

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CHRISTOPHER AUERSVALD HAURANI**

**ESTRATÉGIAS DE *BRANDING* NO MERCADO DE LUXO:  
UM ESTUDO DAS MARCAS ARMANI E BURBERRY**

**CURITIBA**

**2016**

**CHRISTOPHER AUERSVALD HAURANI**

**ESTRATÉGIAS DE *BRANDING* NO MERCADO DE LUXO:  
UM ESTUDO DAS MARCAS ARMANI E BURBERRY**

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção de título de Especialista, Curso de MBA - Marketing, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Danielle Mantovani Lucena da Silva

**CURITIBA**

**2016**

## **Estratégias de *branding* no mercado de luxo: Um estudo das marcas Armani e Burberry**

Christopher Auersvald Haurani

### **RESUMO**

Valores intangíveis são capazes de ressignificar marcas, apelando para seu conteúdo emocional e extrapolando sua condição física. No mercado de luxo, esse processo, impulsionado pela gestão de *branding*, culmina com um alto valor agregado de produtos e serviços. Desenvolve-se uma aura de sonho e exclusividade em torno da marca, e uma justificativa mental para se pagar mais caro por um artigo desse segmento. A partir da pesquisa bibliográfica e documental, deseja-se averiguar as relações entre os conceitos de identidade, imagem e marca, e os processos de *branding* e *brand equity* no setor de luxo. A técnica de estudo de caso é utilizada, em seguida, para ilustrar as discussões teóricas e analisar os elementos de marca e portfólio de negócios das empresas Armani e Burberry.

Palavras-chave: Mercado de luxo. Estratégias. Branding. Brand equity.

### **ABSTRACT**

Intangible assets are able to reevaluate brands by appealing to their emotional content and extrapolating their substantial condition. In the luxury market this process is driven by brand management techniques and rounds off high value added products and services. This marketing strategy is conceivable by crating a dreamlike aura of exclusivity and distinction around the brand and also a psychological excuse for shoppers to pay extra for a high-end product. This paper proposes a literature and documental research to investigate the relation between the concepts of identity and image along the branding and brand equity processes. Additionally, to illustrate the theoretical principles of this piece, a case study of Armani and Burberry's brands analyzes their business portfolio and branding strategy.

Keywords: High-end market. Strategies. Branding. Brand equity.

## 1 INTRODUÇÃO

Você já deve ter se questionado o porquê de produtos que desempenham a mesma função racional e prática possuírem preços tão distintos. À primeira vista, a resposta pode ser simples: qualidade, durabilidade, e outros adjetivos que atribuam características tangíveis ao bem. No entanto, apenas as particularidades palpáveis e explícitas não conseguem justificar, por exemplo, a diferença abrupta de valores entre uma bolsa de couro “sem marca” e uma outra, com as mesmas propriedades físicas, de uma marca como Chanel ou Louis Vuitton. A resposta à este questionamento vem na contra-mão da lógica clara e óbvia de custo-benefício. Partindo da perspectiva oposta à racionalidade, você provavelmente acrescentou alguns dígitos ao valor da tal bolsa de couro ao associá-la as grifes de luxo citadas. Tal acordo mental se deu em razão de atribuições intangíveis à marca, como exclusividade, raridade, diferenciação, e até mesmo elementos racionais, porém socialmente fabricados e considerados superiores, como produção limitada e artesanal.

Dotar de valor um produto ou serviço requer uma construção de marca forte, no sentido de transformar o bem de *commodity* em único, e diferente de todos os concorrentes, embora iguais no que tange a utilização pragmática. Para que uma marca seja reconhecidamente vigorosa e distinta precisa promover tais características internamente, para, então, convencer seus clientes e admiradores. Identidade precede imagem. Da mesma forma que a bolsa Chanel evoca ar de luxuosidade, a bolsa “sem marca” salienta a falta de construção de um posicionamento que agregue valor. Ambas as condições são concebidas pelo arranjo cognitivo que tais marcas ocupam no imaginário dos públicos, são validações subjetivas e construídas através do processo de *branding*.

De acordo com Kotler e Keller, a gestão de marcas, ou *brand management*,

existe há séculos como forma de distinguir os produtos de um fabricante dos de outros. Os sinais mais antigos do *branding* na Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para protegerem a si mesmo e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o *branding* teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas. (2006, p. 269).

A equidade de marca, ou *brand equity*, surge como termômetro par avaliar o valor agregado aos produtos e serviços. A boa gestão de *branding* acaba por ressaltar os valores intangíveis e incrementar os lucros.

A partir das acepções a respeito de gestão e equidade de marcas, esse trabalho deseja analisar como estão estruturados os esforços de *branding* de grifes de luxo para que estas mantenham certo grau de diferenciação. Retomando o conceito de exclusividade e raridade, quais estratégias e arquiteturas de portfólio estas empresas lançam mão para se manterem restritas, mesmo em um cenário de expansão geográfica, produções em série e alta competitividade.

Objetiva-se, nos tópicos a seguir, verificar a importância do *branding* na gestão de marcas de luxo e sua contribuição para o fortalecimento do *brand equity*. Além disso, analisar e diferenciar os conceitos de identidade e imagem de marca no âmbito do marketing, e caracterizar o mercado de luxo, verificando suas construções, racionais e irracionais, e seus valores, tangíveis e intangíveis, junto aos clientes.

Com base nas discussões teóricas, serão abordadas e analisadas, a partir da técnica de estudo de caso, estratégias distintas de *branding* e arquitetura de portfólio de duas marcas de luxo: Armani e Burberry.

## **2 GESTÃO E EQUIDADE DE MARCAS**

Uma marca não é apenas o nome impresso em seus produtos. É possível que este nome seja a forma mais rápida e simples de interação com seus clientes, porém o que este dado carrega consigo é reflexo de diversas percepções e construções muito mais complexas e elaboradas. O processo *branding*, executado através de ações planejadas de marketing, é responsável por dotar de valor uma marca, agregando características a seus produtos ou serviços, diferenciando-os dos concorrentes e transformando-os em experiências que vão além de suas dimensões físicas ou tangíveis. É necessário, no entanto, que a cultura em torno da marca esteja presente no todo organizacional, como defende Lisbôa

No *branding*, a filosofia da empresa é voltada para a marca. Dessa forma, todas as decisões a serem tomadas pela organização devem estar voltadas para o comportamento e para a personalidade dela. Em essência, *branding* é a

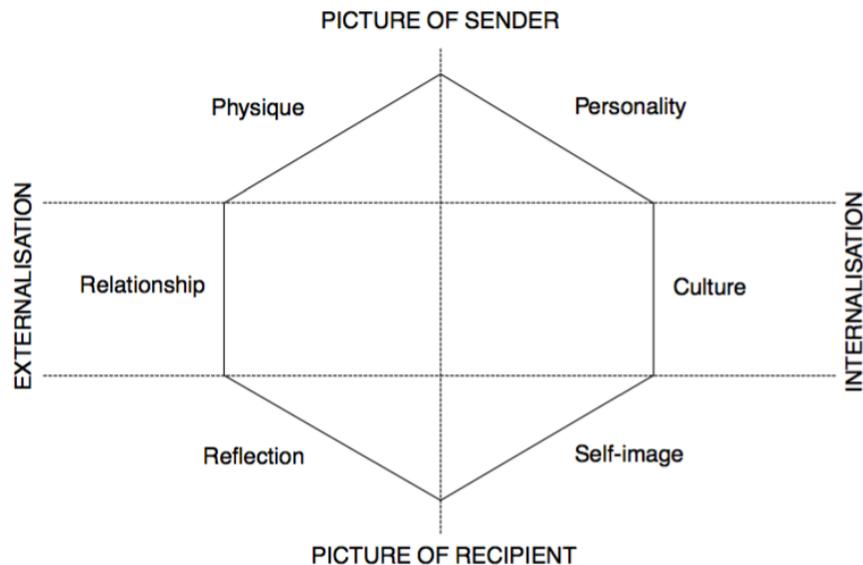
efetivação de todas as promessas e percepções que a organização quer que seus consumidores, empregados, dirigentes e todos que a constituem, tenham. (2004, p. 36-37).

O escopo de gestão de marcas está relacionado não apenas a imagem que o público tem dela, mas as características referentes a sua identidade. Kapferer (2008, p. 174) observa que em termos de gerenciamento de marca, identidade precede imagem. Antes de se projetar uma imagem para o público, é preciso saber exatamente o que se deseja transmitir e comunicar. Logo, para se alcançar resultados verdadeiramente coerentes com os propósitos do negócio, as percepções externas (imagem da marca) devem refletir e satisfazer as condições internas (identidade).

Considerando a importância de reforçar as características intrínsecas da marca e agregar valor ao produto, Kapferer (2008, p. 182) defende que identidade e imagem devem ser entendidas através do Prisma de Identidade da Marca (*brand identity prism*) (FIGURA 1), um modelo de 6 facetas que reproduz a auto-percepção da marca interna e externamente. Nele, tem-se em um extremo a marca (*picture of sender*) e no outro seus clientes (*picture of recipient*). *Physique* representa suas características físicas, produtos, logomarca, espaço de lojas e *retailers*. *Personality*, diz respeito ao seu “eu interior”, é a faceta referente a identidade em si, seria equivalente a forma humana que a empresa teria, englobando sua personalidade e essência. Do outro lado, enquanto *reflection* está relacionado ao reflexo que o consumidor tem da marca no âmbito social, *self-image* enfatiza a internalização da marca em seus consumidores, como estes a relacionam interna e individualmente à símbolos e códigos sociais. *Relationship* e *culture* são responsáveis pelas pontes entre marca e consumidor. A primeira determina a norma de conduta que mais representa a identidade da marca para se comunicar e interagir com o público, seu estilo de propagandas e ações. Já a segunda, embora também esteja relacionada a forma como esta se comunica, diz respeito aos valores que regem a marca e que devem estar presentes em todos os seus aspectos.

Percebe-se que as facetas da esquerda, *physique*, *relationship* e *reflection*, condizem com a externalização da marca, sua socialização, ou seja, na imagem que os consumidores tem dela quando integrante do meio social. Já *personality*, *culture* e *self-image*, estão ligadas ao espírito e razão de ser da marca, logo, sua identidade. (KAPFERER, 2008, p. 187).

FIGURA 1 - BRAND IDENTITY PRISM



FONTE: KAPFERER (2008, p. 183).

As ações de *branding* são responsáveis por traduzirem a identidade da marca, destacando seus atributos, valores e singularidades, e, ao mesmo tempo, posicioná-la no mercado preenchendo lacunas ou fazendo-a se sobressair em relação às opções similares. Essas estratégias criam no consumidor um grau de diferenciação e encantamento em relação a estes produtos. Gerir os atributos intangíveis de um bem ou serviço é tão importante quanto gerenciar suas qualificações tangíveis, como embalagem, cores e formatos. O objetivo do processo de gestão de marcas encontra-se em destacar tais atributos não visíveis a olho nu, como destacam Kotler e Keller

Para que as estratégias de *branding* sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas numa categoria de produto ou serviço. O segredo do *branding* é os consumidores não acharem que todas as marcas na categoria são iguais. (2006, p. 270).

A partir do momento que as ações de marketing, elencadas pelo *branding*, transmitem aos consumidores características distintivas e únicas dos produtos e enfatizam estes pontos como forma de alavancar vendas e construir relacionamentos, tem-se um posicionamento de marca efetivo e é alcançada a equidade de marcas. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 270), o *brand equity* "é o valor agregado atribuído a

produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca. [...] É importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.”

O modelo de ressonância de marca (FIGURA 2) aborda o processo de *brand equity* aos olhos do marketing, ao mesmo tempo que destaca a rota racional e irracional para sua construção. São delimitados quatro passos para se chegar ao topo da pirâmide: 1) Identidade: identificação da marca pelos clientes e associação mental com seus produtos; 2) Significado: elencar suas características tangíveis e intangíveis e solidificar suas intenções quanto marca; 3) Resposta: ouvir seus clientes quanto as sensações e julgamentos sobre a marca; 4) Relacionamento: a partir dos *feedbacks* obtidos, moldar suas ações a fim de conquistar um relacionamento duradouro e intenso entre as duas partes. (KOTLER, KELLER, 2006, p. 274).

Como pode ser observado na figura a seguir, concomitantemente às quatro etapas, existe tanto uma lógica racional e quanto uma emocional a cerca da gestão da marca. *Proeminência* e *ressonância* ocupam os extremos da pirâmide, representando o processo inicial de conscientização até o final de fidelidade intensa. Já os alicerces do lado esquerdo, *desempenho* e *julgamentos*, fazem referência à rota racional de observação, questionando, primeiramente, se o produto ou serviço satisfaz as necessidades funcionais, para então, após o uso, emitir uma opinião e avaliação daquilo que lhe foi oferecido. Em contra partida, os alicerces *imagem* e *sensações*, pertencentes a via irracional, fazem menção as intangibilidades da marca, atentando às necessidades psicológicas e respostas emocionais a cerca do produto ou serviço.

FIGURA 2 - MODELO DE RESSONÂNCIA DE MARCA



FONTE: KOTLER, KELLER (2006, p. 275).

A construção de *brand equity*, assim como de identidade e imagem de marca, é um processo que estabelece vínculos tangíveis e intangíveis. Perpassa a escolha de elementos racionais como nome, logos, embalagens, produtos e serviços oferecidos, atividades e ações de marketing, até associações indiretas e mais irracionais como sensações e experiências. A equidade de marcas é um processo que depende da execução sistemática e planejada de ações de *branding*. Destacando não apenas as qualidades palpáveis do bem ou serviço oferecido, mas estimulando a imaginação e a promessa da marca como forma de agregar valor e conquistar o topo da pirâmide.

### 3 MERCADO DE LUXO

Os produtos e serviços do mercado de luxo operam sob uma lógica específica e fogem a regra no que tange o conceito dos 4 P's do mix de marketing - produto, preço, praça e promoção. Analisar este setor requer observá-lo a partir do valor intangível dos bens que oferta, dos sonhos que alimenta e do trabalho conjugado de *branding* e *brand equity*.

O homem como ser social dá significado à existência a partir de suas necessidades e desejos. Coexiste entre as necessidades instintivas - elementares,

vitais e anteriores - e as aprendidas - que agradam à personalidade profunda e o imaginário. Enquanto as primeiras são invariáveis e ocupam a base da pirâmide de Maslow, as últimas são satisfeitas por bens aparentemente mais supérfluos, são construções sociais e habitam esferas às vezes mais ostentatórias de consumo. (ALLÉRÈS, 2000, p. 27).

Os desejos nascem da sociedade de consumo como uma necessidade de se identificar, de se distinguir, e adquirem forma em produtos e serviços que não estão disponíveis na forma de *commodities* ou distribuídos em larga escala. Allérès (2000, p. 31) defende que “nas sociedades urbanas a escalada dos significantes de status e de objetos distintivos cresce cada vez mais depressa. Não há limites para as necessidades do homem enquanto ser social.” Assim, a necessidade de um objeto de luxo é, na verdade, a necessidade pela diferença e

É fator de identificação - é a maneira de diferenciar-se, de afirmar-se, de não ser como os outros ou, pelo menos, de copiar os que são admirados. Comprando um objeto de luxo, ingressa-se num clube. Compra-se a imagem, da qual não está ausente o valor de uso; donde há obrigação de perfeição na apresentação (beleza) e no uso (qualidade absoluta). (CASTARÈDE, 2005, p. 105).

À medida que os indivíduos se transformam em consumidores, passam a sonhar com produtos e serviços que contem histórias, que encantem e despertem o desejo pela compra. Longinotti-Buitoni (2000, p. 37) afirma que “um sonho é menos um objeto e mais uma percepção. Por si só o produto não reivindica o status de sonho; cabe à percepção do cliente decidir isso.”

O objeto como símbolo e percepção está ligado aos elementos irracionais de compra, como visto anteriormente, este simbolismo dá forma para a imagem que o cliente tem da marca, assim como as sensações que o produto proporciona em seu inconsciente. Os desejos, como combustível para alavancar as vendas ou simplesmente tornar a marca proeminente, destacam uma outra faceta do mercado de luxo, a complexidade em se compreender uma compra motivada predominantemente pelas características abstratas da grife.

Se as marcas de luxo operam sob a lógica de maximizarem o aspecto intangível de seus produtos e irracional da compra, uma das formas de agregarem valor ao *brand equity* é através de sua história. Passarelli (2010, p. 47) defende que no “passado estão

plasmados todos os investimentos e a história da marca, [...] o que representa um conjunto de elementos subliminares de comunicação, capaz de passar aos consumidores futuros uma mensagem de constância de propósitos, qualidade assegurada e tradição.” Mais do que simplesmente o legado da marca e seu criador, produtos e serviços de luxo conotam um certo glamour, que acaba por gerar reconhecimento de marca. As ações de *branding* destas empresas apelam para o lado emocional dos bens que vendem, contam histórias e transformam-os em parte integrante de um *lifestyle*, uma experiência. Longinotti-Buitoni afirma que

as histórias a respeito dessas empresas parecem mais romances do que agenda de negócios. Repleto de casos de pessoas famosas, artista de sucessos e celebridades. [...] A forma de cada uma dessas empresas é muito maior que seu volume total de vendas. Embora a fama costume ser proporcional ao volume de vendas, uma vez que uma empresa é reconhecida principalmente por seus consumidores, ela também é reconhecida por pessoas que nunca terão a boa sorte de comprar seus produtos. Isso é o que chamo excelente reconhecimento de marca”. (2000, p. 54-55).

No entanto, outro aspecto ligado à difusão do nome destas empresas pode vir a ser preocupante. Como Longinotti-Buitoni menciona acima, o glamour destas marcas acaba por torná-las populares, não no sentido financeiro, mas no âmbito social e imaginário coletivo. Um dos riscos dessa super exposição é o aumento de produtos falsificados, o que pode prejudicar o valor agregado aos produtos originais e diminuir a confiança dos consumidores quanto a exclusividade e consistência da marca.

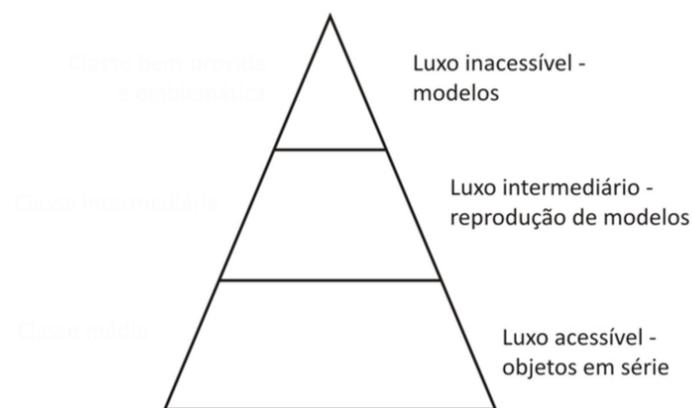
Além da pirataria, existe uma questão paradoxal que permeia o mercado de bens de luxo. Embora o termo *luxo* implique raridade e escassez, as marcas pertencentes à este setor, cada vez mais expandem seus horizontes em busca de novos mercados e segmentos. Este movimento, argumenta Allérès (2000, p. 69), pode ser perigoso, pois o artigo de luxo pode perder uma de suas qualidades essenciais: sua raridade e, portanto, seu mistério. A autora francesa ainda afirma que

o sucesso dessas marcas em mercados mundiais e altamente competitivos é indissociável de um paradoxo: a repetição em série dos mesmos produtos, que trazem as mesmas logomarcas ou mesma etiqueta. Assim, portanto, os produtos mais carregados de emoções, de desejos, que têm por finalidade principalmente fazer funcionar uma série de associação efetivas e de imagens, são vendidos no mundo inteiro. Luxo, distinção e objetos em série coexistem. (2000, p. 57).

O conflito entre a expansão e produção em série de produtos em um mercado tido como exclusivo, pode ser analisado sob a ótica de Castarède (2005, p. 111), que elabora maneiras sadias de crescimento das marcas em quatro categorias possíveis: Lançamento de novos produtos da gama tradicional da empresa, diversificação, aquisição ou absorção de outras marcas, e licenciamento. O importante, segundo o autor (2005, p.116), é respeitar “a coerência e a cultura da empresa, em especial sua história, [...] assim como o território de legitimidade de suas competências”, protegendo seu ativo mais importante, a marca. Além disso, deve-se atentar para o cliente: “Respeitar seu território mental, os novos produtos, a nova divulgação, o novo estilo não devem agredir”. (CASTARÈDE, 2005, p. 117).

Tanto Castarède (2005, p. 84-85) quanto Allérès (2000, p. 101-102) analisam o mercado de luxo, além das possibilidades de crescimento e segmentação própria das marcas em si, como visto acima, em níveis, contornando, assim, a situação paradoxal entre produção em série e exclusividade. Essa abordagem, como pode ser observada a seguir, acaba por distinguir as linhas de produtos e serviços, os públicos-alvos, os tipos de comunicação empregados, assim como ações de *branding* e *brand equity* (FIGURA 3).

FIGURA 3 - PIRÂMIDE DE NÍVEIS DE LUXO



FONTE: ALLÉRÈS (2000, p. 102).

Fazem parte do luxo inacessível empresas antigas, em que os bens continuam a ser fabricados de forma artesanal. Neste nível, a tradição da marca, a qualidade

inigualável dos processos de fabricação e a notoriedade internacional atestam o alto valor cobrado por seus produtos. Da mesma forma, as estratégias de *branding* nesse segmento são sutis, tendem à uma política de relações exteriores. Existe aqui um alto valor agregado, o *brand equity* se faz presente no culto à história da marca e à suas criações - raras, originais, escassas e inacessíveis (ALLÉRÈS, 2000, p. 174). São exemplos de segmentos do luxo inacessível marcas de carros (Rolls-Royce), alta costura (Hermès, Chanel), alta joalheria (Cartier). (CASTARÈDE, 2005, p. 85).

O segmento intermediário, o qual ocupa a posição do meio da pirâmide, corresponde a produtos e marcas de excelente qualidade com preços mais acessíveis, cuja difusão, embora ampla, é controlada, assim como sua comunicação, mais seletiva. (ALLÉRÈS, 2000, p. 174). Os consumidores de tais produtos mimetizam suas escolhas. Desejam os produtos comercializados pelo nível acima, mas adquirem derivações na forma de objetos elegantes das marcas de referência. (CASTARÈDE, 2005, p. 85). O considerável *brand equity* das marcas e as aspirações sociais do cliente permitem um alto valor agregado e justificam a compra. Marcas como Louis Vuitton e Prada se destacam neste nível e, da mesma forma, produtos de entrada de marcas do luxo inacessível, como gravatas Hermès e isqueiros Cartier.

A base da pirâmide abriga o luxo acessível. Este segmento contém desdobramentos ainda mais módicos de marcas dos níveis acima, assim como marcas jovens sem tanta tradição mas que possuem um *brand equity* favorável de aval. Os produtos são fabricados em série, à custos menores, seguindo uma lógica de custo-benefício, mas ainda com uma distribuição considerada seletiva. (ALLÉRÈS, 2000, p. 174). Diferentemente das outras duas categorias, o preço aqui deve ser cautelosamente estudado, pois, embora os produtos tenham certo ar de luxuosidade e distinção, o valor agregado destas marcas não consegue fidelizar os clientes de forma tão certa como visto nos outros estratos. A ultracompetitividade exige um marketing global e ações de *branding* que objetivem uma diferenciação entre marcas concorrentes. O principal exemplo de produto da base são aqueles de perfumaria e cosméticos de marcas de todos os níveis da pirâmide, como Chanel, Burberry e Dior. (CASTARÈDE, 2005, p. 86). Além disso, sub-marcas de empresas como Armani e Ralph Lauren.

Percebe-se, a partir desta divisão piramidal, que as marcas podem permear os três níveis do luxo, adotando abordagens distintas de *branding* e dialogando com públicos diferentes, que anseiam certa distinção social mas em escalas díspares de valores e bens. É importante, no entanto, que as marcas adotem mecanismos para dialogar de forma mais intimista com os clientes do luxo inacessível, mas não percam de vista os consumidores do luxo acessível do dia-a-dia. Allérès defende que

Distinguem-se duas grandes políticas gerais, a primeira [*luxo acessível*] gera, com precisão, a evolução da abundância dos produtos difundidos, evitando uma banalização das marcas; a segunda [*luxo inacessível*] protege a raridade de sua clientela, evitando uma restrição muito forte à imagem dos produtos e podendo desviar uma parte dessa clientela para produtos novos ou produtos-moda [*luxo intermediário*]. (2000, p. 118).

O grande desafio é balancear os diferentes processos de comunicação e marketing. A marca não deve se fechar demais, deixando de comunicar, mas, ao mesmo tempo, não deve expandir demasiadamente, colocando em risco a prerrogativa de mistério e aura de sonho. Nos dois casos, o *brand equity* pode ser abalado e a marca sofrer depreciação em relação as concorrentes.

#### **4 BRANDING E POSICIONAMENTO NO MERCADO DE LUXO**

As empresas de luxo operam em um território competitivo. Gerenciam suas marcas promovendo a “raridade” de seus produtos e serviços mas, ao mesmo tempo, expandem seus segmentos de mercado geográfica e socialmente com produções em série e ampla distribuição. As políticas de *branding* e *brand equity* operam sob a dualidade de manutenção da aura destas marcas e poder de atração de novos consumidores advindos de estratos sociais e regionais diferentes.

Kotler e Keller (2006, p. 290) defendem que as estratégias de *branding* devem estar alinhadas aos elementos da marca. Segundo os autores, estes são seis, divididos em dois grupos. O primeiro grupo caracteriza elementos de construção de marca, formas de como o *brand equity* pode ser construído, e designam que os produtos devem ser *memoráveis*, *significativos* e *desejáveis*. Já o segundo grupo tem um caráter mais defensivo, destacando a preservação e estimulação de *brand equity* já desenvolvido. Os elementos, *transferível*, *adaptável* e *protegido*, refletem tanto a

permissibilidade de novos produtos sob a mesma equidade, quanto a proteção e a adaptabilidade da marca diante de concorrentes e modismos. (KOTLER, KELLER, 2006, p. 276).

As três categorias de luxo, inacessível, intermediário e acessível, embora possuam um distanciamento sob o ponto de vista financeiro, quando trabalhadas pela mesma marca, requerem atenção. Se a marca tem poder para operar nas três esferas, pode garantir maiores receitas, margens e lucros, porém, se o *branding* não for efetivo e bem administrado, pode por em risco seu *brand equity* e sofrer diluição de marca ou canibalismo interno. No que tange a amplificação das marcas premium, Kapferer (2008, p. 295) argumenta que este processo é inerente ao setor de bens de luxo. Marcas que despontaram na alta costura estenderam suas coleções para acessórios, artigos de couro, jóias, relógios, cosméticos e, até mesmo, utensílios de casa.

Dessa forma, as extensões de marca de luxo devem ser vistas com cautela, mas, no entanto, são necessárias dadas as grandes e dispendiosas operações destas empresas em nível global e a saturação de mercados já maduros, como Europa e Estados Unidos.

Sob a perspectiva dos elementos da marca defendidos por Kotler e Keller (2006, p. 290), observa-se, a partir das extensões das grifes, duas mudanças na matriz. Ocorre a transferência do *brand equity* para os novos produtos e categorias, essa promessa de marca deve ser transmitida com fidedignidade para não se prejudicar a imagem perante o público e, até mesmo, não confundir a identidade da própria empresa. Além disso, pode ocorrer redefinição dos valores da marca, pois esta agora adentra em outros territórios. Quando o *branding* é bem executado, tem-se a possibilidade de agregar ainda mais valor à marca, pois ao penetrar um segmento diferente de produtos, acrescenta-se diferentes valores intangíveis à sua aura, que até então não eram percebidos. (KAPFERER, 2008, p. 297).

É possível visualizar outras vantagens das extensões de marca de luxo. Marcas de excelente qualidade comportam mais extensões do que marcas medianas, isso se deve ao fato de que o *brand equity* dessas empresas é elevado, seu valor agregador impulsiona o processo. Nesse sentido, as associações abstratas que os consumidores fazem da marca são mais fáceis de serem transferíveis do que as concretas. Ponto

positivos para o mercado de luxo, em que a promessa irracional do sonho enaltece os produtos. (KOTLER, KELLER, 2006, p. 295).

No entanto, ao estender as marcas para sub-marcas, novos produtos ou novos segmentos, existem desafios e pontuais riscos ao *brand equity*. Uma das adversidades a serem encaradas é uma possível diluição do valor da marca. No cenário do luxo essa é uma questão que deve ser bem analisada. Marcas de glamour, acostumadas a vender sonhos na forma de produtos de alto valor agregado, ao descerem para outros níveis da pirâmide de Allèrès, correm o risco de terem sua aura de raridade ofuscada.

Uma vez que os clientes habituais podem se sentir ameaçados com as extensões e “reposicionamento” da marca em mercados menos restritivos, estes podem vir a se refugiar em concorrentes menos permissivos. Outro ponto da diluição não diz respeito tanto aos clientes, mas a própria arquitetura da marca de luxo. Referência em sofisticação e excelência, quando esta expande para novos segmentos, deve ter em mente que, embora não tenha tradição na fabricação dos novos produtos, deve imprimir o mesmo expertise e refinamento nas novas linhas, não correndo o risco, assim, de ter seu *brand equity* afetado. Uma das saídas encontradas por muitas marcas que desejam expandir para áreas fora de seu *know-how* é o licenciamento.

Outro ponto de alerta às extensões diz respeito ao canibalismo interno. Embora a sub-marca possa ter sucesso nas vendas e grande aceitação, a marca em si pode estar perdendo arrecadação no segmento mais premium, pois, é possível que “os consumidores optaram pela extensão em detrimento dos produtos já existentes da marca-mãe.” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 293). Se são criadas muitas extensões de marca, o território mental do cliente (CASTARÈDE, 2005, p. 117), com suas crenças, escalas de valor e custo-benefício, pode ser alterado e a rentabilidade das vendas posta à prova. (KAPFERER, 2008, p. 100).

As marcas de luxo devem sempre analisar seu portfólio de negócios, considerando suas habilidades e tendo como premissa produtos de qualidade, distintos, que contribuam para o *brand equity*, e que não fujam de seus propósitos e identidade. Kotler e Keller discorrem que

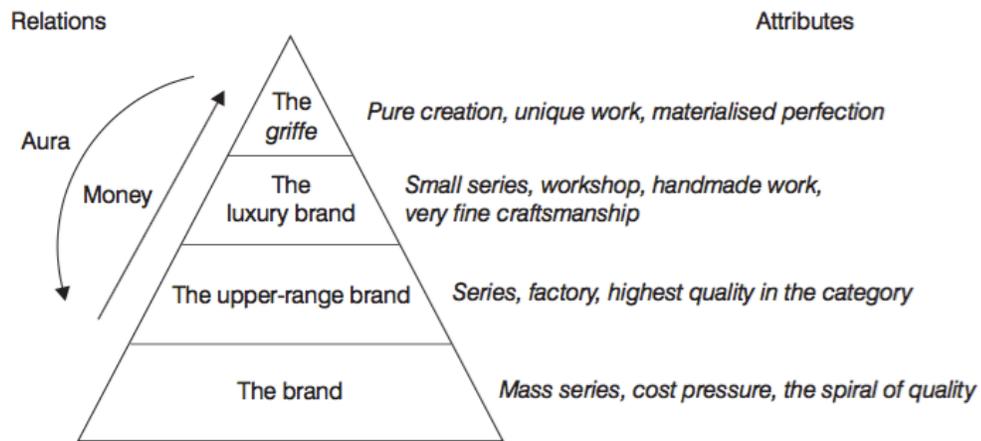
um portfólio de marca deve ser analisado por sua capacidade de maximizar o *brand equity*. O portfólio ideal é aquele em que cada marca maximiza o *brand equity* em combinação com todas as outras do portfólio. [...] Em geral, o

princípio básico da criação de um portfólio de marcas é maximizar a abrangência de mercado, mas minimizar a sobreposição de marcas, para que estas não concorram entre si pela aprovação do cliente. Cada marca deve ser claramente diferenciada e atraente para um segmento de mercado. (2006, p. 294-295).

Visando manter uma estrutura de valor para marcas consagradas que operam em diferentes segmentos de luxo, Kapferer (2008, p. 98-99) apresenta dois modelos de negócio a serem considerados: a pirâmide e a constelação de marcas de luxo.

O modelo piramidal (FIGURA 4), segue, em partes, a lógica da pirâmide apresentado por Allérès (2000, p. 102). No entanto, enquanto a autora delimitou os níveis do mercado para marcas de luxo como um todo em segmentos distintos, Kapferer adota uma abordagem focada para uma única marca, a qual ocupa diferentes níveis bem delimitados pelo valor dos produtos e quantidade de itens.

FIGURA 4 - MODELO DE PIRÂMIDE DE LUXO



FONTE: KAPFERER (2008, p. 98).

No topo da pirâmide está a *griffe*, neste nível estão as criações assinadas pelo estilista. Peças únicas, de passarela, destinadas a um público seletivo. Abaixo, *the luxury brand* corresponde aos produtos confeccionados de forma artesanal, produzidos em quantidades limitadas. Kapferer (2008, p. 98) descreve estas peças como “manufaturadas” no sentido de serem “bem-faturadas”, tanto em qualidade quanto no preço. Em seguida, *the upper-range brand* corresponde ao que Allérès (2000, p. 102)

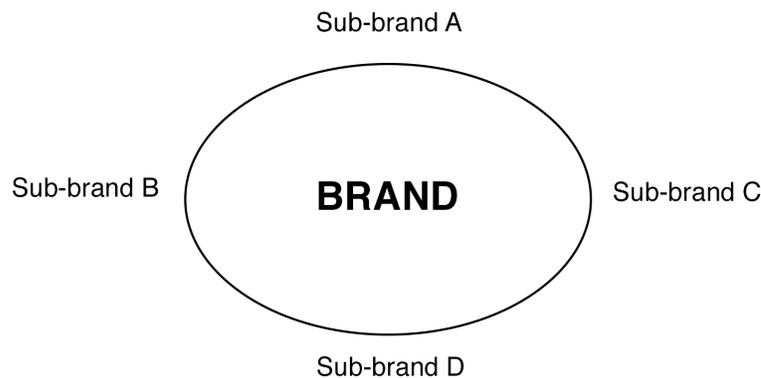
intitula de luxo intermediário, produtos de elevado valor agregado graças ao prestígio da marca e, embora produzidos de forma industrial, possuem alta qualidade e distribuição controlada. Kapferer (2008, p. 98) acrescenta que estes produtos se parecem muito com os concorrentes, dessa forma, o que garante prestígio é o valor e exclusividade da marca. A base da figura corresponde aos itens de entrada, como acessórios, perfumaria e cosméticos, produzidos em larga escala e distribuídos amplamente em lojas e *retailers* selecionados, compatível ao luxo acessível de Allérès (2000, p. 102).

Este modelo baseia-se na premissa de que o topo é responsável por criar, inovar e manter a aura e identidade da marca sempre constantes, enquanto a base e o terceiro nível, através de licenciamentos e mais ampla distribuição, são responsáveis por garantirem a rentabilidade do negócio e novos incrementos no setor criativo da *griffe*. Kapferer (2008, p. 98) aponta a situação paradoxal de que quanto mais são vendidos produtos da marca, maiores deverão ser os esforços, e investimentos, para se manter sua aura luxuosa e rara. Exige-se um reinvestimento e renovação constantes na marca para manter o *brand equity* da etiqueta concomitantemente à sua intangibilidade material.

O modelo da pirâmide reflete a realidade de marcas europeias, cuja história da grife tem papel fundamental no *brand equity* e nas ações de *branding*. Já a abordagem de constelação está mais próxima das marcas americanas, as quais, devido a ausência de uma história secular, criam uma estória própria, apoiando-se em outros artifícios para construção de *brand equity*, como a extensão horizontal de suas marcas para o desenvolvimento um *lifestyle* ao redor da marca. No entanto, marcas europeias “jovens” também adotam essa estratégia de *branding*, entre elas Armani, Dolce & Gabbana e Lacoste. (KAPFERER, 2008, p. 101).

O segundo modelo, de constelação, baseia-se na premissa da marca, com seus atributos tangíveis e intangíveis, ocupar o centro, e ao redor, suas extensões e licenciamentos, que abrangem uma gama múltipla de possibilidades e diversificações em seu portfólio de negócios (FIGURA 5).

FIGURA 5 - MODELO DE CONSTELAÇÃO DE LUXO



FONTE: KAPFERER (2008, p. 100).

Neste caso, as sub-marcas, que rodeiam o conceito da grife, direcionam-se à *targets* distintos e levam à seus segmentos, através de uma expressão própria e característica, os valores e atributos de marca. (KAPFERER, 2008, p. 100).

Entre as vantagens desse modelo, destaca-se o aumento de *awareness* da marca, pois, uma vez que esta está presente em múltiplos produtos e em ramos mais abrangentes, a interação com o cliente é maior. No entanto, como já discutido, a possível proliferação de extensões que não representem o conceito com fidedignidade, ou que diminuam o *brand equity* da marca, pode levar a diluição do todo. É o caso de sub-marcas que comercializam produtos de qualidade inferior ou a preços abaixo do nível de exclusividade e luxuosidade particulares da empresa.

No entanto, marcas cuja identidade é forte e coesa, podem se beneficiar dessa proposta, agregando valor tanto horizontalmente, com extensões e diversificação de portfólio, quanto verticalmente, gerenciando sub-marcas que ocupam diferentes níveis da pirâmide de Allérès (2000, p. 102), favorecendo uma maior rentabilidade e lucratividade de seus produtos.

O mercado de luxo, cuja prerrogativa encontra-se no valor agregado, é um universo movido pela raridade e seletividade. A adoção dos modelos acima depende, além de critérios como logística, parcerias e promoção, da estratégia de *branding* da marca. O grande objetivo destas é encontrar uma fórmula que garanta o resguardo de

sua identidade e valores, mas que permita o avanço de seus negócios para novos mercados, domésticos e internacionais.

## 5 METODOLOGIA

A partir da escolha do tema mercado de luxo, sua relação com os conceitos de identidade e imagem de marca, e importância dos processos de *branding* e *brand equity*, foi possível visualizar com mais clareza a relação entre o objeto de estudo e o delineamento da pesquisa, o qual foi proposto na parte introdutória deste artigo. De acordo com Gil, o delineamento

refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas. (2002, p. 43).

Com base nos objetivos deste trabalho, realizou-se, em princípio, uma pesquisa exploratória bibliográfica objetivando um maior conhecimento e teorização a cerca do tema. A técnica escolhida precedeu o estudo de caso e, segundo Gil (2002, p. 41), “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.”

A pesquisa bibliográfica contou a leitura de livros e artigos científicos que já haviam recebido tratamento analítico, portanto, fontes de pesquisa consideradas mais confiáveis. Gil (2002, p. 45) aponta que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” Mas, ao mesmo tempo, o pesquisador deve-se atentar para a qualidade e coerência das informações obtidas, pois estas podem comprometer as análises e resultados. Nesse sentido, o autor adverte para que o pesquisador “assegure-se das condições em que os dados foram obtidos, analise em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas, cortejando-as cuidadosamente.” (GIL, 2002, p. 45).

Com base na pesquisa bibliográfica, optou-se pela técnica de estudo de casos múltiplos. Entre as justificativas pela escolha de tal técnica, incide o fato de que o objeto de pesquisa é um fenômeno social. Yin defende que

A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como processos organizacionais e administrativos. (2001, p. 21).

Dada a contemporaneidade do assunto e sua natureza social, não é possível estabelecer limites precisos de seus reflexos na sociedade. Nesse sentido, Yin (2001, p. 30) acrescenta que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Gil (2002, p. 54) afirma que uma das vantagens do método “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.”

Uma possível adversidade reside na dificuldade de análise dos dados obtidos. Entretanto, Gil (2002, p. 141) aconselha que, a fim de minimizar ao máximo este efeito, “o pesquisador desenvolva logo no início da pesquisa um quadro de referência teórico com vista em evitar especulações no momento de análise.”

Nesse sentido, a opção pela abordagem múltipla, assim como a escolha do casos em específico, se deu em razão de uma leitura em particular analisada durante o levantamento bibliográfico. Kapferer (2008, p. 98-101), ao discutir estruturas de marcas de luxo no livro *The New Strategic Brand Management*, defende dois modelos diferentes, tratados na revisão bibliográfica deste artigo, o primeiro de *pirâmide* e o segundo de *constelação*. Objetivou-se, a partir da teoria, verificar, através da análise comparativa de duas marcas do segmento, a aplicabilidade de tais modelos. A escolha das grifes, Armani e Burberry, se justifica pela aparente aproximação da teoria de Kapferer com as práticas organizacionais de tais empresas. Em 2015, a inglesa Burberry passou por uma mudança significativa, em seu no modelo de gestão de *branding* e *brand equity*. Dessa forma, além da observação da teoria proposta pelo

autor, o estudo se mostra inédito devido a esta mudança recente. Já a italiana Armani, ao contrário, adota um modelo de negócios cujo foco é a expansão de seu portfólio, indo de encontro com outra abordagem do conceito de gestão e equidade de marcas. Metodologicamente, Yin (2001, p. 68) defende que “a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica.”

Os dados de análise referente aos estudos de caso serão coletados a partir de uma pesquisa documental. Serão apurados relatórios de desempenho e estratégias das empresas, matérias veiculadas em jornais, revistas e portais de referência no assunto, recortes de entrevistas e reportagens, análise dos sites das marcas, entre outros materiais. Deve-se atentar ao fato de que, diferente dos dados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica, as informações coletadas através da pesquisa documental, em sua maioria, ainda não receberam tratamento analítico. Dessa forma, é fundamental que o pesquisador atente-se para uma maior subjetividade dos documentos. Entretanto, é possível contornar essa questão a partir de uma pesquisa vasta de documentos e análise aleatória dos materiais. Sendo “importante que o pesquisador considere as mais diversas implicações relativas aos documentos antes de formular uma conclusão definitiva.” (GIL, 2002, p. 46). Entre as vantagens do método, Gil (2002, p. 47) aponta a riqueza e estabilidade dos dados, e o fato não exigir contato direto com os sujeitos da pesquisa, evitando, assim, um possível comprometimento dos dados e parcialidade do pesquisador.

## **6 ARMANI: CONSTELAÇÃO DE UM IMPÉRIO**

Giorgio Armani fundou, em 1975, em Milão, Itália, a companhia que carrega seu nome e sua liderança até hoje<sup>1</sup>. Responsável pela direção criativa e executiva da empresa, a qual até hoje se conserva particular, Armani detém 100% do império de roupas, acessórios, perfumes, móveis, restaurantes, chocolates, entre outros investimentos. (THE WALL STREET JOURNAL, 2003). Uma característica comum ao

---

<sup>1</sup> Fonte: #Attribute - 40 years of Armani - Disponível em: <http://attribute.armani.com/attribute-to-history/> - Acesso em: 27 junho 2016.

portfólio, todas as marcas carregam o nome do criador e, por conseguinte, seus atributos e personalidade.

Armani possui, atualmente, 14 sub-marcas, as quais operam, sob a chancela do criador, nos mais diversos segmentos<sup>2</sup>. Com 41 anos de operação, a empresa, embora jovem, criou para si uma estória de sucesso. Baseada não em um conceito de longevidade, como outras marcas existentes há mais de 150 anos, mas no princípio de *lifestyle* e personificação do criador no negócio. De acordo com Kapferer (2008, p. 99), embora este seja uma tática de marcas de luxo americanas, também é comum às marcas jovens europeias do mesmo segmento.

Além de desenvolverem produtos diversos, as sub-marcas destinam-se a clientes de segmentos econômicos diferentes, aumentando o espectro e penetração de mercado. Enquanto Armani Privé produz peças de alta costura sob encomenda para uma clientela seleta, Armani Exchange está presente em 35 países, com mais de 300 lojas próprias, operando sob a lógica de *fast fashion* de luxo<sup>3</sup>. O arranjo completo da empresa é composto pelas sub-marcas a seguir, divididas didaticamente, neste estudo, em 4 grupos:

1) Giorgio Armani / Armani Privé: caracterizam-se pela exclusividade, produção limitada e sob medida. Constituem o que Allérès (2000, p. 102) compreende como luxo inacessível. Enquanto a primeira é a marca inicial, a qual retrata a expressão do criador e consiste, principalmente, em alfaiataria sob medida, a segunda foi introduzida no mercado em 2005, e confecciona peças femininas únicas, de passarela. Armani descreve o *label* como a realização de um sonho, a melhor expressão da manufatura<sup>4</sup>. Juntas, as duas sub-marcas comercializam os produtos cujos preços são os maiores elevados e destinam-se ao público de 35-50 anos de idade<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Fonte: World of Armani - Disponível em: <http://www.armani.com/> - Acesso em: 27 junho 2016.

<sup>3</sup> Fonte: Armani Exchange - Disponível em: <http://www.armaniexchange.com/store-locator/landing.do> - Acesso em: 27 junho 2016.

<sup>4</sup> Fonte: #Attribute - 40 years of Armani - Disponível em: <http://attribute.armani.com/attribute-to-couture/> - Acesso em: 27 junho 2016.

<sup>5</sup> Fonte: Giorgio Armani: the iconic fashion brand - Disponível em: <http://martinroll.com/resources/articles/branding/giorgio-armani-the-iconic-fashion-brand/> - Acesso em: 27 junho 2016.

2) Armani Collezione / Emporio Armani / EA7: pertencentes ao luxo intermediário da pirâmide de Allérès (2000, p. 102), caracterizam-se por linhas cuja produção e distribuição é mais ampla, embora ainda seleta. Collezione destina-se a um público mais maduro do que Emporio e EA7, cujos alvos são jovens profissionais entre 25-35 anos. As duas primeiras sub-marcas destacam-se pelas coleções *ready-to-wear*, do dia-a-dia, enquanto a última aproxima-se de vestimentas esportivas. A similaridade dos consumidores deste segmento reside no fato de aspirarem ao nível superior, o luxo inacessível, porém, devido ao preço, não possam adquirir tais produtos, mais caros e exclusivos<sup>6</sup>.

3) Armani Jeans / Armani Exchange / Armani Junior: são as três sub-marcas cuja acessibilidade, no que tange preços e distribuição, é a mais ampla. Estão na base da pirâmide, na posição de luxo acessível. (ALLÉRÈS, 2000, p. 102). Armani Jeans e Armani Junior, cuja produção, respectivamente, é dedicada à peças jeans e ao público infantojuvenil, destacam-se por possuírem, além de lojas próprias, espaço em outras lojas da empresa, como Emporio Armani e, também, em grandes lojas de departamento. Já Armani Exchange, dentre todas as sub-marcas da empresa, é a que possui mais lojas e está presente em mais países. É a marca de entrada e possui linha completa de acessórios e calçados próprios, numa tentativa de transmitir aos clientes a experiência de luxo Armani, ainda que menos exclusiva.

4) Armani Beauty / Armani Casa / Armani Fiori / Armani Dolci / Armani Ristoranti / Armani Hotels: sub-marcas responsáveis pela aura de *lifestyle* do império. Comercializam, na ordem, produtos de beleza e perfumaria, móveis e objetos de decoração, arranjos de flores e projetos de paisagismo, doces e chocolates finos, além dos serviços de restaurante e hotéis boutique em cidades selecionadas. Estas sub-marcas oferecem produtos e serviços cujos preços são variáveis, atendendo uma ampla gama de consumidores. Além disso, ficam encarregadas de construir uma experiência e proximidade ainda maior com os usuários das sub-marcas dos outros grupos, que comercializam majoritariamente peças de vestuário. Cria-se, assim, um sentimento de pertencimento à marca Armani como um todo e, independentemente do

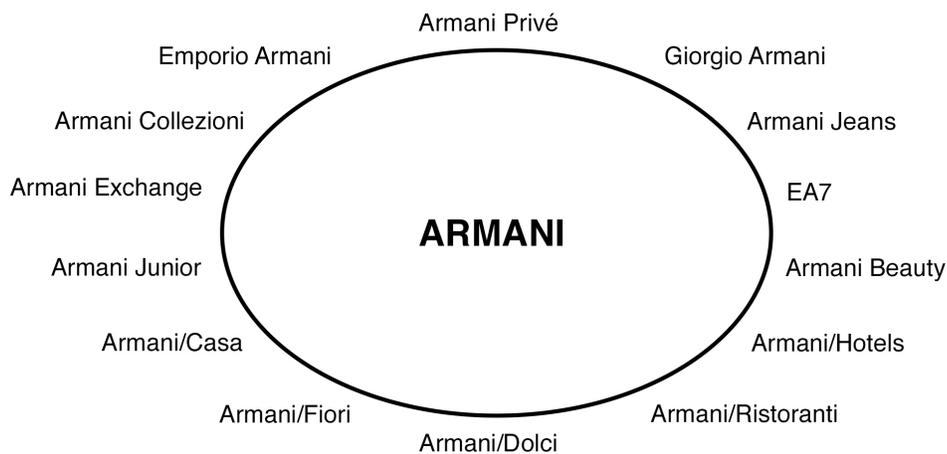
---

<sup>6</sup> Fonte: Giorgio Armani: the iconic fashion brand - Disponível em: <http://martinroll.com/resources/articles/branding/giorgio-armani-the-iconic-fashion-brand/> - Acesso em: 27 junho 2016.

estrato de luxo que pertence o cliente - inacessível, intermediário, acessível, este pode “se dar ao luxo” de desfrutar um chocolate Armani, ou então ter em sua casa tanto uma simples luminária assinada quanto um mobiliário completo da grife.

A partir da análise da estrutura física (tangível) e subjetiva (intangível) da empresa, verifica-se que o conceito e a personificação de Giorgio Armani permeiam o todo organizacional. Nesse sentido, indo de encontro com o modelo teórico de constelação de Kapferer (2008, p. 99), a Armani possui uma aura central e, a sua volta, orbitam as sub-marcas, as quais refletem as características do centro, e ao mesmo tempo, moldam sua expressão individual de acordo com o segmento de atuação e público-alvo (FIGURA 6).

FIGURA 6 - MODELO DE CONSTELAÇÃO DE LUXO - ARMANI



FONTE: KAPFERER (2008, p. 100, adaptado).

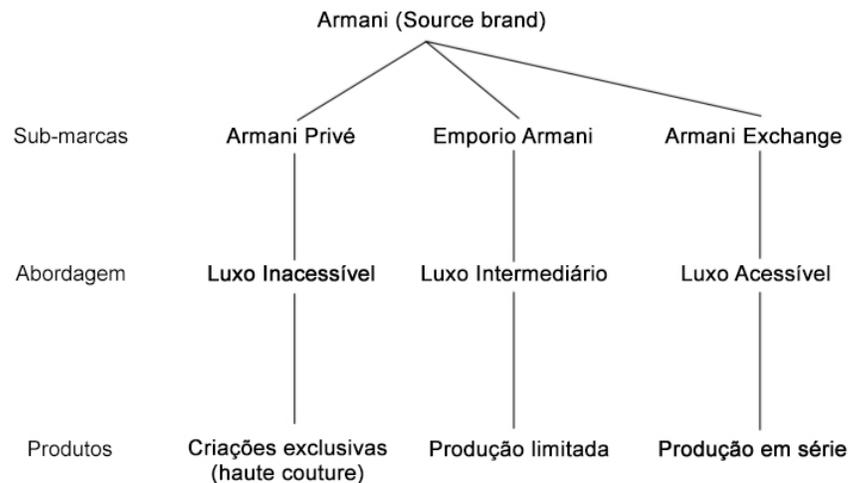
Percebe-se que o modelo de constelação da Armani se manifesta nas duas direções possíveis propostas por Kapferer (2008, p. 100). Na horizontal, ao diversificar o escopo de produtos e serviços ofertados, ampliando a abrangência física da marca, e na vertical, ao agregar valor às linhas mais premium e exclusivas mas, ao mesmo tempo, comercializar produtos nos segmentos mais acessíveis do mercado de luxo.

O autor defende que o modelo de constelação só se torna viável a partir das múltiplas extensões da marca, pois só assim se pode diluir gastos com propaganda,

aumentando a exposição e melhorando a distribuição dos produtos nos mercados, o que seria responsável por contribuir e agregar valor perante o cliente. (KAPFERER, 2008, p. 100).

A análise do *brand equity* da marca revela outra característica, em sua arquitetura a Armani é uma *source brand* (FIGURA 7). As ações de *branding* que desenvolve acontecem em dois níveis. Primeiro, a partir da aura Armani com suas características particulares tangíveis e intangíveis, como qualidade e distinção, por exemplo. Em seguida, as sub-marcas redimensionam tais atributos de acordo com o público que dialogam e produtos que oferecem, sempre, no entanto, preservando a identidade da marca. (KAPFERER, 2008, p. 367).

FIGURA 7 - MODELO DE *SOURCE BRAND* - ARMANI



FONTE: KAPFERER (2008, p. 367, adaptado).

No exemplo acima, é possível analisar que, embora a *source brand* Armani, de acordo com sua identidade, transmita um *brand equity* único para Armani Privé, Emporio Armani e Armani Exchange, estas, num segundo nível, codificam tais características em conformidade com a abordagem particular de público e produtos. Entre os benefícios de tal configuração, Kapferer (2008, p. 368) inclui a habilidade de personalizar a comunicação e oferta de valor para o cliente, atraindo o segmento específico desejado e reforçando um *brand equity* favorável para a marca mãe,

diminuindo a chance de conflitos entre categorias diferentes de produtos e diluição da marca.

A adoção do modelo de constelação demonstra como é possível a diversificação do portfólio de negócios da empresa através de uma gestão de marcas eficiente, que gera *brand equity* favorável mesmo em segmentos que fogem do escopo original, no caso em questão, a indústria da moda. É importante ter em mente a identidade da marca, assim como, a imagem que os consumidores, em seus diferentes segmentos, têm dela. A partir da arquitetura de seus bens tangíveis e intangíveis foi possível construir um *lifestyle* que, embora de origem italiana, conquista o mercado em escala global.

## 7 BURBERRY: PIRÂMIDE DE TRADIÇÃO E LUXUOSIDADE

Famosa por sua origem britânica e xadrez característico, a Burberry comemora em 2016 seus 160 anos de existência reinventando sua estratégia de marca. Fundada em 1856 por Thomas Burberry, em Basingstoke, Inglaterra, cidade situada a cerca de 80 km de Londres, a grife foi responsável por revolucionar o guarda-roupa dos britânicos ao introduzir o *trench coat*. A peça de vestuário, concebida inicialmente como um casaco resistente e impermeável para os soldados ingleses durante a Primeira Guerra Mundial, se tornou tendência após o fim do conflito. Burberry patenteou o tecido e deu-lhe o nome de *gabardine*<sup>7</sup>. Sendo o país conhecido por seu clima chuvoso e nublado, a criação não poderia ser mais certa, aliando design único, com seu forro xadrez clássico, à praticidade e funcionalidade.

O espírito de seu criador, o culto à história e aos produtos ícones da marca permanecem até hoje, e são pontos que fortalecem o *brand equity*. A herança e origem inglesas são destacadas, anos após anos, no relatório estratégico anual da empresa.

Fundada em 1856, a Burberry é uma marca de luxo global com uma distinta identidade britânica. Desde a fundação, a marca construiu sua reputação baseada no design, inovação e manufatura. Com a invenção do tecido *gabardine* por Thomas Burberry há mais de 130 anos, a linha de casacos tem sido o centro dos negócios até hoje, e sua melhor expressão é através do

---

<sup>7</sup> Fonte: Burberry. Brand Identity - Disponível em: <https://brandburberry.wordpress.com/assignment-1-brand-identity/> - Acesso em: 30 junho 2016.

icônico *trench coat*. (BURBERRY STRATEGIC REPORT, 2016, p. 21, tradução nossa).

A gestão de *branding* visa unificar o modelo de negócios da empresa, ressaltando sua forte identidade como marca britânica de luxo, cujos produtos-chave, como o *trench coat* e os cachecóis de *cashmere*, são tão importantes quanto o próprio nome e logomarca da grife.

A Burberry, diferentemente da Armani, adota uma estratégia de convergência da marca e pontos de venda. Visando melhorar a experiência com o consumidor e solidificar seu *brand equity*, a marca, atualmente, está em um período de transição<sup>8</sup>. Até o ano de 2015, a empresa possuía três sub-marcas, Burberry Prorsum, Burberry London e Burberry Brit. Além disso, contava com sua linha de acessórios, como bolsas, perfumes, relógios e óculos. As três sub-marcas apresentavam produtos de mesma ordem, no entanto, havia uma clara distinção entre elas devido aos preços praticados.

Enquanto Prorsum detinha a linha de passarela, cujos produtos eram fabricados artesanalmente e em quantidades limitadas, London contava com vestimentas mais formais e, embora produção mais industrial, tinha alto valor agregado, já Brit destinava-se ao público mais jovem, entre 20-35 anos, e mais amplamente distribuída nas lojas da marca e lojas de departamento de luxo<sup>9</sup>.

Esta arquitetura se enquadra no modelo, discutido na revisão bibliográfica, de pirâmide de luxo de Kapferer (2008, p. 98). No topo, a coleção assinada pelo criador, Burberry Prorsum, cuja produção seria manufaturada no sentido de “bem-faturada”. Em seguida, Burberry London, com uma produção em pequena/média escala e alta qualidade, porém a preços menos proibitivos. Por último, Burberry Brit que, embora carregasse o *brand equity* Burberry, não revelava grandes novidades em relação aos concorrentes. Já na base da pirâmide, estariam os produtos licenciados, perfumes, relógios e óculos, cuja produção ainda é supervisionada pela marca (FIGURA 8 - PIRÂMIDE 1).

---

<sup>8</sup> Fonte: Press Release - Disponível em: [http://www.burberryplc.com/media\\_centre/press\\_releases/2015/burberry\\_to\\_unify\\_its\\_three\\_lines\\_prorsum\\_london\\_and\\_brit\\_under\\_single\\_label\\_burberry](http://www.burberryplc.com/media_centre/press_releases/2015/burberry_to_unify_its_three_lines_prorsum_london_and_brit_under_single_label_burberry) - Acesso em: 30 junho 2016.

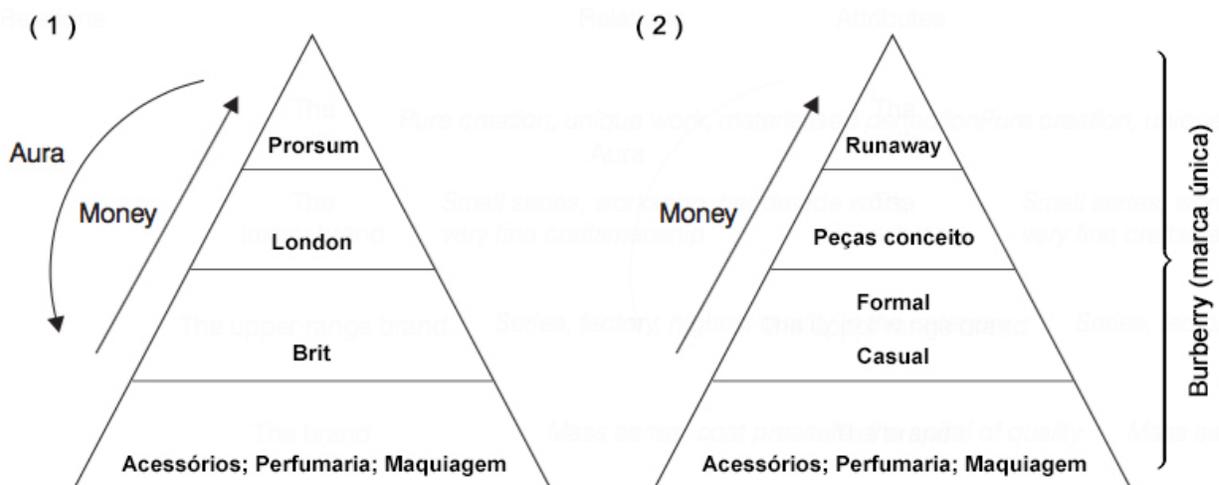
<sup>9</sup> Fonte: Burberry. Brand Identity - Disponível em: <https://brandburberry.wordpress.com/assignment-1-brand-identity/> - Acesso em: 30 junho 2016.

A manutenção de tal modelo exige uma permanente preservação da aura da grife. São necessários constantes investimentos, cujos rendimentos advêm da base, para reforçar a imagem de marca dos sonhos e impedir que produtos menos inspiradores e mais amplamente difundidos, comprometam o *status* da marca. (KAPFERER, 2008, p. 98).

Percebe-se que clientes de uma sub-marca específica, por exemplo, Burberry Brit, embora adquirissem os produtos na mesma loja física, pois a Burberry comercializava as três linhas no mesmo espaço, poderiam sentir certa diferenciação com relação ao conceito de luxuosidade e raridade dos artigos que estavam comprando. Da mesma forma, consumidores de produtos Burberry Prorsum, poderiam sentir certa banalização da marca devido às suas extensões mais “populares”.

Visando destacar os atributos da marca, como herança, história, tradição e produtos-chave, em 2016, a empresa iniciou uma nova gestão de *branding* e geração de *brand equity*. As sub-marcas deram lugar à marca única Burberry. Quanto a nova arquitetura, o modelo de pirâmide de Kapferer continua em vigor, porém os níveis passam a ser ocupados de outra forma, como pode ser visualizado abaixo, comparativamente ao modelo anterior (FIGURA 8 - PIRÂMIDE 2).

FIGURA 8 - MODELO DE PIRÂMIDE DE LUXO - BURBERRY



FONTE: KAPFERER (2008, p. 98, adaptado).

A configuração atual da marca tende a ser mais pragmática. Todos os produtos são comercializados com a mesma etiqueta, não há distinção, exceto pelo preço. No topo da pirâmide estão as peças desfiladas nas passarelas, cuja produção e distribuição continuam seletivas. Em seguida, as peças conceito, *trench coats* e cachecóis. Ao posicionar estes produtos em um nível distinto, e não dentro das coleções, a intenção é destacar seus atributos intangíveis, assim como sua produção artesanal. Estes produtos possuem alta valor agregado e, ao mesmo tempo, agregam valor ao espírito britânico e a herança da marca. Abaixo, as peças de vestuário formal e casual. Não mais divididas em coleções Burberry London e Brit, estas deixam de se distinguir pelo nível hierárquico de luxuosidade, mas sim pelos tipos de uso e, conseqüentemente, preço, visto que trajes sociais tendem a ser mais onerosos do que os casuais. Por fim, na base continuam os produtos licenciados pela marca. (BUSINESS OF FASHION, 2016).

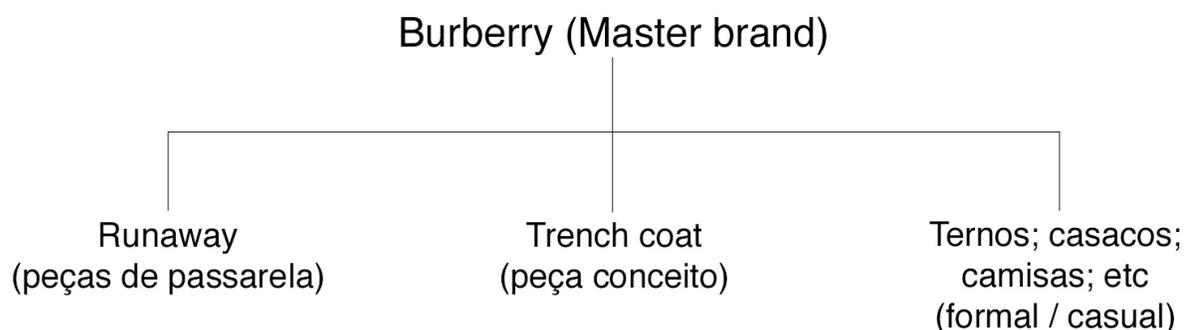
Nota-se, a partir da nova estruturação, que a necessidade de se recriar a aura da marca deixa de ser um problema tão sério, pois o conflito de sub-marcas não é tão evidente, logo, a desvalorização de sua identidade, ao descender da pirâmide, é menos perceptível, dada a unidade de gestão do *brand equity*. Christopher Bailey, diretor criativo da Burberry, afirma que tal mudança tornará a percepção de marca mais simples e intuitiva para os clientes. (BUSINESS OF FASHION, 2016).

Além disso, a extinção das sub-marcas vem de encontro com três proposição de valor da empresa. Primeiramente, reforçar as características de identidade, destacando a autêntica herança britânica - a partir de associações culturais e históricas, a inovação, o design e os processos de produção. Em segundo lugar, ser reconhecida globalmente por seus produtos-chave, difundindo a fabricação artesanal e nacional (*Made in England*) do *trench coat* e dos cachecóis, e segmentar seus produtos não mais em sub-marcas mas categorizá-los em femininos, masculinos, infantil, acessórios e beleza. Por último, focar o cliente no centro de suas operações, atentando para novas maneiras de engajá-lo e servi-lo, tanto presencial, quanto virtualmente. Nesse sentido, a marca busca formas inovadoras de igualar as experiências de compra na loja física e em sua página virtual, para que a imagem percebida pelo cliente a respeito da grife seja a mesma nos dois ambientes. (BURBERRY STRATEGIC REPORT, 2016, p. 22).

O papel das redes sociais na geração de *brand equity* da marca é evidente. Já 2009 a empresa criou uma de suas maiores e mais bem sucedidas campanhas online, e que até hoje se destaca no posicionamento da marca. *Art of the Trench*<sup>10</sup>, ou arte do *trench coat*, em tradução literal, é uma plataforma integrada ao site oficial da empresa em que os consumidores podem postar suas próprias fotos utilizando o produto icônico. O conteúdo, que se assemelha a rede social Instagram, é gerado e alimentado pelos próprios clientes, que postam suas experiências com o produto no dia-a-dia. A plataforma inspira novas formas de uso da peça, ao mesmo tempo que destaca a força global da cultura Burberry<sup>11</sup>.

Percebe-se, analisando a arquitetura da grife, como a gestão da marca em si, é o objeto do *branding* e *brand equity* da empresa. A extinção das sub-marcas para o fortalecimento de um único *label* deixa transparecer um indicativo de resgate das tradições e centralização do portfólio de negócios. Comparativamente, enquanto Armani apresenta-se como uma *source brand*, “emprestando” sua marca para novos segmentos, Burberry caracteriza-se como uma *master brand* (FIGURA 9), pois concentra sua identidade e imagem em apenas um nome, diferenciando-se apenas em categorias práticas (peças de passarela, conceito, formal, casual e acessórios). (KAPFERER, 2008, p. 367).

FIGURA 9 - MODELO DE MASTER BRAND - BURBERRY



FONTE: KAPFERER (2008, p. 366, adaptado).

<sup>10</sup> Fonte: *Art of the Trench* - Disponível em: <http://artofthetrench.burberry.com> - Acesso em: 01 julho 2016.

<sup>11</sup> Fonte: The Guardian - The Art of the Trench - Disponível em: <https://www.theguardian.com/media/pda/2009/nov/09/burberry-art-of-the-trench> - Acesso em: 01 julho 2016.

Enquanto no formato *source brand* o *branding* é trabalhado em dois níveis (marca e sub-marcas), em *master brand* o processo ocorre em apenas um plano (marca). Cabe a marca transmitir diretamente aos produtos, e não às sub-marcas, suas características tangíveis e intangíveis.

Já o processo de geração de valor através do uso e experiência com os produtos, os quais possuem papel de destaque na construção da identidade Burberry, acaba por enaltecer o *brand equity* da marca, que se torna mais forte.

A adoção do modelo de pirâmide não mais focado em sub-marcas, mas no quesito preço e distribuição, conserva as diferenças entre produtos, porém amarra tais segmentações, objetivando uma marca forte e coesa. A diversificação de portfólio se mostra possível para uma *master brand*. Porém, as novas atividades devem estar em consonância com os elementos da marca. Dessa forma, não caberia à Burberry, diferente da Armani, comercializar itens que fogem à certo rigor de exclusividade, raridade e precificação, pois, operando sob a lógica de marca única, os processos de extensão e diversificação se mostram mais perigosos, dificultados pelo risco de diluição.

## **8 ANÁLISE DOS DADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das análises de arquitetura de marca das grifes Armani e Burberry, é possível verificar a importância de se desenvolver o *branding* focado na identidade e imagem da empresa. Essa constatação se torna ainda mais pertinente quando se considera o segmento de luxo, em que os valores intangíveis de produtos e serviços despontam em relação aos processos físicos de criação e manufatura. Nesse sentido, o *brand equity* é consequência de um trabalho eficiente da gestão de elementos de marca, que resulta em percepção positiva e alto valor agregado.

As teorias propostas por Jean-Noël Kapferer (2008, p. 98-100) e aqui verificadas, revelam que os caminhos percorridos pelo *branding*, em um mesmo segmento de mercado, diferem de acordo com o modelo de negócios da marca em questão. No entanto, possuem o mesmo objetivo: enaltecer a marca através de percepções positivas dos clientes e, conseqüentemente, estimular seu *brand equity*. Enquanto Armani, sob a óptica do modelo de constelação, utiliza sua fama como chancela para novos negócios

e áreas de atuação, Burberry, operando pelo arquétipo de pirâmide, centraliza o poder de seu nome para a construção de uma marca forte e única.

Ambas as abordagens se mostram condizentes com a teoria, apresentando pontos favoráveis e críticos. O modelo piramidal proporciona maior solidez à marca, a qual pode ser mais facilmente decodificada pelo cliente. Porém, dada sua estrutura mais enxuta, pode apresentar maior dificuldade em expandir horizontalmente, pois trabalha num escopo menor e mais verticalizado de mercado. Comparativamente, a abordagem constelacional é mais maleável à extensões de marca. A partir dos esforços de *branding*, os clientes dessas empresas aceitam mais facilmente a premissa de construção de um *lifestyle* horizontal gerido pelas segmentações do negócio. Entretanto, o risco de diluição é crítico. A má gestão do portfólio, seja pela popularização demasiada da marca ou ampliação de extensões que causam confusão mental no público-alvo, pode acarretar perda de valor e equidade, princípio fundamental do mercado de luxo.

A manutenção da aura das grifes de luxo possui forte ligação com o conceito de identidade estudado. O modelo de ressonância, de Kotler e Keller (2006, p. 275), e prisma de identidade, de Kapferer (2008, p. 183), revelam como o *brand equity* se constitui a partir das interações entre marca e cliente. A valorização dos atributos intangíveis da herança britânica Burberry e do *lifestyle* italiano Armani, colaboram para o fortalecimento de seus nomes e estimulam a venda não apenas de seus produtos, mas de sonhos.

Embora os critérios de exclusividade e raridade possam variar, como apontou Allérès (2000, p. 102) ao segmentar os tipos de luxo, a percepção mental dos clientes pode percorrer diferentes níveis de luxuosidade sem haver diluição, desde que a marca esteja orientada para isso, é o caso da Armani.

Quanto a expansão geográfica dos mercados, percebe-se que o paradigma de exclusividade e produção em escala global deve ser revisto de acordo com as estratégias de vendas da grife. Ambas Armani e Burberry estão presentes de forma expressiva no mercado de luxo mundial. Entretanto, suas operações variam de acordo com os níveis dos produtos a serem comercializados. Itens inacessíveis continuam escassos e distribuídos de forma seleta, servindo para alimentar sonhos e promover

vendas de artigos intermediários e mais acessíveis. Existe um limiar crítico entre a marca ser exclusiva demais, correndo o risco de não ser lembrada ou reconhecida, e popular em excesso, colocando em jogo o *brand equity* favorável.

As revisões bibliográfica e documental realizadas, com base nos objetivos propostos na parte introdutória deste trabalho, possibilitaram a construção de um referencial teórico a cerca dos temas identidade e imagem de marca aliadas à gestão de *branding* e *brand equity* no âmbito do mercado de luxo. Os conceitos analisados fundamentaram os estudos de caso das empresas Armani e Burberry, permitindo a análise de suas estruturas de construção e gerenciamento de marca. Tal pesquisa se mostra relevante pois considera um segmento de mercado cujas vendas são moldadas, majoritariamente, por estratégias e ações de marketing mais pontuais e veladas, porém não menos importantes e essenciais para a construção da aura das marcas e objetivo final: alimentar e vender, mais do que simples produtos, percepções.

## REFERÊNCIAS

ALLÉRÈS, Danielle. **Luxo: Estratégias / Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ARMANI. **#Attribute - 40 years of Armani**. Disponível em: <<http://attribute.armani.com>>. Acesso em: 27 junho 2016.

ARMANI. **World of Armani**. Disponível em: <<http://www.armani.com>>. Acesso em: 27 junho 2016.

BURBERRY. **Art of the Trench**. Disponível em: <<http://artofthetrench.burberry.com>>. Acesso em: 01 julho 2016.

BURBERRY. **Brand Identity**. Disponível em: <<https://brandburberry.wordpress.com/assignment-1-brand-identity/>>. Acesso em: 30 junho 2016.

BURBERRY. **Press Release**. Disponível em: <[http://www.burberryplc.com/media\\_centre/press\\_releases/2015/burberry\\_to\\_unify\\_its\\_three\\_lines\\_prorsum\\_london\\_and\\_brit\\_under\\_single\\_label\\_burberry](http://www.burberryplc.com/media_centre/press_releases/2015/burberry_to_unify_its_three_lines_prorsum_london_and_brit_under_single_label_burberry)>. Acesso em: 30 junho 2016.

BURBERRY. **Burberry Strategic Report**. Disponível em: <[http://www.burberryplc.com/investor\\_relations/annual\\_reports/annual\\_report\\_2015-16](http://www.burberryplc.com/investor_relations/annual_reports/annual_report_2015-16)>. Acesso em: 25 junho 2016.

BUSINESS OF FASHION. **Burberry to Unify Brands Under One Label in Bid to Boost Appeal**. Disponível em: <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/burberry-to-unify-brands-diffusion-lines>>. Acesso em: 28 junho 2016.

CASTARÈDE, Jean. **O Luxo: O segredo dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2005.

THE GUARDIAN. **The Art of the Trench**. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/media/pda/2009/nov/09/burberry-art-of-the-trench>>. Acesso em: 01 julho 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

KAPFERER, Jean-Noël. **The New Strategic Brand Management – Creating and sustaining brand equity long term**. London; Philadelphia: Kogan Page, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LISBÔA, Eliza de Mesquita. **O relacionamento como fator de sucesso para o branding**. Monografia de conclusão de curso. Universidade Federal do Maranhão, 2004.

LONGINOTTI-BUITONI, Gian Luigi. **Vendendo sonhos: Como deixar qualquer produto irresistível**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

PASSARELLI, Silvio. **O Universo do Luxo: Marketing e estratégia para o mercado de bens e serviços de luxo**. Barueri: Editora Manole, 2010.

ROLL, Martin. **Giorgio Armani - The iconic global fashion brand**. Disponível em: <<http://martinroll.com/resources/articles/branding/giorgio-armani-the-iconic-fashion-brand/>>. Acesso em: 27 junho 2016.

THE WALL STREET JOURNAL. **The Future of Armani**. Disponível em: <<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303610504577418880643605706>>. Acesso em: 27 junho 2016.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.