

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Luciana Pianaro

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS PRODUTOS DE LUXO
NO MERCADO BRASILEIRO: UM ESTUDO NO SEGMENTO
DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS**

São Paulo
2007

LUCIANA PIANARO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS PRODUTOS DE LUXO
NO MERCADO BRASILEIRO: UM ESTUDO NO SEGMENTO
DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

SÃO PAULO
2007

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Profa. Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
de Empresas
Profa. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

Dedico este trabalho a você meu Amor, que completa minha existência.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Doutor Reynaldo Cavalheiro Marcondes por sua exigência e rigor científico mas, acima de tudo, pela paciência e por acreditar nesta pesquisadora. Foi um privilégio e uma honra tê-lo como meu orientador.

Aos meus professores do Mestrado em Administração de Empresas do Mackenzie por sua competência, educação e paciência, em especial à Profa. Dra. Eliane Zamith Brito, pelos conselhos, críticas e observações de melhoria em meus trabalhos.

Aos colegas de turma, em especial à Cristina Hirayama, Celso Malachias, Giancarlo Ricciardi, Nelson Furquim e Nereida Silveira, por sua amizade.

Ao Mack Pesquisa, pela disposição de reserva técnica, que viabilizou financeiramente a pesquisa de campo e o projeto final.

Ao Carlos Alberto Júlio, presidente da HSM e ao Carlos Ferreirinha, presidente da MCF Consultoria que, gentilmente, me apresentaram aos entrevistados.

A todos os entrevistados, que foram da maior importância para a realização das pesquisas, e por consequência, do trabalho. Dentro de suas agendas lotadas e inúmeros projetos, receberam-me atenciosa e educadamente. Muito obrigada.

À Mara Nobre, Jaqueline de Freitas, Elves Costa e Flávio Macau, meus colegas de trabalho, que deram o apoio necessário nos momentos em estive fora da empresa durante os últimos dois anos.

Aos meus pais, Francisca e Sézi, que me ensinaram o valor da integridade.

Ao meu marido e adorável prof. Eugenio Mussak, que me incentiva, aconselha e apóia em tudo que me proponho a fazer. Você é minha maior fonte de inspiração.

RESUMO

Esta dissertação trata da identificação das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas do segmento de roupas e acessórios de luxo cujas marcas são internacionais e consolidadas no mercado brasileiro. Os objetivos da pesquisa que a fundamentaram foram os de conhecer a visão dos executivos sobre conceitos e atributos de produtos de luxo e em especial das marcas que representavam; entender o comportamento de consumo dos seus clientes; identificar as práticas do composto de marketing; e por fim conhecer como se configura a competição nesse setor. A pesquisa, de natureza exploratória qualitativa utilizou uma amostra não probabilística composta por sete executivos de marketing de sete empresas desse segmento. Para o tratamento e a análise dos dados foram aplicadas técnicas de análise de conteúdo, com base na transcrição *ipsis litteris* dos depoimentos dos entrevistados gravados em áudio, obtidos por meio de um roteiro padrão semi-estruturado. Os resultados apontaram visões similares sobre produtos e marcas de luxo, sendo que cada marca possui um consumidor típico. Sobre as estratégias de marketing verificou-se uma preocupação maior em zelar pela marca do que aumentar *market-share*. As atividades do composto de marketing obedecem às regras estabelecidas pelas matrizes das marcas fora do país, não deixando margens para se inovar muito além do seu padrão de forma a não comprometer a imagem internacional da marca. Percebeu-se um crescimento das vendas e importância dos acessórios para as marcas, pois estes permitem aumentar a base de clientes aspirantes a consumidores da marca. Entre as constatações relevantes, uma delas foi a política do parcelamento das compras e a do bom atendimento dos vendedores em relação a práticas de outros países. Outra constatação que se ressalta foi o fato de que todas as marcas pesquisadas consideram concorrentes apenas aquelas que vendem produtos similares, não reconhecendo a concorrência de nenhuma marca nacional.

Palavras-chave: Produtos de luxo. Comportamento do consumidor. Estratégias de marketing. Marcas de luxo.

ABSTRACT

This study focuses in the identification of the marketing strategies used by companies in the luxury market of clothing and accessories of international brands that are consolidated in the Brazilian market. The objectives of this research are getting to know the vision of the executives about the concepts and features of luxury goods, especially the brands that these products represent; understand the behavior of their customers; identify the practices of the marketing mix; and to know what the competition in this sector is like. The research, of a qualitative nature, utilized a non-probabilistic sample of seven marketing executives of seven different companies in the segment. Techniques of content analysis were applied to the treatment and analysis of the data, based in the transcriptions *ipsis litteris* of the semi-structured interviews, which were recorded in audio format. The results point to similar views about luxury products and brands, each brand having a typical consumer. Regarding the marketing strategies, it was possible to verify a main concern in maintaining the brand intact instead of increasing its market-share. The activities of the marketing mix obey the rules established by the brand's head offices outside of the country, leaving no margin to innovate from its standard, in order not to compromise the international image of the brand. The importance and growing of accessories sales to the brands were noticed, since they allow an increase of the aspiring customer base of the brand. Amongst the relevant findings, one of them was the use of payment through installments and the good quality service of the sellers in relation to other countries. Another interesting finding was the fact that all the researched brands consider only other brands that sell similar products as competitors, not recognizing the competition of any national brand.

Keywords: Luxury goods. Consumer behavior. Marketing strategies. Luxury brands.

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1: Percepções pessoais e não pessoais do luxo.....	35
Esquema 2: Valor premium exclusivo e margem	55
Esquema 3: Canais de Distribuição para produtos de luxo.....	60

LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1: Identidade e Imagem de uma marca	32
Fluxograma 2: Componentes de uma marca de luxo	38
Fluxograma 3: O Ambiente e o comportamento de compra	45
Fluxograma 4: Sistema de estratégias produto-mercado e negócio	49
Fluxograma 5: O processo de comunicação	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudos acadêmicos sobre luxo no Brasil	22
Quadro 2: Marcas de luxo de vestuário e acessórios situados na cidade de São Paulo	71
Quadro 3: Exemplo de análise de conteúdo de uma das marcas	84
Quadro 4: Resumo das características-chave das marcas de luxo entrevistadas ..	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faturamento do grupo LVMH, destaque feito pela pesquisadora	16
Tabela 2: Faturamento do grupo PPR, destaque feito pela pesquisadora	16
Tabela 3: Faturamento do grupo Richemont, destaque feito pelo pesquisador	17
Tabela 4: Classificação e faturamento mundial do setor de luxo	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	14
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA.....	20
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.5 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 PRODUTOS DE LUXO.....	24
2.1.1 Definição e atributos de produtos de luxo.....	25
2.1.2 A semiótica do luxo.....	28
2.1.3 Marcas de luxo.....	31
2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	39
2.2.1 Comportamento do consumidor.....	39
2.2.2 O cliente de produtos de luxo.....	42
2.3 MARKETING – UM RECURSO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS.....	47
2.3.1 O marketing estratégico.....	47
2.3.2 Marketing mix.....	49
2.3.2.1 Produto.....	50
2.3.2.2 Preço.....	52
2.3.2.3 Promoção.....	56
2.3.2.4 Distribuição.....	59
2.3.2.5 Serviços complementares.....	61
2.4 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS.....	63
2.4.1 Análise da competição dos produtos.....	65
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	68
3.1 TIPO DA PESQUISA.....	68
3.2 MÉTODO DA PESQUISA.....	68
3.3 COLETA DE DADOS.....	70
3.3.1 Amostra.....	70
3.3.2 Entrevistas.....	71
3.4 APRESENTAÇÃO DAS MARCAS.....	74
3.4.1 Armani.....	74
3.4.2 Burberry.....	75
3.4.3 Diesel.....	76
3.4.4 Dior.....	77
3.4.5 Louis Vuitton.....	79
3.4.6 Versace.....	79
3.4.7 Zegna.....	80
4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	83
4.1 CONCEITOS E ATRIBUTOS DE ROUPAS E ACESSÓRIOS DE LUXO.....	84
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES DO MERCADO DE LUXO.....	88
4.3 COMPOSTO DE MARKETING.....	95
4.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	109
5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	114
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
7 RECOMENDAÇÕES.....	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
APÊNDICES.....	135

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Esta dissertação de mestrado trata das estratégias de marketing adotadas pelas empresas comercializadoras de produtos de luxo no setor de vestuário e acessórios no Brasil.

Muito se tem falado sobre o consumo de produtos de luxo no mundo e, mais recentemente, no Brasil. Apesar da intensa divulgação de marcas internacionais de luxo, pouco é conhecido sobre como estas marcas são gerenciadas (BEVERLAND, 2004).

O universo do luxo, representado por vários segmentos, encanta e fascina muitos consumidores, até aqueles que não têm condições de adquiri-los (BEVERLAND, 2004). Mesmo enfrentando competidores, guerras, baixas econômicas e escândalos, os produtos de luxo têm mantido uma posição no topo de seu mercado por muitos anos (BROOK¹, 2001, apud BEVERLAND, 2004), crescendo não menos que dois dígitos na última década conforme informação de Yves CARCELLES (2006), presidente mundial da Louis Vuitton, em entrevista ao canal de notícias Globonews sobre o Mercado de Luxo.

Segundo artigo publicado no site da revista Isto é Dinheiro (DINHEIRO NA WEB, 2006), o Brasil faz parte da lista dos dez maiores mercados consumidores de

¹ BROOK, S. **Bordeaux: People, Power and Politics**. Mitchell-Beazley: 2001, London

produtos de luxo com cerca de 4 milhões de brasileiros consumidores de artigos de luxo – quase 2,5% da população - e é um negócio que tem crescido até 45% ao ano, segundo as grifes.

Na América, só perde para os Estados Unidos. Em uma entrevista para o Jornal Valor Econômico em 31/08/2005, Alberto Serrentino, sócio-diretor da Gouvêa de Souza & MD, empresa paulistana especialista em varejo, estima que seja um mercado que movimenta cerca de US\$ 200 bilhões/ano globalmente. No Brasil, este número é estimado em R\$ 5,5 bilhões/ano (KLINKE; STEIN, 2005).

Chama a atenção que cresça no país um mercado aparentemente tão restrito quanto esse. Segundo informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) (2003) publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem cerca de um milhão de pessoas ocupadas que ganham acima de 20 salários mínimos mensais no Brasil. Deste total, 412.000 estão no estado de São Paulo. Ao cruzar dados do IBGE, a consultoria Escopo Geomarketing (VEJA, 2005 - maio) constatou que 24.700 paulistanos moram em domicílios com rendimento mensal acima de 50 mil reais o que representa 0,24% da população. Entre estes, 7.880 vivem com um milhão de reais por ano e, no alto da pirâmide, 90 fazem esta fortuna por mês (VEJA 2005a). Somando-se a outros 5% de profissionais com uma renda familiar média de R\$ 4,6 mil, os profissionais liberais, executivos, pequenos e médios empresários se permitem desfrutar de alguns produtos caros e sofisticados (VARELLA, 2000), mesmo que parcelados em várias vezes, tendo-se mais uma justificativa para o bom andamento desse mercado.

As empresas detentoras das marcas que atuam no mercado de luxo são predominantemente de origem europeia (França e Itália), americana e japonesa (STREHLAU, 2005). No Brasil, existe apenas a comercialização de tais produtos; não há a tradição de fabricação. A produção de artigos de luxo requer um trabalho quase artesanal, minucioso, exclusivo, características muito intrínsecas desse tipo de produto e valorizadas por seus consumidores que pagam o valor que lhe é atribuído.

Muito embora os produtos de luxo ainda mantenham esta área artesanal, o desenvolvimento da globalização e especialmente o crescimento potencial dos mercados emergentes do BRIC-Brasil, Rússia, Índia e China -, representam o crescimento da renda dos seus habitantes e conseqüentemente o crescimento do consumo para este mercado. Para atender a este potencial de mercado empresas, outrora familiares, foram adquiridas por grandes grupos empresariais que administram seus direitos de comercialização da marca no mundo todo. Como resultado, o mercado do luxo tornou-se bastante mais complexo e competitivo, sujeito às estratégias de negócios para que pudesse dar o retorno esperado aos seus acionistas e atender à sua perpetuação (VEJA, 2005 - maio).

Vender para os clientes desse mercado requer cuidados muito especiais, sendo que o relacionamento, gestos de reconhecimento, exclusividade, atenção aos detalhes e encantamento são elementos bastante valorizados dentro da estratégia de marketing de empresas desse setor (EXAME, 2006).

Observa-se, a partir dos dados e informações referidos acima, que há no país um mercado significativo para produtos de luxo. Investigar as estratégias deste mercado

é relevante à medida que o seu sucesso baseado pelo crescimento citado, supera o de muitos outros negócios similares. Desta forma, ao investigar tais estratégias, outras áreas de consumo desses produtos podem utilizar informações para seu próprio negócio, fazendo o uso especialmente dos significados e encantamento que o mercado de luxo proporciona para seus clientes.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O crescimento do mercado do luxo é freqüentemente creditado ao crescimento da população que tem mais que 1 milhão de dólares de investimentos em ativos de acordo com o World Wealth Report – (WWR) (2005) publicado pelas empresas de consultoria Capgemini e Merrill Lynch. De acordo com este relatório, a quantidade de milionários do planeta cresceu 7,3% entre 2002 e 2004. São cerca de 8,3 milhões de pessoas. Esta tendência de crescimento é estimada em 6,5% ao ano pelos próximos 5 anos, conforme demonstra o Gráfico 1. Segundo estas consultorias, no Brasil há 98.000 milionários, com patrimônio superior a 1 milhão de dólares. Outros 250.000 possuem metade disso (EXAME, 2005).

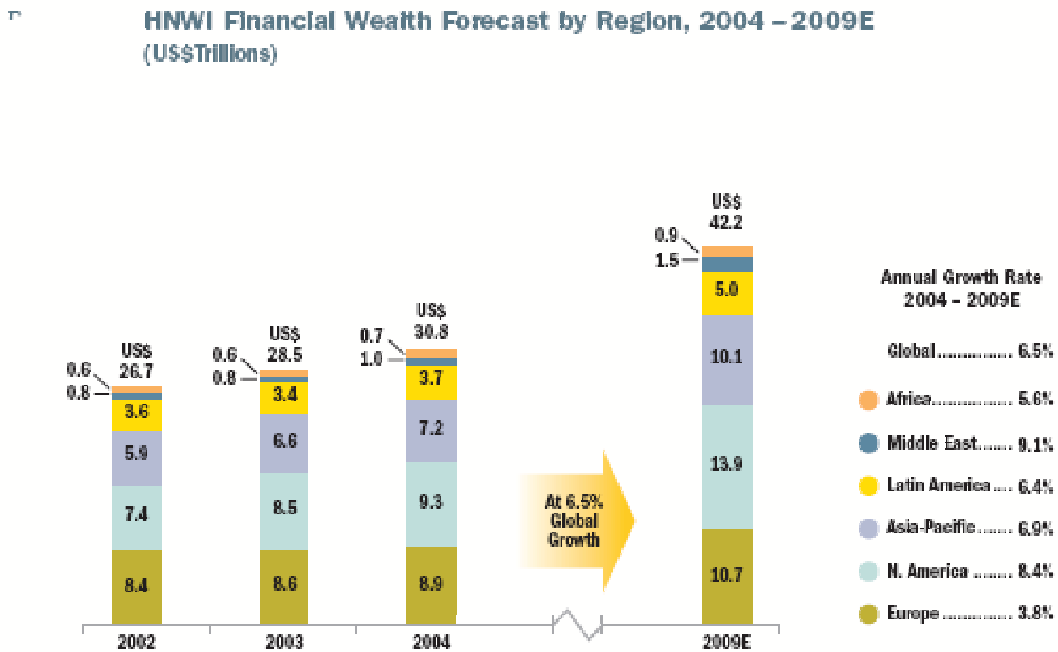


Gráfico 1: Estimativa de crescimento da população mais rica do planeta.
Fonte: WWR, 2005, p. 10

Desde mais de uma década, o setor de luxo passa por uma mudança organizacional, tendo as pequenas empresas independentes e semi-artesanais cedido lugar aos conglomerados de dimensão internacional tais como LVMH (Louis Vuitton-Moët Henessy), PPR (Printemps-Pinault- Redoute) e Richemont , os quais deram o aporte financeiro que permitiu uma globalização do luxo (VEJA, 2005 - maio).

O grupo LVMH criado em 1987 pelo francês Bernard Arnault é atualmente o maior conglomerado do segmento do luxo, detentor de 51 das mais prestigiosas marcas do mundo tais como a Louis Vuitton, Dior, Celine e Pucci, com presença em 65 países e faturamento de 13,9 bilhões de euros no último ano conforme demonstra a tabela 1, publicada no relatório financeiro da companhia (LVMH , 2005).

Tabela 1: Faturamento do grupo LVMH, destaque feito pela pesquisadora

REVENUE BY BUSINESS GROUP		
(EUR million)	2004	2005
Wines and Spirits	2,259	2,644
Fashion and Leather Goods	4,366	4,812
Perfumes and Cosmetics	2,128	2,285
Watches and Jewelry	493	573
Selective retailing	3,276	3,648
Other activities and eliminations	(41)	(52)
Total	12,481	13,910

Fonte: LVMH, Financial Report, 2005.

O grupo PPR, administrador das lojas Printemps, FNAC e Conforama e no setor de luxo representado pelo Gucci Group, detentor de marcas como Gucci, Yves Saint Laurent e Balenciaga, faturou 17,765 bilhões de euros, sendo 3,03 bilhões somente no setor de luxo (PPR, 2005), conforme mostra a tabela 2, obtida do relatório financeiro da companhia.

Tabela 2: Faturamento do grupo PPR, destaque feito pela pesquisadora

en millions d'euros		Réal		Variation Réel		Proforma		Variation Proforma	
		Déc. 2005	Déc. 2004 *	en M€	en %	Déc. 2005	Déc. 2004 **	en M€	en %
Gucci Division	1 807,1	1 902,8	(95,5)	-5,0%	1 807,1	1 590,0	217,1	13,6%	
Bottega Veneta	159,7	113,3	46,4	41,0%	159,7	99,8	60,1	60,2%	
Yves Saint Laurent	162,0	196,4	(34,4)	-17,5%	162,0	169,2	(7,2)	-4,3%	
YSL Beauté	613,2	723,9	(110,7)	-15,3%	613,2	621,4	(8,2)	-1,3%	
Autres marques & corporate	294,2	285,9	8,3	10,6%	294,2	232,2	62,0	26,7%	
Luxe	3 036,2	3 202,1	(165,9)	-5,2%	3 036,2	2 712,4	323,8	11,9%	
Printemps	751,8	784,3	(32,5)	-4,1%	751,8	784,3	(32,5)	-4,1%	
Redcats	4 377,3	4 403,4	(26,1)	-0,6%	4 377,3	4 403,4	(26,1)	-0,6%	
Fnac	4 381,9	4 130,3	251,6	6,1%	4 381,9	4 130,3	251,6	6,1%	
Conforama	3 140,0	3 096,9	43,1	1,4%	3 140,0	3 096,9	43,1	1,4%	
Cfao	2 034,3	1 859,4	174,9	9,4%	2 034,3	1 859,4	174,9	9,4%	
Autres activités	74,7	83,8	(8,9)	-10,6%	74,7	83,8	(8,9)	-10,6%	
Distribution	14 760,0	14 357,9	402,1	2,8%	14 760,0	14 357,9	402,1	2,8%	
TOTAL	17 796,2	17 560,0	236,2	1,3%	17 796,2	17 070,3	725,9	4,3%	
Eliminations	(30,5)	(28,6)	(1,9)	n/s	(30,5)	(28,6)	(1,9)	n/s	
PPR	17 765,7	17 531,4	234,3	1,3%	17 765,7	17 041,7	724,0	4,2%	

Fonte: PPR, Financial Report, 2005

Já o grupo Richemont, cujas marcas mais conhecidas são a Montblanc, a Cartier e a Piaget, chegou à casa dos 3,7 bilhões de euros de faturamento conforme demonstra a Tabela 3, retirada também do relatório financeiro da companhia (RICHEMONT, 2005).

Tabela 3: Faturamento do grupo Richemont, destaque feito pelo pesquisador

Sales and Operating Profit

€ m	2004	2005	
Sales	3 375	3 717	+ 10%
Gross profit	2 092	2 392	+ 14%
Net operating expenses	- 1 796	- 1 887	+ 5%
Administration	-1 432	- 1 473	+ 3%
Communication	- 364	- 414	+ 14%
Operating profit	296	505	+ 71%

Metric	2004	2005
Gross margin	62.0%	64.4%
Net op. expenses	53.2%	50.8%
Operating margin	8.8%	13.6%

Fonte: Richemont, Financial Report, 2005

Sobre a aquisição das empresas de luxo por grandes grupos financeiros, o presidente mundial da Louis Vuitton, marca do grupo LVMH, Yves CARCELLES (2006) afirmou:

[...] não é a compra por um grande grupo que transforma uma marca, mas sim o ambiente que o grupo proporciona à *maison*: um acionariado estável, a gestão de longo prazo da marca, a atenção aos custos e margens, a tomada de decisões sobre planos estratégicos de 10 ou 15 anos, os recursos financeiros. [...] para se ser líder em termos de lojas, produtos e comunicação são necessários os recursos de um grande grupo.

No Brasil, as primeiras empresas ligadas ao consumo do luxo estabeleceram-se em meados dos anos 90, quando da liberação das importações promovida pelo governo Collor (1990-1992) e ganharam mais força com a estabilização da economia e controle cambial (VEJA, 2005 - maio).

O luxo é um diferencial que todos os segmentos, até os mais populares procuram conhecer melhor para aplicar algumas idéias sobre seu negócio (KLINKE; STEIN, 2005). Busca-se vender, além da oferta de produtos e agilidade das soluções, experiências de consumo ao consumidor. Ao fazer uso das emoções e da experimentação, o setor de luxo criou um outro patamar de relacionamento com os clientes e deixou de ser só um vínculo de ostentação (KLINKE; STEIN, 2005).

Com o interesse da mídia por assuntos relacionados ao mercado do luxo, em 2005, várias publicações foram lançadas: dois fascículos especiais da revista Veja, um publicado em maio, sobre o luxo disponível para a classe AAA em São Paulo (VEJA, 2005 – maio), e outro publicado em junho, intitulado “Esse mundo é um luxo” (VEJA, 2005 – junho). No mesmo ano, uma revista sobre o setor foi lançada pela Editora Abril, chamada revista A (REVISTA A, 2005), e outra lançada pela Dória Associados, chamada Oscar (OSCAR, 2005). Em agosto de 2005, o jornal Valor Econômico organizou um seminário sobre o mercado do luxo. Surgiram também cursos voltados especificamente ao setor como MBA em Gestão do Luxo da faculdade Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) de São Paulo em 2004 e o curso em Marketing de Produtos de Luxo em 2006 da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), também de São Paulo.

Para o lançamento do curso da ESPM em abril de 2006, a faculdade trouxe ao Brasil, o professor-doutor Jean CASTARÉDE (2006), estudioso do mercado do luxo e fundador do Institut Supérieur du Marketing de Luxe em Paris. Em sua palestra na sede da ESPM em São Paulo, o professor apresentou os números de faturamento mundial do luxo como mostra a tabela a seguir (Tabela 4):

Tabela 4: Classificação e faturamento mundial do setor de luxo

Setor	Produtos	Faturamento (bilhões euros)	% da indústria mundial
Automóveis de luxo	Automóveis, iates, aviões particulares	14,0	10,00%
Cosméticos e perfumes	Cosméticos e perfumes	32,0	21,00%
Vestuário e acessórios	Alta costura, prêt-à-porter	30,0	20,00%
Artes da mesa	Cristais, porcelanas, antiguidades	1,5	1,00%
Gastronomia	Restaurantes e comidas	2,5	1,70%
Tecnologia	Objetos eletrônicos	2,0	1,30%
Esportes de luxo	Golfe, pólo, equitação	1,0	1,00%
Vinhos e bebidas	Vinhos e bebidas	30,0	20,00%
Relojoaria	Relojoaria, joalheria, artigos de escrita	8,0	5,30%
Obras de arte	Pintura, escultura, coleções	5,0	3,30%
Artefatos de couro	Calçados, malas e acessórios em couro	11,0	7,30%
Turismo e Lazer	hotéis, spas, vôos em primeira classe	13,0	8,70%

Fonte: CASTARÉDE , *Conférence sur le Luxe*, 2006 (destaques feito pela autora)

Diante do interesse da mídia por este tema, dos números do setor de luxo no mundo, do potencial de consumo do Brasil, dos cursos de pós-graduação especializados no mercado do luxo, bem como o interesse de empresas de outros setores citadas, a autora dessa dissertação enxerga uma lacuna do conhecimento a ser preenchida no que diz respeito às estratégias das empresas do mercado de luxo no Brasil. A escolha específica dos setores de vestuário e acessórios, deve-se à afinidade mercadológica de ambos, ao significativo faturamento mundial apresentado no quadro acima, ao potencial produtivo do Brasil nos setores de moda e acessórios que podem se inspirar em tais estratégias e ao interesse genuíno desta pesquisadora por estes assuntos.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Considerando as justificativas apresentadas no item anterior bem como fato das empresas do mercado do luxo existentes no Brasil serem apenas comercializadoras e não produtoras, a questão de pesquisa proposta neste projeto é: quais as estratégias de marketing adotadas pelas empresas comercializadoras de vestuário e acessórios no setor de luxo?

1.4 OBJETIVOS

O objetivo básico deste trabalho é o de caracterizar as estratégias de marketing mais significativas adotadas especificamente dentro dos setores de vestuário e acessórios, do ponto de vista do diretor de marketing da empresa.

Os objetivos específicos são:

- Conhecer os conceitos e atributos de roupas e acessórios de luxo do ponto de vista dos entrevistados;
- Entender como são caracterizados os clientes desses produtos de luxo quanto ao seu comportamento de consumo;
- Identificar práticas de fixação de preços, modelos de distribuição, merchandising, mídia, relações públicas e serviços complementares ao cliente;
- Conhecer como se configura a competição desses produtos.

1.5 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Nas pesquisas realizadas pela autora, foram encontrados poucos estudos acadêmicos no Brasil, conforme demonstra o quadro 1 a seguir. Nas universidades mais conhecidas, foram encontrados: uma dissertação de mestrado na FGV-SP, publicada por Célia Amaral BARTH (1996) sobre o **marketing de produtos de luxo** (grifo da autora); em seguida, no ano de 1997, Lucien GEARGEOURA (1997), da FEA-USP, descreveu, em sua dissertação, o **marketing da Louis Vuitton**; em 2002, duas dissertações foram produzidas na Coppead-RJ, sobre Luxo: uma sobre comportamento de consumo das chamadas “patricinhas” (WALTHER, 2002) e outra sobre o comportamento de consumo dos *yuppies* (SILVEIRA, 2002). Dois anos mais tarde, foi a vez da professora Suzane STREHLAU (2004), publicar sua tese de doutorado sobre o **consumo de produtos de luxo falsificados**, pela FGV-SP e de André CAUDURO (2004), da UFRS, publicar sua dissertação sobre **significados de consumo de produtos de luxo**. Nos anais do Anpad, apenas dois artigos sobre consumo do luxo foram encontrados, ambos originados na FGV/EBAPE-RJ (SILVA; CERCHIARO; MASCETTI, 2004) e (SILVA; MASCETTI, 2004). Em 2006, na Universidade Presbiteriana Mackenzie, foi apresentado um Trabalho de Graduação Interdisciplinar (TGI) sobre o comportamento do consumidor da classe A em relação aos restaurantes de luxo em São Paulo (TARANTELLI *et al.*, 2006).

Como se pode observar, dos trabalhos acadêmicos citados, nenhum abordou especificamente estratégias de marketing de roupas e acessórios. Desta forma, esta dissertação visa primariamente compreender as estratégias de empresas comercializadoras de produtos de luxo, especificamente sobre os setores de vestuário e acessórios. Procurar-se-á igualmente explorar definições e

características dos produtos de luxo, como é o cliente deste setor, qual a dinâmica de marketing do negócio bem como o funcionamento da concorrência no setor.

AUTOR (ES)	NATUREZA /INSTITUIÇÃO	TEMA	PRINCIPAIS QUESTÕES ABORDADAS
D'Angelo (2004)	Dissertação UFRS	Significados associados ao consumo do luxo	Distinção, hierarquia, <i>status</i> .
Barth (1996)	Dissertação FGV	Marketing de Produtos de Luxo (geral)	Simbolismo, marcas e estratégia.
Geargeoura (1997)	Dissertação USP	O marketing da Louis Vuitton	Marketing marca
Walther (2002)	Dissertação Coppead	Comportamento de consumo de jovens do Rio de Janeiro	Pertencimento a um grupo, consumismo, luxo
Silveira (2002)	Dissertação Coppead	Estudo do Comportamento de Consumo dos Yuppies Brasileiros	Luxo, Marca, comportamento do consumidor.
Strehlau (2004)	Tese FGV	Falsificação e consumo de produtos de luxo	Comportamento de consumo, semiótica, marcas.
Silva; Cerchiaro; Mascetti, 2004	Enanpad 2004	Consumo como Espiritualidade e Consumo do Luxo	Comportamento de Consumo, luxo.
Silva; Mascetti, 2004	Enanpad 2004	Observando o Consumo do Luxo como Espiritualidade	Comportamento do consumo, luxo
Tarantelli <i>et al.</i> , 2006	TGI Mackenzie	Comportamento do consumidor em relação aos restaurantes de luxo	Comportamento do consumidor

Quadro 1 – Estudos acadêmicos sobre Luxo no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora.

No plano acadêmico, a contribuição desse projeto de pesquisa é o aporte de teorias de outros campos de estudo que permitam melhor compreender o que são os produtos de luxo e as características dos seus clientes. Além disso, busca-se analisar os resultados tendo em vista a contribuição teórica para o avanço do

conhecimento pertinente à utilização de estratégias no setor de luxo dentro do mercado brasileiro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo desse capítulo é o identificar a literatura de características e atributos de produtos de luxo, as suas dimensões de marca e significado. Também serão contemplados o marketing estratégico, em especial, os conceitos do composto de marketing aplicados ao segmento de luxo bem como as estratégias gerais do negócio e análise da concorrência.

2.1 PRODUTOS DE LUXO

Os produtos de luxo podem ser estudados por meio de várias dimensões: o conceito, a criação, os atributos, o design e a inovação, a marca, o valor econômico, a semiótica, os meios de produção, a cadeia de fornecedores, o consumo, entre outros. Dado o foco desta dissertação ser o entendimento das estratégias de comercialização e não a sua criação ou produção, serão tratados apenas os conceitos de luxo e os atributos da marca dos produtos de luxo. Não se estudará o consumo em si, mas procurar-se-á compreender o comportamento do consumidor deste tipo de produto, bem como o sentido que tais produtos possuem para os seus clientes (semiótica).

2.1.1 Definição e atributos de produtos de luxo

Não argumente com a necessidade. Os mais pobres mendigos têm dentro de suas humílimas posses algo supérfluo. Proíba-se a natureza ter mais do que a natureza, e a vida de um homem se iguala a de um bicho.
(William Shakespeare, Rei Lear, ato II, cena 4)

Etimologicamente, a palavra luxo vem do latim *luxus*, o que significa tolerância do senso, mesmo não se considerando o custo (NUENO; QUELCH, 1998). Castarède (2005) define *lux* como brilho, bom gosto, iluminação, elegância – chegando à luxúria – excessivo, aberrante, raro, extremo. Para ele a definição se equilibra entre dois pólos: o parecer e o ser, a aparência e a essência.

Já para Vigneron e Johnson (2004) consideram o luxo difícil de se definir. Para eles, há um forte elemento de envolvimento humano, de pouca oferta e reconhecimento do valor que seriam os seus componentes-chave. Esta visão complementa-se à de Dubois e Laurent (1996) para os quais o luxo é um conceito pessoal, relativo e idiossincrático e que os produtos de luxo envolvem componentes simbólicos, hedônicos, de cognição e necessidades variadas.

Dubois, Laurent e Czellar (2001) argumentam que um produto de luxo é um produto de excelente qualidade e durabilidade, possui status de bom gosto, refinamento, alto preço, escassez e exclusividade, forte apelo estético, tradição, história e lenda. Complementa Lombard que eles ainda possuem necessariamente uma marca reconhecida em vários lugares do mundo, e são adquiridos por uma clientela especial, com capacidade de apreciação ou alto poder aquisitivo (LOMBARD, 1989).

Essas visões se equiparam à de Allérès (2000), de que um objeto de luxo se prende a um produto de qualidade; a uma marca de notoriedade quase universal; a uma distribuição seletiva, elegante e refinada; a uma comunicação de qualidade, bela e seletiva; a preços mais elevados. Para a autora, um objeto de luxo encerra todos os qualificativos da perfeição, em todos os níveis de sua existência e seu itinerário, até o consumidor conforme a seguintes características:

1. **Perfeição:** o uso de materiais nobres, a busca harmoniosa do colorido, a seleção das idéias originais e inovadoras, bem como as condições de realização e controle estão reunidas permitem a produção de modelos únicos e inacessíveis;
2. **Acondicionamento:** igualmente importante é a apresentação luxuosa do produto por meio da embalagem e o papel de presente. Esse cuidado assegura a obtenção de níveis de perfeição inigualáveis em comparação com produtos de consumo comum;
3. **Preço:** Os produtos de luxo nobres, únicos, providos de um acondicionamento refinado atingem preços de revenda muito elevados e preços de venda pouco competitivos;
4. **Distribuição:** a distribuição de um produto de luxo deve ser selecionada de acordo com a imagem do produto e da marca - por exemplo, muito seletiva para jóias finas, mais ampla para prêt-à-porter ou muito ampla para cosméticos;
5. **Comunicação:** uma comunicação bem-sucedida equilibrando a notoriedade da marca, o conceito do produto e sua imagem, a clientela pretendida e uma justa escolha dos meios de comunicação selecionados.

Castarède (2005) é um pouco mais sintético. Para ele um objeto de luxo deve: 1) corresponder a uma abordagem personalizada; 2) ser tecnicamente perfeito; 3) ser esteticamente belo. Complementa que é luxuoso tudo o que é raro que não é nem comum nem usual. A raridade e a escassez constituem um fenômeno subjetivo que justifica o diferencial de preço. O valor agregado das marcas de luxo situa-se naquele **algo mais** – o estilo, a apresentação, o apelo histórico, o design, a originalidade: “[...] uma boa empresa de luxo mantém a especificidade de imaginar e definir o produto com uma qualidade e uma apresentação da qual só ela tem o segredo.” (CASTARÉDE, 2005, p.87).

De posse desses conceitos que ajudam a caracterizar os produtos de luxo pode-se classificá-los. Existe, o luxo inacessível – formado, entre outros, pela alta joalheria, obras de arte, alta costura veículos e imóveis –, que tem um caráter patrimonial, podendo ser transmitido ao longo de gerações de uma mesma família. Há o luxo intermediário, constituído de objetos fabricados em poucas quantidades, como peles, *prêt-à-porter*, acessórios e artigos de escrita. Nesta faixa encontram-se a maior parte dos produtos responsáveis pelo crescimento do mercado de luxo no Brasil como as bolsas Louis Vuitton, as canetas Montblanc, os trajes Armani e Diesel. Por fim, há o luxo acessível constituído dos perfumes e de bebidas – os quais atendem às demandas hedônicas do cliente, sendo voltado essencialmente à qualidade e ao bem-estar (ALLÉRÈS, 2000).

Pode-se assim hipotetizar que a combinação desses elementos é o que confere o caráter de luxo a um produto bem como a evocação da beleza, da elegância, da sedução, da distinção percebida. Todas estas características contribuem para criar o

imaginário das pessoas, algo fundamental para a manutenção da imagem de um produto de luxo (ALLÉRÈS, 2000).

2.1.2 A semiótica do luxo

*Um produto de luxo é um produto que emociona, seja ao comprá-lo, oferecê-lo ou recebê-lo
(CARCELLES, 2006)*

Enquanto significado, o luxo pode ser estudado por intermédio da semiótica, ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno como veículo de produção de significação e de sentido. É uma ciência que estuda toda e qualquer linguagem, verbal e não verbal (SANTAELLA, 1992).

Segundo a autora, os indivíduos se comunicam mediante a leitura ou da produção de formas, volumes, massas, interações de forças, movimentos, ou, por meio de uma outra análise mais real, a comunicação é feita por intermédio de imagens, sons musicais, gestos, expressões, cheiros, olhar, sentir apalpar: “Somos uma espécie animal tão complexa quanto são complexas e plurais as linguagens que nos constituem como seres simbólicos, isto é, seres de linguagem” (SANTAELLA, 1992, p.10).

Os produtos de luxo são provavelmente os mais representativos de toda a complexidade da escolha de um objeto e de um ato de compra. Eles apreendem ao mesmo tempo todos os fatores racionais de compra – qualidade, originalidade – e os mais irracionais – procura de distinção, gosto pelos objetos de marca, pelos códigos sociais, ou seja, eles são signos que representam algo. Para o francês Lipovetsky

(2005) o desejo deste consumidor é o de estender sua personalidade por meio das suas posses. Em uma sociedade, as pessoas desenvolvem significados comuns para o que os símbolos representam (MOWEN; MINOR, 2003).

Desde os anos 80, as novas elites do mundo econômico declaram seus gostos pelos produtos de luxo e pelos seus símbolos de posição social. Nos EUA mais do que na Europa, as classes ricas orgulham-se de exibir sua fortuna como signos de valor e sucesso individual, validação de um projeto econômico e social (MOWEN; MINOR, 2003).

Roux (2003) complementa que um produto de luxo é um objeto (produto ou serviço), acrescido de um grupo de representações - imagens, conceitos, sensações - que são associadas a ele e o consumidor compra juntamente com o objeto sendo que está disposto a pagar um preço superior ao que aceitaria pagar por um objeto ou serviço de características funcionais equivalentes, mas sem estas representações associadas. Para a autora (2005) o domínio do luxo é o da excelência e da emoção. Esta visão corrobora com os estudos realizados por Dubois e Dequesne (1993) de uma perspectiva hedônica do luxo, na qual os consumidores primeiramente buscam significados simbólicos e de Dubois, Laurent e Czellar (2001), de que o valor de um objeto de luxo não deriva de sua utilidade, mas dos benefícios adicionais que ele proporciona.

Quanto mais os objetos apelam à subjetividade das preferências, a certa irracionalidade dos seus utilizadores, agradando ao mesmo tempo um ego e um desejo social, mais adquire mistério, poder simbólico e de signo (ALLÉRÈS, 2000). Sua função essencial é a constituição, o reconhecimento e o respeito de uma

hierarquia de classes sociais. Esse reconhecimento social cada vez mais fino e complexo, através dos códigos sociais, é bem mais carregado de sentido do que parece: produtos sem grande necessidade evidente, às vezes supérfluo, mas fortemente impregnados de simbolismo. Quanto mais os objetos apelam à irracionalidade dos consumidores, mais os símbolos são numerosos e difíceis de delimitar. (ALLÉRÈS, 2000). Estas visões complementam Dubois e Laurent (1996) que abordam a aquisição e consumo de produtos de luxo para gratificar a si mesmos mais do que para impressionar os outros e de Dubois e Paternault (1995) que defendem que as marcas de luxo são compradas mais pelo que elas significam e menos pelo que elas são.

Vigneron e Johnson (2004), descrevem a possibilidade de uma marca de luxo permitir a um consumidor: “expressar o seu próprio self, um self ideal ou uma dimensão específica de um self” através do seu uso. Por outro lado, complementam os produtos de luxo como produtos nos quais o simples uso ou apresentação de uma marca em particular definem a opinião do proprietário a despeito de qualquer utilidade funcional. Por isso, os produtos de luxo permitem aos consumidores satisfazer necessidades psicológicas e funcionais e parece que os benefícios psicológicos são os principais fatores que os distinguem dos produtos não luxuosos.

Para Allérès (2000) a escolha, a aquisição e a posse de objetos encerram um conjunto de significados complexos e às vezes, antieconômicos. Nesse sentido, a distinção entre os objetos úteis, adquiridos racionalmente, que preenchem as funções vitais e os objetos inúteis adquiridos por motivações subjetivas para satisfazer um desejo é utópica. Cada objeto é portador de uma quantidade de símbolos contraditórios. Assim, os produtos mais carregados de emoções, de

desejos, que têm por finalidade principal fazer funcionar uma série de associações afetivas e de imagens, são vendidos no mundo inteiro. Para a autora, luxo, distinção e objetos em série coexistem (ALLÉRÈS, 2000).

Kapferer (1997, p.253), apresentou a semiótica da palavra luxo, suas referências sociológicas e pragmáticas:

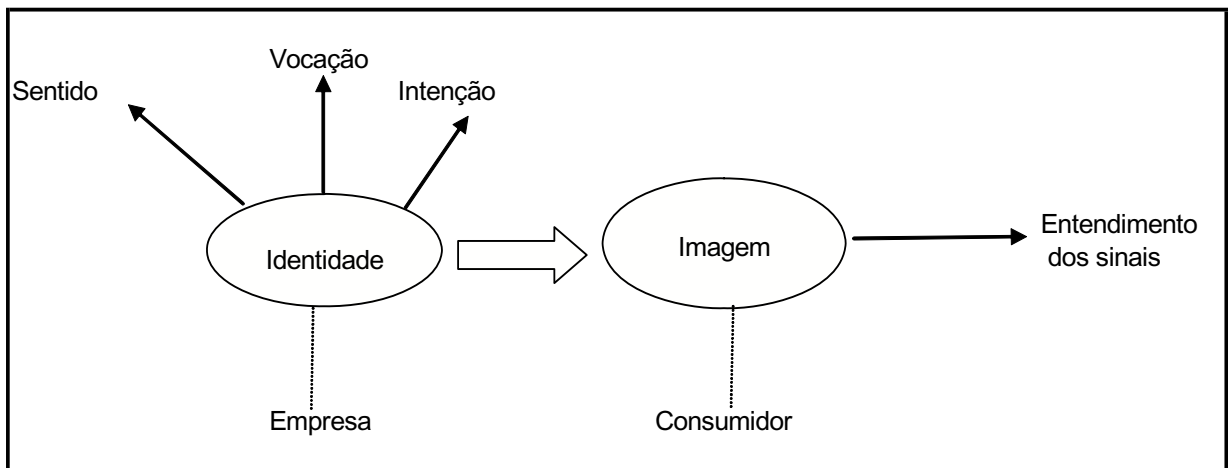
O luxo define a beleza; é uma arte aplicada aos itens funcionais. Como a luz, o luxo é iluminador [...] Ele oferece mais que meros objetos: ele providencia referências de um bom gosto. E é por isso que a gestão do luxo deveria não apenas depender das expectativas do consumidor: as marcas de luxo são animadas por sua programação interna, sua visão global e o gosto específico que eles promovem bem como o desejo de ter seus próprios padrões... os itens de luxo providenciam um prazer extra... O luxo é um anexo das classes dominantes.

Desse modo, pode-se concluir que o ser humano recorreu sempre aos artifícios, aos signos, os fenômenos, buscando uma necessidade ou ilusão, a compra de um prazer, mais do que os objetos. Sua tentativa é uma procura perene dos signos de reconhecimento, de satisfação dos desejos e de distinção social.

2.1.3 Marcas de luxo

Uma marca existe com a finalidade de identificar e sinalizar a origem do produto. Os elementos que compõem uma marca são: nome, logo, símbolo, slogan, jingle e embalagem (KELLER, 1998). O nome da marca é a sua parte verbal, aquela que se pronuncia. O logotipo é um símbolo, ou desenho pictórico, constituído para representar a marca nominal. Logos e outros símbolos não são verbalizáveis, mas nem por isso são menos associados às marcas.

Kapferer (1992) distinguiu entre o conceito de imagem e identidade da marca. A identidade da marca situa-se do lado da empresa, que deve especificar o sentido, a intenção e a vocação de uma marca. A imagem, por sua vez, situa-se do lado do receptor e refere-se à maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos pela marca por intermédio de seus produtos, serviços e programas de comunicação. A identidade necessariamente precede à imagem, pois antes de retratar a idéia do que está na mente do público é preciso estabelecer exatamente o que será retratado conforme ilustra a figura abaixo (Fluxograma 1):



Fluxograma 1: Identidade e Imagem de uma marca
Fonte: KAPFERER, 1992

Marcas são importantes de serem estudadas dentro do marketing, pois são difíceis de se construir, adicionam vantagens ao cliente, criam posições competitivas defensivas, constroem a retenção de clientes, podem transformar mercados e geram valor aos acionistas (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Entretanto, esta dissertação não fará um estudo sobre marcas, por considerar que isso exige mais do que apenas uma simples apresentação do tema. A autora focará apenas as características genéricas das marcas de luxo, pois essas, por serem mais

específicas, serão importantes quando da análise das estratégias de produtos de luxo.

Em matéria de luxo, a marca é primordial. É quase tão importante quanto o produto – é um patrimônio. Assim, para inspirar a comunicação, convém delimitar o território da identificação, a história da marca, sua proveniência, sua genealogia, seu fundador e sua linhagem, suas tradições, seus códigos (CASTARÉDE, 2005)

Nueno e Quelch, (1998), dois dos maiores estudiosos de produtos de luxo, levantaram que uma marca de luxo tradicional consiste nas seguintes características:

- Entrega de qualidade *premium* em toda sua linha de produtos, do menos ao mais caro;
- Herança do conceito de artesanato, geralmente herdada do seu criador original;
- Reconhecimento imediato pelo consumidor final através do estilo ou design;
- Produção limitada de qualquer item de forma a garantir a exclusividade e possibilitar a geração de uma lista de espera;
- Um programa de marketing que garanta, por meio da distribuição seletiva e do preço premium, um posicionamento de mercado que combine o apelo emocional com a excelência do produto entregue;
- Reputação global, ou seja, a excelência da marca é universalmente reconhecida;
- Associação imediata ao país de origem que tenha uma forte reputação como fonte de excelência na categoria do produto;

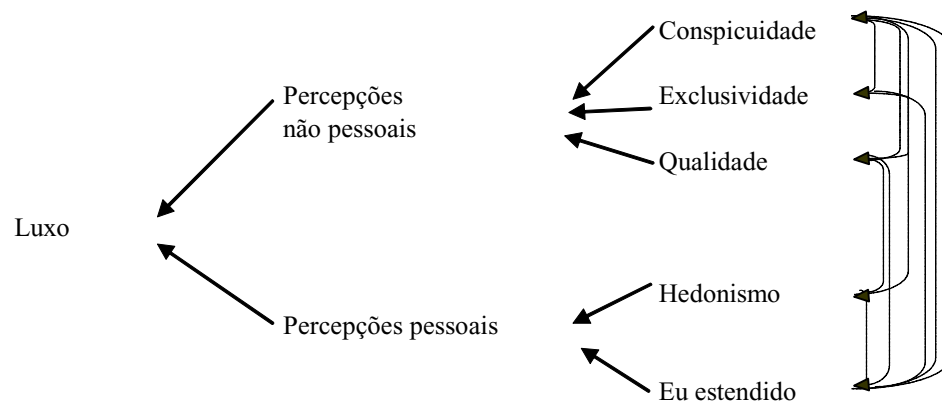
- Elementos únicos no design para cada produto;
- Uma habilidade no tempo para mudar de rumo quando a categoria fica muito na moda;
- Carregar a personalidade e os valores de seu criador.

Roux (2005) é mais sintética. Para a autora, uma marca de luxo é definida pela altíssima qualidade de seus produtos, pelo fato de ser mundialmente reconhecida, com produtos caros de um estilo inimitável. Esta análise complementa-se com a visão de Phau e Prendergast (2000) os quais identificaram além da qualidade e conhecimento da marca, a exclusividade, manutenção de vendas e a lealdade dos seus consumidores como definidores de uma marca de luxo.

Já para Castarède (2005), os seguintes fatores proporcionam legitimidade e personalidade à marca: o produto, a clientela, a distribuição, a divulgação, o tempo: a idade, a história, as raízes, a proveniência (*made in...*), a genealogia: o aval do inspirador e do talento.

Vigneron e Johnson (2004) demonstram a existência de determinadas dimensões de uma marca de luxo e que devem ser monitoradas para que a mesma se perpetue: as dimensões impessoais (exclusividade, consumo conspícuo, qualidade) e pessoais (hedonismo, exibicionismo, consumo conspícuo).

Os autores propuseram o seguinte *framework* (Esquema 1) para explicar uma marca de luxo:



Esquema 1: Percepções pessoais e não pessoais do luxo.
 Fonte: Vigneron; Johnson, 2004

Para esses autores, é esperado que diferentes grupos de consumidores tenham diferentes percepções do nível de luxo de mesmas marcas e que o nível total de percepção de uma marca incluiria estas percepções por meio de diferentes perspectivas (VIGNERON; JOHNSON, 2004).

Em relação à conspicuidade, os autores argumentam que o consumo de marcas de luxo pode ser importante para os indivíduos que buscam um reconhecimento e posicionamento social. Além disso, o consumo de produtos com alto preço pode ser um indicador da percepção da riqueza de um indivíduo. Já a exclusividade revela que a escassez ou fornecimento limitado de um produto potencializa o desejo de um consumidor por uma marca. Uma marca que seja difícil de encontrar por conta de sua exclusividade ou edição limitada e que seja ainda mais cara, pode ser ainda mais valorosa. Por fim, é esperado que uma marca de luxo possua qualidade e performance superiores se comparadas com produtos comuns. A literatura relacionada ao consumo de luxo enfatiza a importância da qualidade de longo prazo para assegurar a percepção de luxo. Estas características podem estar ligadas com

a tecnologia, engenharia design, sofisticação, artesanato. (VIGNERON; JOHNSON, 2004).

Os consumidores de uma marca de luxo podem usá-la como forma de se distinguir, mas eles também podem tentar integrar símbolos sobre sua própria identidade, de suas possessões materiais (*self* estendido). Por outro lado, os consumidores de produtos de luxo são considerados hedônicos quando eles estão procurando por gratificações pessoais e o preenchimento de requerimentos emocionais ao invés de benefícios funcionais. (VIGNERON; JOHNSON, 2004).

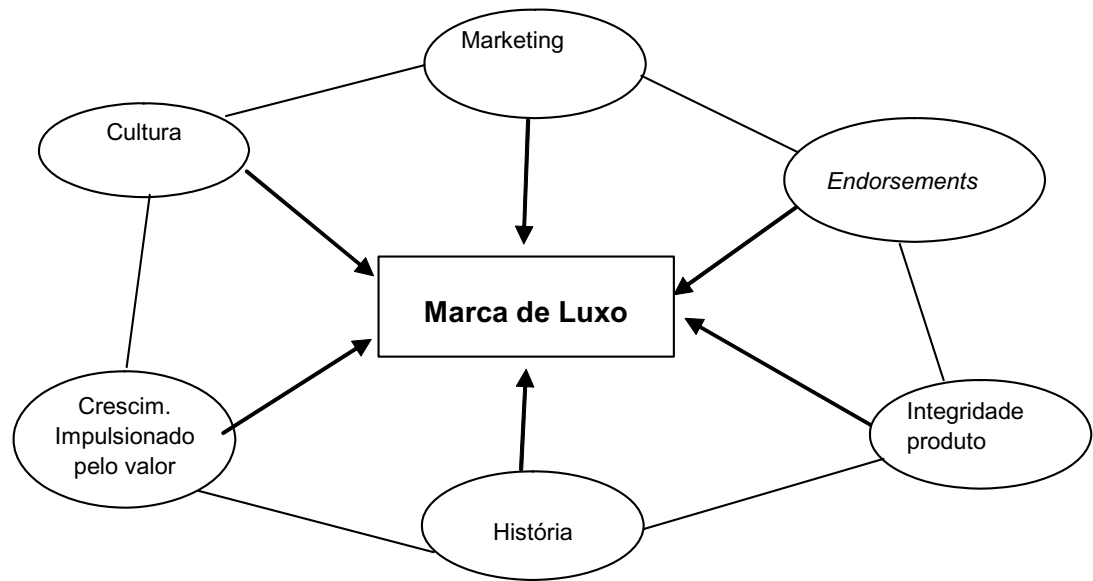
O valor agregado das marcas de luxo pode ser definido como o estilo, a apresentação, o apelo histórico, o design, a originalidade. Uma boa empresa de luxo mantém a especificidade de imaginar e definir o produto com uma qualidade e uma apresentação das quais só ela tem o segredo. A seletividade e a inacessibilidade são os vetores da marca. Mas esta pode também se desvalorizar por causa de clientes destrutivos, acidentes, erros de estratégia, pirataria (CASTARÉDE, 2005).

A força do ofício e a condição do desenvolvimento das marcas de luxo residem nas políticas de criação e de imagem, ou em outras palavras, na assimilação dos princípios constitutivos da forma: a mudança, a sedução, a comunicação, a diversificação da oferta. É por intermédio de referências de um passado mitificado, de legendas, das origens que se moldam as grandes marcas (ROUX, 2005).

Beverland (2004), em seu estudo sobre a construção de marcas de luxo, identificou como seus componentes: a) a integridade do produto; b) crescimento impulsionado pelo valor; c) cultura e história; d) marketing; e) *endorsements*. Para o autor, a

integridade do produto diz respeito à qualidade do produto, a atenção aos detalhes, a credibilidade. Já o crescimento impulsionado pelo valor diz respeito à oportunidade de explorar outros produtos por meio do produto de luxo. O uso da história da firma também é um dos elementos importantes para construir uma marca de luxo. Isso consiste no detalhamento de quando e como uma firma foi fundada, outros produtos de sucesso, a história do seu fundador. O uso intensivo do marketing e de *endorsements* de pessoas conhecidas, em geral celebridades, faz parte da estratégia de construir uma marca de luxo. Segundo o autor, acredita-se que essa estratégia cria uma massa crítica, mesmo entre os não consumidores, que faz com que a marca seja desejada ao ser aprovada socialmente. A atenção dada aos detalhes, como a embalagem, as cores utilizadas, a seleção dos vendedores e o material promocional são essencialmente importantes.

O fluxograma 2 mostra que uma marca de luxo é um sistema integrado, que envolve desde a estratégia, ao histórico e aspectos técnicos. As empresas desenvolvem as marcas ao longo de um período de intensa dedicação ao produto, construindo sua reputação baseado na qualidade do mesmo. Para o autor, cada empresa enfatiza um ou outro componente, pois o desenvolvimento de marcas é *path-dependent*. Por exemplo, empresas mais jovens, tendo pouca história a contar, colocam menos importância neste componente, investindo mais em qualidade do produto e *endorsements*. Entretanto, é necessário envolver todos os componentes e assegurar que eles estão integrados de uma forma consistente.



Fluxograma 2: Componentes de uma marca de luxo
 Fonte: Beverland (2004), p. 457

Dubois e Paternault (1995) desenvolveram a chamada “*dream formula*” para explicar as marcas de luxo, que consiste numa relação entre conscientização, compra e valor do sonho. Eles acreditam que os produtos de luxo são comprados mais pelo que eles significam e menos pelo que eles são. Entretanto, isso pode parecer um tanto paradoxal, na medida em que em a compra pode destruir o sonho do valor, fazendo o objeto de luxo menos desejável assim que ele se torne real (SERINGHAUS, 2002).

Bernard Arnault, presidente do grupo LVMH, um dos maiores conglomerados de luxo do mundo, numa perspectiva mais pragmática sobre uma marca de luxo afirmou:

Eu diria que há quatro características necessárias [para uma marca de luxo]. Uma marca de luxo é atemporal, moderna, de crescimento rápido e altamente lucrativa. [...] é muito difícil balancear todas estas características ao mesmo tempo, além de tudo, crescimento rápido frequentemente não combina com lucratividade.... Uma marca tem que se tornar uma

instituição... mas também permanecer atual. (WETLAUFER², *apud* BEVERLAND, 2004)

Mediante as explicações sugeridas, pode-se hipotetizar que a marca possui uma importância muito grande quando da decisão de compra por um produto de luxo.

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Este subitem tem por objetivo proporcionar uma visão genérica a respeito do comportamento do consumidor, especificamente do consumidor de produtos de luxo no que diz respeito às suas características comportamentais, psicológicas e sociais bem como ao ambiente de vendas favorável ao consumo.

2.2.1 Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é definido por Mowen e Minor (2003) como o estudo das unidades de compra e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e idéias. Como unidades compradoras, entenda-se tanto um indivíduo quanto um grupo, caso este seja de compra entre empresas. O comportamento do consumidor é motivo de estudo pois ajuda as organizações a elaborar o seu mix de marketing, segmentar o mercado, posicionar e diferenciar os seus produtos; realizar uma análise do ambiente e desenvolver pesquisas de mercado (MOWEN; MINOR, 2003).

² WETLAUFER, S. The perfect paradox of star brands: an interview with Bernard Arnault of LVMH. *Harvard Business Review*: vol. 79, n. 9, 2001, p. 117-123

Para estes autores, um aspecto-chave da área de comportamento do consumidor é a sua base de pesquisa. Eles classificam em três: a) a perspectiva da tomada de decisão - que seria o processo de escolha de um determinado produto/serviço; b) a perspectiva experimental – que seria o processo de compra baseado em emoções e sentimentos e c) a perspectiva da influência comportamental – que seria a compra baseada em forças ambientais, sem escolha ou desenvolvimento de sentimentos.

Solomon e Stuart (2002) e Kotler (1994), tratam das questões ligadas às características e às necessidades dos clientes que podem estar relacionadas com as funções físicas ou psicológicas. A forma específica na qual uma necessidade é satisfeita depende da história individual, do aprendizado e do ambiente cultural. O desejo por um produto em particular satisfaz necessidades que são cultural e socialmente influenciadas. (SOLOMON; STUART, 2002).

É o que também discute Bradley (2003), sobre a influência que as crenças e atitudes pessoais têm sobre o comportamento de compra do cliente. A combinação de crenças e atitudes determina a extensão na qual os consumidores gostam ou não de um produto ou serviço. Para o autor, o cliente decide sua compra em função: i) da importância percebida do produto/serviço; ii) do risco associado ao seu uso; iii) do valor simbólico do produto; iv) do valor hedônico do mesmo.

Por outro lado, a cultura em que uma pessoa vive também influencia no comportamento de uma pessoa (KOTLER, 1994; SOLOMON; STUART, 2002). Ao crescer em determinada sociedade, uma criança aprende seus valores, percepções, preferências e comportamentos básicos da sua família e outras instituições importantes (KOTLER, 1994; SOLOMON; STUART, 2002). Exemplos são grupos

nacionais, religiosos, raciais. Para estes autores, tais grupos, chamados de grupos de referência, fornecem normas e valores que podem tornar-se a perspectiva dominante de como uma pessoa pensa e se comporta.

Essas visões se complementam às de Mowen e Minor (2003), de cada indivíduo em uma população possui um conjunto único de necessidades, vontades e aspirações. As características pessoais são classificadas em i) demográficas, como a idade, sexo, renda, profissão, escolaridade e podem ser usadas sozinhas ou em combinação com outra para descrever certos valores, necessidades e comportamentos de um grupo. Também podem ser classificadas segundo o ii) comportamento do consumidor, como a elasticidade da demanda, os benefícios procurados e a fidelidade à marca, por exemplo, as iii) características de personalidade são levadas em consideração pois se avalia aspectos como a necessidade de reconhecimento e, por fim, iv) o perfil psicográfico, ou estilo de vida, interesses, atividades e opiniões, também é analisado para segmentar as características pessoais dos consumidores.

É importante igualmente o entendimento da segmentação dos mercados consumidores. Para Kotler (2000) a segmentação é definida como a divisão de um mercado em subconjuntos distintos de clientes com necessidades e vontades semelhantes, cada qual podendo ser alcançada com um mix de marketing diferenciado. As bases utilizadas para a segmentação são: a) as características de uma pessoa; b) a natureza da situação na qual o produto é adquirido; c) a geografia, que diz respeito à densidade da população e clima, por exemplo; e d) a cultura da sociedade.

De uma forma geral, as informações acima podem ser utilizadas para classificar quaisquer consumidores. Mas pelo fato do consumidor de luxo ser objeto desta pesquisa, far-se-á uma explanação ainda mais específica sobre as suas características, no item a seguir.

2.2.2 O cliente de produtos de luxo

Os produtos de luxo dão a oportunidade ao seu usuário de se sentir diferenciado de outros ao mesmo tempo em que permitem a incorporação da excelência de qualidade que o produto sugere, deixando tal consumidor com um sentimento de distinção e extremo bem-estar (DUBOIS; LAURENT; CZELLAR, 2001).

Para estes autores, as práticas de marketing podem influenciar a forma como os produtos de luxo são percebidos, assim como dependendo do nível dos recursos financeiros de uma pessoa, um produto de luxo pode variar de acordo com a cerimônia social em que ele participa, por exemplo. Igualmente eles sugerem que o contraste de percepções ocorre em função do gênero, da idade ou do histórico cultural.

Vickers e Renand (2003) argumentam que existe um mix de componentes de necessidades do consumidor de produtos de luxo, baseados nas dimensões de i) funcionalismo simbólico; ii) experimentalismo simbólico; iii) interação simbólica.

As necessidades do funcionalismo simbólico são as que motivam os consumidores a procurar por produtos que resolvem uma situação de frustração (AGAR, 2003³ *apud* VICKERS; RENAND, 2003). Um produto com esta dimensão pode ser caracterizado como tendo um componente que resolve necessidades geradas externamente.

As necessidades do experimentalismo simbólico são as que motivam os consumidores a procurar por produtos que forneçam prazer sensorial, variedade e estímulos cognitivos. Um produto com esta dimensão pode ser caracterizado como tendo um componente que resolve necessidades geradas internamente.

Já a interação simbólica descreve o desejo por produtos que preencham internamente as necessidades de auto-afirmação, posicionamento grupal ou identificação do ego. Um produto com esta dimensão pode ser definido como tendo um componente que é designado para associação o consumidor individual com um grupo desejado ou auto-imagem em termos de emoções e personalidades (BHAT; REDDY, 1998⁴ *apud* VICKERS; RENAND, 2003).

Vickers e Renand (2003) inferem que o valor primário dos produtos de luxo para seus consumidores é psicológico e que seu consumo é dependente de um distintivo mix de relações individuais e sociais. Essa interação se aproxima do que Vigneron e Johnson (2004) defendem, de que o consumidor de produtos de luxo está em busca de representação social e posicionamento, além da busca por uma exclusividade.

³ AGAR, N. **Functionalism and personal identity**. Noûs, vol. 37, 1, p. 52-70

⁴ BHAT, S.; REDDY, S.K. Symbolic and Functional Positioning of Brands. **Journal of Consumer Marketing**: v. 15, 1, 1998, p. 32-43

Sob o ponto de vista da segmentação Roux (2005) classificou a clientela de luxo em dois segmentos: o segmento fiel dos clientes muito ricos e o segmento menos fiel dos clientes razoavelmente abastados. A nova clientela do luxo é uma clientela abastada cada vez mais uma clientela de classes médias, mais sensível 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 as compras dessa clientela serão de natureza excepcional e de alto investimento psicológico (ROUX, 2005).

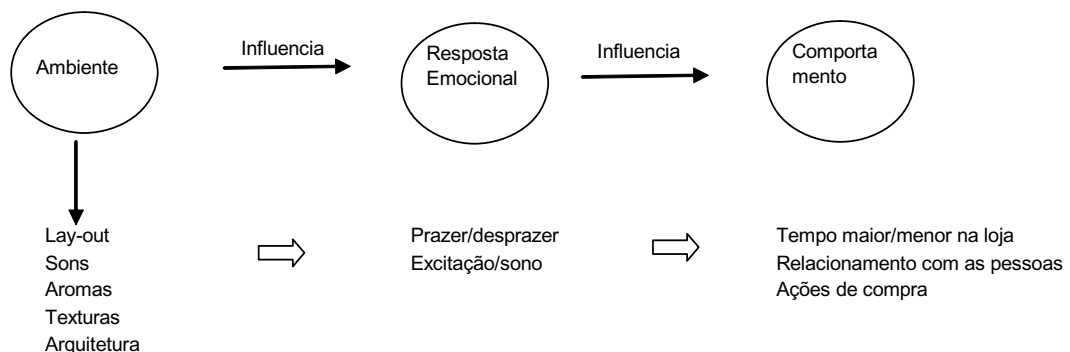
Por outro lado, Dubois e Laurent (1996) classificaram os consumidores de luxo em uma minoria que compra de qualquer forma, os consumidores ocasionais ou excursionistas e os excluídos. O primeiro inclui os clientes leais, que geralmente possuem uma relação já estabelecida com algum vendedor ou mesmo com os designers. O segundo grupo inclui os consumidores temporários, que consomem os produtos de luxo em ocasiões bastante específicas. E os excluídos que são os que não têm acesso a este mercado (DUBOIS; LAURENT, 1996).

Os dois itens anteriores discutiram o comportamento e as classificações de clientes, em especial dos clientes de produtos de luxo. Sabe-se que o estudo do comportamento do consumidor é uma ciência bem mais complexa do que estas explicações. Entretanto, como forma de atender aos objetivos deste trabalho em especial, foram tratados apenas os temas que inferem nos resultados das pesquisas. No próximo item será discutida a influência do ambiente de vendas no comportamento de consumo.

2.2.3 O ambiente físico das vendas

O ambiente físico é o aspecto físico e espacial do local que circunda uma atividade de consumo. São considerados estímulos a localização, as cores, os ruídos, a música, a iluminação, o clima, a decoração, a segurança, entre outros, como influenciadores da percepção do comportamento do consumidor e para a construção da imagem da marca (MOVEN; MINOR, 2003).

Para os autores, quando o ambiente influencia o consumidor e já existem emoções positivas sobre a marca, por exemplo, é provável um aumento das compras. Em contrapartida, se o ambiente não for agradável, mesmo com uma emoção positiva da marca, pode o resultado pode ser menos compras. O fluxograma 3, abaixo, apresenta o diagrama destas relações:



Fluxograma 3 – O Ambiente e o comportamento de compra
MOWEI; MINOR (2003), p. 253

Loudon e Bitta (1993) acreditam que os consumidores examinar uma loja em função da aparência da arquitetura, do design interior, do layout, das facilidades, cores, vizinhança, luzes baseados na percepção de como estes fatores parecem ou não adequados a eles. Para os autores estes fatores podem afetar o estado de humor do

consumidor na compra, o qual por sua vez, pode influenciar o comportamento dele e a avaliação da marca. A importância desse ambiente diz respeito à produção de efeitos emocionais que aumentam o tempo que o consumidor passa na loja e interage com o pessoal de vendas fortalecendo a percepção da qualidade da experiência de compra e reforçando ou não a probabilidade de compra (LOUDON; BITTA, 1993)

Esta visão corrobora com Donovan e Rossiter (1982) que caracterizaram alguns elementos do ambiente físico que podem influenciar na compra como a disposição das mercadorias, cores, músicas, aromas, iluminação, apresentação dos funcionários, fluxo de pessoas. A resposta desses elementos pode ser manifestado pelo desejo de permanecer ou sair da loja.

Os elementos ambientais que exercem influência sobre o varejo podem ser classificados em (DUNNE; LUSCH, 1999):

- Variáveis externas: sinalização, entrada, vitrine, arquitetura do prédio, vizinhança, localização, estacionamento;
- Variáveis internas: tipo de música, cores, iluminação, temperatura, aromas;
- Variáveis de design, layout e ponto de venda: design, espaços, disposição das mercadorias, área de espera, móveis, tráfego interno;
- Variáveis humanas: empregados, uniforme, outros clientes, privacidade.

A partir dos elementos expostos pode-se afirmar que os elementos ambientais exercem influência no comportamento do consumidor.

O ambiente de compra é muito importante para diferenciar uma loja de outra e para atrair grupos específicos de consumidores que buscam os sentimentos que derivam desta atmosfera criada para a marca. No caso do ambiente de produtos de luxo, ele é ainda mais importante para tangibilizar a imagem que o consumidor tem da marca.

2.3 MARKETING – UM RECURSO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

O objetivo deste subitem é o de identificar alguns dos principais elementos do marketing que podem contribuir com as estratégias das empresas comercializadoras de produtos de luxo. Apresentar-se-á brevemente o marketing estratégico como um dos recursos da estratégia de negócios, utilizando para isso as ferramentas do marketing mix.

2.3.1 O marketing estratégico

O marketing estratégico está ligado com a direção e escopo das atividades de longo prazo desempenhadas pela organização para obter vantagem competitiva (BRADLEY, 2003). Pressupõe a análise sistemática e permanente das necessidades de mercado, o desenvolvimento de conceitos e produtos com um bom desempenho destinados a grupo de compradores específicos, que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos (LAMBIN, 2000).

Solomon e Stuart (2002) são mais abrangentes e conceituam marketing estratégico como o processo troca de valor que consiste em planejamento, execução, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços de forma a propiciar trocas que satisfaçam os indivíduos e os objetivos organizacionais. Já as estratégias de

marketing são conceituadas pelos mesmos autores como a seleção do público-alvo e o desenvolvimento de um mix de programas para atingir este público – estratégias relacionadas ao produto, ao preço, à promoção e à distribuição. (SOLOMON; STUART 2002).

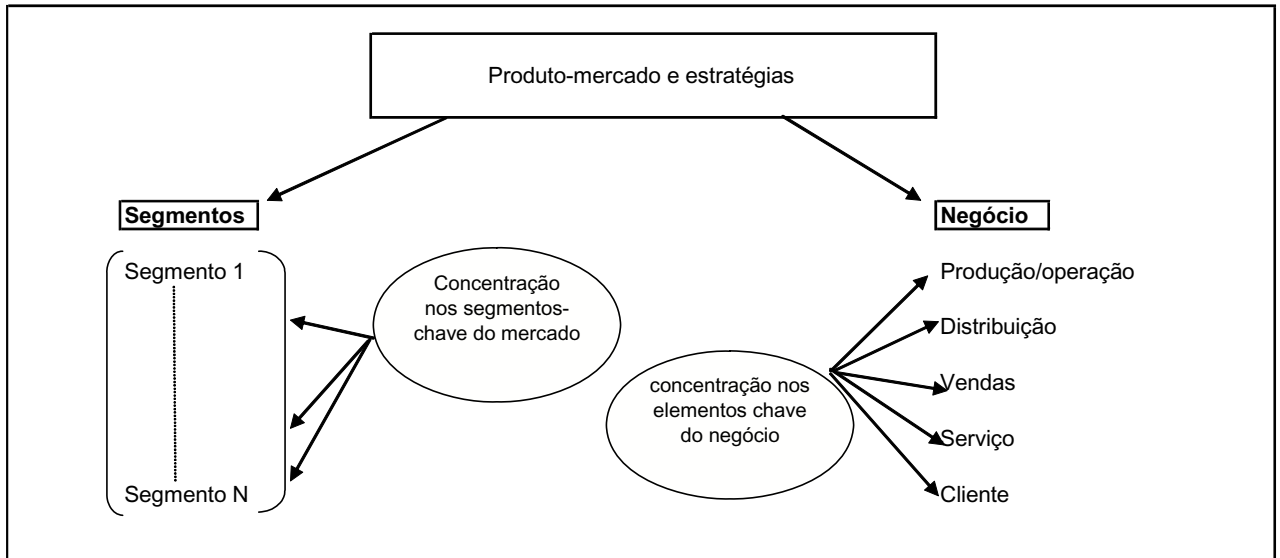
Lambin (2000) defende que estas atividades são dependentes, já que resultam em atividades complementares no esforço do marketing. O marketing estratégico identifica as necessidades insatisfeitas ou mal satisfeitas e desenvolve produtos novos adaptados a essas expectativas.

Para Bradley, a vantagem de marketing de uma organização, depende em quão bem ela escolhe sua estratégia de : i) concentração nos segmentos selecionados; ii) oferta de produtos diferenciados; iii) uso de canais de distribuição alternativos; iv) uso de processos de manufatura diferenciados que permitem uma alta qualidade a preços menores (BRADLEY, 2003)

As organizações de sucesso reconhecem o posicionamento de valor e asseguram que o aprendizado ocorre através da organização como o resultado da descoberta deste posicionamento. A escolha de tal posicionamento é uma das decisões estratégicas mais importantes pela qual a organização passa. Uma vez escolhida, é uma tarefa da administração de assegurar que todos na empresa contribuam diretamente com a entrega do valor escolhido (BRADLEY, 2003).

Dentro deste *framework* é necessário que a organização se decida sobre a sua plataforma produto-mercado a qual possui dois elementos: decisões sobre o

produto-mercado e decisões sobre as posições a serem adotadas dentro do negócio em si, conforme demonstra o fluxograma 4, abaixo:



Fluxograma 4: Sistema de estratégias produto-mercado e negócio
 Fonte: Bradley, 2003, p. 13

No item a seguir, serão aprofundados alguns dos conceitos dos elementos do mix de marketing importantes para a elaboração da estratégia das organizações.

2.3.2 Marketing mix

O conceito do mix de marketing consiste em ferramentas que são usadas juntas e que criam uma resposta desejada entre uma série de consumidores pré-definidos (SOLOMON; STUART, 2002). Os elementos do mix de marketing são comumente conhecidos como os 4 Ps: produto, preço, promoção e distribuição (*placement*). Estes elementos são interdependentes e as decisões sobre qualquer um deles afeta a decisão sobre outro.

Borden (1964) um dos pioneiros no estudo do marketing mix, declarou:

[...] Eu percebi que é essencial perguntar: qual a estratégia de marketing que foi ou deveria ser aplicada para atingir os resultados face às circunstâncias encontradas? Qual a combinação de procedimentos e políticas que foram ou deveriam ter sido adotadas para permitir o comportamento de compra desejado dos clientes a um custo que permite o lucro? Especificamente, que tipo de anúncio fazer, quais as habilidades pessoais do vendedor, o preço, embalagem, canais de distribuição e armazenamento e outros elementos de um programa de marketing podem ser manipulados de uma forma a permitir uma operação rentável? (BORDEN, 1964⁵, *apud* SHETH; GARDNER; GARRET, 1998)

Abaixo, uma explicação sucinta sobre cada um dos elementos do mix e uma breve explanação específica aplicada ao setor de produtos de luxo.

2.3.2.1 Produto

Um produto é qualquer coisa que um consumidor adquira ou possa adquirir de forma a atender as suas expectativas. Envolve um bem material e certas características de construção, aparência, desempenho, embalagem, prazo de entrega, garantia e preço (HAWKINS; BEST; CONEY, 1995).

Para Kotler, os produtos podem ser: bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias (KOTLER, 1993). O sucesso de um produto está relacionado com a sua correspondência às necessidades impostas pelo mercado, as quais podem ser determinadas por meio de uma pesquisa de mercado, além de uma adequada promoção de lançamento, formas de comercialização eficientes e preço compatível com as condições de mercado (KOTLER, 1993).

⁵ BORDEN, N. The Concept of the Marketing Mix, **Journal of Advertising Research**, 4 (June, 1964), p. 2-7.

Em outro tipo de classificação de Kotler (1993), os produtos podem ser divididos em: bens de consumo e bens industriais. Os bens de consumo subdividem-se em: produtos de conveniência; produtos de comparação; produtos de especialidade e produtos não procurados. Os produtos de conveniência são aqueles que o consumidor não está disposto a se locomover, por isso, prefere comprar mais rapidamente em uma loja mais acessível. Já os produtos de comparação são produtos de consumo comprados com menos frequência e comparados em termos de adequação, qualidade, preço, estilo e marcas. Os produtos de especialidade são os produtos de consumo com características únicas ou identificação de marca, em função das quais vários consumidores dispõem-se a fazer um esforço especial de compra e por fim existem os produtos não procurados que são os produtos de consumo que o consumidor não conhece, ou normalmente não pensa em comprar (KOTLER, 1993).

Os produtos de luxo, por suas características específicas e muito atrelados com a marca parecem pertencer à classificação de produtos de especialidade. As características e atributos dos produtos de luxo, já foram referenciadas no item 2.1. Abaixo, serão comentados algumas peculiaridades referentes aos produtos de luxo.

Segundo Nueno e Quelch, um portfólio de produtos balanceados para uma marca de luxo é essencial para a lucratividade. Isto envolve produtos de uma nova coleção além de uma parte composta de itens mais clássicos da marca, como acessórios em couro e peças de cores clássicas. (NUENO; QUELCH, 1998)

Para os autores, há três tipos de desafios que uma marca de luxo enfrenta no que tange ao ciclo de seu produto: a) a inclusão de acessórios a preço mais baixo os

quais permitiriam uma ampliação do mercado; b) a extensão da sua marca por meio da ampliação da sua linha de produtos além do seu core business; c) o lançamento de versões mais jovens de suas marcas para ampliar um mercado que também aspira o consumo de luxo.

Sobre a inclusão de acessórios a um preço mais acessível, algumas marcas tradicionais tais como Hermes e Tiffany's optaram por sua inserção, democratizando assim o luxo. Outras marcas, entretanto, acreditam que tal estratégia diminui a exclusividade da marca ao abrir as portas para outros consumidores que não os do topo da pirâmide (NUENO ; QUELCH, 1998, p. 65).

Sobre a ampliação das marcas para outros produtos, além de adicionar custos mais complexos, corre-se o risco do consumidor não perceber tal transferência. Além disso, para os autores, o controle de qualidade é mais complicado de se assegurar, especialmente se a manufatura é subcontratada. Alguns proprietários de marcas fazem contratos de longo-prazo envolvendo investimentos em ações. A marca Calvin Klein, por exemplo, originalmente de roupas, possui 10% de participação acionária na CK Watches, empresa fruto da joint venture da SMH e a marca Calvin Klein, diminuindo assim os riscos e problemas advindos desta estratégia.

2.3.2.2 Preço

O preço diz respeito ao valor que os consumidores pagam para obter um determinado produto e deve ser baseado em custos, demanda, preços do competidor, marca. O preço é frequentemente usado como um meio de aumentar o interesse dos consumidores em um produto. (SOLOMON; STUART, 2002). É

importante considerar que o preço de um produto não é o mesmo que o custo de um produto para o consumidor. A definição do preço de um produto passa pelo entendimento das regras simbólicas que o preço possui para o produto em questão (HAWKINS; BEST; CONEY, 1995).

Estratégias de preço alto frequentemente se refere a preços de prestígio, *premium* ou exclusividade e são vistos como excelentes estratégias para certos tipos de produtos, tipicamente aqueles de alta qualidade (GROTH ; MCDANIEL, 1993). O maior benefício de uma estratégia de preço de prestígio obviamente são as altas margens obtidas. Embora os altos preços estejam associados com baixo volume, não é sempre o caso. Na verdade, os altos preços podem eventualmente fazer com que certos produtos sejam mais desejados e aumentem seu volume de vendas (GROTH; MCDANIEL, 1993).

Além disso, o alto preço, aliado a uma alta qualidade, influenciam o valor percebido de uma marca que, para Chang e Wildt (1994), é a compensação entre a qualidade percebida e o preço percebido.

Para Tellis (1986), uma estratégia de preços é uma escolha razoável entre uma série de preços alternativos que objetivam uma maximização dos lucros dentro de um período planejado em resposta a um cenário escolhido.

Em geral as empresas ligadas aos produtos de luxo buscam uma estratégia de alto preço procurando dar ao seu produto uma posição de exclusividade. Entretanto, o preço por si só não é o único fator que reforça esta exclusividade, mas também a imagem da marca na mente do consumidor (GROTH; McDANIEL, 1993).

A oportunidade de posicionar um produto ou serviço como exclusivo baseia-se no princípio do valor exclusivo desenvolvido pelos autores Groth e McDaniel, o qual sustenta que a diferença entre o valor de mercado e o puro valor utilitário de um produto é seu valor premium de exclusividade. De uma perspectiva do consumidor, o valor de mercado é uma junção de dois fatores: o Valor Utilitário Puro (VUP) e o Valor Premium Exclusivo (VPE), se houver.

Na perspectiva do consumidor isto pode ser representado como:

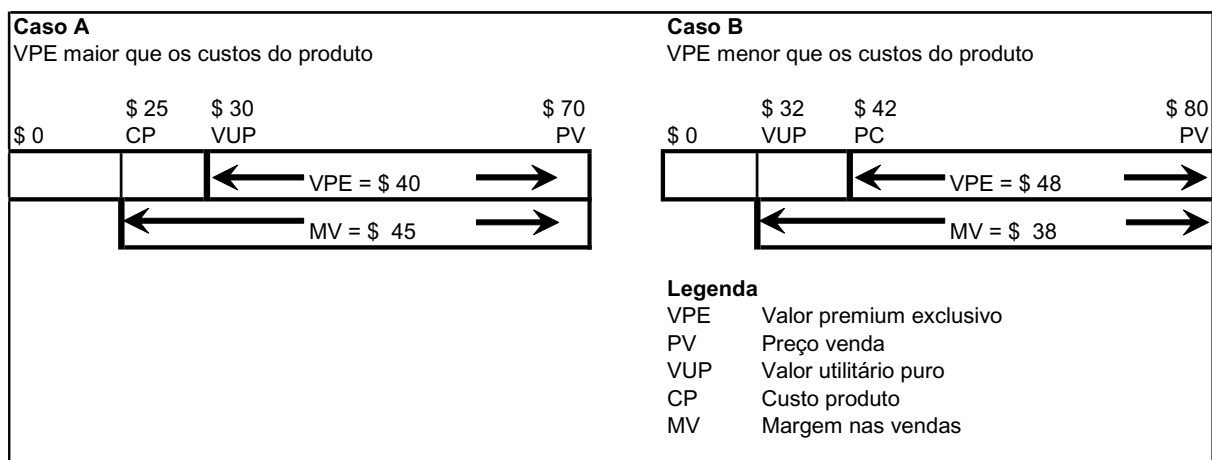
$$\text{Valor de Mercado de um Produto (VM)} = \text{VUP} + \text{VPE}$$

A firma tem uma perspectiva diferente. A margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e os custos de produção e marketing (custos relacionados ao produto - CP). Assim, na perspectiva da firma esta fórmula pode ser representada como:

$$\text{Preço de Venda de um Produto (PV)} = \text{CP} + \text{VPE}$$

A principal tarefa da estratégia de marketing, especialmente para as marcas com um alto nível de exclusividade desejada é maximizar a margem de contribuição total, dados os custos fixos. A margem total gerada é o resultado das unidades vendidas e a margem por unidade. O tamanho do VPE mais a possibilidade de aumento do volume produz potencialmente grandes lucros desde que o resultado da margem de contribuição por unidade também seja grande. A margem de contribuição coopera por meio da cobertura dos custos fixos dentro daquele período. Uma vez que eles estejam cobertos, qualquer venda adicional contribui com o lucro. Com margens

mais amplas tem-se um ponto de equilíbrio atingido mais cedo representando menos risco para empresa e vendas incrementais aumentam o lucro incremental (GROTH; McDANIEL, 1993, p. 12). O esquema 2 ilustra duas situações possíveis: o caso A em que o valor utilitário percebido é maior do que os custos do produto e o caso B em que este valor é menor. No caso B, se o VPE deixar de existir, a firma B poderá ter problemas.



Esquema 2: Valor premium exclusivo e margem

Fonte: Groth; McDaniel, 1993, p. 12

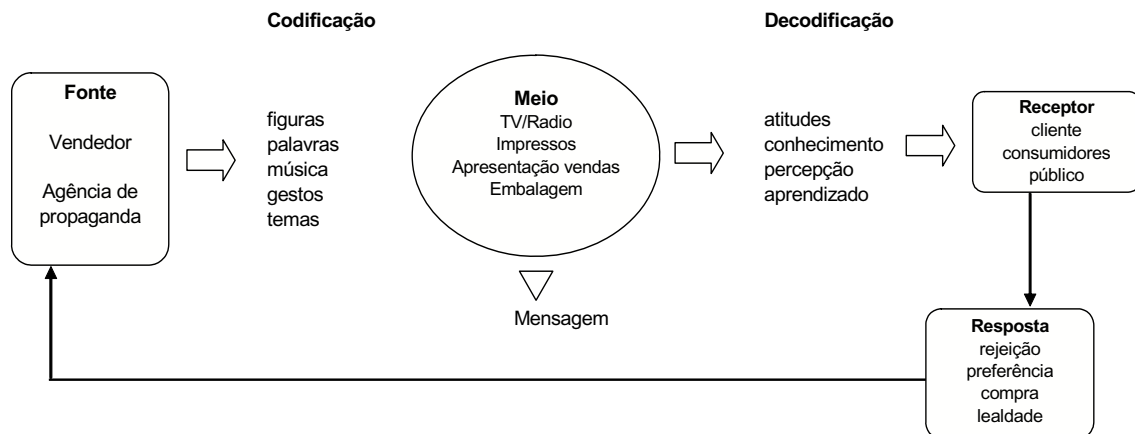
Alguns determinantes para o entendimento do VPE fornecem as bases para o desenvolvimento da estratégia de maximização do mesmo e estão ligados sobretudo a fatores psicológicos, ligados à percepção das necessidades do consumidor ou o valor dado ao crescimento das percepções de valor exclusivo. Estes fatores podem ser internos ou externos ao consumidor. Internos porque independente da opinião, influência ou interação com outras pessoas eles podem surgir. E externos, quando sofrem a influência de outros (GROTH; McDANIEL, 1993).

Para os autores, se uma marca quer ter um alto nível de exclusividade, ela deve objetivar aumentar seu VPE. Este aumento se faz mediante estratégias como:

identificar os segmentos de mercado onde os fatores psicológicos tem um peso maior, maximizar o valor do VPE por meio de estratégias de marketing que enfoquem os atributos exclusivos do produto, as estratégias promocionais exclusivas e aos canais de distribuição específicos.

2.3.2.3 Promoção

A promoção ou comunicação de marketing inclui todas as atividades de comunicação utilizadas para informar o consumidor ou as organizações sobre os seus produtos e encorajar clientes ou potenciais consumidores a comprar tais produtos. Existem 5 elementos no processo de comunicação (Fluxograma 5): a fonte da mensagem; a mensagem; o meio ou canal de propagação; o emissor e o receptor (BRADLEY, 2003)



Fluxograma 5: O processo de comunicação
Fonte: BRADLEY, 2003, p. 178

A promoção envolve propagandas em TV e revistas, relações públicas, embalagem e qualquer outro sinal que a empresa queira mostrar sobre si e seus produtos

(HAWKINS; BEST; CONEY, 1995). Também pode envolver a venda personalizada e notícias na imprensa (SOLOMON; STUART, 2002; BRADLEY, 2003).

Para Bradley (2003) as questões básicas a serem identificadas em um processo de comunicação são: a) o que a organização quer informar; b) em quais resultados ela quer influir? c) qual a melhor mensagem para atingir tais objetivos; d) qual veículo é o mais apropriado? e) quando ela deve comunicar? f) qual o orçamento para isso? g) o quanto efetiva é a comunicação de marketing? Hawkings, Best e Coney (1995) complementam a visão de Bradley, ao citar um dos principais elementos da comunicação: quem é o público-alvo?

Um dos elementos que diferencia a indústria do luxo das outras indústrias é a necessidade da criatividade. Muitas marcas de luxo atingem a legitimidade como resultado de um marketing criativo, inovativo e convincente que gera mídia favorável e aceitação de mercado. Como exemplo, os autores citam Salvatore Ferragamo, o fundador da loja que leva seu nome, que não apenas foi um genial criador de sapatos, mas também era uma fonte rica de aforismos e anedotas as quais a empresa usa intensivamente nas suas ações de comunicação e promoção da marca ainda nos tempos atuais (NUENO; QUELCH, 1998).

Para obter valor no mercado, as iniciativas de design de uma marca de luxo devem ser comunicadas no mundo todo. Feiras de moda, eventos especiais e outros esforços de relações públicas devem ser cuidadosamente coordenados para assegurar bons editoriais nas revistas e comunicar uma imagem de desejo pela marca de luxo. As revistas selecionadas para propaganda, os filmes nos quais a

marca aparece, as celebridades usando a marca, tudo contribui para a imagem da marca (NUENO ; QUELCH, 1998).

Vickers e Renand (2003) propõem que os programas de comunicação de produtos de luxo devam articular um mix de imagens simbólicas usando todos os elementos do marketing mix numa forma criativa, mas consistente e congruente. Para estes autores, os executivos precisam perceber que os produtos de luxo possuem um mix distintivo de atributos simbólicos, os quais podem ser usados para diferenciá-los dos produtos não-luxuosos. Um conjunto de dimensões simbólicas pode ajudar os produtos de luxo a criarem uma imagem de estilo, uma imagem que os consumidores usam para comunicar informações sobre si mesmos ou para fazer inferências sobre outros.

No caso de campanhas internacionais é necessário considerar algumas limitações como restrições no uso de símbolos, uso de linguagem estrangeira, disponibilidade de mídia além de considerações legais, diferenças culturais e hábitos de consumo que variam de país para país (LAMBIN, 2000)

Para a pesquisadora Roux (2003), as estratégias de lançamento de marcas podem ser de dois tipos: estratégia de diferenciação com campanha de notoriedade maciça internacional e estratégia de especialização ou nicho. A primeira é muito dispendiosa, arriscada e necessariamente precisa estar apoiada em grupos financeiros muito fortes. A segunda pratica uma distribuição intencionalmente muito seletiva e reduzida, utilizando sua imagem de marca e conceito.

Por fim, é importante que os administradores das marcas de luxo considerem o efeito das chamadas promoções de venda (venda mais barata ou com brinde). Em muitos casos, elas podem diminuir o papel da marca e retirar o valor como critério de escolha. Ao recusar estratégias de promoção, a empresa afirma seu prestígio e seletividade (ROUX, 2005).

2.3.2.4 Distribuição

A distribuição (*placing*) refere-se à disponibilidade do produto ao consumidor no tempo e no espaço desejado. A estratégia de distribuição deve contemplar se a empresa vai vender seu produto diretamente ou por meio de um distribuidor ou varejista. A escolha do canal depende do produto, do preço e das decisões de promoção. (SOLOMON; STUART, 2002).

Para Nueno e Quelch (1998), há três tipos de estratégias de distribuição dentro do mercado de luxo: a) a distribuição expandida, com várias lojas distribuídas pelo mundo; b) distribuição por contrato com algumas lojas independentes; c) recuperação da distribuição quando o volume justifica a implantação de uma loja própria.

O Esquema 3, a seguir, mostra o mix de canais que as marcas de luxo utilizam para sua distribuição. Pode-se perceber que para cada canal há um típico perfil consumidor para cada objetivo:



Esquema 3: Canais de Distribuição para produtos de luxo
 Fonte: Nueno e Quelch (1998, p. 67)

O relatório Eurostaf complementa Nueno e Quelch, citando além dos tradicionais circuitos, como as lojas próprias, as lojas multimarcas, os grandes magasins, as vendas em viagem e no duty free, os circuitos alternativos são: a venda a distância, as vendas privadas, as boutiques dos grandes hotéis. (EUROSTAF, 2005).

Apesar da tentativa de retomar o controle da distribuição, muitas marcas de luxo ainda continuarão a serem vendidas por intermédio de canais múltiplos. Muitos consumidores valorizam a oportunidade de comparar marcas. Por meio de lojas não exclusivas, uma marca de luxo pode testar suas estratégias com a de outras marcas. Por outro lado, um mix de canais de distribuição é complicado de se administrar. Eles requerem serviços e merchandising diferenciados, e alguns casos, a separação da linha de produtos (NUENO; QUELCH, 1998).

2.3.2.5 Serviços complementares

Para Solomon e Stuart (2002), os serviços são ações, esforços ou performances trocadas entre o produtor e o usuário que asseguram a satisfação do consumidor com o que ele pagou. São valores intangíveis, a satisfação de necessidades por intermédio do prazer, da informação, da conveniência. Esta definição é similar à de Kotler (1994), onde serviço é qualquer ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

As características dos serviços podem ser definidas como **intangibilidade** que é a aparência física do local, o uniforme dos atendentes, a logomarca, *websites*, a embalagem e a propaganda; **percebibilidade** que diz respeito ao ajuste do preço à demanda; a **variabilidade** que é a melhoria do processo de entrega e a autonomia dos funcionários; e a **inseparabilidade** que diz respeito ao treinamento e atendimento dos funcionários (SOLOMON; STUART, 2002).

A mensuração da qualidade dos serviços prestados pode ser feita de forma a identificar planos específicos para melhorar o que é esperado do que está sendo oferecido. Solomon e Stuart (2002) citam os espaços de melhoria, ou gaps, que podem ser descritos como: *gap* entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência; *gap* entre a percepção da gerência e os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa; *gap* entre os padrões de qualidade existentes e o serviço entregue; *gap* entre a qualidade do serviço e as expectativas do consumidor e o *gap* entre o serviço esperado e o serviço percebido.

Lovelock e Wright (2001) argumentam que no serviço sob medida, o papel mais importante pertence aos empregados, já que representam o contato com o consumidor. Eles têm como missão fundamental identificar a necessidade dos consumidores e entender o que os clientes desejam, já que nem sempre estes têm ciência de suas necessidades reais ou mesmo não sabem expressá-la. Neste sentido, os funcionários cumprem um papel de identificar o serviço mais adequado.

Nueno e Quelch (1998) comentam que assim que as vendas se expandem, os donos de marcas de luxo devem se tornar “*experts*” em construção de relacionamento, serviços aos clientes e gestão de banco de dados para explorar melhorar a base de clientes e efetuar mais vendas.

Para esses autores as marcas de luxo deveriam investir em sistemas de informação sobre seus clientes. Por exemplo, o cliente que compra um acessório hoje, pode comprar itens de mais valor amanhã; os proprietários devem ampliar a venda cruzada ao saber das informações do seu cliente; um turista que compra um item apenas em uma loja pode comprar outros itens em outras lojas. Com informações sobre os clientes, os proprietários podem contatar clientes para eventos especiais, tais como a apresentação de novas coleções, desfiles, *test-drive*. Por fim, um banco de dados mantém os registros de um comprador, caso haja um *turnover* de vendedores (DUBOIS; LAURENT, 1996).

Por fim, para Roux (2003) a qualidade da prestação dos serviços é diretamente dependente do valor das relações com o pessoal de contato, em outras palavras, o pessoal de vendas. O treinamento nos produtos, na acolhida, na escuta do cliente,

na empatia, aos métodos de dobragem e embalagem dos produtos, à vestimenta, são fundamentais para o negócio (ROUX, 2003)

2.4 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Estratégia diz respeito basicamente à direção das organizações e firmas. Estas estão numa competição para entrar no mercado, por clientes e por lucros que cubram os seus custos e para isso é necessário definir suas estratégias tais como: os objetivos a alcançar, produtos e serviços a oferecer, design e configuração de políticas de concorrência no mercado, sistemas administrativos. Estas escolhas têm uma influência crítica no sucesso ou fracasso de um empreendimento e fundamentalmente, devem ser integradas (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991).

No começo dos anos 80 o surgimento das teorias de Porter (1981) influenciou uma série de empresas ao redor do mundo em busca da chamada vantagem competitiva. Segundo o autor, para competir as empresas deveriam estar atentas a cinco forças principais, as quais limitariam a sua obtenção de lucro. Estas forças seriam: a força de fornecedores; a força dos clientes, a força dos concorrentes diretos; a força dos concorrentes indiretos e a força dos concorrentes futuros (PORTER, 1981).

Em 1986, o autor defende a idéia de que as empresas lucrativas seriam aquelas que se especializassem para competir em termos de liderança em custos, diferenciação ou enfoque (PORTER, 1986). A idéia principal é a de que a estratégia não deveria somente pensar nos mercados em que a empresa atuasse, mas também no posicionamento em relação a estes mercados.

No caso dos produtos de luxo, seu valor *premium* e enfoque no cliente de alta renda, como foi visto na fundamentação do item 2.1, as estratégias podem ser discutidos levando-se em consideração as estratégias de diferenciação e enfoque.

A diferenciação pode assumir diferentes formas: projeto ou imagem de marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores. Para o autor a estratégia de diferenciação proporciona rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores à marca, bem como uma conseqüente menor sensibilização ao preço. Entretanto, pode ser bem mais difícil de se obter uma alta parcela do mercado, pois em geral, requer um sentimento de exclusividade (PORTER, 1986).

Aaker complementa a visão de Porter ao argumentar que uma estratégia de diferenciação bem sucedida envolve a geração de valor ao cliente, ao fornecimento deste valor percebido e a dificuldade de ser copiado pelos rivais (AAKER, 1997).

Para se diferenciar pode-se optar pelo foco na qualidade do produto, pelo foco nos serviços ou por meio da construção de marcas fortes (AAKER, 1997). Na qualidade do produto, itens como desempenho, durabilidade, conformidade, características, nome, confiabilidade, nível de serviço e aparência final serão observados. Já o foco no serviço envolve os aspectos tangíveis observáveis, a confiabilidade, a receptividade, a competência e a empatia dos atendentes. A construção de marcas fortes adiciona valor por meio da confiança de compra, da qualidade percebida, da lealdade e associações que a marca provoca - auto-imagem, símbolos, emoções (AAKER, 1997).

Já a estratégia de enfoque, defendida por Porter (1986) repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão atuando de forma mais ampla, mas por outro lado, envolve necessariamente um *trade-off* entre a rentabilidade e as vendas (PORTER; 1986). Esta estratégia envolve concentrar o negócio em segmento específico, em uma parte da linha de produto ou numa área geográfica. Pode ser interessante porque evita dispersão na implementação da estratégia, permite competir quando os recursos são limitados, fornece posicionamento estratégico e reduz as pressões competitivas (AAKER, 1997).

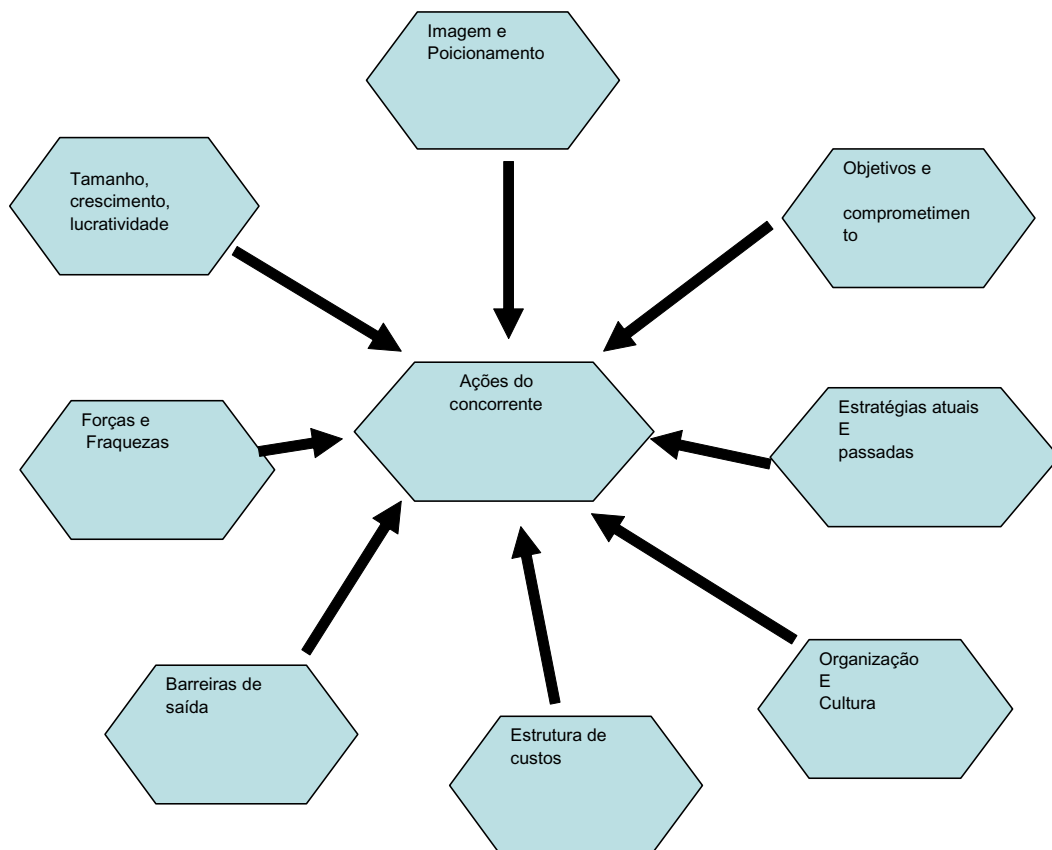
As estratégias das empresas de luxo são desenvolvidas e controladas por sua matriz. Na literatura pesquisada não foram encontradas informações específicas sobre tais estratégias nem como as empresas configuram a concorrência. Pode-se supor que a configuração das estratégias sofra alterações em cada mercado onde estejam instalados, dadas as suas especificidades. Como um dos objetivos específicos desta pesquisa é o entendimento da concorrência, será feita uma breve busca da teoria sobre este assunto, no item a seguir.

2.4.1 Análise da competição dos produtos

Este subitem descreve sucintamente a análise da concorrência, com o objetivo de identificar a competitividade no mercado de luxo.

Aaker (1997) descreve que análise da concorrência começa com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Alguns concorrentes competem mais intensamente que outros. Especialmente quando há muitos concorrentes é útil reunir em grupos

estratégicos aqueles que são semelhantes em suas características (ex. tamanho e recursos), forças (ex. marca e distribuição) e estratégias (ex. alta qualidade). Para o autor, ao se desenvolver uma estratégia é necessário entender, as seguintes características dos concorrentes (Esquema 3): a) o desempenho , b) a imagem a personalidade construídos e percebidos, c) os objetivos, d) a estratégia atual e passada, d) a cultura da empresa – custos ou clientes, e) estrutura de custos e f) as forças e fraquezas , g) as barreiras de saída (AAKER, 1997). Para o autor, é também importante considerar os potenciais competidores observando firmas que promovam a expansão de seus produtos e mercado ou que estejam tentando uma retaliação do mercado.



Esquema 3: Entendendo os concorrentes
 Fonte: AAKER, 1997, p. 65

Porter (1986) desenvolveu uma metodologia de análise a concorrência onde é analisado o que orienta os concorrentes, o que ele está fazendo e o que pode fazer, ou seja, qual a estratégia que está em curso, quais as metas futuras, sua capacidade em relação às suas áreas funcionais e de crescimento, capacidade de adaptação e mudança, capacidade de resposta rápida, os pontos fortes e pontos fracos em relação a produtos, à distribuição, ao marketing, às vendas, às operações, aos custos, à capacidade financeira, organizacional e administrativa.

Hooley, Saunders e Piercy (2001), complementam esta visão ao argumentar que a análise da concorrência deve concentrar-se nas empresas de mesmo grupo estratégico. A longo prazo, o setor como um todo precisa ser examinado para a identificação de concorrentes que possam dispor de recursos ou da necessidade de vencer as barreiras de entrada no grupo estratégico da empresa interessada. Embora as barreiras possam ser altas, se o grupo estratégico a que pertence a empresa interessada apresentar grandes lucros ou um potencial de crescimento superior ao resto de mercado, ele provavelmente atrairá novos participantes. Os autores sugerem que, quando uma empresa entra em mercados e institui estratégias, a empresa deve buscar **bons** concorrentes, capazes de estabilizar mercados, proporcionar oportunidades e exercer uma pressão em todo o setor no que diz respeito ao desempenho.

Especificamente sobre o mercado de luxo, Roux (2005) considera importante que as empresas estudem as ofertas promocionais da concorrência e seus efeitos sobre as vendas, bem como estudar a origem das compras, se são vendas conquistadas dos seus concorrentes, por exemplo. Para a autora é imperativo analisar as taxas de repetição e fidelização dos consumidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DA PESQUISA

Esta dissertação foi conduzida por meio de uma pesquisa exploratória e qualitativa. A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver idéias prevendo novos estudos sobre o tema, com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato (GIL, 1995). De acordo com Oliveira (1997), os estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para a elaboração de hipóteses.

Convém ressaltar que as pesquisas exploratórias são recomendadas quando há poucos conhecimentos sobre o problema estudado (RAMPAZZO, 2001), sendo o primeiro passo em direção à percepção e descoberta de novas idéias (CERVO; BERVIAN, 1983), como é o caso deste trabalho de dissertação.

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram adotados procedimentos sistemáticos de caráter instrumental e metodológico, com o objetivo de se obter um conhecimento da realidade em questão.

O método qualitativo utilizado procurou uma espécie de representatividade do grupo dos sujeitos que participaram da pesquisa. Foram feitas entrevistas com os executivos de marketing do segmento de roupas e acessórios de produtos de luxo. Utilizou-se um roteiro semi-estruturado (Apêndice B), tendo sido gravados e

transcritos os dados para posterior análise qualitativa de conteúdo conforme método descrito por Bardin (1977).

Para Bardin (1977) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores que permitam a inferência (ou deduções lógicas) de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de tais mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos. Prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (GODOY, 1995b).

Para Bawer e Gaskell (2002) a vantagem da análise de conteúdo é que ela é sistemática, pode lidar com grandes quantidades de dados, oferece um conjunto de procedimentos maduros e bem documentados, usa dados remanescentes da atividade passada e pode ser um caminho barato para estabelecer tendências sociais.

Para garantir a confiabilidade dos dados, três cuidados foram fundamentais: a aprovação do roteiro de entrevista pela banca examinadora do projeto de pesquisa para esta dissertação, um pré-teste do roteiro e a documentação de todos os procedimentos metodológicos. O pré-teste se fez necessário, pois segundo Hopf (1978 *apud* FLICK, 2002) a aplicação muito burocrática do guia da entrevista pode restringir os benefícios da abertura e das informações contextuais do entrevistador pelo excesso de rigidez do entrevistador ao se fixar neste guia. Com a documentação das informações por meio das anotações da pesquisadora e fundamentalmente da gravação em áudio das entrevistas, procurou-se garantir um mínimo de confiabilidade dos dados e dos procedimentos utilizados.

3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa iniciou-se com o levantamento da literatura sobre temas relacionados ao estudo do luxo, em banco de dados como ProQuest, EBSCO, entre outros, pois há limitação de material no Brasil. Em seguida, procurou-se levantar aspectos relacionados a estratégias de negócios, em especial, estratégias relacionadas ao marketing e ao comportamento do consumidor.

Foram consultadas ainda revistas, jornais e periódicos especializados contendo matérias sobre luxo que a autora colecionou nos últimos dois anos bem como websites das marcas objeto das entrevistas. Tais informações serviram como fonte secundária de dados, que objetivaram entender o funcionamento do setor.

3.3.1 Amostra

Em se tratando de uma pesquisa exploratória a amostra foi constituída pelo critério de conveniência, qual seja da acessibilidade aos entrevistados.

A autora fez um levantamento das marcas consideradas de luxo pela imprensa especializada relacionadas a vestuário e acessórios, com lojas próprias situados no Brasil, especificamente na cidade de São Paulo (Quadro 2). Na tabela constam as linhas de vestuário e acessórios disponíveis para o mercado brasileiro. Não foram consideradas as lojas multimarcas, exceção feita à loja Daslu, visto que ela detém a representação exclusiva de algumas marcas com espaço dentro do seu próprio empreendimento. As empresas levantadas foram:

Nome	Origem	Vestuário Feminino	Vestuário Masculino	Acessórios
1. ARMANI	Itália	X	X	X
2. BURBERRY	Inglaterra	X	X	X
3. CALVIN KLEIN	EUA	X	X	
4. CAVALLI	Itália	X		X
5. CHANEL*	França	X		X
6. DIOR	França	X		X
7. DIESEL	Itália	X	X	X
8. DOLCE & GABBANA	Itália	X	X	X
9. ZEGNA	Itália		X	X
10. GUCCI*	Itália	X		X
11. LOUIS VUITTON	França	X		X
12. PRADA*	Itália	X		X
13. SALVATORE FERRAGAMO	Itália	X		X
14. VALENTINO*	Itália	X		
15. VERSACE	Itália	X	X	X

* Representação exclusiva da loja Daslu.

Quadro 2: Marcas de Luxo de vestuário e acessórios situadas na cidade de São Paulo
Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Entrevistas

Imediatamente após a qualificação, foi enviado um e-mail (APÊNDICE A) diretamente aos potenciais entrevistados, explicando o projeto e solicitando a entrevista. Os nomes dos entrevistados, endereço de e-mail e telefone foram cedidos pelo Sr. Carlos Ferreirinha, reconhecido consultor especializado no mercado

do luxo. Após dois dias, quem não respondeu ao e-mail, recebeu a ligação da pesquisadora, como tentativa adicional de agendamento.

Das 15 marcas levantadas no quadro acima, sete responderam e foram entrevistadas: ARMANI, BURBERRY, ARMANI, DIESEL, DIOR, LOUIS VUITTON, VERSACE e ZEGNA. Com exceção de Dior e Louis Vuitton que são filiais próprias, todas as outras são franquias das marcas. Alguns grupos empresariais representam mais de uma marca, como Armani, Dolce & Gabbana, Versace e Cavalli, cujos diretores de marketing respondem pelas duas marcas. Optou-se neste caso, fornecer informações sobre a marca que possui mais tradição no mercado brasileiro, pois entrevistar duas marcas ao mesmo tempo ocuparia um tempo que o entrevistado não tinha. Marcar uma segunda entrevista seria inviável, dado que todas ocorreram no mês de novembro, início dos preparativos para as vendas de final de ano.

Em relação às marcas Chanel, Gucci, Prada e Valentino, todas de representação exclusiva da empresa Daslu, não foi possível obter informações, apesar das inúmeras tentativas de contato. A pesquisadora pressupõe que isso ocorreu devido aos delicados problemas e especulações que a empresa tem enfrentado nos últimos meses, especialmente com os produtos importados.

As marcas Calvin Klein e Salvatore Ferragamo mesmo após o e-mail e contatos telefônicos, não responderam ao convite. Entretanto, nenhuma delas declinou formalmente a entrevista.

As entrevistas ocorreram entre 01 e 30 de novembro de 2006. Os entrevistados foram bastante receptivos e demonstraram todo interesse em colaborar com a pesquisa acadêmica. O agendamento ocorreu sem maiores problemas e os responsáveis atenderam a pesquisadora no horário marcado, no escritório administrativo ou na loja, sempre com muito profissionalismo e gentileza. Apenas duas entrevistas precisaram ser remanejadas devido a problemas na agenda dos entrevistados.

As entrevistas foram todas gravadas com a autorização dos entrevistados. Não houve resistência à gravação das conversas, porém em certos momentos foi percebida certa relutância por parte de alguns deles. Este desconforto foi logo eliminado quando perceberam que o conteúdo da entrevista não comprometeria nem seu nome, nem a marca que representava.

Os entrevistados se apresentaram todos como os diretores de marketing das marcas. Quando questionados se autorizariam a identificação da marca na pesquisa, alguns deles não permitiram. De forma a preservar e respeitar esta solicitação, não foram identificados os comentários de nenhum dos executivos.

Assim, a identificação será feita aleatoriamente usando a seguinte referência: M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7. As marcas somente serão identificadas no capítulo abaixo, por ordem alfabética, onde uma breve apresentação será feita para que se possa entender o contexto das mesmas.

Convém ressaltar que as empresas pesquisadas foram escolhidas em função de possuírem marcas altamente destacadas no mercado, fato este que não caracteriza esta pesquisa como um estudo de casos múltiplos.

3.4 APRESENTAÇÃO DAS MARCAS

Para facilitar o entendimento sobre os ambientes de cada entrevista, seguem algumas informações sobre as empresas.

3.4.1 Armani

O grupo italiano Armani (Giorgio Armani S.p.A) é um dos líderes da indústria de moda e artigos de luxo no mundo. Foi fundada em Milão em 1975, por Sérgio Galeotti e Giorgio Armani, este, seu atual CEO e único acionista. Depois de um ano de sucesso de suas operações, Giorgio Armani começou a estender seu portfólio de clientes e presença na Europa. O ano de 78 representou um *turning point* na história da empresa quando foi estabelecido o primeiro acordo de licenciamento com o Gruppo Finanziario Tessile, dando a Giorgio Armani a oportunidade de investir em novos espaços que incluiria *showrooms* e assessoria de imprensa. Em 79, aconteceu a expansão internacional por meio do estabelecimento da empresa nos EUA.

Entre 1998 e 2003 o Grupo Armani investiu cerca de €600 milhões de seu fundo de investimento em importantes atividades estratégicas de expansão da companhia: diversificação da sua linha de produtos, abertura de 60 novas lojas em importantes cidades do mundo e reforma de várias outras, aquisição de tecelagens e de *know-*

how de fabricação de sapatos, lançamento de novas fragrâncias e jóias, linha casa, jeans, óculos. Em 2004, adquiriram uma licença para a produção mundial de uma linha de roupas íntimas.

Atualmente possui 13 fábricas e aproximadamente 4.800 empregados diretos, que são responsáveis pelo design, manufatura, distribuição e comercialização de moda e acessórios, óculos, relógios, perfumes e cosméticos, jóias, design de interiores entre outros, sob uma série de marcas: Giorgio Armani, Armani Collezioni, Emporio Armani, Armani Jeans, Armani Exchange, Armani Junior e Armani Casa.

A rede de varejo inclui cerca de 380 butikues em 37 países e o resultado do grupo em 2004 foi de € 1,6 Bi, sendo que a linha de roupas e acessórios representa ao redor de 53% do faturamento, conforme relatório financeiro da companhia.

No Brasil, são cinco lojas: duas da marca Giorgio Armani (Jardins e Daslu, em São Paulo) e três da marca Emporio Armani (Jardins e Shopping Iguatemi em São Paulo e São Conrado Fashion Mall, no Rio de Janeiro).

3.4.2 Burberry

A Burberry é uma marca de luxo bastante reconhecida por sua forte identidade britânica, inovação, qualidade e design. Foi fundada em 1856 pelo jovem Thomas Burberry de 21 anos em Hampshire, Inglaterra. Em 1880, a empresa introduziu o gabardine, um tecido que permitia a transpiração além de ser impermeável, uma novidade para a época. Mais tarde a empresa desenvolveu alguns tecidos e coleções que serviram ao exército e cavalaria inglesa e em 1914, surge o famoso

trench-coat, ícone da marca até os dias atuais. Duas vezes a marca foi premiada com o Selo de Qualidade Britânico, reconhecimento máximo, emitido pela família real (1955, 1989).

O grupo mantém o controle da marca, por intermédio do desenho, controle da fabricação, licenciamento e distribuição de roupas, acessórios e outros produtos de estilo para mulheres, homens e crianças. Os produtos Burberry são vendidos no mundo todo por meio de uma rede de 65 lojas, 165 concessões de marca, além de vendas em lojas multimarcas. Nos Estados Unidos, a marca também mantém uma pequena operação de vendas via internet. No ano financeiro de 31 de março de 2006 o grupo mostra um resultado de £ 743 milhões. As vendas da rede de varejo atingiram vendas de £ 2,7 bilhões.

A Burberry oferece uma linha de produtos e preços mais ampla considerando outros produtos europeus tradicionais. A marca herdou uma rica história associada aos militares ingleses durante o século XX. Igualmente, a marca é reconhecida pela inovação e performance dos seus casacos para exploradores.

No Brasil existem duas lojas: 01 no Shopping Iguatemi e outra na Daslu, ambas na cidade de São Paulo.

3.4.3 Diesel

A marca DIESEL foi criada pelos italianos Renzo Rosso e Adriano Goldschmeid, e outros sócios em 1978. Em 1979, a primeira coleção masculina foi lançada. Já no começo da década de 80, a marca experimentou um crescimento muito grande

dentro do mercado italiano. Em 1985, Renzo Rosso adquiriu a totalidade da companhia.

O nome Diesel foi escolhido porque a palavra significava exatamente a mesma coisa em qualquer lugar do mundo e podia ser pronunciada da mesma forma em diversos idiomas, uma indicação mais que clara das aspirações internacionais da marca.

A marca Diesel é uma marca de jeans, roupas e acessórios de luxo, além de licenciamento em óculos e relógios, focada principalmente no público jovem entre 15 e 25 anos.

A empresa tem sede na cidade de Molvena, norte da Itália, e está presente em mais de 80 países. Possui cerca de 300 lojas, 200 das quais próprias e 100 por meio de parcerias locais. Além disso, possui produtos em cerca de 5.000 pontos de venda multimarcas e emprega atualmente ao redor de 1,3 mil pessoas. Seu faturamento anual gira ao redor de US\$ 680 milhões, 85% dos quais gerados fora da Itália. A Diesel foi citada pela revista americana Forbes como uma das marcas mais luxuosas do mundo, lista esta compilada pela FutureBrand.

No Brasil há 3 lojas: Jardins e Shopping Iguatemi em São Paulo e Fashion Mall, no Rio de Janeiro, além de produtos em várias lojas multimarcas.

3.4.4 Dior

A *maison* Dior foi fundada por Christian Dior em 1946, em um pequeno hotel de Paris. Em 1947, ele apresenta sua primeira coleção batizada de *New Look*, bem

como constitui uma sociedade para produzir perfumes. Em 1948, foi instalada a primeira loja de *prêt-à-porter* de luxo em Nova Iorque. No mesmo ano, foi criada a Christian Dior Perfumes de Nova Iorque. Em 1952, a Dior consolida sua implantação na Europa.

Desde 1990, a Christian Dior S.A. pertence ao maior grupo de produtos de luxo – a LVMH. Atualmente a Dior opera 160 boutiques (Dior Couture) no mundo todo, 15 das quais no Japão. As roupas são vendidas exclusivamente nas lojas Dior. Outros varejistas vendem produtos Dior como óculos, lingerie, gravatas, perfumes e outros acessórios. Desde que a LVMH adquiriu as lojas Duty Free ao redor do mundo, a distribuição dos produtos Dior foi expandida para as 165 desta rede. Atualmente a Dior vem reduzindo o número de suas licenças bem como de suas franquias de forma a retomar o controle sobre seus produtos.

Após a compra da marca pelo grupo LVMH a Dior vem sistematicamente centralizando as operações e distribuições de forma a obter um melhor controle da marca. Em 2005, a Dior Couture teve um resultado de vendas da ordem de €663 milhões, segundo relatório financeiro da companhia.

Atualmente existem duas lojas Dior Couture no Brasil, ambas em São Paulo (Jardins e Daslu), que vendem bolsas, roupas e bijuterias. Essas lojas são administradas pela matriz em Paris.

3.4.5 Louis Vuitton

A Louis Vuitton foi fundada em Paris por Monsieur Louis Vuitton em 1854 para fabricar malas, bolsas e acessórios destinados para viagens. As suas peças logo se tornaram um sucesso, devido à inovação, a praticidade e elegância. Atualmente a empresa produz malas, bolsas e artigos em couro, sapatos, relógios, jóias, roupas e instrumentos de escrita, acessórios e óculos de sol.

Quase um século e meio mais tarde, a marca ainda mantém as mesmas características, porém reforçada por seu reconhecimento mundial e por seu monograma, que se tornou um sucesso desde sua implantação em 1896. A marca mantém uma característica de vanguarda em todos os seus produtos sem deixar de lado o aspecto artesanal de fabricação. Continuamente em expansão, a empresa possui 15 ateliês de produção e um centro internacional de distribuição, 350 lojas exclusivas em 51 países, além de empregar mais de 11.000 pessoas, 66% das quais, fora da França.

No Brasil, são 3 lojas, todas situadas em São Paulo: Jardins, Shopping Iguatemi e Daslu.

3.4.6 Versace

Fundada em 1978 em Milão, por Gianni Versace e seu irmão Santo Versace, a Gianni Versace SpA é um dos mais fortes grupos italianos de moda. O grupo desenha, produz, distribui e comercializa seus produtos. Sua característica principal

sempre foi o uso de estampagens vibrantes, materiais não-convencionais, além do forte apelo sensual das peças e referências às culturas da antiguidade clássica.

Gianni Versace, o estilista principal da marca, foi premiado por várias vezes como um dos mais criativos designers de sua época. Foi um ativo defensor das artes e óperas, além de ter feito as roupas para diversos espetáculos. Entretanto, teve um final trágico, quando foi assassinado em 1997 em Miami, Flórida.

Atualmente a marca inclui além da coleção prêt-à-pôrtier masculinas e femininas, uma linha de vestuário desportivo e roupas íntimas, além de acessórios, jóias e relógios, óculos, perfumes, maquiagem e uma linha de decoração. Recentemente, a Versace inaugurou o primeiro hotel de seis estrelas do grupo, o Palazzo Versace, localizado na costa australiana.

O grupo, ainda administrado familiarmente por Donatella e Santo Versace, irmãos de Gianni, possui uma rede de 81 lojas, além de 123 pontos em lojas multimarcas e lojas de departamento do mundo todo e faturamento estimado em mais de 1 bilhão de dólares anuais. O grupo trabalha fortemente amparado em quatro princípios: comunicação, organização, produtividade e qualidade.

Atualmente existe uma loja no Brasil, situada nos Jardins, em São Paulo.

3.4.7 Zegna

O Grupo Zegna é uma das mais antigas empresas familiares da Itália. O lanifício Zegna foi fundado em 1910 em Trivero na Itália pelo alfaiate e empreendedor

Ermenegildo Zegna. O objetivo era produzir tecidos para roupas masculinas da mais alta qualidade de forma a competir com as tradicionais fábricas inglesas. Sua visão incluía a seleção de materiais nobres, a introdução de inovações de produto e processo e a promoção da marca.

A empresa consolidou seu nome e reputação mediante a produção de tecidos de alta qualidade, exportando inclusive para diversos alfaiates principalmente nos Estados Unidos. Em meados da década de 60, os filhos do empreendedor deram início à integração vertical da companhia: da produção de tecidos para fabricação de roupas de alta qualidade e internacionalização da produção. No começo dos anos 70, a empresa diversificou sua produção e incluiu acessórios, moda esporte e ternos sob medida. A produção era vendida para lojas multimarcas.

A empresa abriu suas primeiras lojas próprias em Paris em 1980 e em Milão em 1985. Estas duas boutiques serviram como modelo para um sistema capilar de distribuição que hoje representa mais de 460 lojas, sendo 187 próprias. Atualmente é a líder mundial na indústria de roupas masculinas de luxo, presente em mais de 60 países.

A diversificação continuou e hoje a empresa possui além das roupas, perfumes, linha de óculos, roupas íntimas e pijamas masculinos, todos de etiqueta Ermenegildo Zegna.

O resultado do grupo Ermenegildo Zegna em 2005 foi de €713 milhões. Em 2006, a previsão do grupo era de crescer dois dígitos. Segundo a empresa, um crescimento desta proporção só é possível devido a um cuidado intenso em relação à qualidade,

a um foco constante nos clientes e nas pessoas e uma comunicação baseada na criatividade e credibilidade. A filosofia do grupo é baseada em três princípios: objetivos de longo prazo, presença da administração familiar para assegurar a continuidade e um compromisso ético baseado em um sistema de governança corporativa. Atualmente a 4ª geração do fundador responde por sua administração.

No Brasil, a primeira loja exclusiva foi instalada em 2001. Atualmente, existem três lojas da marca: Duas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro. Entretanto, as vendas em lojas multimarcas continuam, mesmo que em pequena escala.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Após a transcrição das entrevistas e várias leituras do material, foram feitas as classificações dentro de categorias específicas, pois de acordo com Ludke e André (1986) o pesquisador deve utilizar alguma forma de codificação e classificação que permita reunir componentes similares.

As classificações ou categorizações, conforme denomina Bardin (1997) foram feitas segundo as questões do roteiro de entrevistas, que constituíam um conjunto de elementos, estes por sua vez, derivavam dos objetivos específicos.

Os dados foram organizados primeiramente por marca, por meio de um sumário que possibilitou o fornecimento de respostas a cada uma das categorias. Após esta análise por marca, foi feito um sumário geral, separando-se os dados comuns a todas, dos dados específicos de uma ou outra marca, porém relevantes à análise dos objetivos específicos. Logo abaixo, encontra-se parte de uma análise de uma das marcas, sem identificação da mesma (Quadro 3):

Análise de conteúdo			
Empresa: M1			
Entrevistado: Diretor de Marketing, homem, formado em Economia nos EUA e MBA em varejo na FIA-USP			
Objetivos Específicos	Categorias	Sumário da resposta	Trechos
Conhecer os conceitos e atributos de roupas e acessórios de luxo			
1. Qual o seu conceito sobre produtos de luxo?	Conceito	Produtos de momento; caros, com marca forte , credibilidade do designer	3
2. Quais as características de uma marca de luxo?	Marca de Luxo	Qualidade, durabilidade; designer	5
3. Quais são as principais características da sua marca?	Marca Própria	Qualidade, durabilidade, escolha da matéria-prima, credibilidade da equipe, atemporal, manufatura dos próprios tecidos.	3;5;7
4. Sabe-se que os produtos de luxo são provavelmente objetos mais repletos de significado dentro da cultura material. Na sua visão, quais seriam estes significados para o cliente da sua marca?	Semiótica	Auto-estima; respeito externo; auto-confiança;credibilidade	19
Entender o comportamento de consumo dos clientes da marca			
5. Quem é o cliente da sua marca e quais são as suas características?	Comportamento consumo	Para cada linha oferecida há seus tipos específicos: esportistas (veleiro, golf); jovens executivos; executivo de alto padrão. 30% são mulheres que compram para marido. Decisão final da compra é da mulher. Aumento dos clientes advindos do agronegócio (Mat	27; 35
7. Que outros fatores dentro da loja influenciam a compra?	Comportamento consumo	Arquitetura padrão em todas as lojas, música ambiente mais animada para quebrar a formalidade; aspecto jovem	45;47
8. Existe alguma peculiaridade de consumo observada apenas no mercado brasileiro?	Comportamento consumo	Cliente brasileiro não gosta de terno marrom	
6. O que tem sido feito para manter e conquistar seus clientes? Vocês possuem algum sistema de informações sobre eles?	Comportamento consumo	Anúncio; Atendimento Personalizado; Envio de mala direta. Banco de dados tem 15 mil nomes	43
Como isso é trabalhado?			

Quadro 3: Exemplo da análise de conteúdo de uma das marcas

Fonte: Elaborado pela autora

No próximo item serão interpretados os dados encontrados, procurando um sentido para as respostas, face ao referencial teórico levantado. Como parte da técnica de análise de conteúdo serão utilizados trechos das entrevistas, transcritos *ipsis literis*, para ilustrar o que foi encontrado.

A análise, a seguir, será apresentada de maneira conectada aos objetivos específicos. Após as considerações iniciais de cada categoria serão apresentadas as transcrições de trechos das entrevistas para conferir maior riqueza de entendimento e interpretação na análise.

4.1 CONCEITOS E ATRIBUTOS DE ROUPAS E ACESSÓRIOS DE LUXO

De uma forma geral, o **conceito de produtos de luxo** não difere muito de uma marca para outra. As definições mais utilizadas foram: produtos que possuem uma

marca forte, exclusividade a poucos, produtos de design, qualidade excelente, tradição da marca, sofisticação, distribuição seletiva e alta desejabilidade. Estes conceitos estão mais próximos aos definidos por Dubois, Laurent e Czellar (2002); Lombard (1989) e Alléres (2000). Apenas a entrevistada de M1 citou o fator preço elevado, identificado por autores como Alléres (2000) e Castarède (2005) como característico de um produto de luxo. Os detentores dessa marca consideram que a presença de um estilista valorize um produto desse padrão, embora a entrevistada não veja isto como característica fundamental da marca que representa, conforme consta nos depoimentos, a seguir:

Entrevistado da M1	Eu acho que produtos de luxo são produtos de momento, sabe? Que varia, vai de coleção a coleção, são produtos caros, com uma marca fortíssima por trás e que tem o respaldo de uma credibilidade do designer [...] No caso da M1.é a credibilidade do nome e também de uma equipe, não de um designer só, uma equipe construiu a marca.
Entrevistado da M2	[...] é algo exclusivo no sentido de que não abrange uma camada da população muito grande. [...] São produtos feitos e criados para uma mulher, para um homem serem identificados como pessoas de bom gosto, pessoas elegantes, mas sem a necessidade do show all.
Entrevistado da M3	um produto que tem uma mescla muito especial de seus valores: por um lado tem uma mescla de qualidade, com design, distribuição seletiva, uma distribuição controlada [...], e obviamente com uma alta desejabilidade e um controle absoluto de sua distribuição que é super importante, não?
Entrevistado da M4	Você sabe que é um produto de qualidade, você sabe que é um produto que tem uma tradição, uma história, ele tem uma sofisticação, materiais nobres, mas ao mesmo tempo não é ostentador [...]
Entrevistado da M5	Exclusividade, design, qualidade...[...] obviamente que um produto de luxo não pode ser barato. Porque um produto de luxo ele envolve toda uma estrutura, né? [...] São praticamente peças únicas, feitas à mão.
Entrevistado da M7	Eu acho principalmente assim: produtos diferenciados e com uma qualidade excelente.

Quando analisado o **significado da aquisição de um produto de luxo**, foram levantados pontos como auto-estima, autoconfiança, credibilidade, poder, elegância, sofisticação, seletividade, pertencer a um clube. Estas características corroboram a visão de vários autores, em especial as de Vigneron e Johnson (2004) de que um produto de luxo permitiria a um consumidor expressar o seu próprio *self*, um *self* ideal ou específico, mediante o seu uso, e as de Dubois e Laurent (1996) sobre a gratificação de si mesmos quando da aquisição de um produto de luxo e a oportunidade ao seu usuário de se sentir diferenciado de outros, ao mesmo tempo em que permitem a incorporação da excelência de qualidade que o produto sugere. Com isso, o consumidor ficaria com um sentimento de distinção e extremo bem-estar (DUBOIS; LAURENT; CZELLAR, 2001). Nenhum dos entrevistados comentou que o significado de um produto de luxo poderia estar ligado à distinção social conforme argumentado por Kapferer (1997), embora um dos entrevistados tenha citado que o cliente leva para casa “status”.

Entrevistado da M1	Ele leva, acho que autoestima [...] quando você está bem vestido, você se sente melhor, você tem... Como eu diria? Um respeito externo da própria família inclusive. Você está distinto, você se sente melhor, você tem mais confiança, você tem mais credibilidade nos negócios, outros lugares. Tem um... Sabe? Um prazer de estar usando a melhor marca do mundo...
Entrevistado da M2	Em primeiro lugar tem uma coisa de poder, né? [...] Segundo lugar tem a questão, assim, da elegância abalizada pelo próprio criador.
Entrevistado da M3	Veja, são muitas coisas [...] sabe que está levando um produto duradouro, não está levando um produto para três dias... está levando um produto para sempre. Por outro lado, está levando, dependendo do tipo de cliente, alguns estão levando o design, outros levam a seletividade, o pertencer a este clube.
Entrevistado da M4	Ela busca uma satisfação pessoal e principalmente reconhecimento. Tem um auto reconhecimento em poder se presentear ou, muitas vezes, até para terceiros.

Sobre as **características de uma marca de luxo**, alguns entrevistados citaram a qualidade da matéria-prima e do acabamento, atemporalidade, exclusividade. Todas essas características foram exploradas por Nueno e Quelch (1998) como elementos de uma marca de luxo. Porém, nem todos citaram a tradição e o design, que para esses autores também são determinantes de uma marca de luxo.

Entrevistado da M2	É corte, é tecido, é acabamento, é apreço da confecção principalmente. Ou seja, cada peça, o acabamento de cada peça é feito com muito apreço, com muito cuidado. [...] Eu acho que uma marca de luxo, ela se consolida em primeiro lugar pelo diferencial da matéria-prima, pela preocupação com o acabamento da peça [...] clássico elegante, atemporal e sempre assim com muita sofisticação.
Entrevistado da M3	Marca reverencia um estilo de vida e esse estilo é o que está impresso nos produtos. É como pertencer a um clube. Então num produto em si, tem todo este contexto de qualidade, exclusividade, seletividade. Já a marca surge como um guarda-chuva que banha absolutamente tudo.
Entrevistado da M4	Primeiro você tem que ter uma tradição muito forte. [...] Não existe marca de luxo sem tradição. Se você não tem na coleção um histórico, fica defasado. E para ela se manter como luxo hoje em dia, ela precisa saber se inventar a cada coleção. Esse é o maior desafio

Por outro lado, quando questionados sobre **as características das suas próprias marcas** os pontos levantados foram mais abrangentes, tendo sido citados atributos como: qualidade, durabilidade, qualidade da matéria-prima e do acabamento, equipe responsável, atemporalidade, solidez, sofisticação, tradição, produtos diferenciados, peças exclusivas; características estas comuns às defendidas principalmente por Nueno e Quelch (1998). Mais uma vez, nenhum dos sete entrevistados citou o preço nem a clientela como determinante de uma marca de luxo, fatores estes que foram trabalhados por Mckinsey (1990); Nueno e Quelch,

(1998); Vigneron e Johnsson (2004); Beverland (2004); Roux (2003) e Castarède (2005).

Entrevistado da M1	É uma marca que vem trabalhando pela qualidade, pela durabilidade, pela escolha bem feita da matéria-prima. Isso é imprescindível [...] é um produto que pode passar de geração em geração [...] é a credibilidade do nome e também de uma equipe, não um designer só, uma equipe que construiu a marca.
Entrevistado da M3	É uma marca que tem muito da vanguarda. De qualquer ponto de vista que a veja, sempre está aliada com as expectativas de um cliente [...] Por outro lado, também tem a ver com a inovação. [M3] historicamente... é parte inclusive de um dos conceitos da marca , sempre fazer o inesperado [...] também é uma marca que sempre esteve associada com a arte, em distintos níveis. Todos os produtos têm realmente um contexto de influência social.
Entrevistado da M5	o que a [M5] tem que difere realmente das outras é que ela tem uma maior gama de produtos...

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES DO MERCADO DE LUXO

É oportuno lembrar que essa caracterização foi feita do ponto de vista exclusivo dos executivos das marcas.

Dado que cada entrevistado destacou uma característica da sua marca que se sobressai das demais, por exemplo, uma é focada no público masculino, outra na mulher sexy, outra na mulher comportada, outra no indivíduo mais tradicional, foi exigida muita atenção para se agregar às características similares dos **clientes** das marcas.

Para a M1 os clientes típicos são jovens, profissionais liberais, esportistas de final de semana. Também comentou que muitas mulheres compram para seus maridos. Isso corrobora com a argumentação de Kotler (1993) sobre a influência de pais, maridos, esposas, filhos na decisão de compra bem como ser explicado pelo fato do produto de luxo estar muito ligado com a satisfação pessoal quando da aquisição (KAPFERER e JOHNSON, 2004). A seguir são apresentados trechos da transcrição da entrevista com o executivo dessa marca para ilustrar a observação acima.

Entrevistado da M1	<p>[...] são quatro linhas... gente que gosta de veleiro, para fim-de-semana, né? Golfe... A linha [XXX] é uma linha fashion, é uma linha que é fabricada para jovens de 25 a 35 anos. Quem está concentrado no mercado de trabalho, quer parecer moderno, sabe? ...tem a linha [YYY], que é linha clássica e acima dela tem a linha [ZZZ], que também é tudo clássico só que feita de acordo com a medida do cliente. [...] Então, nossos clientes variam, vai desde [...] 25 anos de idade, em média, e vai até 70. Porque tem muita gente que veste cada linha.</p> <p>Ah, sim! 30% dos nossos clientes são mulheres, 30% que compram para o marido. Inclusive a decisão final da compra do produto é da mulher, sempre.</p>
---------------------------	---

Para a M2, os clientes principais são aqueles que já conhecem a marca. Pode-se deduzir que são pessoas que tenham um bom poder aquisitivo, pois além de viajar compravam ou ainda compram a marca fora do Brasil. Quanto ao sexo, para o entrevistado, as compras são equivalentes entre homem e mulher.

Entrevistado da M2	Olha, eu tenho um pouco de tudo, tá? Eu tenho em primeiro lugar aqueles clientes que já conheciam a marca, né? Porque sempre viajarem e tal. Então, esses clientes, eles continuam comprando, mas são clientes que compram no Brasil e fora do Brasil. Ou seja: são consumidores da marca, não importa onde. [...] E eu tenho, assim, de uma forma geral profissionais liberais, dependendo da área, muitos publicitários . [...] A base de clientes são mais mulheres do que homens, mas a minha venda é 50% feminina, 50% masculina. E a compra é feita em cima dessa base: 50% do meu budget eu dedico para o feminino, 50% para o masculino.
---------------------------	--

O entrevistado da M3 classificou seus clientes, acima de tudo, como pessoas que buscam a qualidade e a seletividade, conforme a transcrição de um trecho do seu depoimento, a seguir.

Entrevistado da M3	Há pessoas que são mais racionais e que procuram a elaboração de um produto. Existe por outro lado uma mulher jovem que está buscando o último modelo e de qualidade. Por outro lado, existem pessoas que buscam a seletividade, de ter algo que ninguém mais tem.
---------------------------	--

Para a M4 os clientes variam mais, pois podem ser desde o jovem solteiro na faixa dos 30 anos que se auto presenteia ou compra presente para outros, até o cliente mais velho, acima de 45 anos, homens e mulheres que gastam chegando, em alguns casos a comprarem a coleção inteira. Para o entrevistado da M4, este é o cliente que sustenta o negócio. Dentro das classificações de Aaker (2003) significa o cliente lucrativo, com maior poder de atratividade. Foi também mencionado que os clientes homens são mais fiéis à marca e que o público feminino é momentâneo. Um fato relevante foi a citação do entrevistado de que o posicionamento está voltado

para o cliente que é focado em moda, mas que este não tem condições de comprar o produto no Brasil. Seguem trechos do seu depoimento.

Entrevistado da M4

É engraçado como você se posiciona de uma maneira, mas o cliente que vem é outro. Naturalmente você se posiciona buscando um cliente focado em moda, que conhece o que está comprando, [...] mas esse cliente no Brasil, infelizmente, não tem condição financeira em ter essas peças.

[...] cliente jovem, menos de 30 anos, que não é casado normalmente, homem, que se autopresenteia e compra presente para terceiros, que sempre busca algo específico. Mulher nessa faixa de idade tende a receber presentes ou dos pais, ou ela pedir um presente por não ter condição financeira. Depois disso há um salto e mudança de perfil, ou seja: pequenas compras segmentadas até quarenta, quarenta e poucos anos. E acima de 45 anos, você tende a... Homens e mulheres que compram mais, gastam mais e compram a coleção inteira [...]. O cliente que vai sustentar o nosso negócio, que é fiel, que compra a cada dois, três meses, é um cliente com uma idade mais velha.

Para a M6, o cliente é jovem solteiro (mulher e homem), bem educado, “descolado” Aqui, percebe-se bem o que Kotler (1993) identificou como grupo-membro ou grupo de referência, que o cliente aspira pertencer. Segue um trecho do depoimento do entrevistado dessa marca.

Entrevistado da M6

A gente tem um público alvo que a gente chama de *young cool*. São os jovens descolados, bacanas que se vestem bem, que são educados, que você encontra em lugares bacanas. A gente não gosta de “metidez”, a gente não gosta de gente esnobe. [...] eu quero gente bacana usando a [M6], entendeu? São pessoas que sei lá, que vão ao cinema, que vão ao teatro, que vão aos shows, [...] que frequentam Angra dos Reis.. Essas são as pessoas que a gente persegue e que eu acho que influenciam e reverberam nos outros.

O entrevistado da M7 citou a dificuldade de se identificar o cliente, porém afirmou que a base feminina é maior. Acredita ele que não se venda tanto a homens, pois o brasileiro é mais conservador e a marca tem uma imagem mais moderna, conforme seu depoimento a seguir.

Entrevistado da M7	A gente é muito mais forte no feminino do que masculino. No Brasil, e também no resto do mundo, mas no Brasil principalmente, porque o homem aqui é muito conservador e [M7] tem uma imagem muito moderna. [...] Então, é assim: é difícil você conhecer o cliente, quando você consegue, ele se torna cliente fiel.
---------------------------	--

Alguns dos entrevistados citaram atender um cliente bastante presente: pessoas de fora de São Paulo. Nesse sentido, afirmou o entrevistado da M1:

Entrevistado da M1	Eu estou sempre buscando novos mercados. Por exemplo, eu tenho visto muito que no Mato Grosso tem um <i>agrobusiness</i> fortíssimo. Então eu acho que Mato Grosso vale a pena estar presente, anunciando. Tem muita gente que vem do interior de São Paulo, que vem para São Paulo fim de semana, feriado, que a gente também tenta se comunicar com esse pessoal.
---------------------------	---

Em relação a **comportamentos peculiares de compra** que são observados apenas no mercado brasileiro, alguns aspectos foram apontados como o fato de quase não se vender roupas nas cores marrom, verde, amarelo. O entrevistado da M3 é de opinião que o brasileiro é muito focado no que está na moda e não valoriza muito o tradicional. Os entrevistados de M2, M5 e M7 afirmaram que a mulher brasileira valoriza antes de tudo a sensualidade. O entrevistado da M4 considera haver um paradoxo no comportamento do brasileiro, pois é um cliente que não gosta que o

abordem por se sentir incomodado; entretanto, ele exige muito mais, quer ser lembrado o tempo todo.

Entrevistado da M2	[...] muito difícil vender marrom e verde. [...] O homem brasileiro, ele não tem uma cultura de jantar num restaurante num sábado à noite usando sequer um paletó, a menos que esteja frio, um paletó mais curtinho de lã. Caso contrário não. É diferente da Europa, né?
Entrevistado da M3	Olha aqui tem muitas coisas! [...] o consumidor que se fixa muito ao lado das tendências, de um produto sai hoje, hoje mesmo ele quer. Ele é muito exigente na qualidade e muito envolvido no contexto 'fashion'. Talvez não esteja tão interessado na parte da história e tradição.
Entrevistado da M4	[...] Ele não quer que você ligue na casa dele, ele não quer que você force uma venda, mas ao mesmo tempo ele quer ser lembrado. Esse é o maior desafio! Se você for fazer uma compra no exterior, você entra numa loja de luxo, você anda sozinha e muitas vezes você não é incomodada, principalmente pelo seu olhar [...]. No Brasil se um cliente entra numa loja e você não encosta, não conversa com ele, [...] ele trata você com uma postura arrogante [...] Isso é um paradigma.
Entrevistado da M5	[...] a brasileira tem muita mania que é primeiro, é a roupa grudada no corpo. Sabe? É uma coisa que é um desespero! [...] Porque aí a cliente vem, quer esturricar a roupa, a roupa esturrica, sai completamente fora de linha, entendeu? Depois se der algum defeito ela vem e reclama
Entrevistado da M6	Mulher brasileira valoriza, antes de tudo, a sensualidade, né? Que ela é mais sexy do que as outras [...]. A [M6] como uma marca européia, ela tem várias peças que não são exatamente sexy [...] Então, a gente tenta adaptar.
Entrevistado da M7	Nas mulheres é muito forte essa coisa do lado sensual, entendeu? Que são roupas que valorizam muito o corpo [...].

Sobre o ambiente da venda os entrevistados não foram muito enfáticos em algum fator específico. Alguns acreditam que a arquitetura padrão em todas as lojas, a decoração, a iluminação, a sonorização, o ambiente confortável influenciam sim na compra, bem como a opção de produtos, a experiência de tocar, experimentar uma

peça. O entrevistado da M2 afirmou que, embora tudo deva parecer perfeito, nada deve aparecer mais do que a coleção em si. Por outro lado, o da M5 acredita que a atitude do cliente é mais forte que a arquitetura ou o atendimento em si.

Entrevistado da M1	Então acho que tem que ser uma música um pouco mais animada para a pessoa não ficar... Achar que é muito formal. Porque tem tendência, né? O [M1] tem tendência de a pessoa achar que é mais velho, chatinha. Mas... Como é que chama? “Morfinho”, né? Mas não é assim, a gente tenta deixar jovem. Ninguém gosta de sentir velho [...] Os móveis são todos iguais em todo lugar do mundo.
Entrevistado da M2	Então, o [M2], ele se apresenta como uma marca sólida, né? Uma marca sólida, uma marca elegante, uma marca sofisticada. Então, o que é que ele coloca na arquitetura da loja? Uma marca onde menos é mais. [...] onde você apresenta o produto, não a arquitetura. Só que a arquitetura é extremamente sofisticada! [...] essa questão da arquitetura, mas que também não muda em nada no conceito, só ajuda o comercial.
Entrevistado da M3	[...] É feita tropicalização com os materiais necessários, mas a imagem é uma imagem internacional. A mensagem da [M3] é a mesma tanto em comunicação, quanto em relações públicas, publicidade, e evidentemente no serviço no interior da loja. [...] Sim, influencia, é parte da experiência de compra.
Entrevistado da M4	A arquitetura, ambiente confortável e principalmente visual, o merchandising... conta muito. Ou seja, você ter uma peça sozinha é uma coisa, você ter uma família, profundidade de linha, você tende a escolher. [...] uma iluminação, em que você possa ver as cores da loja em um clima agradável, informal para o cliente [...] tem sonorização [...] não se coloca essência na loja, porque isso incomoda muito os consumidores. [...] A experiência de tocar na peça, botar no corpo... É muito especial. Tanto que o meu estilista sempre fala: ‘A experiência é fundamental!’
Entrevistado da M6	Tudo que a gente coloca dentro ou fora das lojas constroem o universo [M6] e é isso que atraem os nossos consumidores e isso que é traduzido na nossa roupa, [...]. Quando a pessoa veste [M6], ela está vestindo a arquitetura da loja, as trilhas sonoras da loja, [...] os nossos vendedores, os nossos anúncios, as matérias que são geradas. [...]

4.3 COMPOSTO DE MARKETING

De uma forma geral, pôde-se perceber, em todas as entrevistas, uma preocupação muito maior em zelar pela marca e seus atributos do que necessariamente aumentar *market-share* que, conforme Schnaars (1998) é uma das finalidades do marketing estratégico. Isso talvez se justifique pelo fato de as marcas ainda estarem em desenvolvimento no Brasil e por serem representações, franquias ou filiais das matrizes, sem muito poder para tomar atitudes mais ousadas no próprio mercado. O cuidado com uma marca de luxo, passa muito pelo controle de sua imagem e pela tradição que ele desenvolveu ao longo de muitos anos (ROUX, 2005).

Sob outro ponto de vista do marketing estratégico (LAMBIN, 2000) apenas os entrevistados de M4 e M6 aparentaram estar permanentemente preocupadas com a análise sistemática e permanente das necessidades de mercado, o desenvolvimento de conceitos e produtos com um bom desempenho, destinados a grupos de compradores específicos. Isso talvez se justifique pelo fato da M6 ser uma marca ainda em desenvolvimento e relativamente recente no Brasil, embora tenha mais de 20 anos de existência e a M4, pelo fato de estar se reposicionando, segundo o executivo entrevistado. É oportuno esclarecer que o desenvolvimento de novos produtos é tarefa de responsabilidade da matriz dessas marcas.

Sobre o **composto de marketing** em si, a começar pelos produtos, procurou-se compreender como era feita a seleção das peças para o mercado brasileiro e quais os produtos mais vendidos. Todas as marcas trabalham com quatro coleções ao longo do ano: pré-verão e verão, pré-inverno e inverno. Não se compra a coleção inteira, mas sim, peças que contenham tecidos e/ou cores mais a ver com o clima e

gostos locais. Também pode ser feita uma adaptação da disponibilidade das peças (às vezes apenas dois itens de um mesmo modelo, um por loja), porque uma das características do luxo pressupõe a exclusividade, ou o sentimento de que ninguém mais ou poucas pessoas usarão determinado produto. A escolha das peças leva em consideração o que os clientes gostam, a análise de outros mercados, a pesquisa com vendedores.

De acordo com o entrevistado da M1

Entrevistado da M1	<p>É a experiência... É a experiência do que vende, do que é pedido, do que o cliente sente falta, sabe? A gente tenta ouvir nosso cliente, bastante. O que ele gosta, né? A gente vê outros mercados... Realmente é a respeito do dia-a-dia. A gente vê... Eu faço pesquisa com os nossos vendedores, o que eles acham que venderia, o que eu acho que o cliente está procurando.</p> <p>[...] São duas coleções ao ano. E fora também tem duas coleções sobre medida também, tem... A gente começa com a coleção de verão e aí depois, um mês depois, a coleção sob medida de inverno. Porque são períodos opostos.</p>
---------------------------	---

Para o da M2:

Entrevistado da M2	<p>Eu tento adequar ao meu cliente, ao meu público. Porém, muitas vezes você não consegue sair daquilo que é proposto. Por mais que você queira adequar, a proposta da coleção é aquela. [...] o que eu adequo mais hoje em dia são os tecidos, porque dentro da mesma coleção eu tenho opções de gramatura de tecido então eu acabo optando. Por exemplo, numa coleção de inverno, são tecidos mais leves porque eu vendo inverno aqui em dezembro, mas trago também os casacos mais pesados. Por quê? Para aquele público que viaja [...].</p>
---------------------------	--

Para o entrevistado da M7:

Entrevistado da M7	[...] a gente tem muita liberdade de poder escolher o que mais se adequa ao nosso clima principalmente. Coleção de inverno é sempre muito mais difícil de comprar, porque coisa muito pesada realmente não vende. Mas por outro lado há uma tendência cada vez mais lá fora de fazer roupa que se adequa ao verão e ao inverno [...]
---------------------------	--

Especificamente o entrevistado da marca M2 foi enfático ao afirmar que a coleção oferecida no momento é exatamente a mesma que está nas lojas dos outros países (muitas vezes a coleção oferecida é de uma estação contrária). Isso significa que o cliente tem a vantagem de não precisar viajar para buscar uma peça que viu em um editorial ou reportagem de moda internacional. Segue um trecho do seu depoimento.

Entrevistado da M2	...a gente procura estar, independente de todos os problemas de importação que é uma burocracia enorme, a gente procura passar as coleções sempre atualizadas. Ou seja, a gente trabalha com a coleção na coleção e não na estação. Então, isso faz com que ela encontre aqui a mesma coisa que ela vai encontrar na Europa ou nos Estados Unidos. E comprando aqui é muito mais fácil. [...]
---------------------------	---

Um dos desafios citados por M4 é o de se ajustar o formato das roupas para o padrão brasileiro:

Entrevistado da M4	Buscamos os históricos de compra, buscamos entender a nova coleção, ver quais os produtos que se adaptam, entender – como eu te falei, no caso específico de roupa o desafio maior é a forma, vamos assim dizer. Isso é um problema sério. É um desafio.
---------------------------	--

Em relação ao lançamento de versões mais jovens de marcas que possibilite a ampliação do mercado consumidor (NUENO; QUELCH, 1998), apenas a M2 possui duas linhas mais jovens ou de um preço **mais acessível**. Essas marcas são vendidas em uma derivação do nome da marca principal, em lojas diferenciadas da principal, geralmente em grandes shoppings. Para o entrevistado da M2 o objetivo é atingir um consumidor que não consegue comprar a marca principal, a mais cara. Enquanto isso não for possível, espera-se que ele fique satisfeito com a marca mais **acessível**, mas que tenha a **grife** da principal.

Entrevistado da M2	Eu tenho clientes que migraram do [cita marca intermediária] para a [cita marca superior]. Esses são os executivos que começaram com a gente há dez anos, que não tinham tanto poder de compra, mas já se identificavam com o estilo [M2] e que hoje migraram para a [cita marca superior], né?[...] continuamos no mercado de luxo, por assim dizer, porque para aquele cliente que antes não podia consumir um produto internacional por causa da questão preço, que consumia o mercado nacional, hoje vai poder consumir o mercado internacional. Para ele , [cita marca intermediária] é um luxo.
---------------------------	---

Não foi questionado pela entrevistadora como a marca M2 lida com uma possível “popularização” destas marcas secundárias, o que, segundo Nueno e Quelch (1998) é um risco que pode comprometer a marca principal, pelo fato de que esta pode superar a marca primária ao se estender demais.

Quanto aos **produtos mais vendidos**, segundo os entrevistados, cada marca tem um reconhecimento por sua qualidade em um determinado produto: ternos, jeans, bolsas, vestidos, tecidos especiais. Entretanto, isso não significa que estes sejam os

produtos mais vendidos. Praticamente todos os entrevistados citaram que a venda de acessórios cresceu muito.

Entrevistado da M2	Mas, vamos assim, como carro-chefe: os ternos. O feminino é... Claro, que é o que eu te falei, os ternos são sempre objetos de desejo, objeto de estilo, né? Mas depende muito da coleção, porque tem coleções que produz mais assim vestidos, saias. Então aí naturalmente, acaba migrando um pouquinho para essa linha. Mas os ternos são os mais...
Entrevistado da M3	Além das bolsas, as roupas estão indo muito bem...[...] Estamos falando de peças de alto preço, de número limitado.
Entrevistado da M4	[...] o Brasil é um país, percentualmente falando, muito focado em acessórios e cada vez mais vai o ser. Ou seja, o percentual de vendas que você tem de acessórios versus roupa, o Brasil é um dos maiores números no mundo, no mundo! No Brasil só de acessórios são mais de 50%, depois vem feminino e depois vem masculino.
Entrevistado da M7	Os vestidos são os mais procurados. [...] E os acessórios. As bolsas estão absurdamente fortes, bolsas e sapatos.

Sobre a questão do **preço** foram questionados, a base da precificação, a política de saldos e o parcelamento de compras. Todas as lojas sem exceção, seguem uma política de preços estabelecida pela matriz. Obviamente que aqui se inserem os encargos de importação, além dos internos, mais o *mark-up*. Segue raciocínio básico da fixação do preço dos produtos:

$$\text{Preço} = \text{Matriz} + \text{encargos de importação} + \text{encargos internos} + \text{mark-up}$$

Não foi questionado o processo de estabelecimento do *mark-up* utilizado pois este não fazia parte do escopo da pesquisa, entretanto a marca M2 citou que muitas vezes se baseia nos preços do mercado americano. Como o preço base é definido

via matriz, não se percebeu consonância com a bibliografia citada em que alguns casos leva em consideração o fator psicológico onde, por exemplo, preços altos aumentam o volume de vendas, ou o valor da exclusividade (GROTH; MCDANIEL, 1993). Percebeu-se que os entrevistados consideram que a imagem da marca já esteja consolidada na mente do consumidor, por isso ele paga o valor que é atribuído a um produto, conforme Groth e Daniel (1993) comentam.

Entrevistado da M1	A definição da matriz, aí depois nós temos... Estabelecemos a importação, o custo de internalização e tem que ter um pouco de mark up. Então, obviamente vai ser um pouco mais caro que a Europa, que não tem nada disso. Interessante é que parcela os produtos, então essa é a diferença.
Entrevistado da M2	...eu tenho uma marcação de preço onde eu procuro manter o preço muito próximo ao preço do mercado americano, porque as taxações nos Estados Unidos são muito próximas às nossas. [...] O produto europeu, comercializado na Europa, não sofre tantas taxações, então eu me comparo ao mercado americano na hora da formação de preços. Inclusive tem muitas, várias vezes quando a coleção chegava, eu entrava em sites como o da Sacks [...] para poder fazer uma idéia comparativa. Já aconteceu de a gente ter produtos mais baratos do que nessas lojas...
Entrevistado da M3	[...] É um preço-base internacional. Evidentemente tem que ir se regionalizando adicionando os impostos locais e tudo...
Entrevistado da M4:	Busca-se seguir um preço, um preço de margem mundial mais impostos locais. Aí que está a grande diferença. Nossa carga tributária tende a encarecer em muito, em muito. Isso é um grande problema. Então, é uma política de margem bruta mundial em que você tende a colocar a carga de imposto de um país.
Entrevistado da M5	Na realidade, quem define o preço são eles. Tá? A gente recebe uma lista com o... Logicamente que eles fazem uma conversão do euro [...] você tem todos os impostos.

Uma das características bem específicas do mercado brasileiro é a questão do **parcelamento das compras**. Praticamente todos os entrevistados citaram que é cultural e ao mesmo tempo uma vantagem em relação às lojas nos outros países. Em geral as compras são parceladas em no máximo três vezes, podendo em algumas vezes chegar a seis, dependendo do valor, de uma promoção com uma bandeira de cartão de crédito ou em uma data específica, por exemplo, dia das mães. As marca M1 e M2 citaram que 80% de suas vendas são parceladas. Já, para a marca M7, 70% das vendas são parceladas. As demais não citaram este percentual tão elevado.

Entrevistado da M1	Cinco vezes, se eu não me engano [...] 80% das compras é parcelado [...] É cultural, né? [...] Sempre foi assim. É, virou parte da cultura brasileira. É por isso que o Brasil está com uma dívida pública enorme .[risos]
Entrevistado da M2	É cultural. 80% lá, das vendas, são feitas... Eu não sei esse número exato, mas é praticamente isso. Se não for até mais, se não for até mais.
Entrevistado da M3	É, existe um parcelamento de 3 vezes. Não existe parcelamento em 500 vezes...
Entrevistado da M4	É comprar um sonho em prestações. Isso é um fato, isso é um fato. Isso se aplica para classe A, A+, A-, B... Isso é um fato. Isso é uma cultura brasileira.
Entrevistado da M6	[...] até mil e quinhentos reais a gente divide em duas vezes; a partir de mil e quinhentos reais a gente divide em três vezes. Não se divide mais do que três vezes. Você pode comprar sessenta mil reais, mas vai ser dividido em três parcelas de vinte.
Entrevistado da M7	[...] não é questão de as pessoas terem dinheiro ou não terem, entendeu? Faz parte da cultura brasileira, não adianta. Quer dizer, a gente oferece desconto à vista, mas a maioria das pessoas prefere parcelar. [...] normalmente são três vezes. [...] às vezes a gente faz uma promoção de uma semana na época do Natal ou dia das mães, em dez vezes num determinado cartão. Mas aí são coisas esporádicas, não é regra. [...] deve ser em torno de 70%.

Já em relação à **política de saldos**, todos os entrevistados citaram que fazem liquidações conforme o calendário brasileiro, à exceção da marca M3 que não a realiza. Em geral o desconto é de 50%, porém algumas peças que são consideradas “âncora” da marca nunca entram em liquidação, como uma forma de preservar o que se chama ícone da marca. Já a marca M5, faz uma vez por ano uma liquidação especial, com parte da renda destinada a alguma instituição de caridade.

Entrevistado da M1:	Nós fazemos liquidação duas vezes ao ano e sempre têm produtos em promoção lá da coleção passada, produtos de promoção. Todo ano tem promoção, não tem como ser. Hoje em dia poucas marcas não fazem liquidação se for pensar bem. [...] Não tem como não fazer.
Entrevistado da M3:	Não. [M3] é a única marca de luxo do mundo que não tem descontos, outlet, nada. Quando termina uma coleção ou quando uma linha é descontinuada, o que sobrou é destruído.
Entrevistado da M4	Sim, sim. Algumas peças não entram em liquidação. Sempre se busca não colocar as peças ícones, vamos chamar assim, em liquidação. Produtos de coleção sempre se coloca.
Entrevistado da M5:	Duas vezes por ano você tem uma liquidação normal, se faz no mundo todo. [...] Uma ou duas vezes por ano se faz em prol de alguma... instituição beneficente, né?
Entrevistado da M6	A gente só faz promoção em pré-liquidação e liquidação. E isso é respeitado, inclusive o calendário internacional não é feito promoção durante a temporada, nada disso. O [cita peça ícone] nunca entra em liquidação. O que entra em liquidação são os complementos. Isso é uma característica da [M6] no mundo inteiro, que é o que também ajuda manter a exclusividade.
Entrevistado da M7	A gente faz a liquidação normal, que é 50%, entendeu? Janeiro e julho, época normal, [...] A gente não chega a fazer na loja 80%. Isso não!

Sobre a **divulgação das marcas**, que para Solomon e Stuart (2002) significam as atividades utilizadas para informar o consumidor atual e encorajar o potencial a comprarem, são utilizados recursos como o atendimento personalizado, o envio de mala direta para a base de clientes, a disposição de um vendedor para ir até a casa do cliente. A marca M2 oferece presentes em ocasiões especiais para os maiores clientes, tais como flores ou até mesmo uma roupa da coleção. Todas as marcas citaram possuir um banco de dados de clientes próprio. Apenas a marca M4 citou utilizar um banco de terceiros também. A marca M3 possui uma base de dados internacional dos seus clientes que a utiliza para enviar convites de lançamento, catálogos, comunicação da marca, entre outros. A marca M5 possui um *mailing* só de homens para enviar correspondência no dia das namoradas e das mães. O desafio da M4 é como atrair aquele consumidor que não gosta de ser incomodado em casa, mas quer ser lembrado pela marca. Para essa marca enviar catálogos ou anúncios não é suficiente para passar toda a motivação de consumo para o cliente. É necessário atraí-lo para a loja.

Quanto às formas de **divulgação e publicidade**, os entrevistados citaram que a promoção de mídia é padronizada, ou seja, as marcas apenas reproduzem o que é feito na matriz. Os meios ou canais utilizados são em geral os mesmos, ou seja, aqueles que possuem o seu público-alvo através de anúncios ou editoriais de moda. A marca M1 utiliza jornais, revistas e publicações especializadas, ex: Golf Life, late Life. É a única dentre as entrevistadas que não utiliza *endorsement* de celebridades (BEVERLAND, 2004).

Já as marcas M2 e M5 citaram as revistas como, Vogue, Daslu e Elle. No Brasil a M2 tem obtido bons resultados com jornais, embora a matriz seja reticente em relação a estes. Também enviam catálogos e realizam desfiles na loja para clientes

vips. Essa marca utiliza o *endorsement* de duas **celebridades** brasileiras. O entrevistado citou que possui várias idéias independentes da matriz, mas consegue colocar poucas em prática. A matriz tem o controle total sobre o que é feito com a marca

Segundo o entrevistado da M2:

Entrevistado da M2	Tantas idéias que a gente teve, mas chega lá... Ou seja, se não parte dele eu não tenho autorização para fazer aqui. Idéia é o que não falta. [...] Ou seja, por mais idéias que a gente tenha, o que a gente consegue colocar em prática mesmo é muito pouco.
---------------------------	--

A campanha de marketing da marca M3 é mundial e acontece ao mesmo tempo em todos os países. Também trabalha com celebridades que tenham afinidade com a marca, mas que acima de tudo representem o perfil das consumidoras da marca. O entrevistado da marca M4 informou que dispõe de pouca verba para divulgação, dizendo que utiliza muito o apoio dos distribuidores de perfume da marca além de fazer anúncio em algumas revistas e jornais e um trabalho corpo-a-corpo. A marca M6 por ter um público diferenciado, procura manter um mix entre a mídia de luxo e a mídia contemporâneo, preocupada em estimular novos veículos de comunicação. Também realizam o *endorsement* de algumas celebridades que são vestidas pela marca; as que combinem com a marca e que possuam credibilidade. Entretanto, essa marca não empresta roupas para eventos e nem paga cachê para artistas.

O entrevistado da marca M7 também citou que a verba de publicidade é bem restrita. A cada estação, faz-se um plano de mídia bem enxuto. Assim, considera que a realização de eventos na própria loja com a presença de **celebridades** que

atraem o público, gera uma mídia espontânea. Além disso, utiliza-se o *endorsement* de celebridades mediante o empréstimo de roupas para que participem de eventos e festas .

A **distribuição dos produtos** é feita de duas formas: a marca M1 importa por intermédio de uma *trading*. As demais marcas compram diretamente da matriz, sem intermediários. Pode-se perceber em todas as entrevistas uma necessidade de expressar que as marcas se preocupam com a importação dentro das leis e normas brasileiras. Essa preocupação explícita pode ser justificada por dois motivos: o primeiro, pelos diversos problemas de importação explorados na mídia nos últimos tempos e segundo, e mais importante, pelo cuidado absoluto que a marca na matriz tem em relação à sua reputação.

Entrevistado da M1	Nós importamos, nós temos uma trading que importa, a gente importa diretamente da matriz, geralmente vem da Espanha, faz as compras na Espanha, em Barcelona. Tem sido assim há alguns anos já.
Entrevistado da M3	Não existem distribuidores, não existem franquias, não existem licenças. [M3] é a única marca de luxo do mundo em que todos os processos são controlados internamente. Por isso eu lhe dizia que [M3] possui um controle absoluto sobre tudo, produção, serviço ao cliente, e tudo...
Entrevistado da M5	É importado direto de [cita país]. A diretora vai quatro vezes por ano, ela vai, faz as compras e as compras vão chegando.
Entrevistado da M7	Tem um distribuidor que é para toda a América Latina.

Todas as lojas oferecem **serviços adicionais** gratuitos. As marcas M1, M3 e M5 oferecem garantia vitalícia de seus produtos, por exemplo, se uma bolsa comprada apresentou problemas com cinco anos de existência, a empresa oferece o conserto

gratuito. Se não for possível consertar no Brasil, a peça é enviada para a matriz. Além disso, todas oferecem pequenos consertos habituais, ajustes, visita de vendedores e costureiros na casa do cliente bem como a entrega de roupa em casa. A marca M1 oferece alguns produtos feitos sob medida que são feitos por artesões na Europa. Já a marca M5 convida alguns clientes especiais para assistirem os desfiles da coleção no país de origem. A marca M7 envia peças pelos correios mas pode também enviar um vendedor e roupas de avião para onde esteja um cliente muito especial. E por fim, para alguns clientes muito especiais, a marca faz uma espécie de *showroom* em casa.

Entrevistado da M1	[...] alteramos as roupas caso o cliente engorde, emagreça, nós consertamos, sabe? Tem um serviço completo, né? Serviço de luxo. Já que o cliente gastou uma certa quantia de dinheiro para comprar uma roupa.
Entrevistado da M2	[...] aqui, uma cliente, ela abre as portas da casa dela para um vendedor meu entrar. Ou seja, um atendimento a domicílio. É coisa que não existe no exterior. Elas gostam disso, isso cria um diferencial porque ela tem um atendimento privado, na casa dela, vip, onde ela pode fazer essa questão do 'get together' com aquilo que ela já tem, porque para a gente isso é um gancho muito forte de venda.
Entrevistado da M3	Há alguns clientes muito importantes, para os quais existe um serviço especial, não da maneira habitual. Esses clientes exigem tal atendimento. Então fazemos uma visita privada, um 'showroom' dentro da casa do cliente.
Entrevistado da M4	[...] Eventualmente, a peça se dá algum defeito, ele traz, a gente arruma; se for algum defeito de fabricação troca por uma outra peça. O pós-venda é feito, até para preservar. E principalmente pela experiência da compra, né? Se a pessoa gastou, desembolsou um montante nisso, ela espera uma coisa especial. Então, não é somente uma compra, uma compra é uma experiência satisfatória. Se você tem uma experiência desgastante, você perde o cliente facilmente.

Entrevistado da M5:	Então, para as clientes... Logicamente você tem “as clientes” para quem você manda roupa, não é para todo mundo, né? Tem algumas clientes especiais. Que mais? Você tem... Produto específico, especial... Cliente que tem a roupa há dez anos que vem aqui para consertar, entendeu? [...] A manutenção é eterna, tá?
Entrevistado da M6	Absolutamente todos que a gente acredita que possam gerar conforto para o nosso consumidor [...] Porque a gente quer que haja um espírito de equipe e que cada pessoa que entre na loja comprando ou não, sintam-se bem na loja. Então, isso é uma coisa que é fundamental, vai gerar conforto para o nosso cliente. Fora isso, absolutamente todos os serviços que a gente possa oferecer para gerar conforto para os nossos clientes: do cafezinho à arara na sua casa.

Sobre as **características de um vendedor de produtos de luxo** todas as marcas citaram em comum dois pontos: i) a necessidade do vendedor estar bem informado sobre diversos assuntos atuais, ou seja, ter um bom nível cultural e ii) a identificação com moda em especial com a marca que está representando. Não necessariamente precisa ter nível superior, tampouco o conhecimento de uma segunda língua. O entrevistado da marca M5 citou a necessidade do cuidado com o cliente, mesmo que o mesmo não compre nada e o da marca M3 foi o único a citar como fator primordial, gostar de vender. Já para a marca M4 é importante a experiência de se trabalhar com produtos de luxo, para não se assustar, por exemplo, com a venda de uma única peça que signifique mais do que ele ganha às vezes num mês de trabalho. Para a M6 o comportamento do seu vendedor está direcionado para indicar uma roupa que fique bem no cliente e não apenas para fechar uma venda. Essa marca prefere vendedores sem experiência prévia para poder os **aculturar** de acordo com as características da marca.

Entrevistado da M1	Bom, geralmente ele é bilíngüe, né? Ele tem nível que consegue conversar com um cliente, ele entende o produto de cabo a rabo. Ele sabe explicar os detalhes de alguns tecidos, sabe explicar os detalhes do corte, tem uma simpatia inata, né? [...] Geralmente tem, eles cursam superior. Não dá para generalizar, às vezes a pessoa não tem formação superior e tem um nível bom, né?
Entrevistado da M2:	Antes de mais nada, Luciana, eu gosto de um vendedor que tenha identificação com a marca. Isso para mim é o ponto de partida para a contratação de um vendedor, né? [...]Eu não coloco um pré-requisito de que fale um outro idioma, porque eu não atendo um volume muito grande de turistas e tal. Mas o que é que eu coloco no perfil de uma pessoa que saiba falar um outro idioma? É uma pessoa “antenada” com o mundo lá fora. [...]E uma pessoa muito informada, assim, que também não importa, pode ser até em futebol! [...]Isso é importante! Para eles é assunto com o cliente. Para não ficar aquela coisa muito... simplesmente “estou vendendo”. Não, eu não estou só vendendo, eu estou te dando atenção, eu estou cuidando de você, eu sei o que está acontecendo. [...]Eu não contrato ninguém de fora para gerenciar uma loja porque acho que tem aquela coisa da cultura corporativa que você só aprende, que você só absorve mesmo se você está há muitos anos na empresa. E tem que estar reciclando esse funcionário, porque também tem o contraponto disso, né?
Entrevistado da M3:	[...] o principal ponto é se sentir orgulhoso de vender [M3], de gostar da marca, da sua história, da qualidade, sua aparência, da sua abordagem, ter a capacidade para distinguir e valorizar um produto, apreciar um produto e conhecer suas características de design, cores, etc. Tudo isso ajuda na hora da venda.
Entrevistado da M4	[...] Ele tem que ter uma base de conhecimento [...] não pode ficar assustado com o que ele está vendendo. Ele não pode saber que ele vendeu uma peça mais cara que o salário dele e isso intimidar. [...] Buscando sempre uma pessoa bilíngüe, [...] do mesmo nível do cliente, isso é um outro desafio também. A pessoa poder lidar com o olho no olho do cliente, saber, saber da moda, saber da cultura, saber indicar um cinema, uma peça. Isso é importante. Infelizmente é muito difícil conseguir isso, é muito complicado no Brasil. [...] um vendedor, ao contrário no exterior que é visto como uma carreira, no Brasil é visto como uma carreira temporária: ‘Não dei certo, vou ser vendedor’.

Entrevistado da M5	Antes de tudo, um vendedor... Ter o conhecimento de moda, ser uma pessoa informada num todo, né? Porque pra você conversar com a cliente você precisa de conhecimento geral. Você não precisa ser necessariamente bonita, mas você tem que ter uma boa aparência. Você tem que – não vou dizer que falar inglês, porque o inglês é básico, hoje em dia mexer em computador e falar inglês são coisas básicas, entendeu? Então, você tem que ser uma pessoa que esteja acostumada a trabalhar com produto de luxo [...]
Entrevistado da M6:	O jovem bonito, descolado, uma pessoa que tem estilo e, portanto, possa direcionar a venda de forma que o cliente saia da loja e realmente use aquela roupa. Não é só “bater” cota. E a gente tenta buscar vendedores que não tenham experiência prévia. Para que sejam treinados por nós e tenham a nossa identidade, a nossa forma de vender. E não venham com fórmulas pré-estabelecidas por outras marcas.
Entrevistado da M7	[...] essa coisa da venda é uma coisa que tem que estar realmente na alma da pessoa, né? E isso que é o mais difícil, eu acho. Pessoas que tenham um nível cultural bom, que falem uma segunda língua e que tenham essa coisa da venda mesmo. [...] Tem todo um procedimento para atender um cliente que tem que ser igual para todo mundo. [...] Não pode entrar aqui e comprar o que for, nem que seja um chaveiro, e sentir como se estivesse ido a Lojas Americanas. Sabe? Tem que sentir que veio na M7, que teve um atendimento condizente.

4.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Foi questionado como os entrevistados viam a concorrência, se ela existia e quem eram os concorrentes mais próximos. À exceção da marca M6, cujo entrevistado disse que esta não se preocupa com a concorrência, todos os outros citaram principalmente a concorrência de marcas de luxo internacionais. As marcas M3, M4 acreditam que existem marcas nacionais que concorram com elas. O entrevistado da M7 afirmou que para o mesmo segmento de produtos, a marca Daslu é considerada como sua concorrente.

Entrevistado da M1	Eu acho que a minha concorrência está fora do Brasil. [...] Mas aqui no Brasil não tem, né? Então, por enquanto a gente está um pouco tranquilo [...] Mas a concorrência é boa, porque cria uma cultura de... clássica, eu acho.
Entrevistado da M2	Então não tem concorrente. Ou seja, uma cliente, ela não deixa de comprar [cita M2] para comprar uma outra marca. Ela pode comprar outra marca, mas compra [M2] também. [...] Então eu não vejo assim outra marca no Brasil que concorra com [M2]. É outro perfil de cliente.
Entrevistado da M3	Olha, depende do segmento: existem muitos concorrentes, mas depende do segmento e das categorias...Onde se tem a mesma categoria tem-se vários competidores dependendo do estilo [...]Depende se o tipo de produto que ele está manejando e posicionamento, por exemplo preço e cliente é o mesmo que o meu. Por exemplo, se eu tenho uma cliente X que vai ao shopping comprar uma bolsa, de determinado modelo, preço, etc, e tem-se a opção de [M3] ou [cita marca nacional], ou quem quer que seja, sim, é meu concorrente.
Entrevistado da M4	Segmentando os clientes, você tem clientes concorrendo para aquele atendimento. O cliente de liquidação, se ele comprar liquidação, ele compara com todas as outras marcas. Espera a liquidação. E quem primeiro inicia uma liquidação é quem mais vende.
Entrevistado da M6	[...] a gente está preocupado com o nosso trabalho, em criar uma identidade própria e não com o que está sendo feito no mercado.
Entrevistado da M7	Eu acho assim, os principais concorrentes de, assim, principalmente, por exemplo, nesse segmento de [produto] e tal, eu acho que hoje é [cita marcas internacionais] são os principais. [...] Daslu. Sim, sem dúvida.

Para facilitar ao leitor a visualização do que foi revelado pela análise procedida acima, elaborou-se um quadro (Quadro 4) com as categorizações e os resultados mais significativos. Os pontos considerados comuns foram encontrados na maioria das marcas e os específicos em uma ou outra marca. É importante considerar a subjetividade na identificação dos pontos comuns, para palavras que possuíam ou

queriam dizer a mesma coisa. As informações completas se encontram ao final dessa dissertação sobre a denominação Matriz de Amarração (Apêndice C).

Categorias de análise	Pontos em comum	Pontos específicos
Conceito de Luxo	Marca forte, exclusividade, design, qualidade excelente, tradição, sofisticação, distribuição seletiva, alta desejabilidade	Credibilidade do designer; estrutura de produção, peças únicas, uso de materiais nobres e não ostentador; distribuição controlada, alto preço
Marca de Luxo	Qualidade, durabilidade, design, tradição, exclusividade, moda, arte.	Atemporalidade; sofisticação, marca reverencia um estilo de vida
Conceito da própria marca	Qualidade, durabilidade, qualidade da matéria-prima e do acabamento, equipe responsável, atemporal, sólida, sofisticação, tradição, produtos diferenciados, peças exclusivas.	Elegante, artesanal, estampas fortes, sensualidade; a logomarca como parte do produto.
Semiótica	Auto-estima, autoconfiança, credibilidade, poder, elegância, sofisticação, status, satisfação pessoal, seletividade, o pertencer a este clube.	Segurança de não errar no figurino, sensualidade e glamour, juventude, cool, cult; transgressão. Além da qualidade, saber que está levando um produto duradouro; alguns levam o design.
Ambiente de venda	Arquitetura padrão em todas as lojas, decoração, iluminação, opção de produtos, sonorização, ambiente confortável	Música ambiente mais animada para quebrar a formalidade; aspecto jovem; decoração minimalista; tudo é perfeito, mas nada aparece mais do que a coleção; a atitude da cliente é mais forte que a arquitetura; atendimento em si
Perfil dos clientes	público masculino, feminino, mulher "sexy", mulher comportada, jovens, pessoas mais velhas	forte influência da mulher na decisão da compra; os clientes homens são mais fiéis; público feminino é momentâneo; pertencer a uma "tribo"
Peculiaridade de consumo	Não vendem roupas muito coloridas; Difícil sair roupas marrom e verde; Acha brasileiro muito consumista e focado no que está na moda; Mulher brasileira valoriza antes de tudo a sensualidade; exigente quanto ao atendimento	Homem brasileiro não tem costume de usar terno em um jantar; influenciado pelas roupas da novela, da moda; roupas de frio não saem muito..cor como o verde e amarelo por conta da associação com a bandeira brasileira
Disponibilidade dos produtos	04 coleções (pré-verão e verão, pré-inverno e inverno); Não se compra uma grade inteira - são feitas adaptações para o nosso mercado - clima, tecidos, disponibilidade de produtos. Ouve clientes, vendedores, análise de outros mercados.	A coleção oferecida aqui é exatamente a mesma que está nas lojas dos outros países. Tendência da marca de fazer produtos que se adequam ao mesmo tempo ao verão daqui

Produtos mais vendidos	Ternos, Acessórios, Bolsas, Calça Jeans.	gravata, vestidos, sapatos têm crescido muito. Relação de venda entre acessório e roupa no Brasil é um dos maiores do mundo na marca (50%), depois vêm roupas femininas e masculinas.
Base de preços	Matriz + encargos de importação + encargos internos + mark-up.	A margem se faz por meio de benchmarking de preços no mercado americano; Procuram estar dentro da conformidade absoluta, mesmo que demore para não envolver a marca em nenhuma situação delicada que comprometa sua credibilidade
Parcelamento	Parcelamento em cinco vezes, para compras à vista, o desconto é mínimo. Parcelamento de três a seis vezes; Parcelamento em no máximo três vezes, independente do valor.	Considera cultural e ao mesmo tempo uma vantagem comparada com a compra feita no exterior/ Em datas especiais (dia das mães, dos namorados), há promoção para maior parcelamento ainda. Às vezes promoção com determinada bandeira de cartão para pagamento em 10 vezes.
Liquidações	Normal como no calendário brasileiro de liquidações (janeiro e julho); duas vezes por ano existe uma liquidação normal que se faz no mundo todo. / Liquidação normal (janeiro e julho), descontos de 50%. Algumas peças não entram em liquidação nunca	Há produtos em promoção sempre disponíveis. Liquida apenas a coleção passada/ E uma ou duas vezes por ano também faz-se uma liquidação em prol de alguma instituição beneficente, com produtos que sobraram das coleções anteriores
Manutenção dos clientes	Atendimento Personalizado; Envio de mala direta para base de clientes; Vai até a residência do cliente, analisa o guarda-roupa, sugere combinações. Oferece sempre a última coleção disponível na matriz; Presentes de natal, aniversário que podem ser flores ou produtos da loja.	Tem um mailing só de homens para enviar em época de dias de namorados, mães, etc . O desafio manter reside na conquista do cliente. Ele não quer ser incomodado, mas ao mesmo tempo quer ser lembrado.
Divulgação	Jornais, revistas e publicações especializadas, ex: Golf Life, late Life, Daslu, Elle, Vogue. Envio de catálogos, não se usa televisão. Uso de endorsements de celebridades	Tem várias idéias independentes da matriz, mas consegue colocar poucas em prática; A verba de publicidade é bem restrita; Não se usa celebridades (uma marca apenas).
Distribuição	Direto da matriz, sem intermediários; Há um distribuidor para toda a América Latina, mas as compras são feitas na matriz;	Importação direta. Não existem distribuidores, franquias, licenças. "É a única marca de luxo do mundo em que todos os processos são controlados internamente"
Serviços Complementares	Consertos, ajustes gratuitos - garantia vitalícia ; Visita do vendedor, costureira na casa do comprador; entrega de roupas em casa	Produto sob medida feita por artesãos na Suíça; convite para assistir desfiles em Paris; Parceria para atender aos clientes em hotéis, Envio de mercadorias via correios. Em casos mais raros, a vendedora viaja de avião para levar produtos.

Vendedor	Bílingue; Nível Cultural bom; estar bem informado sobre vários assuntos; ouvir o cliente; identificação com a marca; boa aparência, Ter um sentimento de cuidado com o cliente, mesmo o que não compre; conhecimento de moda.	Não necessariamente nível superior de formação; entender produto , simpatia inata; 50% homens, 50% mulheres; Gostar de vender e não ter a profissão apenas como "bico"; acostumada a trabalhar com produtos de luxo. Não se assustar com o preço dos produtos
Concorrência	Em termos de monomarca, não. Mas há as lojas multimarcas ou lojas unissex que vendem algumas peças da marca; Mas acha que de fato a concorrência dele está no exterior. /Não tem concorrente.	Considera ter concorrência na liquidação pois o cliente compara com todas as marcas; Nacionalmente, considera um concorrente quando o cliente procurar por modelo ou preço equivalente.

Quadro 4: Resumo das características-chave das marcas de luxo entrevistadas

Fonte: Elaborado pela autora

5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Com o objetivo de que as conclusões desta dissertação sejam passíveis de uma confiabilidade e validade mínimas, por meio da interpretação e compreensão corretas do que foi proposto, é necessário indicar algumas limitações do estudo.

A primeira é a limitação da amostra dos entrevistados, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os executivos das marcas existentes de produtos desse segmento, indicadas na Introdução. Apesar de desejável, tanto os recursos disponíveis como o prazo para a entrega dessa dissertação foram decisivos para isso.

Deve-se considerar também eventuais distorções do discurso dos entrevistados, que ao tentar proteger-se ou proteger sua marca, podem efetuar citações que se não enganadoras, podem comprometer o resultado final. De qualquer forma, foram tomados todos os cuidados para que as transcrições das entrevistas fossem feitas com a maior fidedignidade possível. Tal procedimento pode minimizar as fraquezas do método (BAWER; GASKELL, 2002).

Outro fator limitante está relacionado ao modelo dos negócios das marcas. Como são representações, franquias ou filiais, o controle é feito pela matriz, fato este que impediu uma análise de maior abrangência sobre questões estratégicas das marcas, acabando por se considerar apenas a sua atuação no Brasil.

Convém lembrar que todas as lojas são exclusivas da marca que representam, ou seja, não vendem produtos de outras marcas. Assim, de acordo com Nueno e

Quelch (1998), não é possível testar as estratégias da marca com a de outras dentro do mesmo espaço. Estes autores citam o fato de que alguns consumidores gostam de comparar marcas, oportunidade que têm quando compram em lojas multimarcas, porém no Brasil, isso só é possível com as marcas M1 e M6 que possuem alguns produtos em lojas multimarcas.

Um terceiro fator limitante é a própria natureza exploratória da pesquisa que permitiu apenas a aplicação do método qualitativo, cujos protocolos para assegurarem um mínimo de confiabilidade e validade são ainda de difícil demonstração. De qualquer maneira, o roteiro das entrevistas foi submetido previamente aos membros da banca no Exame de Qualificação do projeto de pesquisa para esta dissertação e feito um pré-teste conforme mencionado no capítulo sobre os procedimentos metodológicos.

Há de se observar que os resultados obtidos não permitem extrapolações ou generalizações para outras situações ou segmentos diferenciados, valendo unicamente para as situações analisadas, servindo, no entanto, como um fundamento para novas pesquisas sobre o tema.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reportando-se aos objetivos pré-determinados, a pesquisa propiciou a identificação de aspectos de relevância que possibilitarão a elaboração das considerações a seguir.

Com relação ao **primeiro objetivo específico**, de se conhecer os conceitos e atributos de roupas e acessórios de luxo do ponto de vista dos entrevistados, obtiveram-se os aprendizados a seguir comentados.

Primeiramente constatou-se que o conceito dos executivos da amostra sobre o que seja um produto de luxo difere muito pouco de uma marca para outra. As definições mais utilizadas foram de produtos que possuem uma **marca forte, de exclusividade a poucos, produtos de design, qualidade excelente, tradição da marca, sofisticação, distribuição seletiva e alta desejabilidade**. Curiosamente, apenas um entrevistado citou o fator preço alto como característica de um produto de luxo. Pode-se assumir que as características citadas pressupõem um preço alto ao final da produção, como comentado por um dos entrevistados.

Um aspecto que surgiu com muita intensidade é que a definição sobre um produto de luxo confunde-se muito com os atributos de uma marca de luxo. Talvez isso ocorra porque os atributos, muitos deles, sejam suficientemente fortes para serem associados a algumas necessidades das pessoas.

Por outro lado, quando questionados sobre as características das suas próprias marcas houve uma defesa de forma mais abrangente envolvendo atributos como

qualidade, durabilidade, qualidade da matéria-prima e do acabamento, equipe responsável, atemporalidade, solidez, sofisticação, tradição, produtos diferenciados, peças exclusivas. Mais uma vez, nenhum dos entrevistados citou o preço nem a clientela como elementos constituintes de sua marca, apesar de serem determinantes de uma marca de luxo conforme citado por Mckinsey (1990); Nueno e Quelch, (1998); Vigneron e Johnsson (2004); Beverland (2004); Roux (2003) e Castarède (2005).

Com relação ao **segundo objetivo específico** de se entender como são caracterizados os clientes desses produtos quanto ao seu comportamento de consumo, têm-se os seguintes destaques:

Reiterando, a entrevista abrangeu apenas questões relacionadas ao perfil sociográfico dos clientes. Assim, não foi identificada nenhuma característica que os diferenciem claramente de outros tipos de consumidores a não ser o fato que estes possuem alta renda e serem mais exigentes. Cada marca possui uma segmentação-alvo - público masculino, feminino, mulher **sexy**, mulher comportada, jovens, pessoas mais velhas. Em uma das entrevistas foi citada a forte influência da mulher na decisão de compra (KOTLER, 1993), e que de uma forma geral, os clientes homens são mais fiéis a uma marca e que o público feminino é momentâneo. Em apenas uma das marcas percebeu-se existir uma forte identidade entre o público consumidor – uma espécie de **tribo**, à qual um cliente aspira pertencer quando adquire seus produtos.

Uma das interpretações que se pode tirar aqui é que os clientes quando adquirem um produto de luxo, não compram apenas um produto físico, mas compram

componentes simbólicos e hedônicos para atender necessidades variadas tais como a auto-estima, autoconfiança, a credibilidade, poder, elegância, sofisticação, status, a seletividade, o pertencer a um clube. Isso corrobora a afirmação de Vigneron e Johnson (2004) de que o consumo de marcas de luxo pode ser importante para os indivíduos que buscam um reconhecimento e posicionamento social.

Foram evidenciados comportamentos peculiares de compra que são observados apenas no mercado brasileiro como algumas cores que têm pouca saída, assim como o fato do brasileiro valorizar as tendências de moda e em especial a mulher brasileira, valorizar a sensualidade das peças. Isso acarreta algumas dificuldades, por exemplo, adaptar peças de padronagem européia, que nem sempre valoriza as formas para o contexto brasileiro.

Com relação ao ambiente da venda dos produtos de luxo aparentemente não são considerados fundamentais na decisão de compra, embora todas as marcas tenham uma preocupação muito grande em criar um ambiente confortável que permita uma experiência de compra agradável. O fato das lojas serem padronizadas no mundo todo, faz com que os clientes, que já conhecem a marca no exterior, sintam-se familiarizados com o contexto. Pelas entrevistas ficou evidente que o diferencial está no atendimento dos vendedores e no parcelamento das compras, algo que não existe em outro lugar.

Quanto ao **terceiro objetivo específico**, de se identificar o composto de marketing e serviços complementares oferecidos ao cliente dos produtos de luxo, as considerações são as que seguem.

Com exceção de uma ou outra nuance, pôde-se perceber uma preocupação muito maior em zelar pela marca que representa do que necessariamente aumentar *market-share* que, conforme Schnaars (1998) é uma das finalidades do marketing estratégico. Pode-se justificar essa atitude pelo fato das marcas ainda estarem em desenvolvimento no Brasil e por serem representações, franquias ou filiais das matrizes, não possui autonomia para tomar decisões mais ousadas no próprio mercado.

Verificou-se, no entanto, que duas das marcas estão atentas sobre as necessidades do mercado, procurando o desenvolvimento de conceitos e adaptação dos produtos destinados a uma segmentação específica de clientes. Isso pode ser explicado pelo fato de que uma delas seja a mais jovem de todas as entrevistadas (completa 30 anos em 2007) e a outra marca, embora tenha mais de 100 anos de história, esteja se reposicionando mundialmente após uma série de insucessos na administração de sua marca ao longo de sua história.

Em relação à disponibilidade de produtos ao mercado brasileiro, observou-se que a escolha é feita de acordo com o conhecimento dos clientes, a experiência dos vendedores, a adaptabilidade das peças ao clima e ao gosto local. Atualmente, procura-se adquirir peças cujo tecido seja o diferencial. Esse faz com que uma peça possa ser usada aqui e em outro país, independente do clima. Todas as marcas trabalham com quatro coleções anuais, mas somente uma das marcas comercializa a mesma coleção disponível na Europa, a despeito da burocracia das importações. De maneira geral, são comercializadas estações opostas. Para manter exclusividade, as marcas não compram grandes lotes de uma mesma peça.

Quanto aos produtos mais vendidos, cada marca possui um reconhecimento por sua tradição em um determinado produto: ternos, jeans, bolsas, vestidos, tecidos especiais. Entretanto, isso não significa que estes sejam os mais vendidos, pois em todas elas tem havido o crescimento de venda de produtos acessórios. Pode-se assumir que produtos, tais como gravatas, lenços, cintos, chaveiros, entre peças em geral com preço mais acessível, são adquiridos ocasionalmente. Isso aparentemente corrobora a visão de Dubois e Laurent (1995) de que os acessórios são adquiridos por clientes que não possuem recursos para adquirir uma peça de maior valor, mas que desejam ter acesso ao mundo elitizado. Sob outro ponto de vista, pode-se considerar que estes produtos estejam na linha do que Alléres (2000) chamou de luxo “acessível”. De qualquer forma, as marcas são pressionadas a estarem atentas ao equilíbrio entre a sua difusão e banalização, mantendo a exclusividade que é um dos vetores da desejabilidade da marca (ROUX, 2005).

Uma das características bem marcantes do mercado dessas marcas no Brasil é a questão do parcelamento das compras. Conclui-se que ela é cultural, independente da classe social e, segundo os entrevistados, uma vantagem em relação às lojas dos outros países. Apesar de não haver dados disponíveis para uma conclusão efetiva, pode-se pressupor que o parcelamento represente 70 a 80% das vendas. Sobre o estabelecimento dos preços das mercadorias, as lojas seguem uma política de preços estabelecida pela matriz. Além do custo da mercadoria, inserem-se os encargos de importação e o *mark-up*. Como o preço-base é definido via matriz, aqui não há a inserção do chamado valor da exclusividade, citado por Groth e McDaniel (1993). Supõe-se que isso seja feito na própria matriz.

Outro aspecto relevante observado é que todas as marcas fazem liquidação de suas peças, à exceção apenas de uma delas, obedecendo ao calendário de saldos brasileiros – janeiro e julho. Porém, para manter a exclusividade, algumas peças ícones das marcas nunca entram em liquidação como uma maneira de respeitar os clientes que já adquiriram um produto de sua marca. Com isso mantém-se a aura de exclusividade e a elevada atratividade da marca.

De fato, as promoções ou liquidações, podem gerar alguns aspectos negativos para as marcas, como estimular um hábito no consumidor de só comprar em épocas de liquidação. Além disso, conforme a visão de Roux (2005), a promoção pode diminuir a longo prazo a desejabilidade e, conseqüentemente, os lucros da marca. Por outro lado, as promoções permitem a identificação da repetição da compra e fidelidade à marca, além do que tipos específicos de promoção não alteram a qualidade percebida do produto nem o valor da marca. Isso pode explicar o sucesso das promoções feitas em épocas diferentes do calendário tradicional, com parte do lucro revertido a instituições de caridade, como costuma fazer uma das marcas.

Sobre as formas de se administrar os clientes, todas as marcas mantêm um sistema de cadastro próprio. Apenas uma delas opera também por meio de cadastro de terceiros. Os clientes recebem catálogos, ligações de vendedores e até visita dos mesmos, dependendo do seu poder de compra. Entretanto, cabe ressaltar o desafio que é procurar ser lembrado pelo cliente ao mesmo tempo em que este não deseja ser incomodado, por ligações, *mailing* e outros meios.

Todas as estratégias de exposição da marca são cuidadosamente trabalhadas. Não se utiliza mídia televisiva, que por definição é veículo de **massa**. Prefere-se a

imprensa periódica, ou seja, as revistas focadas no público de padrão A e jornais de grande circulação e do que está teoricamente fora da mídia, ou seja, as relações públicas e os eventos. As peças de marketing são mundiais e geradas pela matriz sendo apenas reproduzidas na filial. Um dos recursos utilizado por algumas marcas é a realização de desfiles das coleções na sua própria loja ou algum espaço maior convidando clientes **vips** e celebridades do meio artístico. Com exceção a uma das marcas, todas as outras utilizam *endorsements* de celebridades (BEVERLAND, 2004), ou seja, vestem-nas com suas roupas e acessórios, seja frequentemente ou em algum evento específico. Há uma preocupação muito grande com a escolha das celebridades que utilizam as roupas de uma marca. Essa pessoa deve possuir uma imagem congruente com a marca que irá representar.

Estas estratégias produzem efeitos produtivos na imagem, mesmo entre os não consumidores, pois a mídia espontânea que é gerada com estes eventos faz com que a marca seja lembrada e desejada quando aprovada socialmente (BEVERLAND, 2004).

Percebeu-se também em todas as entrevistas uma necessidade de expressar que as marcas se preocupam com a importação dentro das leis e normas brasileiras. As importações, são feitas direto da matriz ou por intermédio de uma *trade*, **“absolutamente dentro de todas as normas brasileiras de importação”** segundo comentou um dos entrevistados.

Como forma de atender ao alto nível de exigência de sua clientela, todas as lojas oferecem serviços adicionais gratuitos. Esses serviços variam desde a realização de pequenos consertos e ajustes à manutenção permanente das peças e até a

montagem de uma espécie de *showroom* da marca na casa de clientes muito especiais, ou seja, aqueles que podem efetuar grandes compras.

Nesse sentido, o serviço e a qualidade do pessoal de contato e de vendas tornam-se vitais a este negócio (ROUX, 2005). Pela elevada exigência dos clientes, o vendedor deve possuir algumas características especiais, como por exemplo, ser acolhedor, ter bom nível cultural, saber ouvir seus clientes, fugindo do discurso de venda padronizado. Também é importante um bom nível de escolaridade bem como o conhecimento de línguas, embora a formação universitária não seja um requisito fundamental. Merece consideração a discrição e a naturalidade necessária ao vendedor, pois muitas vezes ele pode efetuar a venda de uma peça que representaria a remuneração de um mês de seu trabalho.

Observou-se que existe uma carência de vendedores com esse perfil para o mercado de trabalho de produtos de luxo, pois a cultura brasileira costuma assumir a profissão de vendedor mais como transitória do que algo mais profissional.

Em relação ao **quarto objetivo específico**, de se conhecer como se configura a competição dessas marcas, as considerações relevantes são as que seguem.

Existe uma preocupação pouco significativa em relação à concorrência. Ao que parece, estas marcas estão ainda numa fase de desenvolvimento do mercado. Entretanto, quando era admitida alguma concorrência, esta necessariamente se referia a uma outra marca de luxo. Os entrevistados não admitem que concorram com marcas similares brasileiras, apenas uma marca citou a possibilidade dentro de um contexto muito específico. É possível que com o maior desenvolvimento desses

produtos no mercado brasileiro, crie-se a necessidade de se observar melhor o comportamento da concorrência. Todavia, parece existir alguma competição entre elas quando das liquidações, efetuadas no mesmo período que os produtos normais – janeiro e julho. Para um dos entrevistados, nesta época, **o cliente compara preços.**

Por fim, respondendo ao **problema geral de pesquisa** que procurou compreender as estratégias de marketing adotadas pelas empresas de luxo no segmento de roupas e acessórios, ficou evidenciado que as estratégias das marcas de luxo são bastante similares entre si e que se valem principalmente dos seus recursos internos e de suas habilidades construídas há dezenas de anos (GRANT, 2001) e que são reproduzidas nas suas filiais ou representações. Com pequenas nuances de atuação ou até mesmo de disponibilidade financeira, todas estão focadas na reputação e exclusividade da marca para consolidar o mercado. Algumas delas, por estarem há mais tempo no país e por possuírem um direcionamento mais consolidado na matriz, estão mais seguras de seus passos. Outras, estão explorando as potencialidades do mercado com parcimônia. Percebeu-se uma busca por um tipo específico de cliente, aquele de alta renda, muito embora, a intensa divulgação e interesse por tais produtos gerados na mídia, cria um tipo de consumidor que nem sempre tem um alto poder de compra, mas que consome produtos mais acessíveis como os acessórios, aumentando a base de clientes aspirantes e potenciais da marca (DUBOIS ; LAURENT, 1995). Isso talvez justifique a grande importância que os acessórios têm para a visibilidade das marcas.

Igualmente, o fato de se parcelar as compras, em todas as marcas, é uma estratégia que faz muito sucesso e que ampliou consideravelmente a base de clientes. Como

nas palavras de um dos entrevistados “[...] é a compra do sonho em prestações [...]”. Como estratégia de marketing, além do tradicional anúncio e eventos, bastante freqüente é o uso de *endorsements* de clientes considerados “celebridades” seja através de empréstimo de roupas para ocasiões especiais ou para desfiles nas lojas, o que gera uma procura intensa dos veículos especializados, produzindo uma mídia espontânea e conseqüentemente uma massa crítica em relação às marcas.

Por fim, foi importante para a pesquisadora a compreensão do papel do marketing no estudo e a compreensão da identidade e posicionamento de cada marca objeto do estudo, bem como na identificação dos clientes e dos seus desejos e comportamentos, assim como nas estratégias do composto de marketing e a identificação da sua concorrência para os produtos considerados de luxo.

7 RECOMENDAÇÕES

Não obstante esta pesquisa ter definido quatro objetivos que foram tratados de forma conjunta, cada um deles poderá ser eleito individualmente como tema de novos estudos, porque o seu caráter exploratório não permitiu maiores aprofundamentos.

Uma outra sugestão seria a de explorar a forma como diferentes segmentos de luxo, tais como, hotelaria, jóias, perfumaria, meios de transporte, viagens, bebidas e alimentação, artes, entre outros segmentos, executam suas estratégias de marketing e de desenvolvimento de negócios. Apesar de compartilharem boa parte dos significados existentes em produtos ou serviços desta natureza, há sempre algumas nuances e diferenças que merecem ser identificadas.

Apesar de esta pesquisa ter se restringido às marcas internacionais, seria oportuno e relevante realizar estudos sobre marcas nacionais que já possuem credibilidade junto ao consumidor e que aspiram ingressar nesse mercado, a partir do referencial identificado nesta dissertação.

Com relação às marcas objeto da pesquisa, percebeu-se que o seu mercado está em crescimento continuado. Dadas as declarações de um dos entrevistados sobre a maior fidelidade dos homens à marca, as empresas que possuem roupas e acessórios masculinos, podem pensar em promoções especiais tais como desfiles exclusivos e relações públicas especialmente para este público. Igualmente interessante podem ser as relações públicas e comunicação com o segmento de altos executivos, homens ou mulheres, pois muitos consumidores adquirem produtos

de luxo no intuito de aprimorar sua imagem profissional além de serem bons formadores de opinião. Apesar do atendimento do vendedor ser considerado muito bom quando comparado com outros países, ainda assim é importante que estes vendedores sejam reciclados através de um treinamento específico, que busque a superação da expectativa do cliente, de forma a fidelizá-lo pela agregação de valor à relação pessoal que se estabeleça. Este treinamento pode envolver a compreensão de características comportamentais, estilos, forma de se comunicar, reações. Na medida em que se estabelece uma relação de atendimento, torna-se fundamental que o vendedor tenha a sensibilidade e o preparo para identificar estes fatores na personalidade do cliente e efetuar uma venda mais adequada consolidando uma relação de confiabilidade, fundamental neste setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. **Strategic market management**. New York: John Wiley, 1997

ALLÉRES, D. **Luxo. Estratégias, marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70: 1977

BARTH, C.A.S.M. **Marketing de Produtos de Luxo: simbolismo, marcas e estratégia**. São Paulo, 1996. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

BAWER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 3ªed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

BEVERLAND, Michael. Uncovering "theories-in-use": building luxury wine brands. **European Journal of Marketing**, 2004, Vol. 38 Issue 3/4.

BRADLEY, Frank. **Strategic marketing: in the customer driven organization**. Chicester, West Sussex, England; Hoboken, NJ: John Wiley, 2003

_____. **brand equity**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

CARCELLES, Y. **Entrevista concedida ao programa Conta-Corrente, especial Mercado do Luxo**. Globonews, 28/01/2006.

CASTARÉDE, J. **O luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2005.

_____. Conferéce sur le Luxe. ESPM, 2006: slides color. 44p.

CAUDURO, A. **Valores e Significados do Consumo de Produtos de Luxo**. Porto Alegre, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw Hill, 1983

CHANG, Tung-Zong; WILDT, Albert. Price, product information and purchase intention: an empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr. 22, 1994, p. 16-27

DINHEIRO NA WEB. País movido a luxo. Editora Três, São Paulo, Disponível em http://www.terra.com.br/dinheironaweb/139/negocios/neg139_06.htm . Acesso em: 15 Abr, 2006

DONOVAN, Robert; ROSSITER, John. Store atmosphere. an experimental psychology approach. *Journal of Retailing*, v. 58, 1982

DUBOIS, B.; DUQUESNE, P. The market for Luxury Goods: income versus Culture. **European Journal of Marketing**, vol. 27, n. 1, 1993, p. 35-44

DUBOIS, B.; LAURENT, G. **The functions of luxury: a situational approach to excursionsism**. *Advances in Consumer Research*, vol. 23, 1996, p. 470-477

DUBOIS, B.; PATERNAULT, C. Observations: understanding the world of international luxury brands: The “dream formula”. **Journal of Advertising Research**. July-August, 1995, p. 69-76

DUBOIS, B; LAURENT, G.; CZELLAR, S. **Consumer Rapport to Luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes**, Working Paper HEC, France, 2001

DUNNE, Patrick; LUSH, Robert. *Retailing*, 3rd edition. South Western College, 1999

EUROSTAF – **Les nouveaux modeles de distribution des maisons de luxe**. Disponível em www.eurostaf.fr. Último acesso em 08/10/2005

EXAME. **Como vender para os ricos**. Edição 872, ano 40, nº 14. 19/07/2006.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre : Bookman, 2002

GEARGEOURA, L. **Marketing para bens de luxo: um estudo exploratório no setor de objetos de viagem, couro e acessórios de moda - o caso Louis Vuitton**. São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração (FEA), Universidade de São Paulo

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, mar-abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, mai-jun. 1995b.

GROTH, John C.; MCDANIEL, Stephen W. The Exclusive Value Principle. **Journal of Consumer Marketing**, 1993, Vol. 10 Issue 1, p10.

HAWKINS, Del; BEST, Roger; CONEY, Kenneth. **Consumer Behavior – Implications for Marketing Strategy**. Irwin, 6th edition

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2001. 425 p.

KAPFERER, J. Managing luxury brands. **Journal of Brand Management**, vol. 4, n. 4, 1997, p. 251-260

KAPFERER, J. **Strategic brand management**. Londres: Kogan Page, 2002

KELLER, Kevin L. **Strategic brand management. Building, measuring, and managing**

KLINKE, A.; STEIN, L. **O diferencial que todos querem**. Valor Econômico, Rio de Janeiro, 31 ago. 2005. Valor Especial Consumo de Luxo

KOTLER, Philip. **Principles of marketing**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993

LAMBIN, Jean-Jacques. **Market-driven management: strategic and operational marketing**. New York: Palgrave, 2000. 737 p

LOMBARD, Michel. **Produits de luxe – Les Clés du Succès**. Paris: Economica, 1989

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001

LVMH: **Financial Report**, 2005. LVMH Group, França. Disponível em: http://www.lvmh.com/groupe/pg_chiffres.asp?rub=2&srub=2 .Acesso em 15 Abr, 2006

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOWEN, John; MINOR, Michael. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NUENO, José Luis; QUELCH, John A. **The mass marketing of luxury**. Business Horizons, November-December, 1998

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo:Pioneira, 1997.

OSCAR. Revista. Doria Associados Editora, ed. 1, n. 1, nov/2005

PHAU, I; PRENDERGAST, G. Consuming luxury brands: The relevance of “rarity”principle. **Journal of Brand Management**, Vol. 8, n.2, p. 122-138

PNAD. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** - Síntese dos Indicadores. IBGE : Rio de Janeiro, 2003

PORTER, Michael . **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, tradução : 1986

PORTER, Michael. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, V. 6, n.4, p. 609-620, 1981

PPR : **Financial Statements**, 2005. Pinault-Printemps Group, França Disponível em http://www.pprfinance.com/pprfinance__lookandfeel-PPRFinance.html. Acesso em 15 Abr, 2006

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica – para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Stiliano, 2001

REVISTA A. São Paulo: **Abril**, ed. 01, nov. 2005. 210p. Edição especial

RICHEMONT: **Annual Results**. Richement Group, Suíça, 2005 Disponível em <http://www.richemont.com/investorinfo/index.php> . Acesso em 15 Abr, 2006.

ROUX, E. In: LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, vol. 12, 5-29, 1991

SANTAELLA, L. **O que é semiótica?** 10 ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1992.

SCHNAARS, Steven P. **Marketing strategy : a customer-driven approach**. 2. ed. rev. New York: Free Press, 1998. 216 p

SERINGHAUS, R. **Cross-cultural exploration of Global Brands and the Internet**. 18th Annual IMP Conference, Dijon- France, 2002.

SHETH, Jagdish N.; GARDNER, David M.; GARRETT, Dennis E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley, 1988. 231 p

SILVA, C.L.; CERCHIARO, I.B.; MASCETTI, I. Consumo como Espiritualidade e Consumo do Luxo: o Que o Consumidor Tem a Dizer. In: **ENANPAD**, 2004a, Curitiba.

SILVA, C.L.; I.B.; MASCETTI, I. A Narrativa do Mito: Observando o Consumo do Luxo como Espiritualidade. In: **ENANPAD**, 2004b, Curitiba

SILVEIRA, T. **Luxo, Moda e Marca: um Estudo do Comportamento de Consumo dos Yuppies Brasileiros** . Rio de Janeiro, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Coppead – Universidade Federal do Rio de Janeiro

SOLOMON, Michael R.; STUART, Elnora W. **Marketing: real people, real choices**. 3. Ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2002. 616 p.

STREHLAU, Suzane. **O luxo falsificado e suas formas de consumo**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

TARANTELLI, A. L; NASCIMENTO, F.; RIBEIRO, E.S.; SILVA, R. B. R.; SIGNER, K. **O comportamento do consumidor da classe A em relação aos restaurantes de luxo**. TGI (Trabalho de Graduação Interdisciplinar) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo: 2006

TELLIS, GERARD J. Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies, **Journal of Marketing**, 50 (October), pp. 146-160, 1986

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2002. v. 2: Teses, dissertações, monografias, trabalhos acadêmicos.

..... v. 6: Referências.

..... v.8: Redação e Editoração

..... v. 7: Citações e Notas de Rodapé.

VALOR ECONÔMICO, jornal. Entrevista com Alberto Serrentino em 31/08/2005.

VARELLA, F. **A febre do luxo**. Veja, 13 dez. 2000.

VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa**. São Paulo: Pioneira, 1965

VEJA: **Classe AAA**. São Paulo: Abril, ed. 42, mai. 2005. 216p. Edição especial

VEJA: **Moda & Estilo**. São Paulo: Abril, ed. 43, jun. 2005. 90p. Edição especial mulher

VICKERS, J. S.; RENAND, F. **The marketing of Luxury Goods: an exploratory study – three**

VIGNERON, F.; JOHNSON, L. **Measuring perceptions of brand luxury**. Brand Management, vol 11, no. 6, p. 484. 506, July, 2004

WALTHER, L. **Imagem, Luxo e Dilema: Um Estudo sobre o Comportamento de Consumo das Patricinhas do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) -

WWR - World Wealth Report. Capgemini & Merrill Lynch. 2005. Disponível em: http://www.merrilllynch.com/?id=7695_7696_8149_46028_48149_48547 . Acesso em: 01 mai, 2006

www.armani.com, acesso em 23.01.07

www.burberry.com, acesso em 22.01.07

www.diesel.com, acesso em 22.01.07

www.dior.com, acesso em 22.01.07

www.lvmh.com, acesso em 22.01.07

www.versace.com, acesso em 23.01.07

www.zegna.com, acesso em 20.01.07

APENDICES

Apêndice A – Conteúdo do e-mail enviado aos entrevistados



UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CCSA - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas



EMPRESA
DIRETOR DE MARKETING (nome)

Caro Senhor,

Meu nome é Luciana e sou estudante do Mestrado em Administração da Universidade Mackenzie.

Seu contato me foi gentilmente fornecido pelo Carlos Ferreirinha que está acompanhando meu projeto.

Estou desenvolvendo um estudo sobre as estratégias de marketing das empresas de luxo, especificamente dos setores de vestuário e acessórios.

Gostaria de solicitar a autorização para entrevistá-lo ou os executivos de marketing de suas marcas de forma a melhor qualificar meu projeto.

A entrevista tem aproximadamente uma hora de duração e é composta de questões abertas que serão gravadas para facilitar a análise posterior, desde que o senhor concorde com este procedimento.

Esta pesquisa, de caráter científico-acadêmico, não tratará de resultados de venda nem tampouco financeiros, concentrando-se na opinião dos entrevistados sobre questões ligadas ao marketing específico para cada marca.

Para efeito de elaboração de relatório final da pesquisa, e a sua posterior divulgação, não serão identificados os nomes dos entrevistados. Quanto ao nome das empresas, poderão ser divulgados, se o senhor autorizar.

Espero contar com a sua aprovação. Meu prazo para esta pesquisa é até 20/11 em horário que for melhor conveniente para a sua empresa.

Fico à sua disposição para quaisquer esclarecimentos prévios que considerar necessários, através deste e-mail ou pelo celular (11) XXXX.XXXX.

Cordialmente,
Luciana Pianaro
Mestranda em Administração

Apêndice B – Modelo de Roteiro



UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CCSA - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas



Prezado Senhor,

Com este roteiro, pretende-se levantar informações a respeito das estratégias de marketing das empresas comercializadoras de produtos de luxo.

Esta pesquisa, de caráter científico-acadêmico, não tratará de resultados de venda nem tampouco financeiros, concentrando-se na opinião dos entrevistados sobre questões ligadas ao marketing específico para sua marca.

Para efeito de elaboração de relatório final da pesquisa, e a sua posterior divulgação, não serão identificados os nomes dos entrevistados. Quanto ao nome da empresa, poderá ser divulgado, se o senhor autorizar.

São quatro objetivos a se conhecer na sua empresa:

1. Conhecer os conceitos e atributos de roupas e acessórios de luxo;
2. Entender o comportamento de consumo dos clientes da marca;
3. Identificar práticas de fixação de preços, modelos de distribuição, merchandising, mídia, relações públicas e serviços adicionais oferecidos ao cliente;
4. Conhecer como se configura a competição neste segmento

Parte I – Informações sobre a Empresa

Nome da Empresa:

Ano de instalação no Brasil:

Número de Lojas no Brasil:

Entrevistado:

Cargo :

Formação: _____

Autoriza divulgação do nome da empresa? () Sim () Não

Autoriza a gravação da entrevista? () Sim () Não

QUESTÕES

Sobre os conceitos e atributos dos produtos de luxo

1. Qual o seu conceito sobre produtos de luxo?
2. Quais as características de uma marca de luxo?
3. Quais são as principais características da sua marca?
4. Sabe-se que os produtos de luxo são provavelmente objetos mais repletos de significado dentro da cultura material. Na sua visão, quais seriam estes significados?

Sobre comportamento do consumidor

5. Quem é o cliente da sua marca e quais são as suas características?
6. Na sua opinião, quando o cliente compra um produto da sua loja, além do valor tangível, o que mais ele leva para casa?
7. O que tem sido feito para manter e conquistar seus clientes? Vocês possuem algum sistema de informações sobre eles? Como isso é trabalhado?
8. Que outros fatores dentro da loja influenciam a compra?
9. Existe alguma peculiaridade de consumo observada apenas no mercado brasileiro?

Sobre a estratégia de marketing

10. Com base em que informações foi tomada a decisão de entrar no mercado local?
11. Em relação aos produtos disponíveis, como é feita a escolha para o mercado local? Quantas trocas de coleções acontecem por ano?
12. Quais são os produtos mais vendidos?
13. O preço dos produtos é estabelecido com base em quê?
14. Existe o parcelamento de compras? Qual o percentual médio de compras à vista e à crédito no faturamento total?
15. Quais são as formas de divulgação e promoção da marca no Brasil? Ela é a mesma no mundo todo?
16. Como é feito o fornecimento de produtos para a loja? Vêm direto da matriz, de um distribuidor?
17. Que tipos de serviços (adicionais) são oferecido por sua loja e como isso é feito? No que eles diferem em relação à concorrência?
18. Quais são as características de um vendedor de produtos da sua marca ?

Sobre a configuração da competição

19. Na sua opinião, quem seriam os concorrentes da sua marca no Brasil? Como eles atuam?

Apêndice C – Matriz de amarração

Objetivos Específicos	Conceitos-Chave Referencial Teórico	Questões	Pontos em comum	Pontos específicos
<p>1. Conhecer os conceitos e atributos das roupas e acessórios em couro de luxo do ponto de vista dos entrevistados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos • É luxuoso tudo o que é raro, que não é nem comum nem usual. A raridade e a escassez constitui-se em um fenômeno subjetivo que justifica o diferencial de preço (CASTARÉDE, 2005) • É um conceito pessoal, relativo e idiossincrático e que os produtos de luxo envolvem componentes simbólicos, hedônicos, de cognição e necessidades variadas (DUBOIS; LAURENT, 1994) • Possui excelente qualidade e durabilidade, status de bom gosto, refinamento, alto preço, escassez e exclusividade, forte apelo estético, tradição, história e lenda (DUBOIS, LAURENT; CZELLAR (2002); LOMBARD, 1989); ALLÉRES, 2000) • Marca reconhecida no mundo e adquiridos por uma clientela especial (LOMBARD, 1989) • Uma distribuição seletiva, elegante e refinada; uma comunicação de qualidade, bela e seletiva; preços mais elevados do que a média de preços de produtos de uso substituível (ALLÉRES, 2000) • Envolve qualificativos da perfeição, em todos os níveis de sua existência até seu itinerário (ALLÉRES, 2000) • Um objeto de luxo corresponder a uma abordagem personalizada; ser tecnicamente perfeito; ser esteticamente belo (CASTARÉDE, 2005) • Luxo pode ser classificado como acessível, intermediário e inacessível. 	<p>1. Qual seu conceito sobre Produtos de luxo, especificamente para os quais representa?</p>	<p>Produtos que possuem uma marca forte, exclusividade, design, qualidade excelente; tradição; sofisticação; distribuição seletiva, alta desejabilidade</p>	<p>Credibilidade do designer; estrutura de produção, peças únicas, uso de materiais nobres e não ostentador. Distribuição controlada. Conceito de luxo ficou banalizado no país devido às diferenças financeiras.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Significado • Um OL é “um produto mais um grupo de representações (produto ou serviço): imagens, conceitos, sensações que são associadas a ele pelo consumidor” (ROUX, 2005). • Os consumidores primeiramente buscam significados simbólicos (DUBOIS; DEQUESNE, 1993:37) • O valor de um objeto de luxo não deriva de sua utilidade, mas dos benefícios adicionais que ele proporciona (DUBOIS; LAURENT; CZELLAR 2002) • Apela à subjetividade das preferências, a certa irracionalidade dos seus utilizadores, agradando ao mesmo tempo um ego e um desejo social, mas adquirem mistério e poder simbólico e de signo (ALLÉRES, 2005) • Quanto mais os objetos apelam à irracionalidade dos consumidores, a seu narcisismo, mais os símbolos são numerosos e difíceis de delimitar. (ALLÉRÈS, 2000:51) • Permitem a um consumidor: “expressar o seu próprio self , um self ideal ou uma dimensão específica de um self” através do seu uso (VIGNERON; JOHNSON 2004: 484) • A aquisição e consumo de produtos de luxo serve para gratificar a si mesmos mais do que para impressionar os outros (DUBOIS; LAURENT 1996) • Dubois e Paternault (1995) defendem que as marcas de luxo são compradas mais pelo que elas significam e menos pelo que elas são. • os produtos de luxo permitem aos consumidores satisfazer necessidades psicológicas e funcionais e parece que os benefícios psicológicos são os principais fatores que os distinguem dos produtos não luxuosos (KAPFERER; JOHNSON , 2004: 486) • Os produtos mais carregados de emoções, de desejos , que têm por finalidade principal fazer 	<p>2. Sabe-se que os produtos de luxo são provavelmente objetos mais repletos de significado dentro da cultura material. Na sua visão, quais seriam estes significados para o cliente da sua marca?</p>	<p>Auto-estima; autoconfiança; credibilidade, poder, elegância, sofisticação, status, satisfação pessoal, seletividade, o pertencer a este clube</p>	<p>Segurança de não errar no figurino, sensualidade e glamour, juventude, cool, cult . De certa forma um transgressor. algo da tradição britânica do "sangue azul", além da qualidade, sabe que está levando um produto duradouro; alguns levam o design,</p>
--	--	--	--	---

	<p>funcionar uma série de associações afetivas e de imagens, são vendidos no mundo inteiro. Luxo, distinção e objetos em série coexistem (ALLÉRÈS, 2000: 56-57)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinônimo de bom gosto; anexo das classes dominantes (KAPFERER, 1997) • Marca • Os elementos que compõem uma marca são: nome, logo, símbolo, slogan, jingle e embalagem (KELLER, 1998) • A identidade da marca situa-se do lado da empresa, que deve especificar o sentido, a intenção e a vocação de uma marca (KAPFERER, 1992) • adicionam vantagens ao cliente, criam posições competitivas defensivas, constroem a retenção de clientes, podem transformar mercados e geram valor aos acionistas (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001). • A imagem situa-se do lado do receptor e refere-se à maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos pela marca por meio de seus produtos, serviços e programa de comunicação (KAPFERER, 1992) • Marcas de luxo são aquelas cuja relação custo-benefício é baixa enquanto que a relação da intangibilidade e da utilidade situacional comparada com o preço é alta (NUENO; QUELCH, 1998) • Marcas de luxo são aquelas cuja relação preço e qualidade são os maiores do mercado. Isto significa que seu preço é significativamente maior que o preço de produtos com similar características tangíveis (MCKINSEY, 1990) • Uma marca de luxo tradicional consiste nas seguintes características: qualidade, preço Premium; reputação global, estilo único (NUENO; QUELCH, 1998; ROUX 2005: 83); conceito de artesanato; reconhecimento pelo consumidor do estilo ou design; produção limitada, gerando lista de espera; 	<p>3. Quais as características de uma marca de luxo?</p>	<p>Diferencial da matéria-prima, acabamento, atemporalidade</p>	<p>Tradição, qualidade, exclusividade, design. Mas contrata novos criadores para se renovar e manter atual no mercado</p>
--	--	---	---	---

<p>distribuição seletiva ; associação ao país de origem ; carregar a personalidade e os valores de seu criador; uma habilidade no tempo para mudar de rumo quando a categoria fica muito na moda (NUENO; QUELCH, 1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca de luxo atrelada ao produto; a clientela; a distribuição; a divulgação; o tempo: a idade, a história, as raízes; a proveniência (made in...); a genealogia: o aval do inspirador e do talento (CASTARÉDE, 2005). • A seletividade e a inacessibilidade são os vetores da marca. Mas esta pode também se desvalorizar por causa de clientes destrutivos, acidentes, erros de estratégia, pirataria (CASTARÉDE, 2005). • Componentes de uma marca de luxo: a integridade do produto; b) crescimento impulsionado pelo valor; c) cultura e história; d) marketing; e) <i>endorsements</i> (BEVERLAND, 2004) • a exclusividade, manutenção de vendas e a lealdade dos seus consumidores como definidores de uma marca de luxo (PHAU; PRENDERGAST, 2000) • determinadas dimensões de uma marca de luxo e que devem ser monitoradas para que a mesma se perpetue: as dimensões impessoais (exclusividade, consumo conspícuo, qualidade) e pessoais (hedonismo, exibicionismo, consumo conspícuo) (VIGNERON; JOHNSON, 2004) • Uma marca que seja difícil de ser encontrada por conta de sua exclusividade ou edição limitada e que seja ainda mais cara, pode ser ainda mais valorosa (VIGNERON; JOHNSON, 2004) • Dubois e Paternault (1995) desenvolveram a chamada “<i>dream formula</i>” para explicar as marcas de luxo, que consiste numa relação entre conscientização, compra e valor do sonho • Uma marca de luxo é atemporal, moderna, de crescimento rápido e altamente lucrativo (BERNARD ARNAUD) 	<p>4. Quais as principais características da sua marca?</p>	<p>Qualidade, durabilidade, qualidade da matéria-prima e do acabamento, equipe responsável, atemporal, sólida, sofisticação, tradição; produtos diferenciados, peças exclusivas</p>	<p>Elegante, maior linha de produtos, artesanal, estampas, Roupas que valorizam o corpo, sensualidade. Primeira marca do mundo a utilizar a logomarca como parte do produto.</p>
---	--	---	--

<p>2. Entender como são caracterizados os clientes desses produtos de luxo quanto ao seu comportamento de consumo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As questões relativas aos clientes atuais são: quem constitui os mercados-alvo principais; quais suas principais características, o que lhes proporciona valor; como podem ser levados a se aproximarem e como podem ser melhor servidos (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001). • Para os clientes futuros, é necessário saber: como os clientes mudarão; quais os novos clientes a se conquistar e como fazer isso (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001) • Segmentação: quem são os maiores clientes, os mais lucrativos, os com maior potencial de atratividade, em que tipo de classificação eles podem ser inseridos; como o mercado pode ser segmentado (AAKER, 2003) • Motivações dos clientes: são analisados os elementos do produto ou serviço mais valorizados pelo cliente, os objetivos reais quando compra, mudanças que ocorrem na motivação e prioridade dos clientes (AAKER, 2003) • Necessidades não atendidas: por que alguns clientes não estão satisfeitos, porque estão mudando de marca, severidade dos problemas dos clientes, necessidades não atendidas que os clientes identificam ou que não tenham consciência (AAKER, 2003: 54) • Características e as necessidades dos clientes que podem estar relacionadas com as funções físicas ou psicológicas (SOLOMON; STUART, 2002; KOTLER, 1993) • Para Kotler (1993) as decisões de aquisição de um consumidor são influenciadas por fatores culturais e sociais (SOLOMON; STUART, 2002; KOTLER, 1993) pessoais e psicológicas. (KOTLER, 1993) • Um comportamento de consumo também é influenciado por fatores sociais, tais como as classes sociais, os grupos de referência, família, papéis 	<p>5. Quem é o cliente da sua marca e quais são as suas características?</p>	<p>Para cada linha oferecida há seus tipos específicos: esportistas; jovens executivos; executivo de alto padrão. Mulheres que compram para marido. Cliente que já conhecia a marca de suas viagens ao exterior; clientes que migraram de uma linha da mesma marca para esta, considerada superior; profissionais liberais, publicitários. A mulher compra mais vezes; homem compra poucas vezes em maior quantidade. Mulheres principalmente. Idade de 25 a 70 anos. Muitas pessoas de fora de SP /Nosso público-alvo são jovens descolados, bacanas que se vestem bem, educados, que são encontrados em locais bacanas. Posicionamento é para o cliente focado em moda; mas o cliente que vem é outro. Clientes de meia-idade; jovens solteiros na faixa dos 30 anos que se autopresenteiam ou compra presente para outros. Pequenas compras segmentadas até 40 anos; acima de 45 anos homens e mulheres que compram mais, gastam mais, compram a coleção inteira. Este é o cliente fiel que sustenta o negócio. Os clientes homens são mais fiéis à marca. O feminino é momentâneo; Mulher jovem que busca o último modelo e qualidade; outros buscam a seletividade de ter algo que</p>	<p>Mulher bem formada, glamourosa, que gosta de exclusividade, de qualidade. Homens compram às vezes para suas mães/mulheres. Também há as clientes que vêm à loja apenas para bater papo, nem sempre levam peças; Há roupas para o homem, mas o brasileiro é mais conservador e a empresa tem uma imagem muito moderna; Muitas pessoas de fora de SP; A gente não gosta de pessoa esnobe.</p>
--	---	---	---	--

	<p>sociais e posição do consumidor. (SOLOMON; STUART, 2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> • produtos de luxo que servem como símbolos de status, marcas visíveis que proporcionam uma forma das pessoas se destacarem na sua alta classe social. (SOLOMON; STUART, 2002). • Os grupos que têm uma influência direta e aos quais uma pessoa pertence são chamados grupos-membros (KOTLER, 1993) • os grupos que têm uma influência direta ou indireta sobre as atitudes ou comportamento da pessoa são chamados grupos de referência (KOTLER, 1993) • Em geral as pessoas são influenciadas por grupos aos quais não pertencem, por exemplo, um grupo de aspiração (KOTLER, 1993) • Os membros de uma família, tais como pais, conjuges, filhos podem influenciar fortemente o comportamento de um consumidor e seus papéis precisam ser considerados dentro do processo de compra (KOTLER, 1993) • Os fatores pessoais tais como a idade e o ciclo de vida, a ocupação e a situação econômica, o estilo de vida, a personalidade e a auto-estima também influenciam a decisão de um comprador (KOTLER, 1993) • Para Bradley (2003), as crenças e atitudes pessoais influenciam o comportamento de compra do cliente. Para o autor, o cliente decide sua compra em função: i) da importância percebida do produto/serviço; ii) do risco associado ao seu uso; iii) do valor simbólico do produto; iv) do valor hedônico do mesmo. • Os produtos de luxo dão a oportunidade ao seu usuário de se sentir diferenciado de outros ao mesmo tempo em que permitem a incorporação da excelência de qualidade que o produto sugere, deixando tal consumidor com um sentimento de distinção e extremo bem-estar (DUBOIS; LAURENT; 	<p>8. Existe alguma peculiaridade de consumo observada apenas no mercado brasileiro?</p>	<p>ninguém mais quer.</p> <p>Não vendem roupas muito coloridas; Difícil sair roupas marrom e verde; Considera-se que o brasileiro é muito consumista e focado no que está na moda; Mulher brasileira valoriza antes de tudo a sensualidade, ela pede o sexy; busca de um atendimento que nos outros países não existe;</p>	<p>Homem brasileiro não tem costume de usar terno em um jantar; influenciado pelas roupas da novela; roupas de frio não saem muito. Cor como o verde e amarelo por conta da associação com a bandeira;</p>
--	---	---	--	--

	<p>CZELLAR, 2001).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vickers e Renand (2003) inferem que o valor primário dos produtos de luxo para seus consumidores é psicológico e que seu consumo é dependente de um distintivo mix de relações individuais e sociais • Vigneron e Johnson (2004) discutem que o consumidor de produtos de luxo está em busca de representação social e posicionamento, além da busca por uma exclusividade; • A clientela de luxo compõe-se essencialmente de dois segmentos: o segmento fiel dos clientes muito ricos e o segmento menos fiel dos clientes razoavelmente abastados (ROUX, 2005) 	<p>7. Que outros fatores dentro da loja influenciam a compra?</p>	<p>Arquitetura padrão em todas as lojas, decoração, iluminação, opção de produtos; sonorização, ambiente confortável; A experiência de tocar na peça, colocar no corpo.</p>	<p>Música ambiente mais animada para quebrar a formalidade; aspecto jovem; decoração minimalista; tudo é perfeito, mas nada aparece mais do que a coleção; a atitude da cliente é mais forte que a arquitetura que o atendimento em si</p>
<p>3. Identificar práticas de fixação de preços, modelos de distribuição, merchandising, mídia, relações públicas e serviços complementares ao cliente;</p>	<p>Marketing Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • O marketing estratégico, o qual pressupõe a análise sistemática e permanente das necessidades de mercado, o desenvolvimento de conceitos e produtos com um bom desempenho destinados a grupo de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo ao produtor uma vantagem competitiva duradoura e defensável (LAMBIN, 2000) • O marketing estratégico identifica as necessidades insatisfeitas ou mal satisfeitas e desenvolve produtos novos adaptados a essas expectativas. • Estratégias de entrada do produto e do mercado: estratégias que dizem respeito à construção, defesa ou crescimento de marketing <i>share</i> (SCHNAARS, 1998) • processo troca de valor que consiste em planejamento, execução, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços de forma a propiciar trocas que satisfaçam os indivíduos e os objetivos organizacionais (SOLOMON; STUART, 2002) 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de marketing são conceituadas são a seleção do público-alvo e o desenvolvimento de um mix de programas para atingir este público – estratégias relacionadas ao produto, ao preço, a promoção e à distribuição. (SOLOMON; STUART 2002) • A análise ambiental, que observa o ambiente externo e inclui uma análise do mercado em que a empresa compete; os recursos ou competências especiais de uma empresa; a definição de objetivos e metas e como os recursos são desenvolvidos para atingi-los (BRACKER, 1980). <p>Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • desafios que uma marca de luxo enfrenta no que tange ao ciclo de seu produto: a) a inclusão de acessórios a preço mais baixo os quais permitiriam uma ampliação do mercado; b) a extensão da sua marcas por meio da ampliação da sua linha de produtos além do seu <i>core business</i>; c) o lançamento de versões mais jovens de suas marcas para ampliar um mercado que também aspira o consumo de luxo (NUENO; QUELCH, 1998) • O controle de qualidade é mais complicado de se assegurar, especialmente se a manufatura é subcontratada (NUENO; QUELCH, 1998) <p>Em relação ao lançamento de versões mais jovens de marcas que possibilite a ampliação do mercado consumidor, frequentemente estas marcas protegem a marca primária de se entender demais. Por outro lado, entretanto, corre-se o risco de tal marca superar a marca primária (NUENO; QUELCH, 1998: 65).</p>	<p>10. Em relação aos produtos disponíveis, como é feita a escolha para o mercado local? Quantas trocas de coleções acontecem por ano?</p>	<p>quatro coleções (pré-coleção e coleção); Não se compra uma grade inteira - são feitas adaptações para o nosso mercado - clima, tecidos, disponibilidade de produtos.</p>	<p>Ouvindo o que os clientes gostam. Análise de outros mercados; pesquisa com vendedores. A coleção oferecida aqui é exatamente a mesma que está nas lojas dos outros países. Tendência da marca de fazer produtos que se adaptam ao mesmo tempo ao verão daqui e inverno Europeu. O desafio maior é ajustar a forma da roupa, pois os clientes são maiores.</p>
--	---	---	---	---

	<p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> • O preço diz respeito ao valor que os consumidores pagam para obter um determinado produto e deve ser baseado em custos, demanda, preços do competidor, marca. O preço é frequentemente usado como um meio de aumentar o interesse dos consumidores em um produto. (SOLOMON; STUART, 2002) • Os altos preços podem eventualmente fazer com que certos produtos sejam mais desejados e aumentem seu volume de vendas e (GROTH; McDANIEL, 1993) • uma estratégia de preços é uma escolha razoável entre uma série de preços alternativos que objetivam uma maximização dos lucros dentro de um período planejado em resposta a um cenário escolhido (TELLIS, 1986) 	<p>11. Quais são os produtos mais vendidos?</p> <p>12. O preço dos produtos é estabelecido com base em quê?</p>	<p>Ternos, Acessórios, Bolsas, Calça Jeans.</p> <p>Matriz + encargos de importação + encargos internos + mark-up.</p>	<p>Gravata, vestidos, sapatos têm crescido muito. Relação de venda entre acessório e roupa no Brasil é um dos maiores do mundo na marca (50%), depois vem roupas femininas e masculinas. Além das bolsas, as roupas estão indo muito bem.</p> <p>A margem se faz por meio de benchmarking de preços no mercado americano; Procuram estar dentro da conformidade absoluta, mesmo que demore para não envolver a marca em nenhuma situação delicada que comprometa sua credibilidade</p>
--	---	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • O preço por si não é o único fator que reforça esta exclusividade, mas também a imagem da marca na mente do consumidor (GROTH; McDANIEL, 1993) • Princípio do valor exclusivo, diferença entre o valor de mercado e o puro valor utilitário de um produto é seu valor premium de exclusividade (GROTH; McDANIEL, 1993) • Na perspectiva do consumidor: Valor de Mercado de um Produto (VM) = VUP + VPE • Na perspectiva da firma: Preço de Venda de um Produto (PV) = CP + VPE • Com margens mais amplas tem-se um ponto de equilíbrio atingido mais cedo representando menos risco para empresa e vendas incrementais aumentam o lucro incremental (GROTH; McDANIEL, 1993) • O desenvolvimento da estratégia de maximização do preço está ligado com fatores psicológicos, ligados à percepção das necessidades do consumidor ou o valor dado ao crescimento das percepções de valor exclusivo (GROTH; McDANIEL, 1993) 	<p>13. Existe o parcelamento de compras? Qual percentual médio de compras à vista e a crédito no faturamento total?</p> <p>14. Existe uma política de saldos?</p>	<p>Parcelamento em cinco vezes; 80 % é parcelado. Para compras à vista, o desconto é mínimo. Parcelamento de três a seis vezes; Parcelamento para compras acima de R\$ 1.500,00. Em no máximo três vezes. Até R\$ 1.500,00 em duas vezes; acima disso em três vezes, independente do valor. Não sabe informar o percentual de vendas parceladas/ 40% vista; 60% parcelado, mas pode variar em função de liquidação ou nova coleção. Compra do sonho em prestações... Cultural/Parcelamento em três vezes. Não existe parcelamento em 500 vezes...</p> <p>Normal como no calendário brasileiro de liquidações (janeiro e julho); duas vezes por ano existe uma liquidação normal que se faz no mundo todo. / Liquidação normal (janeiro e julho), descontos de 50%. Algumas peças não entram em liquidação nunca, por exemplo os xadrez, jeans.</p>	<p>Considera cultural e ao mesmo tempo uma vantagem comparada com a compra feita no exterior. Em datas especiais (dia das mães, dos namorados), há promoção para maior parcelamento ainda. Às vezes promoção com determinada bandeira de cartão para pagamento em 10 x.</p> <p>Produtos em promoção sempre disponíveis. Poucas marcas não fazem liquidação.../Liquida apenas a coleção passada/ E uma ou duas vezes por ano também faz-se uma</p>
--	--	---	--	---

	<p>Promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> • A promoção inclui todas as atividades utilizadas para informar o consumidor ou as organizações sobre os seus produtos e encorajar potenciais consumidores a comprar tais produtos (SOLOMON; STUART, 2002) • O elemento-chave que diferencia a indústria do luxo das outras é a necessidade da criatividade (NUENO; QUELCH, 1998) • o desenvolvimento da reputação de uma marca permite extrair altos <i>markups</i> e minimizar <i>markdown</i>, pois gera recursos adicionais para a inovação no design, comunicação de marketing e construção da marca • Para obter valor no mercado, as iniciativas de design de uma marca de luxo devem ser comunicada no mundo todo (NUENO; QUELCH, 1998) • As revistas selecionadas para propaganda, os filmes nos quais a marca aparece, as celebridades usando a marca, tudo contribui para a imagem da marca (NUENO; QUELCH, 1998) <p>Existem cinco elementos no processo de: a fonte da mensagem; a mensagem; o meio ou canal de propagação; o emissor e o receptor (BRADLEY, 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para o autor, as questões básicas a serem identificadas em um processo de comunicação são: 	<p>6. O que tem sido feito para manter e conquistar seus clientes? Vocês possuem algum sistema de informações sobre eles? Como isso é trabalhado?</p>	<p>Atendimento Personalizado; Envio de mala direta para base de clientes ; Vai até a residência do cliente, analisa o guarda-roupa, sugere combinações. Oferece sempre a última coleção disponível na matriz; Presentes de natal, aniversário que podem ser flores ou até uma roupa, dependendo do cliente; CRM próprio e banco de dados de terceiros. CRM internacional e base de dados nacional. Engloba a comunicação, o contato da loja, os eventos, os convites para lançamento especiais, publicidade, marketing.</p>	<p>liquidação em prol de alguma instituição beneficente, com produtos que sobraram das coleções anteriores/ O que sobra desta liquidação é vendido em uma ponta de estoque específica. Durante o calendário internacional jamais é feito promoções. É a única marca de luxo do mundo que não tem descontos, outlet, nada. Quando uma coleção termina ou quando uma linha é descontinuada, o que sobrou é destruído</p> <p>Tem um mailing só de homens para enviar em época de dias de namorados, mães, etc. O desafio manter reside na conquista do cliente. Ele não quer ser incomodado, mas ao mesmo tempo quer ser lembrado; As marcas que investem apenas em anúncios ou enviam catálogos não conseguem passar</p>
--	---	--	---	--

	<p>a) o que a organização quer informar; b) em quais resultados ela quer influir? c) qual a melhor mensagem para atingir tais objetivos; d) qual veículo é o mais apropriado? e) quando ela deve comunicar? f) qual o orçamento para isso? g) o quão efetiva é a comunicação de marketing?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para obter valor no mercado, as iniciativas de design de uma marca de luxo devem ser comunicadas no mundo todo (NUENO; QUELCH) • Vickers e Renand (2003) propõem que os programas de comunicação de produtos de luxo devam aticular um mix de imagens simbólicas usando todos os elementos do marketing mix numa forma criativa mas consistente e congruente • Para Roux (2003), as estratégias de lançamento de marcas são de dois tipos: estratégia de diferenciação com campanha de notoriedade maciça internacional e estratégia de especialização ou nicho • Para a autora, ao recusar estratégias de promoção, a empresa afirma seu prestígio e seletividade. 	<p>15. Quais são as formas de divulgação e promoção da marca no Brasil? Ela é a mesma no mundo todo?</p>	<p>A promoção de mídia é externa. Apenas publicam em jornais, revistas e publicações especializadas, ex: Golf Life, late Life. Não vestem celebridades. Envio de catálogo /A promoção de mídia é externa. Divulgam em revistas como Vogue, Elle, jornais. Catálogo enviado; Desfiles realizados na loja para clientes vips; Endorsement de celebridades brasileiras. Editoriais de revistas de moda: Elle, Daslu e Vogue. Algumas celebridades são vestidas pela marca - as que possuem credibilidade. A campanha é mundial e acontecem todas ao mesmo tempo. Trabalham com celebridades que tenham afinidade com a marca, mas que representem o perfil das consumidoras da marca</p>	<p>toda a experiência para o cliente. É necessário chamá-lo para vir à loja, para que ele possa experimentar.</p> <p>No Brasil tem resultados com jornais, embora a matriz seja reticente em relação a eles. Tem várias idéias independentes da matriz, mas consegue colocar poucas em prática; Não se faz jornal nem TV/ A verba de publicidade é bem restrita. A cada estação, faz-se um plano de mídia bem enxuto. Acabam fazendo muitos eventos na loja com a presença de "celebridades" que atraem o público. Isso gera uma mídia espontânea. Empréstase roupas para celebridades em</p>
--	---	---	--	---

	<p>Distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> • A distribuição (<i>placing</i>) refere-se à disponibilidade do produto ao consumidor no tempo e no espaço desejado • tipos de estratégias de distribuição dentro do mercado de luxo: a) a distribuição expandida, com várias lojas distribuídas pelo mundo; b) distribuição por contrato com algumas lojas independentes; c) recuperação da distribuição quando o volume justifica a implantação de uma loja própria (NUENO; QUELCH) • para cada canal há um típico perfil consumidor para cada objetivos (NUENO; QUELCH, 1998) • Através de lojas não exclusivas, uma marca de luxo pode testar suas estratégias com a de outras marcas. Por outro lado, um mix de canais de distribuição é complicado de se administrar. Eles requerem serviços e <i>merchandising</i> diferenciados, e alguns casos, a separação da linha de produtos (NUENO; QUELCH, 1998). • Muitas marcas de luxo ainda continuarão a serem vendidas através de canais múltiplos. Muitos consumidores valorizam a oportunidade de comparar marcas (NUENO; QUELCH, 1998) • Eles requerem serviços e <i>merchandising</i> diferenciados, e alguns casos, a separação da linha de produtos (NUENO; QUELCH, 1998) 	<p>16. Como é feito o fornecimento de produtos para a loja? A importação é feita direto da matriz, de um distribuidor?</p>	<p>Uma trading importa diretamente da Matriz/ Direto da matriz, sem intermediários/Direto da matriz/Há um distribuidor para toda a América Latina, mas as compras são feitas na matriz;</p>	<p>eventos (que combinem com a marca). Revistas: Vogue, L'Officiel, Elle, Estilo/Mídia, anúncios e eventos que são feitos com veículos muito selecionados. Revistas Vogue, Simples, Caras. Procura manter um mix entre a mídia de luxo e a mídia underground ou contemporâneo. Procuram estimular novos veículos de comunicação. Usa-se muito o apoio dos distribuidores de perfume da marca;</p> <p>Importação direta. Não existem distribuidores, franquias, licenças. Todos os processos são controlados internamente</p>
--	---	---	---	--

	<p>Serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • os serviços são ações, esforços ou performances trocadas entre o produtor e o usuário que asseguram a satisfação do consumidor com o que ele pagou (SOLOMON; STUART, 2002) • são valores intangíveis, a satisfação de necessidades por meio do prazer, da informação, da conveniência (SOLOMON; STUART, 2002) • serviço é qualquer ato ou desempenho oferecido que uma parte à outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico (KOTLER, 98) • a mensuração da qualidade dos serviços prestados pode ser feita de forma a identificar planos específicos para melhorar o que é esperado do que está sendo oferecido. • gap entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência; gap entre a percepção da gerência e os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa; gap entre os padrões de qualidade existentes e o serviço entregue; gap entre a qualidade do serviço e as expectativas do consumidor e o gap entre o serviço esperado e o serviço percebido (SOLOMON; STUART, 2002) • no serviço sob medida, o papel mais importante pertence aos empregados, já que representam o contato com o consumidor (LOVELOCK, 2001) • eles têm a missão fundamental identificar a necessidade dos consumidores e entender o que os clientes desejam, já que nem sempre estes têm ciência de suas necessidades reais (LOVELOCK, 2001) • assim que as vendas se expandem, os donos de marcas de luxo devem se tornar experts em construção de relacionamento, serviços aos clientes e gestão de banco de dados para explorar um círculo 	<p>17. Que tipos de serviços (adicionais) são oferecidos por sua loja e como isso é feito?</p> <p>18. Quais são as características de um vendedor de produtos da sua marca?</p>	<p>Consertos, ajustes gratuitos - garantia vitalícia; Visita do vendedor, costureira na casa do comprador; entrega de roupas em casa</p> <p>Nível Cultural bom; estar bem informado sobre vários assuntos; não necessariamente nível superior de formação; identificação com a marca; boa aparência. Ter um sentimento de cuidado com o cliente, mesmo o que não compre; conhecimento de moda e da marca; gostar de vender.</p>	<p>Produto sob medida feita por artesãos na Suíça; convite para assistir desfiles em Paris; Parceria para atender aos clientes do Hotel Fasano no próprio quarto; Envio de mercadorias via correios. Em casos mais raros, a vendedora viaja de avião para levar produtos a clientes; Para clientes muito importantes fazemos uma visita privada, um showroom dentro da casa do cliente</p> <p>Não necessariamente nível superior de formação; entende produto de cabo a rabo, simpatia inata; 50% homens, 50% mulheres; Gostar de vender e não ter a profissão apenas como bico; acostumada a trabalhar com produtos de luxo; Mostram a coleção toda, se a cliente não conhece a</p>
--	---	---	---	--

	<p>de gestão de serviço ao cliente (NUENO; QUELCH, 1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> • existe uma falta de atenção aos serviços e isso se deve ao fato de que há dois tipos de consumidores: uma minoria que compra de qualquer forma e os consumidores ocasionais ou excursionistas (DUBOIS; LAURENT, 1996) • os proprietários devem ampliar a venda cruzada ao saber das informações do seu cliente • um turista que compra um item apenas em uma loja pode comprar outros itens em outras lojas • Com informações sobre os clientes, os proprietários podem contatar clientes para eventos especiais, tais como a apresentação de novas coleções, desfiles, <i>test-drive</i> 			<p>marca, explica um pouco como ela é; jovem, bonito, descolado, que tem estilo de forma a indicar a roupa ideal para o cliente e não apenas para fechar uma venda; buscam vendedores que não tenham experiência prévia para poder moldar de acordo com as características da marca; não ficar assustado com o que vende; ter a capacidade de distinguir e valorizar um produto, apreciá-lo e conhecer suas características de design, cores, etc.</p>
<p>4. Conhecer como se configura a competição desses produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • análise da concorrência começa com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais • quando há muitos concorrentes é útil reunir em grupos estratégicos aqueles que são semelhantes em suas características • ao se desenvolver uma estratégia: entender a) o desempenho, b) a imagem a personalidade construídos e percebidos, c) os objetivos dele, d) a estratégia atual e passada, d) a cultura da empresa – custos ou clientes, e) estrutura de custos e f) as forças e fraquezas. 	<p>19. Em sua opinião, quem seriam os concorrentes da sua marca no Brasil? Como eles atuam?</p>	<p>Em termos de monomarca, não. Mas há as lojas multimarcas ou lojas unissex que vendem algumas peças da marca; Mas acha que de fato a concorrência dele está no exterior. Não tem concorrente. "O Cliente não deixa de comprar nossa marca porque comprou outra marca". Estão mais interessados em desenvolver a marca e não em controlar o que está sendo feito no mercado.</p>	<p>Na liquidação, o cliente compara com todas as marcas. Nacionalmente, considera um concorrente quando o cliente procura por modelo ou preço equivalente.</p>

	<p>Empresa deve buscar bons concorrentes, capazes de estabilizar mercados, proporcionar oportunidades e exercer uma pressão em todo o setor no que diz respeito ao desempenho (HOOLEY, SAUNDERS; PIERCY, 2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), a médio prazo, a análise da concorrência deve concentrar-se nas empresas de mesmo grupo estratégico. • Porter (1986) desenvolveu uma metodologia de análise a concorrência onde é analisado o que orienta os concorrentes, o que ele está fazendo e o que pode fazer, ou seja, qual a estratégia que está em curso, quais as metas futuras, sua capacidade em relação às suas áreas funcionais e de crescimento, capacidade de adaptação e mudança, capacidade de resposta rápida, os pontos fortes e pontos fracos em relação a produtos , à distribuição, ao marketing, à vendas, às operações, aos custos, à capacidade financeira, organizacional e administrativa (PORTER, 1986) <p>Para Roux (2003) é necessário que a empresa estude a concorrência, a sua participação no mercado e os seus lucros, além de identificar no seu próprio negócio quais os tipos de promoção capazes de reforçar a repetição da compra e fidelidade à marca.</p>		<p>Considera concorrentes outras empresas de luxo, dependendo do segmento: bolsas, roupas, relógios.</p>	
--	---	--	--	--