vai além da classificação por pertencimento a uma determinada classe econômica. As marcas devem levar em conta, segundo Strehlau (2009), outros aspectos tais como: estilos de vida, grupos étnicos, faixas etárias e áreas geográficas. Assim, há uma nova categoria de consumidor de luxo que leva em conta um estilo de vida mais sustentável e isso deve ser observado pela Burberry para planejar suas estratégias e ações de comunicação.

A marca já vinha assumido seus compromissos em desenvolver materiais sustentáveis e de reaproveita-los, além dos produtos não vendidos. Porém, a manutenção de ações como a queima de produtos não se alinha à sustentabilidade que a Burberry promove em seu site. Outras marcas de luxo como a Giorgio Armani já anunciaram muito antes o fim de uso de peles de animais, enquanto a Burberry manteve o uso ainda em 2018. Essas ações podem gerar efeito no parâmetro de transparência da reputação da marca.

Quanto à consistência, outro parâmetro utilizado para compreender a reputação de uma marca, em 2013, o valor da Burberry era de 5.189 bilhões de euros e o valor de mercado de 6.5 bilhões de euros. Este último, segundo dados de 2014<sup>31</sup>. Mesmo com a reclamação de acionistas a respeito da queima de produtos, a Burberry obteve um aumento de lucro de 5%, que atingiram 462 milhões de euros<sup>32</sup>. O mercado de luxo é um nicho de mercado. Seu público é composto de consumidores com características específicas, onde o preço não é uma vantagem competitiva, mas precisam construir uma relação com o cliente. O valor da Burberry dentro do mercado e seu aumento de lucro demonstram que marca possui confiabilidade para atrair acionistas já que é uma marca de luxo que está a anos no mercado e possui boa rentabilidade.

A marca tem se esforçado para se posicionar como um dos principais logotipos do mercado de luxo. Por isso, busca manter a exclusividade característica deste

---

<sup>31</sup> Fonte: Mundo das Marcas. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/burberrys-prestgio-ingls.html/>>

<sup>32</sup> Fonte: Brasil El País. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/07/20/economia/1532092126\\_453544.html/](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/07/20/economia/1532092126_453544.html/)>

mercado. Ou seja, são percebidos esforços para evitar cópias e imitações que possam desvalorizar a marca.

Em 2016, a revista *Veja SP*<sup>33</sup> enfatizou que a Burberry é uma das grifes mais bem-sucedidas da atualidade, por conciliar a função protetora das roupas, onde o trench coat é um casaco útil para os dias chuvosos de Londres, junto com a tecnologia e rejuvenescimento da marca. Assim, a marca está presente há anos dentro do mercado, sendo consistente e reconhecida pelos públicos.

A distintividade da marca é definida pelos seus elementos principais. A Burberry é lembrada por seus dois principais ícones que são o xadrez tartan e trench coat. Esses dois símbolos estão presentes em todas as estratégias de comunicação da marca. O xadrez tartan costuma ser usado para estampar as embalagens de perfumes, como também, bolsas, acessórios e lenços. Já o trench coat é usado em toda a comunicação. Nota-se na Figura 8 que o casaco possui destaque na vitrine da loja. Na Figura 15, campanha do novo perfume Burberry Her, o trench coat também aparece, mesmo que este não seja o produto anunciado. A estampa em xadrez tartan também aparece como forro do casaco. A marca se distingue das outras, dentro do mercado de luxo, através desses elementos, e por se relacionar com a cidade de Londres. Há outras marcas de luxo que tem origem na Grã-Bretanha como Alexander McQueen, mas nenhuma delas se relaciona tanto com a capital britânica quanto a Burberry. Este é um aspecto da marca que vem sendo bem trabalhado pela Burberry e é uma característica forte da identidade de marca, desta forma, a Burberry consegue se destacar dentro do mercado de luxo.

As estratégias de comunicação da Burberry, em geral, na visão da pesquisadora, estão bem alinhadas com a identidade da marca. Estratégias como o vídeo *The tale of Thomas Burberry*, o uso da plataforma Tumblr com o projeto *Art of the Trench* e também as ações para o lançamento Burberry Her estão coerentes com a identidade da marca, que se mostra como símbolo da elegância britânica.

Entretanto, o novo reposicionamento que vêm sendo realizado no ano de 2018 tem causado dúvidas, como o lançamento do novo logotipo, mostrado na Figura 6. Os seguidores do Instagram relataram em alguns comentários que o logotipo não remete à

---

<sup>33</sup> Fonte: *Veja SP*. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/burberry-grife-luxo//>>

herança da marca, que sempre foi um diferencial da Burberry entre as marcas de luxo do mesmo seguimento. Para compreender o impacto do novo logotipo, seria necessária uma pesquisa mais aprofundada, levando em conta consumidores fiéis e influenciadores que trabalham para a marca.

Quanto ao ponto de venda, a marca precisa capacitar seus funcionários e remodelar o interior de suas lojas para trazer essa essência britânica dentro do ponto de venda no Brasil. O ponto de venda é uma apresentação da marca, no qual, uma primeira impressão negativa do cliente pode gerar fatos que causam impacto na comunicação.

Além disso, a responsabilidade social e ambiental da Burberry precisa ser levada em consideração. A marca já está assumindo responsabilidades em projetos para diminuir o impacto da sua produção no meio ambiente. Porém, ao incinerar produtos não vendidos, gera reações negativas, pois esta ação não se alinha com as práticas sustentáveis que a empresa está tentando seguir.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da cultura-mundo, há uma grande variedade de marcas, o que torna cada vez mais difícil que elas se diferenciem e se fixem na mente dos públicos. O mercado de luxo, por sua vez, possui o desafio de oferecer produtos e experiências que atuam no nível simbólico, no universo dos sonhos dos seus públicos. Por isso, devem trabalhar com uma gestão de marca que valorize o passado, mas que saiba inovar para não se tornar uma marca obsoleta, além de oferecer um produto que traga benefícios emocionais ao consumidor.

Este estudo tinha como questionamento pesquisar e analisar as estratégias de comunicação realizadas pela marca Burberry. A partir do estudo sobre o conceito de hiperconsumo e mercado de luxo, constatou-se que as estratégias de comunicação são bem elaboradas de acordo com a identidade de marca. Contudo, a marca ainda não se preocupa devidamente com a experiência do consumidor no ponto de venda e com ações de responsabilidade social. Por isso, ainda falta um diferencial diante de outras marcas de luxo do mesmo segmento.

O objetivo geral foi analisar o posicionamento de marca e as estratégias de comunicação da Burberry, no contexto do hiperconsumo e mercado de luxo. A esse respeito, compreende-se que o objetivo foi atendido na medida em que se procurou compreender a história da marca, sua herança, identidade e como isso se reflete em suas estratégias de comunicação. Através dos dados coletados, notou-se que a Burberry realiza suas estratégias de acordo com o que a marca construiu desde a sua fundação e, ainda assim, conseguiu inovar com estratégias através da internet e mídias digitais, para buscar novos públicos. Porém, notou-se que o novo reposicionamento que vêm sendo realizado desde o início em 2018 têm causado dúvidas nos públicos da marca. Além disso, a marca tem se mostrado preocupada em ser uma empresa socialmente responsável, mas só recentemente anunciou que deixará de incinerar produtos não vendidos.

Quanto aos objetivos específicos, foram atendidos na medida em que foram selecionadas as estratégias de comunicação divulgadas nas redes sociais da marca e no site oficial, mídia e canais de notícia sobre moda, além da realização do cliente

oculto na loja da Burberry em Brasília. Através de estratégias como as ações do lançamento do perfume Burberry Her, notou-se como a Burberry reforça a sua ligação com o seu país de origem. A partir do lançamento do novo logotipo da Burberry no Instagram foi possível notar como o público está avaliando esse novo reposicionamento da marca. Porém, para fazer uma avaliação mais abrangente, seria necessário uma pesquisa mais avançada, utilizando outros materiais e consultando outros públicos da Burberry. Outras estratégias como o lançamento do filme “The tale of Thomas Burberry” e o projeto na plataforma Tumblr “Art of the Trench” demonstram que a marca busca criar apelo emocional e interação com o seu público.

A área de Relações Públicas se mostra importante para as marcas do mercado de luxo, pois elas precisam planejar estratégias diferenciadas para conquistar seus públicos. A gestão de marca e o branding são áreas da profissão de Relações Públicas que se mostram necessárias para criar marcas competitivas. Por isso, este estudo poderá servir de apoio à Burberry para compreender suas necessidades e aprimorar suas ações, principalmente, no ponto de venda e de responsabilidade social.

Para a pesquisadora, este estudo possibilitou uma maior compreensão do papel de Relações Públicas em elaborar estratégias para um público exigente como o das marcas de moda do mercado de luxo, nas quais, buscam criar um universo onírico para seus consumidores. Além disso, o conhecimento teórico serviu para aliar à prática profissional, como a aplicação da técnica de cliente oculto, por exemplo.

Por último, espera-se que o estudo tenha atingido o seu objetivo de analisar o posicionamento de marca e estratégias de comunicação da Burberry dentro do contexto do hiperconsumo. Assim, também se espera que este trabalho sirva de motivação para outros estudos dentro do mercado de luxo como gestão de marcas de luxo e gestão de crise na moda.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7 ed. Trad. Aline Evers. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

ALMEIDA, Ana Luísa C. **Reputação Organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento**. *Organicom*, 05, 119-133. Artigo, fonte: <http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10212> <Acesso em: 17/09/2018>

BALDINI, Massimo. **A Invenção da Moda. As teorias, os estilistas, a história**. Portugal: Edições 70 – Brasil, 2006

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BOURDIEU, Pierre. Alta-Costura e Alta-Cultura. In: BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983 (Versão Digital)

CAROZZI, Elaine. **Mercado do luxo no mundo e no Brasil e Christian Dior: Reposicionamento de marca no setor do luxo**. Artigo, Fonte: <<http://www.espm.br/publicações>>. Acesso em: 28/08/2018

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo. Atlas, 2008.

GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**/ James E. Grunig, Maria Aparecida Ferrari, Fábio França -- 1.ed. -- São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2009

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do efêmero – a moda e seus destinos na sociedade moderna**. São Paulo: Companhia das letras, 1987.

LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O Luxo Eterno: Da idade do sagrado ao tempo**

**das marcas.** Trad. Maria Lúcia Machado, Editora Companhia Da Letra, São Paulo 2005.

LIPOVETSKY, G.; SERROY, J.. **A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada.** 2011. Companhia das Letras, São Paulo:

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso.**

Van RIEL, Cees. **Reputação Corporativa e Alinhamento Estratégico na Era Global: Entrevista com Cees Van Riel.** Revista Comunicação, Mídia e Consumo. São Paulo. Ano 8. Vol. 8. N. 21. P. 203 – 210. Março de 2011. Fonte: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/viewFile/217/214/> <Acesso em 17/09/2018>

RIES, Al. **Posicionamento: a batalha pela sua mente.** Tradução de José Roberto Whitaker Penteado. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

SHIRAISHI, Guilherme. **Pesquisa de marketing:** bibliografia universitária Pearson/organizador Guilherme Shiraishi – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

STREHLAU, Suzane. **Marketing do luxo.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SVENDSEN, Lars. **Moda: Uma filosofia.** Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2010

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de Marcas:** Construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008

VARGAS LHOSA, Mario. **A civilização do espetáculo: uma radiografia do nosso tempo e da nossa cultura,** 2013. Editora Objetiva, São Paulo.

VASQUEZ, R. P. (2007) **Identidade de marca, gestão e comunicação.** Organicom, 07, 198-211. Artigo, fonte: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/119>. Acesso em: 01/09/2018

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. [recurso eletrônico] / Robert K. Yin; [tradução: Christian Matheus Herrera]. – 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **Apêndice A – Roteiro para realização de cliente oculto**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

### **ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE CLIENTE OCULTO**

Este roteiro tem por objetivo avaliar a experiência do consumidor da loja Burberry. Constitui-se como um dos instrumentos de coleta de dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), desenvolvido pela acadêmica Paula de Boni de Lucchi, orientado pela Professora Ana Karin Nunes.

#### **Aspectos a serem observados:**

##### **1. Apelo emocional**

- 1.1 Montagem da vitrine. (que ideia inicial sobre a loja se remete através da vitrine? Ela é bem organizada? Que tipo de consumidor se sentiria atraído ou retraído por ela?)
- 1.2 Visibilidade do logotipo da marca dentro da loja e sua distribuição. (onde estão colocados os logotipos? São de fácil visualização?)
- 1.3 Estética do ambiente: odores, cores, decoração. (há algum perfume específico no ambiente? que sentimentos são remetidos pelas cores usadas e decoração?)
- 1.4 Organização dos produtos e da loja. (como os produtos estão organizados? que tipo de sentimentos são despertados por esta organização?)

##### **2. Atendimento**

- 2.1 Recepção e abordagem do vendedor.
- 2.2 Vestimenta e postura do vendedor. (como está vestido? qual o conhecimento dele sobre os produtos apresentados? Qual a postura diante do cliente?)
- 2.3 Estratégia de venda. (que tipo de estratégia predomina durante o atendimento? Qualidade, preço, benefício social?)
- 2.4 Tempo de espera. (quanto tempo demorou para o atendimento iniciar? Foi necessário solicitar o apoio do vendedor?)
- 2.4 Atenção durante o atendimento. (como foi a atenção dedicada pelo vendedor? Identificou-se algum tipo de pré-julgamento positivo ou negativo? Todas os questionamentos foram respondidos suficientemente?)

##### **3. Visão e liderança**

- 3.1 Que características que se pode observar que a diferencia de outras marcas de luxo?
- 3.2 De forma geral, o cliente se sente motivado a retornar à loja?
- 3.3 Os vendedores parecem se sentir bem em trabalhar ali?
- 3.4 Quais materiais utilizados na composição dos produtos? São feitos de matérias – primas sustentáveis?