

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MAN – MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

ALINE DOS SANTOS BORTOLIN

**UMA ANÁLISE SOBRE AS ESTRATÉGIAS DO SETOR DE LUXO DO
SEGMENTO DE MODA EM SÃO PAULO**

Porto Alegre
2010

ALINE DOS SANTOS BORTOLIN

**UMA ANÁLISE SOBRE AS ESTRATÉGIAS DO SETOR DE LUXO DO
SEGMENTO DE MODA EM SÃO PAULO**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre em administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof. Dra. Marcia Dutra de Barcellos

Porto Alegre,
2010.

*Dedico este trabalho à minha mãe,
que me ensinou que grandes conquistas
são construídas através de pequenos passos.*

RESUMO

Em um cenário de crescente globalização, é imprescindível que as organizações adotem estratégias que as proporcionem ganhar e manter uma posição sustentável neste ambiente dinâmico. Nesse sentido, compreender quais são os fatores competitivos que impulsionam a tomada de decisão estratégica passa a ser uma informação valiosa para as empresas. Entre os setores que mais crescem, destaca-se o setor de luxo, que se encontra em franca expansão, principalmente nos países em desenvolvimento. Assim, neste trabalho, realizar-se-á uma análise sobre as estratégias utilizadas pelas organizações do setor de moda de luxo de São Paulo, através de uma pesquisa exploratória. O estudo consistiu na **análise das estratégias** juntamente com a identificação dos principais **fatores competitivos** do setor, a fim de que se possa entender como os mesmos se relacionam. Para isto, realizou-se uma análise setorial do setor de moda de luxo de São Paulo onde as principais estratégias identificadas no setor se deram em cinco dimensões: **produto, marca, comunicação, ambiente (PDV) e serviços**. Uma vez que as estratégias correspondentes às dimensões “produto”, “marca”, “comunicação” e “ambiente” são estabelecidas em sua maioria pelas empresas-mãe (que em geral possuem origem estrangeira), as estratégias da dimensão “serviços” são aquelas que permitem que as empresas estrangeiras que atuam no Brasil tenham maior autonomia para adaptá-las ao mercado brasileiro. Um exemplo são as estratégias de pagamento parcelado e atendimento personalizado, que não são comuns no mercado externo. Os fatores competitivos apontados como mais importantes para o setor de moda de luxo de São Paulo foram: **atendimento personalizado, emoção, marca reconhecida e relacionamento com clientes**. Estes resultados indicam que a maioria dos fatores está relacionada à questão experiencial do luxo. Por fim, parece ser o indicado que as empresas atuantes no setor de moda de luxo em São Paulo invistam em estratégias de serviços, por ser este o fator que mais as diferencia no mercado brasileiro. Através da adoção de estratégias que visem maior intimidade no relacionamento com seus consumidores as empresas do setor poderão executar tais estratégias, oferecendo uma experiência positiva e exclusiva da sua marca com o consumidor.

Palavras-chave: diversificação de produtos, estratégia, fatores competitivos, luxo, marca, moda.

ABSTRACT

In a world of increasing globalization, it is imperative that organizations adopt strategies that can provide gains and maintain a sustainable position in such a dynamic environment. In this sense, understand what are the competitive factors that drive the strategic decision-making process becomes a valuable information for companies. The luxury sector is among the fastest growing sectors which are booming, especially in developing countries. Therefore this study will perform an analysis on the strategies used by organizations of the luxury fashion sector of São Paulo, through an exploratory research. The study aimed at analyzing the strategies and identifying key competitive factors in the industry, to better understand how they relate. The research consisted of a case study on the luxury fashion sector of São Paulo. The main strategies identified in the sector belonged to five dimensions: product, brand, communication, environment (POS) terminals and services. Once the strategies corresponding to the dimensions "product", "brand", "communication" and "environment" are set mostly by the mother-company (who usually have foreign origin), the strategies corresponding to the "services" dimension are ones that enable companies of the sector operating in Brazil to have more autonomy and to adapt them to the Brazilian market. One example is the deferred payment strategies and personalized service, which are not common in foreign markets. Competitive factors identified as most important for the luxury fashion sector of São Paulo were **personalized attention, emotion, recognized brand** and **customer relationships**. These results indicate that most of the factors are therefore related to experiential luxury issues. Finally, it sounds that the best option is that companies operating in the luxury fashion sector in São Paulo could invest in strategies for services, because this is the most important factor that differentiates them in the Brazilian market. Through the adoption of strategies to increase intimacy on their relationship with the customer, companies of the luxury sector could implement such strategies, offering a unique and positive experience of their brand with the consumer.

Keywords: product diversification, strategy, competitive factors, luxury, brand, fashion.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que permitiu que esta conquista acontecesse em minha vida.

Agradeço à minha família por me proporcionar esta oportunidade e me dar forças para seguir em frente nos momentos mais difíceis. À minha mãe, por me ensinar a força do pensamento construtivo, ao meu pai, por me mostrar o poder da ação em busca dos nossos sonhos, à minha irmã por acreditar em minhas conquistas e ao meu irmão pela compreensão e amor incondicional em todos os momentos.

Agradeço à professora Dra. Márcia Dutra de Barcellos pela dedicação e competência com que realizou a orientação deste trabalho, ensinando-me e motivando-me a cada encontro, expandindo minha visão acadêmica e profissional; aos professores do MAN pelo crescimento que me oportunizaram; em especial ao professor Peter Bent Hansen, que se tornou um exemplo de profissional e de ser humano pela forma como sempre conduziu o aprendizado e as avaliações de seus alunos, estimulando o crescimento e respeitando as diferenças de cada um; ao professor Cláudio Sampaio, que mesmo sem ter sido meu professor, sempre foi solícito esclarecendo minhas dúvidas de forma clara e objetiva; aos colegas do MAN pelo companheirismo e amizade; ao coordenador Vinícius Sittoni Brasil que sempre buscou resolver todos os assuntos de forma positiva para alunos e professores; e aos funcionários da secretaria do MAN pela prestatividade em auxiliar no que fosse necessário.

Agradeço ao especialista do setor de luxo, Carlos Ferreirinha, pelo incentivo e prestatividade em colaborar, em meio à sua atribulada rotina. Agradeço aos demais entrevistados André Cauduro D'Angelo, Andrea Braganholo, Ani Hartz Born, Artur Vasconcellos, Heloísa Caraballo, Marco Fidelis, Sílvio Passarelli, Suzane Strehau e Thiago Rego, pela disponibilidade em participar deste trabalho, enriquecendo-o com suas contribuições.

Agradeço ao Monsenhor Máximo Inácio Bevegnú, o Padre Máximo, que tem sido meu melhor amigo nestes últimos dois anos, sempre me indicando os melhores caminhos e apoiando minhas escolhas. Obrigada pela amizade e pelo incentivo em concretizar mais este objetivo.

Agradeço em especial às minhas amigas Carmen Lúcia Silveira de Souza e Márcia Charão, pela amizade, pelo apoio e estímulo nesta caminhada final. Por encherem de alegria minhas sextas-feiras deste ano de 2010, compartilhando textos, sonhos e experiências de vida.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento do mercado de luxo no Brasil.....	36
--	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Categorias do luxo.....	23
FIGURA 1 – Pirâmide do luxo (tipos de luxo e faturamento do setor).....	24
QUADRO 2 – Características dos produtos de luxo.....	32
QUADRO 3 – Estratégias de marca.....	45
QUADRO 4 – Estratégias do setor de luxo.....	59
FIGURA 2 – Fatores competitivos conduzindo ao desempenho empresarial.....	63
QUADRO 5 - Fatores competitivos relacionados ao produto (P) ou à empresa (E).....	74
QUADRO 6 – Estratégias organizacionais.....	76
QUADRO 7 – Tipos de estratégias organizacionais.....	85
QUADRO 8 – Perfil dos especialistas do setor.....	96
FIGURA 3 – Desenho de Pesquisa.....	100
QUADRO 9 – Estratégias competitivas do setor de moda de luxo de São Paulo.....	128
QUADRO 10 – Fatores competitivos do setor de moda de luxo de São Paulo.....	135

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
3	OBJETIVOS	19
3.1	OBJETIVO GERAL	19
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR	20
4.1	O MERCADO DE LUXO	20
4.2	DESENVOLVIMENTO DO MERCADO DE LUXO	33
4.3	DESAFIOS	37
4.4	MARCAS DE MODA DE LUXO	39
4.5	ESTRATÉGIA DE MARCA	40
4.6	ESTRATÉGIAS DO SETOR DE LUXO	45
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	60
5.1	COMPETITIVIDADE	60
5.1.1	<i>Fatores Competitivos</i>	64
5.2	ESTRATÉGIAS	75
5.2.1	<i>A Importância da Estratégia nas Organizações</i>	75
5.2.2	<i>Estratégias Organizacionais</i>	75
5.2.3	<i>Estratégias Competitivas</i>	86
6	MÉTODO DE PESQUISA	91
6.1	NATUREZA DA PESQUISA	91
6.2	COLETA DE DADOS	92
6.2.1	<i>Coleta de dados secundários</i>	93
6.2.2	<i>Entrevistas em profundidade</i>	94
6.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
6.4	MAPAS COGNITIVOS	97
6.4.1	<i>Etapas da elaboração do mapa grupal nesta pesquisa</i>	98
6.5	ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS (TRIANGULAÇÃO)	99

6.6	DESENHO DE PESQUISA.....	99
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	101
7.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	101
7.2.1	<i>Mercado de moda de luxo no mundo e no Brasil e o perfil do consumidor brasileiro de luxo.....</i>	<i>101</i>
7.2.2	<i>As cinco forças competitivas e as estratégias do setor de moda de luxo de São Paulo</i>	<i>106</i>
7.2.3	<i>Competitividade do setor.....</i>	<i>129</i>
7.2	MAPA COGNITIVO DO SETOR.....	135
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
8.1	CONCLUSÕES.....	141
8.2	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	147
8.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	148
8.4	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	149
	REFERÊNCIAS	150
	APÊNDICE A - PROTOCOLO PARA PESQUISA.....	161
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS	165
	APÊNDICE C - QUADRO DOS FATORES COMPETITIVOS PARA VALIDAÇÃO COM OS ESPECIALISTAS	168

1 INTRODUÇÃO

O mercado de luxo é dinâmico e está mudando rapidamente. O setor, que em 1985 faturava US\$ 20 bilhões (OKONKWO, 2009), passou a faturar US\$ 250 bilhões no ano de 2008 (MEYER, 2008b), obtendo um crescimento ininterrupto por mais de duas décadas. Para Okonkwo (2009), tal crescimento é decorrente da globalização, do surgimento de novos segmentos de mercado, do aumento de viagens internacionais, da comunicação digital, do aumento de oportunidades para geração de riqueza e da convergência da cultura.

Atualmente o setor encontra-se em franca expansão (TUTTO IN FAMIGLIA..., 2007), principalmente nos países em desenvolvimento como o Brasil (MEYER, 2008b). Nesse sentido, compreender quais são os **fatores competitivos** que impulsionam a tomada de decisão estratégica passa a ser uma informação valiosa para as empresas atuantes neste mercado cada vez mais dinâmico. Assim, neste trabalho, realizar-se-á uma análise sobre as estratégias utilizadas no mercado de luxo no segmento de moda em São Paulo, através de uma pesquisa exploratória.

Em virtude deste cenário, é imprescindível que as organizações estejam sempre atentas aos acontecimentos do mercado para que possam nele competir. Daí a importância que a empresa adote **estratégias** que a proporcione ganhar e manter uma posição sustentável neste ambiente instável.

Okonkwo (2009, p. 287) apresenta sua definição sobre o conceito de luxo:

Luxo como um conceito é definido no âmbito da psicologia social como resultado de sua ligação com a cultura, o estado de ser e estilo de vida, seja pessoal ou coletivo. Quando ligado a marcas, é caracterizado por um estilo reconhecido, forte identidade, consciência elevada e fortes associações emocionais e simbólicas. Ele evoca a singularidade e a exclusividade e é interpretado em produtos através da alta qualidade, distribuição controlada e preços *premium*. (tradução nossa).¹

Nos dias de hoje existe um movimento que é chamado de “novo luxo”, onde as empresas adotam estratégias denominadas de **bottom-up** que consistem na criação de produtos *premium* para prestigiar marcas massificadas, e estratégias conhecidas como **top-down**, nomenclatura

¹ Luxury as a concept is defined within the scope of socio-psychology as a result of its connection to a culture, state of being and lifestyle, whether it is personal or collective. When linked to brands, it is characterized by a recognizable style, strong identity, high awareness, and enhanced emotional and symbolic associations. It evokes uniqueness and exclusivity, and is interpreted in products through high quality, controlled distribution and premium pricing.

utilizada quando as empresas desenvolvem produtos luxosos, porém mais acessíveis, para expandir o consumo de artigos de luxo a outros públicos (WARD; CHIARI, 2008). Conforme Silverstein e Fiske (2005), os consumidores do mercado de luxo estão num movimento chamado **trade up**, fazendo uma elevação na categoria dos bens e serviços que consomem ao mesmo tempo em que fazem um movimento de **trade down**, reduzindo suas despesas em outras categorias de produtos. Desta forma, os consumidores passam a economizar em artigos necessários e a investir em produtos e serviços de luxo que lhe proporcionam prazer.

No setor do luxo, as marcas são muito impregnadas de símbolos e desejos, fator que acaba se tornando uma característica dos produtos (NAIME, 2009). Junto a isso, a grande parte dos consumidores de luxo é composta por indivíduos que passaram a fazer parte deste segmento há pouco tempo, onde a marca é o símbolo que representa a entrada neste novo segmento (NAIME, 2009), logo, é vital para uma empresa de luxo ter uma **marca reconhecida**.

Este estudo fará uma análise das estratégias das empresas de luxo do segmento moda inseridas no mercado de São Paulo. A relevância deste setor é demonstrada pelo seu crescimento, pois apesar da crise mundial, o setor de luxo no Brasil superou a média do varejo tendo crescimento de 11,5% no ano de 2009, onde se esperava que o segmento crescesse 8% (GIRÃO, 2010). A escolha do segmento moda justifica-se pelo fato de ser a categoria de luxo que tem maior representatividade para o setor pelo grande número de vendas, representando 42% de participação no setor no ano de 2003 (MINTEL REPORT, 2004; THE ECONOMIST, 2002 apud FIONDA; MOORE, 2009) e ser a categoria que apresentou maior crescimento no ano de 2007 (BAIN, 2007 apud FIONDA; MOORE, 2009).

A análise das estratégias adotadas por empresas do segmento moda de luxo vai proporcionar maior conhecimento para as empresas do setor, trazendo a elas maior número de subsídios no momento de tomada de decisões estratégicas.

A estrutura deste trabalho está dividida em sete capítulos a fim de contemplar todas as etapas deste estudo.

Neste **primeiro capítulo** é feita uma breve introdução ao tema, apresentando a situação atual do mercado de luxo, além do propósito e das etapas deste estudo. Esse conhecimento é relevante para melhor compreender o problema de pesquisa e para que se possa traçar uma relação entre a situação do mercado e a análise dos resultados.

No **segundo capítulo** é apresentada a delimitação do tema e a situação problemática, que definiu o foco do estudo, a partir da identificação da oportunidade de pesquisa e da situação a ser estudada.

O **terceiro capítulo** trata dos objetivos do trabalho, apresentando o propósito geral do mesmo, que consiste na análise das estratégias do setor de luxo do segmento moda em São Paulo. Também são indicados neste capítulo os objetivos específicos que irão colaborar para que o objetivo geral seja alcançado.

O **quarto capítulo** traz a contextualização do setor de luxo.

O **quinto capítulo** trata da fundamentação teórica do estudo. Na primeira parte deste capítulo discorre-se sobre a teoria da competitividade, onde foi elaborado um quadro com os principais fatores competitivos encontrados na literatura, para que, posteriormente, possa servir como instrumento de auxílio na pesquisa. Na segunda parte do mesmo capítulo, o estudo elucida as principais estratégias encontradas nas organizações e como elas se configuram, para que se possa, após a análise do setor, fazer um comparativo com a literatura, analisando as estratégias das organizações de luxo.

O **sexto capítulo** aborda o método de pesquisa utilizado, justificando a utilização de uma pesquisa qualitativa como forma de coletar informações para análise.

No **sétimo capítulo**, encontra-se a análise dos resultados.

Por fim, o **oitavo capítulo** traz as considerações finais do trabalho desenvolvido, bem como as limitações encontradas, implicações acadêmicas e gerenciais, e sugestões para estudos futuros.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com o aumento da concorrência nos mercados, as empresas vêm-se tendo que adaptar rapidamente suas estratégias para que possam sobreviver neste ambiente competitivo. A fim de se tornarem competitivas, primeiramente procuram formas de se diferenciar da concorrência de maneira que possam ganhar **vantagem** com esta **diferenciação**, nascendo aí o conceito de **vantagem competitiva** (COUTINHO; FERRAZ, 2002). Aaker (2003) considera que para ser competitiva a empresa deve possuir um **conjunto de vantagens** em relação aos concorrentes, capazes de suprir as necessidades de seus consumidores. Para que essa **vantagem seja sustentável**, é necessário que a organização adote uma estratégia adequada com seus recursos e competências: “a **estratégia** precisa ser baseada em um **conjunto de ativos e competências**” (AAKER, 2003, p.146).

A **competitividade** está relacionada ao **padrão de concorrência** que vigora no mercado, sendo assim, é primordial que as empresas verifiquem os **fatores competitivos** que se aplicam ao seu mercado para que possam elaborar **estratégias** exitosas (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). Conforme Zaccarelli (2003), um **fator competitivo** se transforma em uma **vantagem competitiva** quando for capaz de ser percebido pelo consumidor como um benefício que a empresa oferece em relação à concorrência. Enfim, o sucesso competitivo está atrelado à capacidade da empresa em **criar** e **renovar** suas **vantagens competitivas** buscando sempre uma **estratégia** que a diferencie de forma vantajosa da concorrência (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

O setor de luxo que ao todo **movimenta US\$ 250 bilhões por ano no mundo** (MEYER, 2008b) vem ganhando notoriedade no Brasil. Em 2008, o mercado brasileiro de luxo faturou US\$ 5,99 bilhões, tendo um crescimento de 12,5% em relação ao ano anterior². Uma demonstração deste crescimento está no fato de que, de outubro de 2008 a fevereiro de 2009, ao menos sete empresas do setor de luxo anunciaram (e algumas até já abriram) novos negócios no Brasil.

² Dados obtidos através de release da pesquisa “O Mercado do Luxo no Brasil - Ano III” (iniciativa das consultorias MCF e GfK Brasil realizada de novembro de 2008 a fevereiro de 2009 com 102 empresas que atuam no segmento do luxo ou *premium* no Brasil).

Em uma pesquisa feita pelas consultorias MCF e Gfk Brasil realizada com 102 empresas que atuam no segmento de luxo ou *premium* no Brasil, verificou-se que 24% das empresas iniciaram suas operações no país em 2006, enquanto 51% iniciaram suas atividades no ano de 2008, mostrando que a maioria das empresas entrou no mercado há pouco tempo. Isto mostra o crescimento de atividades do luxo no país. Enquanto em 2006, 60% das empresas de luxo inseridas no Brasil eram de origem brasileira, em 2008, constatou-se que este percentual reduziu para 53%³. Logo, tem aumentado o número de empresas estrangeiras do segmento luxo ou *premium* inseridas no Brasil. Percebe-se a partir daí, o interesse do mercado internacional pelo Brasil, devido ao potencial que o país apresenta, como afirma Meyer (2008b) ao se referir aos países que compõem o BRIC (Brasil, China, Índia e Rússia) como mercados promissores.

No Brasil, a cidade de **São Paulo** é o pólo deste mercado, **concentrando 75% das vendas** dos artigos de luxo (MEYER, 2008b). Grandes marcas internacionais têm aberto filiais na cidade que apresenta o maior potencial de consumo do país. O presente estudo irá concentrar-se no **segmento de moda** em virtude deste apresentar maior destaque para o crescimento (MEYER, 2008b), pois, conforme Passarelli (2010), nos últimos dez anos, o setor de moda e acessórios, juntamente com cosméticos e perfumaria, foi o que apresentou maior faturamento.

Dentre os fatores que contribuíram para o crescimento do mercado brasileiro considera-se a **abertura do mercado para importações**, a **estabilidade econômica** (STREHLAU, 2008), o **aumento do número de novos ricos no país** (MEYER, 2008b) e as **mudanças nos padrões de consumo**⁴. O aumento do número de novos ricos no país juntamente com as mudanças nos padrões de consumo contribuiu para o crescimento de aquisições de produtos e serviços de luxo. O consumo do luxo hoje em dia não é mais determinado pela renda do consumidor e sim, decorrente de sua cultura e comportamento (PASSARELLI, 2010). Desta forma, houve um aumento do consumo de produtos de luxo por uma camada da população que não costumava consumí-lo (FIONDA; MOORE, 2009; STREHLAU, 2008).

Com a evolução da sociedade moderna, os valores passam a se centrar na pessoa, no bem estar, e o luxo passa a ser encarado como uma **fonte de prazer** (HEMZO; SILVA, 2009; GALHANONE; TOLEDO, 2009). Assim, mais do que simplesmente satisfazer suas necessidades

³ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (FEDERASUL).

⁴ Ibid.

básicas, os consumidores de hoje buscam produtos e serviços com **significados emocionais**⁵, o consumidor brasileiro vai além do consumo aspiracional ou de status e se mostra aberto ao consumo experiencial (GALHANONE; TOLEDO, 2009).

Dentro deste cenário, as empresas buscam competir através da adoção de estratégias mais adequadas para seu perfil. Normalmente as empresas adotam estratégias de dois níveis: organizacional e empresarial. As **estratégias organizacionais** são aquelas destinadas ao gerenciamento do portfólio de negócios, enquanto as estratégias **empresariais**, mais conhecidas como **estratégias competitivas**, visam à criação e manutenção de uma melhor posição dentro da indústria em que a empresa atua.

Este estudo irá considerar que uma empresa pode adotar três tipos de estratégias organizacionais: crescimento, estabilidade ou redução. Ao adotar **estratégias de crescimento** a empresa visa expandir seus negócios. Optando pela **estabilidade**, seu objetivo é manter sua posição atual. Contudo, quando a estabilidade não é mais possível, a empresa adota como medida de emergência **estratégias de redução**, onde o intuito é se capitalizar (ou evitar mais prejuízo) através da venda de algum (ou todos) ativo(s), para tentar sobreviver - nesse caso, as empresas já estão enfraquecidas internamente e sofrem ameaças do ambiente externo (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 2006; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

No que tange às estratégias competitivas, este estudo irá basear-se nos conceitos de Porter (1986). A visão do autor sobre a **estratégia competitiva** apóia-se na idéia de ganhar **vantagem competitiva** através de melhor posicionamento perante a concorrência. Conforme o autor, uma empresa pode adotar três estratégias competitivas: liderança em **custo, diferenciação e foco** (ou enfoque). A primeira visa obter vantagens competitivas através da oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos inferiores aos da concorrência. A segunda busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. E a terceira estratégia competitiva tem o objetivo de conseguir vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais restrito (PORTER, 1986).

Com o crescimento das **empresas de moda** de luxo inseridas em São Paulo (MEYER, 2008b), é imprescindível que as empresas conheçam os **fatores competitivos do setor** para que

⁵ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (FEDERASUL).

possam desenvolver estratégias que as permitam ganhar **vantagens competitivas sustentáveis**, conservando uma **posição competitiva sustentável** no mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Tendo em vista que as empresas almejam a **competitividade**, este estudo visa aprofundar-se nas **estratégias** adotadas por organizações do setor de luxo do segmento de moda do mercado de São Paulo, respondendo à seguinte questão: **Como as empresas de moda de luxo inseridas em São Paulo estão buscando ser competitivas?**

3 OBJETIVOS

A partir da delimitação do tema e da definição do problema de pesquisa foram propostos um objetivo geral e três objetivos específicos a serem atingidos.

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as estratégias adotadas pelas empresas do setor de luxo do segmento moda em São Paulo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) **Descrever, de maneira exploratória, o mercado de moda de luxo** no Brasil e no mundo bem como o **perfil do consumidor** brasileiro com base em entrevistas com especialistas;
- b) Identificar as **principais estratégias do mercado de moda de luxo** adotadas pelas organizações de moda que atuam em São Paulo;
- c) Identificar os **fatores competitivos** do setor de moda de luxo de São Paulo;
- d) Analisar como os **fatores competitivos** se relacionam com as **estratégias** das empresas de luxo do segmento de moda em São Paulo.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR

4.1 O MERCADO DE LUXO

Conforme Lipovetsky e Roux (2005), no fim da década de 1980 o consumo de produtos de luxo teve grande desenvolvimento internacional, o que levou o luxo a ser reconhecido como um setor na economia.

4.1.1 Características do mercado de moda de luxo

Conforme o dicionário Silveira Bueno (2000), **moda** significa: maneira, costume; uso geral; artigos de vestuário feminino. Para Rech e Ceccado (2009, p. 4) “o vestuário permite a construção de discursos sobre o corpo, ao vesti-lo, tornando possível, portanto, o exercício da moda.” Para Palomino (2003, p.14), “moda é um sistema que acompanha o vestuário e o tempo, que integra o simples uso das roupas no dia-a-dia a um contexto maior, político, social, sociológico.” Em inglês, moda é *fashion*, que também quer dizer modo, maneira, complementa a autora. A forma de se vestir diz quem a pessoa é, sendo a forma pela qual ela utiliza para transmitir algo a uma sociedade (PALOMINO, 2003). Para Fionda e Moore (2009) as marcas de moda de luxo são capazes de criar e comunicar uma identidade para seu usuário.

A moda, através da alta-costura teve grande influência no setor (PALOMINO, 2003). Foi em Paris que a **alta-costura** teve sua origem em 1858, quando um costureiro abriu a primeira casa de costura onde criava roupas para novos-ricos e pequenos burgueses. Ao conquistar o apreço da corte por seus trabalhos, passou a ser estilista imperial, fazendo nascer o conceito de alta-costura, onde o estilista era o criador, diferente da costureira e do alfaiate. Após ter sido adotada pela alta sociedade, a moda passou a ser reproduzida nas máquinas caseiras. (PALOMINO, 2003).

A partir da metade do século XIX, toda uma face do universo do luxo vê-se, assim, associada a um nome, a uma individualidade excepcional, a uma casa comercial de muito prestígio [...] O produto de luxo personalizou-se, daí em diante traz o nome do costureiro ou de um lugar geográfico. Não é mais apenas a riqueza do material que constitui o luxo, mas a aura do nome e renome das grandes casas, o prestígio da grife, a magia da marca. (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 43).

A alta-costura, que se dedicava à criação de novos modelos a cada estação, passou a adotar uma fabricação mais industrial, produzida em série: o *prêt-à-porter*. **Prêt-à-porter** é o nome francês para “pronto para usar”, em inglês chamado de *ready-to-wear*. Significa produção em série em tamanhos pré-definidos (PALOMINO, 2003, p.27). Assim, a **alta-costura** é inserida no sistema de produção mecanizado permitindo maior produtividade permitindo assim o surgimento do “semiluxo” ou “falso luxo”, com preço menor, destinado às classes médias. (LIPOVETSKY; ROUX, 2005).

Para se ter uma dimensão da indústria, no ano de 1925, as vendas da **alta-costura** representavam 15% das exportações francesas globais, ocupando a segunda posição no comércio exterior. Em meados da década de 1930 a marca de moda Chanel fabricava em torno de 28 mil peças por ano. No ano de 1991, a França era líder no setor de luxo, detentora de 47% das marcas do setor (LIPOVETSKY; ROUX, 2005).

Castarède (2005) destaca que o *prêt-à-porter* acaba sendo englobado dentro da alta-costura por ser também considerado símbolo de luxo, especialmente pela exposição que possui na mídia. No entanto, o maior faturamento está no *prêt-à-porter*, que representa mais de 14 bilhões de euros por ano no mundo, e das marcas de *prêt-à-porter* de porte médio, que representam 50 milhões de euros por ano. O *prêt-à-porter* traz vários benefícios à indústria da moda: aumenta a difusão da imagem da marca, possibilita o acesso a outras formas de distribuição, gera influência internacional e favorece a mobilidade da empresa (CASTARÈDE, 2005).

A **alta-costura** é considerada apenas uma vitrine, por não possuir rentabilidade além de causar prejuízo para a indústria. O lucro é proveniente do *prêt-à-porter*, dos acessórios e dos **licenciamentos** (CASTARÈDE, 2005), pois ao fortalecer o nome dos estilistas, a alta-costura impulsiona a indústria de perfumes, cosméticos e acessórios (PALOMINO, 2003).

Conforme Lipovetsky e Roux (2005), o mercado de luxo está marcado pelo fim da **alta-costura** sob medida ao mesmo tempo em que ocorre o aumento dos perfumes e acessórios, do *prêt-à-porter* e dos produtos vendidos sob **licença**. Nem mesmo o luxo superior deixa de ser fabricado de forma industrializada e em grande escala, pois em 2001, a marca de carros BMW

comercializou 900 mil carros, enquanto a Audi, 720 mil unidades (LIPOVETSKY; ROUX, 2005), evidenciando esse comportamento no setor.

O que ocorre é que ao mesmo tempo em que as marcas de luxo criam produtos mais acessíveis como perfumes e acessórios, grupos industriais de consumo elevado adotam estratégias de investimento em segmentos superiores de mercado, fazendo o que Lipovetsky e Roux (2005) chamam de “subida de linha” ou “bottom-up”, como preferem denominar Ward e Chiari (2008). Assim, investindo no segmento do luxo, os grandes fabricantes de automóveis de massa fazem com que as marcas de prestígio cresçam mais para o alto (LIPOVETSKY; ROUX, 2005), mantendo o prestígio e aumentando o desejo de seus produtos.

Existe ainda outro movimento conhecido como **top-down**, que consiste na exploração ou criação de um nicho de mercado onde as características do luxo clássico que só podem ser consumidas pela elite, são mescladas com o valor experiencial que os compradores do luxo verdadeiro querem hoje em dia (WARD; CHIARI, 2008).

Em uma busca desenfreada por expansão, o mercado de luxo passa a adotar estratégias até então encontradas nos mercados de massa:

[...] explosão dos custos de lançamento e da publicidade, comunicação de “choque” ou transgressiva, inflação de lançamento de novos produtos, encurtamento da duração de vida dos produtos, aumento das ofertas promocionais no mercado dos perfumes e dos cosméticos, exigência de resultados financeiros a curto prazo. (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 50).

Como não existe um padrão para a classificação dos segmentos existentes no setor do luxo, este trabalho fará o uso da classificação utilizada pelo estudo de D’Angelo (2003), o qual compilou dados de diversos autores como Allérès em 1999 e 2000; Castarède em 1992; a análise setorial da consultoria McKinsey & Co. em 1991 (THE LUXURY-GOODS TRADE, 1992) acrescentando ainda a categoria imóveis a partir de consulta a material publicado na imprensa e literatura encontrados em LYNCH-1992; BARTH-1996; TOWNE-1998; TEICH-1999; CÔRTEZ-1999; MOHERDAUI-2000; SABOIA-2001; e CAPARRÓS-2002.

CATEGORIA	REPRESENTADA POR:
Mercado cultural	- Objetos de arte
Meios de transporte	- Automóveis, iates, aviões particulares
Imóveis	- Mansões, apartamentos, propriedades territoriais (ilhas, fazendas, etc.)
Produtos de uso pessoal	- Vestuário e acessórios (alta-costura, <i>prêt-à-porter</i>); - Bagageria; - Calçados; - Cosméticos e perfumaria; - Relógios; - Artigos de escrita; - Joalheria e bijuteria
Objetos de decoração e equipamentos domésticos em geral	- Cristais; - Porcelanas; - Artigos de prata; - Antiguidades; - Faiança
Alimentos	- Bebidas (especialmente vinhos e champanhes) e especiarias
Serviços	- Hotéis, restaurantes, <i>spas</i> , vôos de primeira classe, etc.
Lazer	- Coleções, esportes (pólo, equitação), turismo (cruzeiros etc.).

QUADRO 1 – Categorias do luxo
 FONTE: D'ANGELO (2003, p.39).

Castarède (2005) define bem o conceito dos três tipos diferentes de luxo, quando aborda luxo extremo, intermediário e acessível. Para o autor, **luxo extremo** é aquele que tem produtos e serviços acessíveis a poucos consumidores. Está representado pelos segmentos: alta-costura, alta joalheria, obras e objetos de arte, palácios, transporte (carros, iates, aviões particulares) e prataria. Este luxo possui faturamento anual de **20 bilhões** de euros. Mais acessível que esse, está o **luxo intermediário**, o qual contém produtos de bom gosto que o consumidor aceita pagar um valor mais elevado devido a sua marca e aos símbolos que ele carrega. Nesta categoria estão os segmentos de: porcelanas e cristais; malas; acessórios (calçados, chapéus); *prêt-à-porter* ;

relógios de pulso, canetas, lenços e alguns perfumes. Os segmentos incluídos nesse tipo de luxo representam **40 bilhões** de euros por ano no mundo. Exemplos mais corriqueiros de produtos de luxo intermediário são: gravata Hermès, bolsa Louis Vuitton e isqueiro Cartier. O terceiro tipo de luxo, conhecido como **luxo acessível**, é representado por produtos que são acessíveis, no entanto, um pouco diferenciados do universo comum. Os segmentos representados por esse luxo são: lazer, eletrônica, esportes; vinhos e destilados; perfumaria; e, cosméticos. Representam um total de 40 bilhões de euros. O autor enfatiza a importância dos segmentos de perfumaria e cosméticos que se encontram no luxo acessível e representam 15 e 24 bilhões de euros, respectivamente (CASTARÈDE, 2005). Por se concentrar no segmento moda, este trabalho faz um estudo de um produto do luxo intermediário. Conforme Palomino (2003) e Castarède (2005) o *prêt-à-porter* é o produto que traz maior rentabilidade ao mercado de moda, por isso sua importância. Segundo Passarelli (2010, p.118), “o setor de moda e acessórios, ao lado de cosméticos e perfumaria, é aquele que apresentou maior movimentação nos últimos 10 anos.” O autor complementa afirmando que os brasileiros gostam de moda e que o clima tropical favorece as relações sociais proporcionando maior número de eventos que induzem a uma preocupação acentuada com a estética pessoal.

Abaixo, a figura 1 sintetiza o conceito dos diferentes tipos de luxo evidenciando o tamanho de cada um na indústria.

FIGURA 1 – Pirâmide do luxo (tipos de luxo e faturamento do setor)



FONTE: adaptado de Castarède (2005).

4.1.2 Características do consumidor de luxo

Para Allèrès (2006) os modos de vida vieram passando por importantes transformações. Passaram de um consumo pelo materialismo para o consumo de qualidade, onde há grande participação no lazer, férias, esporte, cultura. Contudo, o mercado de luxo sempre teve três tipos de consumidores. Os consumidores do **luxo inacessível (ou extremo)**, estando sempre à frente das demais categorias, buscando se distanciar, numa eterna fuga para adiante. Esta é a chamada **classe bem provida** por terem uma condição financeira bem superior às outras e fazerem uso de objetos tradicionais bem como de artigos novos e originais devido ao conhecimento que possuem. A classe intermediária, que busca certa distinção, pois quer recuperar as distâncias sociais sofridas no passado, consumindo determinados objetos tradicionais de **luxo intermediário**; e, a **classe média** que simplesmente copia o que as demais fazem em busca de distinção social, consumindo objetos produzidos em série encontrados no **luxo acessível** (ALLÉRÈS, 2006).

Dentre as mudanças no setor do luxo, deve-se considerar uma mudança nas aspirações e nas motivações do consumidor, onde a individualização, a emocionalização e a democratização reordenam a cultura contemporânea do luxo (LIPOVETSKY; ROUX, 2005). “De um modo geral, os artigos de luxo envolvem diferentes níveis de valores e significados, alguns universais e inerentes às características do produto e outros de ordem pessoal, como o luxo interior onde se manifestam o gosto e o prazer individual.” (HEMZO; SILVA, 2009, p. 01).

O consumidor hoje busca o bem estar, valoriza a individualização, busca conexões emocionais, valoriza a tradição, o genuíno, o original; então, o mercado do luxo deve oferecer produtos e serviços que vão ao encontro de tais características⁶. O consumidor busca prazer, o belo, a satisfação individual (HEMZO; SILVA, 2009), o consumo experiencial (GALHANONE; TOLEDO, 2009). O consumidor de hoje ao mesmo tempo em que relaciona o conceito de luxo

⁶ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (Federasul).

com gastos em produtos e serviços de alto valor, também atribui este conceito ao estilo de vida que o indivíduo pode levar (PESQUISA..., 2010).

Enquanto produtos e serviços suprem necessidades, experiências suprem desejos⁷. Assim, o mercado do luxo é visto como uma forma de suprir os desejos dos consumidores que estão em busca de algo mais do que um simples produto ou serviço que supra determinada funcionalidade. Consumidores de luxo buscam mais do que suprir funcionalidade, buscam satisfazer seus desejos.

O desejo é a expressão das necessidades e, sem ele, estas não podem ser procuradas, nem satisfeitas. O desejo é a parte mais subjetiva das necessidades, de que exprime toda a irracionalidade. A necessidade dá origem ao desejo correspondente, enquanto o objeto cobiçado traduz um símbolo ou representa um mito. (ALLÉRÈS, 2006, p.35)

Diferentemente dos outros setores, a decisão de compra de artigos de luxo é quase sempre individual, pois o consumidor deste setor está em busca da utilidade e do prazer (PASSARELLI, 2010, p. 43).

Allérès (2006) afirma que **os gostos** de um indivíduo são moldados desde a primeira infância, onde a pessoa sofre influência do meio em que vive, de sua cultura e do seu padrão familiar. No decorrer dos anos, com o desenvolvimento de sua personalidade, influenciada pelo meio circundante a pessoa expressará seus gostos em **matéria de consumo**.

Devido à massificação do luxo, surge a importância do **conhecimento acerca do luxo (conhecimento especializado)**, onde a **cultura** é um aspecto que diferencia os consumidores de luxo dos demais. Este **conhecimento especializado** passa a ser fundamental, uma vez que é através do seu **background cultural** que o indivíduo poderá identificar se está consumindo um produto de luxo (HEMZO; SILVA, 2009; STREHLAU, 2008; D'ANGELO, 2003; ALLÉRÈS, 2006). Através de viagens internacionais, da mídia, do contato com profissionais nas lojas e ambientes de trabalho, o indivíduo é capaz de adquirir um **background cultural** que o capacita para adquirir produtos de luxo (D'ANGELO, 2003). Assim, o luxo passa a perder a “obviedade do material nobre ganhando em **capital cultural**, o que requer, além da produção de códigos, o aprendizado do raro e do exótico.” (HEMZO; SILVA, 2009, p. 4). Dubois e Duquesne (1993) apud Strehlau (2008) acrescentam que o **nível cultural** interfere no **comportamento de consumo**, podendo até triplicá-lo, independentemente do nível de rendimentos do **consumidor**. Isto enfatiza que o mercado de luxo não está restrito apenas às pessoas ricas. Pessoas da classe

⁷ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (Federasul).

média consomem produtos de luxo mostrando que o consumo do luxo é decorrente de cultura e comportamento, não apenas da renda disponível (PASSARELLI, 2010).

O consumidor de luxo mudou. Houve uma qualificação da demanda conforme a cultura do consumo avançou. Hoje o consumidor não escolhe um produto simplesmente pelo status, o consumo deixa de ser meramente ostentatório. O consumidor dos dias atuais passa a utilizar critérios objetivos para sua compra, o que não fazia antigamente (PASSARELLI, 2010, p. 57).

De acordo com Strehlau (2008), o **conhecimento especializado** passa a ser pré-requisito para o consumo do luxo. Assim, o conhecimento gera novo comportamento e o comportamento gera consumo (PASSARELLI, 2010). Desta forma, Passarelli (2010, p. 28) divide a demanda por produtos e serviços de luxo em dois grupos: “a) demanda derivada do comportamento gerado pelo conhecimento e b) demanda gerada pelo efeito de demonstração, pela vaidade e pela ostentação.”

Outra característica é o **endividamento para a aquisição de artigos de luxo**. Segundo uma pesquisa feita pelo Instituto Ipsos em 2004, o brasileiro possui disposição para gastar acima de suas posses no que se refere ao consumo de produtos supérfluos. A pesquisa acrescenta que, em comparação com países emergentes como China, Índia, México e Arábia Saudita, o Brasil é o país que apresenta maior número de pessoas que se endividaram para adquirir um produto de luxo. Outra característica enfatizada é que, mais do que o valor atribuído à **tradição e qualidade**, o brasileiro possui **forte gosto pela novidade** e a necessidade de mostrar conhecimento acerca da novidade da marca (KLINKE, 2005).

Ainda que o Brasil tenha alta taxa de tributação, tornando os artigos comercializados no país mais caros que os mesmos encontrados no mercado externo (MEYER, 2008; PASSARELLI, 2010), em relação às compras de grifes, os consumidores paulistanos não deixam de adquirir artigos no Brasil, porém compram em maior quantidade quando viajam para o exterior (PESQUISA..., 2010).

4.1.3 Características do produto de luxo

Em decorrência da globalização, onde todos passam a receber a mesma informação através das mais variadas mídias, as pessoas passam a ter uma percepção homogênea em relação aos produtos. Buscando exibir os mesmos **códigos sociais** através da aquisição de objetos que lhe conferem atributos de **distinção social**, esses consumidores compram produtos quase idênticos representados por grandes marcas internacionalmente reconhecidas (ALLÉRÈS, 2006).

Um produto de luxo é um conjunto: um objeto (produto ou serviço), mais um conjunto de representações: imagens, conceitos, sensações, que são associados a ele pelo consumidor e, portanto, que o consumidor compra com o objeto e pelos quais está disposto a pagar um preço superior ao que aceita pagar por um objeto ou um serviço de características funcionais equivalentes, mas sem essas representações associadas. (LIPOVETSKY; ROUX, 2005).

O que leva o consumidor a pagar mais por um produto ou serviço é o fato de ele acreditar que o produto tem uma **história**, um determinado valor, seja pela qualidade real ou percebida (LIPOVETSKY; ROUX, 2005; PASSARELLI, 2010). Para Lipovetsky e Roux (2005), o produto ou serviço de luxo deve ter **legitimidade**, transmitindo confiança para o **consumidor** do luxo. As marcas de luxo francesas estabelecem sua **legitimidade** em torno de **tradição** e de **talento criativo**. Por um lado ganha-se legitimidade pela tradição artesanal que foi mantida pela duração. Enquanto por outro, a legitimidade é conquistada pelo talento criativo através da constante inovação de produtos por pessoas de talentos reconhecidos como no campo de moda com os costureiros Dior, Chanel, Saint-Laurent. Já as marcas italianas e americanas impuseram-se pelo *prêt-à-porter* e desenvolveram-se nos acessórios de moda. Contudo, são de criação recente se comparadas às marcas francesas, não tendo o benefício da **tradição** como componente da sua **legitimidade** (LIPOVETSKY; ROUX, 2005). Os produtos de luxo normalmente possuem uma **história** que vai construindo sua **tradição**, podendo ser muito **inovadores em seu portfólio**, já que tradição não tem a ver com conservadorismo (PASSARELLI, 2010).

Um produto de luxo deve buscar a perfeição no momento de sua concepção, de seu acondicionamento, de sua elaboração de preço, de sua distribuição e, por fim, de sua comunicação (ALLÉRÈS, 2006). No quesito **perfeição do produto**, um produto de luxo deve conter materiais nobres, idéias originais e inovadoras e elevado padrão estético, sendo raro e

inacessível, reservado para uma elite bem-provida e informada que possui interesse em manter distanciamento das demais classes. A empresa deve cuidar para que tudo esteja transmitindo qualidade, suprimindo todas as lacunas do consumidor para que ele se sinta satisfeito em todos os pontos de contato com o produto ou serviço de luxo⁸ (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, PASSARELLI, 2010). Em termos de **acondicionamento**, um produto de luxo deve ter uma apresentação excelente, dando especial atenção aos seus meios de apresentação. Para alguns produtos, a embalagem é mais importante que o produto em si, portanto, sua embalagem deve ser muito estudada e feita de materiais nobres e requintados. Um produto de luxo deve obrigatoriamente ter **preço alto** e **distribuição restrita**. Sua comunicação deve ser adequada aos demais fatores citados acima. **A comunicação de um produto de luxo se faz em torno de uma história**, que leva em conta o passado da empresa ou de seus criadores, sendo carregada de conotação **afetiva e emocional** capaz de envolver o consumidor no momento em que ele se identifica com as personalidades (normalmente celebridades) associadas às grandes grifes (ALLÉRÈS, 2006).

Para que um produto ou serviço pertença ao universo do luxo deve possuir determinadas características que o diferenciam dos demais, bem como oferecer certos benefícios que o consumidor irá experimentar sejam eles reais ou percebidos. Pode-se dizer que o luxo é caracterizado pela **alta qualidade**, **preço** elevado, **marca** reconhecida (ALLÉRÈS, 2006; D'ANGELO, 2006; LIPOVETSKY; ROUX, 2005; PASSARELLI, 2010; STREHLAU, 2006), **raridade** (fator este que remete à exclusividade e contribui para despertar o desejo de algo inacessível) (D'ANGELO, 2006; LIPOVETSKY; ROUX, 2005; STREHLAU, 2006; ALLÉRÈS, 2006), **tradição** por esta conferir maior legitimidade ao produto (LIPOVETSKY; ROUX, 2005), além de ser **esteticamente** bem elaborado (D'ANGELO, 2006).

Como coloca Strehlau (2008), é freqüente a definição de luxo no ramo do marketing utilizando o composto mercadológico. Então, para que um produto seja considerado pertencente ao setor de luxo, este deve ter **alta qualidade**, **marca reconhecida**, **preço premium**, **comunicação seletiva** enfatizando a imagem e **distribuição seletiva** ou exclusiva. Para a autora, esta definição remete a um conceito mais operacional do que estratégico, o que não auxilia a estabelecer um diferencial competitivo no longo prazo.

⁸ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (Federasul).

O verdadeiro produto de luxo deriva do cruzamento de **cultura, excelência e criatividade**, normalmente apoiado em **tradição** (GARCIA, 2006). Os produtos ou serviços de luxo devem ser **customizados**, apresentando **inovações, proporcionando novas experiências** e apresentando **características emocionais** capazes de conquistar o consumidor. O luxo deve apresentar **diferenciação** buscando sempre a perfeição em todos os pontos de contato com o cliente. É necessário que as empresas ganhem habilidades para gerenciar o intangível, ou seja, os valores simbólicos que estão atrelados ao luxo⁹.

Conforme D'Angelo (2006), o luxo confere **status** ao consumidor, na mesma linha está Allérès (2006) que acredita que o luxo é capaz de conferir **prestígio** a quem o consome. No entanto, Lipovetsky e Roux (2005) afirmam que o conceito de luxo deve ser distinguido de magnificência e prestígio (que é a busca pelo poder), pois, na visão dos autores o luxo está atrelado a uma **maneira de ser**. Hoje em dia o consumidor está mais voltado para o “**ser**” do que para o “**ter**”, buscando experiências de consumo que o tragam prazer e o façam “experimentar sensações”¹⁰. O usufruto de um produto ou serviço de luxo está relacionado com a **emoção**, despertando **sensações** que causam **prazer** no consumidor que está em busca de **experiências de consumo** (LIPOVETSKY; ROUX, 2005; PASSARELLI, 2010). O consumidor de luxo pode almejar o uso para si próprio, sem o conhecimento dos outros, ou o exibicionismo onde a etiqueta é fundamental para que se sinta reconhecido perante a sociedade como um usuário de luxo (STREHLAU, 2008; LIPOVESTSKY; ROUX, 2005; D'ANGELO, 2003). “A compra é considerada prazerosa e o produto de luxo funciona como uma recompensa, uma forma de se autopresentear” (D'ANGELO, 2003, Anexo 3). Por isso, as viagens com destinos interessantes tornam-se importantes neste setor, por oferecerem oportunidade de novas experiências aos consumidores (PESQUISA..., 2010).

Uma vez que não existe uma delimitação clara para o que é um produto de luxo no segmento moda, para este trabalho, um produto de moda de luxo será aquele produto de moda atrelado a uma marca de luxo, como coloca Strehlau (2008, p. 47): “Uma camiseta YSL não é um produto de luxo, porém, está atrelada a uma marca de luxo” (STREHLAU, 2008, p. 47). Em uma pesquisa com consumidores paulistas, dentre os produtos mais mencionados como artigos de luxo, os consumidores paulistas apontaram carros importados, jóias, roupas, perfumes e

⁹ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (Federasul).

¹⁰ Ibid.

determinadas viagens: “Para as mulheres, perfumes e maquiagens são objetos cobiçados; muitas apontaram os gastos com produtos importados como seu luxo, afinal, elas preferem marcas de grife, alto valor e reconhecimento internacional.” (PESQUISA..., 2010). A mesma pesquisa cita que as marcas representantes do luxo no Brasil são marcas de moda como Louis Vuitton, Prada, Calvin Klein, Armani, Diesel, Dior e Lacoste (PESQUISA..., 2010), sendo as mais lembradas pelos consumidores: Chanel, Giorgio Armani e Prada, respectivamente.

O quadro abaixo indica as principais características dos produtos de luxo mencionadas pelos autores e especialistas do setor:

Características	Autores
Comunicação Seletiva	Allérès (2006) Strehlau (2008)
Conhecimento especializado	D’Angelo (2003) Hemzo e Silva (2009) Passarelli (2010) Strehlau (2008)
Despertar desejo	Allérès (2006) Ferreirinha (2009) Lipovetsky e Roux (2005)
Distinção social	Allérès (2006)
Distribuição seletiva ou exclusiva	Allérès (2006) Moore e Birtwistle (2006) Okonkwo (2009) Strehlau (2008)
Elegância	Allérès (2006)
Emoção	Ferreirinha (2009) Lipovetsky e Roux (2005) Okonkwo (2009) Passarelli (2010) Silverstein e Fiske (2005)
Estética	Allérès (2006) D’Angelo (2006) Lipovetsky e Roux (2005) Passarelli (2010)
Estilo inimitável	Lipovetsky e Roux (2005) Okonkwo (2009)
Evocar sedução	Allérès (2006) Ferreirinha (2009)
Inacessibilidade	Allérès (2006)
Intemporalidade	Allérès (2006)

Cont...

Legitimidade	Lipovetsky e Roux (2005)
Marca reconhecida	D'Angelo (2006) João e Piscopo (2008) Lipovetsky e Roux (2005) Moore e Birtwistle (2004) Okonkwo (2009) Phau e Prendergast (2000) Strehlau (2008)
Perfeição	Ferreirinha (2009) Lipovetsky e Roux (2005)
Prazer	Lipovetsky e Roux (2005)
Preço alto	D'Angelo (2006) Fionda e Moore (2009) Lipovetsky e Roux (2005) Mandhachitara e Lockshin (2004) Okonkwo (2009) Passarelli (2010) Strehlau (2008)
Prestígio	Allérès (2006)
Proporcionar experiências únicas	Ferreirinha (2009) Fionda e Moore (2009)
Qualidade superior	D'Angelo (2006) Fionda e Moore (2009) Lipovetsky e Roux (2005) Okonkwo (2009) Passarelli (2010) Phau e Prendergast (2000) Strehlau (2008)
Raridade	Allérès (2006) D'Angelo (2006) Lipovetsky e Roux (2005) Mandhachitara e Lockshin (2004) Passarelli (2010) Strehlau (2008)
Refinamento	Lipovetsky e Roux (2005)
Status	D'Angelo (2006) Galhanone e Toledo (2009) Moore e Birtwistle (2006)
Talento criativo	Lipovetsky e Roux (2005)
Tradição	Lipovetsky e Roux (2005) Passarelli (2010)

QUADRO 2 – Características dos produtos de luxo

FONTE: o autor

4.2 DESENVOLVIMENTO DO MERCADO DE LUXO

O luxo passa por um novo momento pós-moderno ou hipermoderno, globalizado, financeirizado. Antigamente o luxo se constituía por empresas familiares com métodos artesanais de produção. Nos dias de hoje, as empresas passam a formar grandes grupos industrializados, cotados em bolsa de valores e ancorados em um amplo conjunto de marcas prestigiosas. O que anteriormente era considerado uma disputa por prestígio, hoje passa a ter maior dimensão e enfoque financeiro, denominadas de guerras do luxo (operações de fusões e aquisições, movimentos de concentração e de reestruturação em vista da constituição de impérios industriais internacionais) (LIPOVETSKY; ROUX, 2005). Este movimento que o setor vem fazendo, de formação de **grandes conglomerados de luxo**, vem dificultando a competição das pequenas empresas neste mercado. (THE LUXURY-GOODS TRADE, 1992).

Com as mudanças na sociedade e, conseqüentemente no comportamento de consumo, onde o luxo já não está mais restrito às classes mais abastadas, inicia-se um movimento de **democratização** do luxo trazendo à tona um novo conceito conhecido como **masstígio** (ou *masstige*, em inglês) que significa produtos de massa com prestígio (SILVERSTEIN; FISKE, 2006). Essa tendência aparece com o intuito de **democratizar** o luxo e o deixá-lo ao alcance de maior público.

Atualmente o luxo passa a ter duas classificações: luxo tradicional e luxo contemporâneo (também conhecido como novo luxo). O **luxo tradicional** tinha o foco nos valor intrínsecos do produto, valorizando os atributos e características dos produtos e serviços. Remetia a exclusividade, preço elevado, renome de marca, qualidade altíssima e produção escassa (LIPOVETSKY; ROUX, 2005). O **luxo contemporâneo** passa a ser centrado no consumidor, nos valores percebidos pelo mesmo, enfatizando mais a questão do “ser” do que do “ter”¹¹. O **novo luxo** não faz distinção de posição social, dá ênfase nos valores pessoais de um público com diferentes níveis de renda e estilos de vida (SILVERSTEIN; FISKE, 2006). Representa uma oferta limitada, mas não exclusiva. A marca de calçados Christian Louboutin representa o novo luxo, pois não possui o caráter aristocrático tradicional das marcas européias, sendo uma marca nova, jovem (atua no mercado há dez anos), e, no entanto, dentro do seu segmento, está

¹¹ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (Federasul).

posicionada como *premium*, ou seja, numa categoria elevada, diferenciando-se das demais marcas que oferecem produtos com a mesma funcionalidade da sua por conter atributos que a posicionam como luxo ¹².

4.2.1 No mundo

A maioria das marcas de luxo é de origem europeia. Até o ano de 1992, somente as marcas **francesas controlavam mais da metade do mercado mundial**. Na década de 1980 muitas empresas expandiram suas operações para outros países devido a uma demanda não atendida por prestígio. Ao final desta mesma década a maioria das vendas de produtos de luxo acontecia fora da Europa. A América, Hong Kong e o restante da Ásia estavam sendo responsáveis pelo abastecimento deste mercado (THE LUXURY-GOODS TRADE, 1992).

Com o crescimento dos outros mercados, as marcas francesas passaram a ter menor representatividade em termos de economia mundial. De acordo com Castarède (2005), no mundo, o luxo **representa 100 bilhões de euros**, dos quais 30 bilhões são representados pelas marcas francesas.

O mercado hoje é composto por uma diversidade muito grande de empresas em termos de tamanho e função. **O luxo francês está no controle de três grandes grupos (conglomerados)** detentores das maiores marcas de luxo: Richemont, LVMH e Gucci Group (CASTARÈDE, 2005).

Com a crise, as grandes marcas de moda se voltaram para os países emergentes que compõem o Bric: Brasil, Rússia, Índia e China, uma vez que a perspectiva para o crescimento do mercado de luxo é crescer em média 25% nos próximos cinco anos, sendo que para o Brasil, o crescimento previsto é de 35%, segundo a consultoria Bain & Company (apud MEYER, 2008b). Os países China, Índia e Rússia têm mantido taxas de crescimento que ultrapassam o percentual de 45%, enquanto o Brasil ainda se encontra em fase embrionária.

¹² Comunicação recebida via telefone em 25 de setembro de 2009 por Carlos Ferreirinha.

4.2.2 No Brasil

Conforme Passarelli (2010, p. 32), “o luxo é um dos setores mais internacionalizados da economia brasileira”, pois até mesmo a produção nacional faz uso de insumos importados.

O mercado de luxo brasileiro se concentra nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, sendo que 75% dos artigos de luxo são vendidos na capital Paulista (MEYER, 2008b).

O censo de 2000 apurou a existência de 1.162.164 famílias ricas no Brasil, o que significa 2,4% das famílias no país com renda mensal média de R\$ 22.487,00. O estado de São Paulo representa 58% desse total e a cidade de São Paulo abriga 443.462 dessas famílias. (PASSARELLI, 2010, p. 107).

O ticket médio **do consumidor** brasileiro é de R\$ 3.454,00 (em 2008)¹³, sendo maior que o da Índia e China (MEYER, 2008b).

O Brasil possui três grandes grupos de luxo: Fasano, Daslu e H. Stern. Estes, no ano de 2004, geravam 4,8 mil empregos, o que representava, na época, mais da metade dos empregados de todas as fábricas da Ford do Brasil (KLINKE, 2005), tamanha sua importância.

Existe dificuldade em mensurar o setor de luxo no Brasil, pois as empresas do setor possuem capital fechado e não divulgam seus números, diferente do que ocorre em outros países, onde os conglomerados de luxo encontram-se na Bolsa de Valores (KLINKE, 2005).

O mercado brasileiro vem apresentando crescimento em termos de faturamento. Desde o ano de 2000, estima-se que o mercado obteve um crescimento de 30 a 35% (STREHLAU, 2008). Em 2006, o setor faturou US\$ 3,9 bilhões, enquanto em 2007 apresentou um crescimento de 17% atingindo faturamento de US\$ 5 bilhões. No ano seguinte, 2008, o setor faturou **US\$ 5,99 bilhões**, tendo um crescimento de **12,5%** em relação ao ano anterior¹⁴.

¹³ Dados obtidos através de release da pesquisa “O Mercado do Luxo no Brasil - Ano III” (iniciativa das consultorias MCF e GfK Brasil realizada de novembro de 2008 a fevereiro de 2009 com 102 empresas que atuam no segmento do luxo ou *premium* no Brasil).

¹⁴ Ibid.

Tabela 1 - Faturamento do mercado de luxo no Brasil

ANO	2006	2007	2008
FATURAMENTO (bilhões)	US\$ 3,9	US\$ 5,00	US\$ 5,99
% Crescimento	-	+17%	+12,5%

FONTE: o autor.

O **crescimento do mercado de luxo brasileiro** se deve a diversos fatores, dentre eles à abertura de mercado para as importações (STREHLAU, 2008), o aumento de novos ricos no país (MEYER, 2008b), juntamente com as mudanças nos padrões de consumo onde as políticas de pagamento favorecem uma classe menos abastada, levando o mercado a um luxo mais democratizado (informação verbal)¹⁵. Strehlau (2008) atribui este aumento do consumo à venda de produtos de luxo para um público que antes não consumia luxo e passaram a consumir “pequenos luxos” que, segundo Meyer (2008b) é explicado pelas políticas de preço que oferecem facilitadas formas de pagamento, estimulando o consumo de artigos de luxo para este público.

Conforme dados do banco Merrill Lynch apud Meyer (2008b), apenas no ano de 2007 o número de novos ricos no Brasil aumentou drasticamente, surgindo 63 novos milionários por dia, fator que pode ser o motivo pela **demanda não atendida** no país. Para atender a esta demanda, no ano de 2008 muitas empresas **expandiram suas operações** (lojas e unidades de prestação de serviço)¹⁶, enquanto somente em 2008 vinte marcas internacionais ingressaram no país (quase o dobro do ano anterior), dentre elas Emilio Pucci, Grant e Goyard (maior concorrente da Louis Vuitton). Em 2008, a consultoria Bain & Company estimou que mais de 50 marcas de moda de luxo se estabelecessem no país nos cinco anos seguintes (MEYER, 2008b).

No que se refere às estratégias adotadas pelas empresas para expansão de suas operações, a maioria delas aconteceu na cidade de São Paulo (73% das novas lojas foram para a metrópole), seguida de Rio de Janeiro e Brasília. Em 2009, São Paulo recebeu menor número de empresas

¹⁵ Comunicação recebida via telefone em 25 de setembro de 2009 por Carlos Ferreirinha.

¹⁶ Dados obtidos através de release da pesquisa “O Mercado do Luxo no Brasil - Ano III” (iniciativa das consultorias MCF e Gfk Brasil realizada de novembro de 2008 a fevereiro de 2009 com 102 empresas que atuam no segmento do luxo ou *premium* no Brasil).

(72%) enquanto 41% das empresas expandiram suas atividades no Rio de Janeiro e 31% em Brasília¹⁷.

Visto o potencial que apresenta este mercado, as empresas do setor de luxo que atuam no Brasil **pretendem** fortalecer sua marca, expandir seu mercado alvo e abrir novas lojas próprias. Contudo, devem enfrentar **obstáculos** como elevada tributação, recursos humanos, divulgação da marca e dificuldades de importação¹⁸.

4.3 DESAFIOS

O maior obstáculo encontrado no setor é a **alta tributação**¹⁹. O Brasil possui elevadas **taxas de importação** e uma moeda cada vez mais desvalorizada, o que faz com que as mercadorias vendidas no país sejam mais caras que as encontradas em locais mais desenvolvidos como Estados Unidos e Europa. Até mesmo na China e na Rússia (principais concorrentes do mercado brasileiro) a alíquota média para produtos de luxo é mais baixa (MEYER, 2008b). “As alíquotas médias de importação dos bens de luxo – entre 40 e 45%, além da cobrança de todos os tributos internos – tornam impossível para o varejista nacional competir com os preços praticados no exterior.” (PASSARELLI, 2010, p. 34). Desta forma, o produto importado chega ao consumidor brasileiro custando o dobro ou o triplo em dólares do que custa para os europeus, norte-americanos ou asiáticos (PASSARELLI, 2010).

As consultorias MCF e GFK BRASIL discorrem sobre a dificuldade em **recursos humanos, divulgação da marca e dificuldades de importação**²⁰. No que tange aos **recursos humanos**, no Brasil não se tem a mesma facilidade para contratação de pessoas com experiência no mercado de luxo, como se tem na Europa, onde o luxo já é um setor consolidado há anos, marcado pela tradição (informação verbal)²¹.

¹⁷ Dados obtidos através de release da pesquisa “O Mercado do Luxo no Brasil - Ano III” (iniciativa das consultorias MCF e Gfk Brasil realizada de novembro de 2008 a fevereiro de 2009 com 102 empresas que atuam no segmento do luxo ou *premium* no Brasil).

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Comunicação recebida via telefone em 25 de setembro de 2009 por Carlos Ferreirinha.

Em virtude de tais fatores, somado à **instabilidade econômica** do país, o Brasil possui um ritmo de crescimento mais cauteloso. Enquanto a grife francesa Hermès analisava se abriria uma loja no Brasil, inaugurou 2 filiais na Rússia, 11 filiais na Índia, 15 na Coreia do Sul e 6 em Cingapura. Tudo isto no período de 10 anos (MEYER, 2008b).

Outro desafio do setor vem a ser a forma como lidar com o **mercado paralelo**, pois, conforme Tavares (2008), o sucesso de um produto estimula cópias e falsificações do mesmo. No universo do luxo, a **pirataria**²² (termo utilizado para o mercado de artigos falsificados), mancha a reputação de um produto, fazendo com que o cliente usual daquela marca perca o encanto por ela, ao vê-la estampada em diversos produtos falsos, sendo muito disseminada e utilizada por um grupo que não pertence ao seu (informação verbal)²³, ofuscando a aura que o produto de luxo transmite.

Conforme pesquisa realizada pelo Fórum Nacional Contra Pirataria e Ilegalidade (FNCP) estima-se que o Brasil comercialize **R\$ 6,5 bilhões por ano em falsificações**, com perda de impostos de R\$ 1,5 bilhão (KADAOKA, 2006 apud STREHLAU, 2008). Em geral, o preço do artigo pirata está entre 10% e 50% do valor do produto original.

A falsificação, que antes era predominante na indústria têxtil, agora migra para outros setores da economia. Dentre os produtos mais falsificados estão a moda, vestuário e calçados (STREHLAU, 2008). Para Allérès (2006, p.116), os setores do luxo mais falsificados são: “perfumes, produtos de beleza, vestuário, acessórios, couro, bijuteria e joalheria, relojoaria, peleteria, artes de mesa.” Strehlau (2008) acrescenta que os produtos de moda são escolhidos com maior frequência do que os funcionais. Uma vez que Ferreira (2008) acredita que o consumo de falsificados é motivado primeiramente pela diversão (prazer), estima e status, pode-se pensar que os produtos de moda fazem alusão a tais dimensões podendo satisfazer o consumidor, ao mesmo tempo em que o faz pertencer a um grupo, conferindo a ele determinado status social.

O papel da **marca de luxo** em falsificações é muito interessante, pois, geralmente, o consumidor ciente da falsificação escolhe a marca antes do produto (STREHLAU, 2008). “Do ponto de vista do fornecedor de falsificações, o produto falso permite a realização de um sonho por um preço mais baixo” (NIA; ZAICHKOWSKY, 2000 apud STREHLAU, 2008, p. 110).

²² O termo **pirataria** será utilizado para descrever produtos piratas, ou seja, produtos não verdadeiros. Conforme o dicionário Silveira Bueno (2000), o termo pirataria significa: “roubo, vandalismo, extorsão; cópia indevida [...]”.

²³ Comunicação recebida via telefone em 25 de setembro de 2009 por Carlos Ferreirinha.

Dentre as marcas mais afetadas estão: Havaiana, Louis Vuitton, Nike e La Coste (TAVARES, 2008).

A falsificação apresenta poucos riscos funcionais, sociais e legais (TAVARES, 2008), no entanto, “a compra consciente de uma **marca de luxo** falsa desagrega os atributos de qualidade e prestígio da marca genuína e valoriza, sobretudo, o atributo visual e funcional, sem pagar pela qualidade associada.” (STREHLAU, 2008, p. 113).

Para Mandhachitara e Lockshin (2004), não é a perda de vendas para os produtos falsificados que mais preocupa as organizações de luxo, pois os compradores de falsificados não teriam condições financeiras para comprar os artigos originais. A questão é que a falsificação deixa o produto muito disseminado e diminui sua exclusividade.

4.4 MARCAS DE MODA DE LUXO

Ainda que cada cultura tenha sua peculiaridade, as marcas de luxo reconhecidas mundialmente (como Dior, Cartier, Yves Saint-Laurent, Hermès, Louis Vuitton) são direcionadas para o mesmo público: pessoas da mesma classe social, com os mesmos reflexos para as compras e em sua maioria com o mesmo estilo de vida (ALLÉRÈS, 2006).

Existem pessoas que buscam destaque e **status** e as **marcas de moda** dão a elas o que procuram. “Por ostentar a característica de algo desejável, essas marcas vão além das funcionalidades dos produtos que carregam. São percebidas como exclusivas e possuem identidade reconhecida.” (MOORE; BIRTWISTLE, 2006, p. 82). No Brasil, as marcas de luxo nacionais mais reconhecidas como benchmarking são Daslu e H. Stern²⁴, sendo que H.Stern já conquistou reconhecimento em nível internacional (PASSARELLI, 2010).

O encanto que as marcas de luxo exercem é também resultado da escassez quanto à disponibilidade – conseqüente das restrições impostas à distribuição (MOORE; BIRTWISTLE, 2006).

²⁴ Dados obtidos através de release da pesquisa “O Mercado do Luxo no Brasil - Ano III” (iniciativa das consultorias MCF e Gfk Brasil realizada de novembro de 2008 a fevereiro de 2009 com 102 empresas que atuam no segmento do luxo ou *premium* no Brasil).

Hoje em dia as grandes marcas do setor de luxo encontram-se sob o comando de poucos, pois o mercado está composto por grandes conglomerados. Os três principais conglomerados são: Richemont, PPR (Pinault-Printemps Redoute – onde está inserido o Gucci Group) e LVMH (que detém as marcas de luxo mais importantes no mundo).

Até meados dos anos 1990, as marcas de luxo, em sua imensa maioria, estavam isoladas. As empresas eram familiares, os processos produtivos, fortemente impregnados de elementos artesanais, e a produção, feita em uma escalada entre o pequeno e o médio volume. Desde então, assistimos a um vigoroso movimento de fusões e aquisições de marcas, gerando, como consequência, conglomerado financeiro-industriais. (PASSARELLI, 2010, p. 53).

Contudo, a gestão por conglomerados apresenta alguns obstáculos como: a) dificuldades na disseminação de nova cultura; b) dificuldades na criação de um modelo de gestão comum, e; c) enquadramento de todos os negócios a patamares de lucratividade padronizados (PASSARELLI, 2010). Quando se fala em estratégias de conglomeração, o autor ainda menciona o problema de quando um conglomerado abriga em seu portfólio marcas concorrentes entre si e esclarece que quando uma marca perde participação de mercado para outra marca, mesmo que sejam da mesma corporação, criam-se dois tipos de prejuízo: operacional e a perda de valor econômico da marca (PASSARELLI, 2010). Logo, os conglomerados apresentam o desafio de crescer lidando com uma disputa interna que pode gerar prejuízo quando o crescimento acontece em uma área não esperada.

4.5 ESTRATÉGIA DE MARCA

Para os consumidores a marca é a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas que o indivíduo experimentou em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou até mesmo pessoa. Já a marca vista pelas empresas e instituições representa um conglomerado de fatos, um sistema de valores para empresas e instituições, gerador de barreira para concorrentes existentes ou possíveis e como forma de intervenção social, transformando atos de consumo em expressões de interação social, é a síntese da sua franquia junto ao mercado (SAMPAIO, 2002).

Para Aaker (2003), a marca proporciona benefícios emocionais e benefícios da auto-expressão. Os **benefícios emocionais** são aqueles que capacitam o consumidor a sentir algo durante sua experiência de consumo. Muito comumente encontrado no setor de luxo. Os **benefícios de auto-expressão**, acrescenta o autor, se referem àqueles que são conferidos ao consumidor no momento em que ele faz uso de determinada marca e permite que a pessoa se expresse seu auto-conceito através dela. Bastante presente no setor de luxo, mais especificamente de moda, pelo fato de a roupa expressar a personalidade do indivíduo (FIONDA; MOORE, 2009; PALOMINO, 2003).

O aumento da concorrência cria um processo de busca por diferenciação real de produtos e serviços, bem como de aumento da qualidade. Uma vez que tecnologia e design podem ser copiados e a qualidade de um produto pode equivaler a de outro sem muita dificuldade, **a marca torna-se fator de maior diferenciação** entre as mercadorias e serviços. Por isso, é através da construção e da manutenção de **marcas fortes** que acabam sendo únicas, que as empresas podem gerar **vantagem competitiva** (SAMPAIO, 2002), daí a importância de fortalecer o valor de marca, ou seja, aumentar seu **brand equity** (KELLER; MACHADO, 2006).

No setor de luxo, “a marca Louis Vuitton é um ícone conhecido de toda a classe média alta do mundo ocidental e boa parte do mundo oriental, sendo uma das marcas mais falsificadas do planeta, tal a força de seus modelos e símbolos específicos, como o LV sobreposto”. (SAMPAIO, 2002, p. 24).

O que faz a Louis Vuitton ser o que é não é a qualidade do produto, pois existem diversos fabricantes de padrão igual ou superior; não é a distribuição, pois ela é relativamente limitada; não é o preço, pois custa bem mais do que seus principais concorrentes; não é nem mesmo o simples conhecimento da marca, pois existem outras mais famosas, que nos vêm à mente com maior facilidade. O que faz a Louis Vuitton ter a força que tem é justamente o conjunto dos atributos de sua marca única. (SAMPAIO, 2002, p. 24).

Uma empresa que se diferencia através da construção de marcas fortes, gera **valor patrimonial de marca** (*brand equity*). A estratégia fundamentada por marcas fortes tem maiores chances de sucesso porque cria barreiras competitivas, pois o **valor patrimonial** gera valor para o consumidor que pode ser expresso na forma de **preço premium** ou de **aumento de lealdade** à marca (AAKER, 2003). Conforme o autor, as marcas agregam valor ao cliente de diversas

maneiras, como o ajudando a interpretar e a processar a informação, dando confiança na decisão de compra, bem como acrescentando significados e sentimentos ao produto.

Para se chegar ao **valor de uma marca** é necessário avaliar os ativos materiais da mesma e ainda estabelecer uma ponte entre seu passado e futuro. No passado se encontra toda a tradição da marca ao passo que no futuro está a capacidade da marca ocupar novos espaços no mercado de oferta (PASSARELLI, 2010).

[...] devido ao grande valor da moda como comportamento, e do vestuário como construtor da aparência, bem como de ambos nas relações sociais contemporâneas, as empresas do setor do vestuário têm de cumprir a complicada tarefa de imprimir em produtos os anseios do seu público consumidor. E, certamente, numa sociedade em que as marcas vêm angariando maior importância na relação entre indivíduo e produto, as marcas desse setor, igualmente como de outros, vêm buscando inovações e criação de valores intangíveis adicionados aos seus produtos, como forma de ter primazia sobre a concorrência. (RECH; CECCATO, 2009, p.5).

Em virtude da importância da diferenciação através de marcas fortes, as empresas buscam **estratégias** para aumentar o valor de suas marcas (KELLER; MACHADO, 2006).

Uma estratégia bastante conhecida é a **extensão de marcas** onde submarcas são relacionadas à marca-mãe, também conhecida como estratégia guarda-chuva. A função da submarca é estender a marca-mãe a um segmento significativo de mercado (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000). Keller e Machado (2006, p. 242) definem **extensão de marca** como “o processo de usar um nome de marca estabelecido para introduzir um novo produto.” Para os autores as extensões de marcas podem ser classificadas em **extensão de linha** e **extensão de categoria**.

De acordo com Keller e Machado (2006, p. 243), na **extensão de linha** “a marca-mãe é utilizada para nomear um novo produto que visa a um novo segmento de mercado dentro de uma categoria de produto atendida atualmente pela marca-mãe.” Os autores citam como exemplo o shampoo Seda, quando desenvolveu o modelo Seda Seramidas, ou a marca de sabão em pó Omo que desenvolveu a linha Omo Cores.

Na **extensão de categoria** a marca-mãe é usada para o lançamento de novos produtos em novos setores, como por exemplo, perfumes da marca Ferrari (KELLER; MACHADO, 2006).

Atualmente o setor de luxo vem adotando a estratégia de **extensão de marcas**, como é o caso da marca de moda Giorgio Armani que possui diversas submarcas com preços mais acessíveis, de forma a não desprestigiar sua marca-mãe ao facilitar o acesso a ela. “O estilista Giorgio Armani diversificou sua linha original de roupas e passou a produzir perfumes,

cosméticos, óculos, relógios, acessórios, chocolates, flores e até móveis.” (BOONE; KURTZ, 2009, p. 425).

Outra estratégia bastante utilizada no setor de luxo é a estratégia de *co-branding*, também conhecida por Aaker (2000) como atribuição de **co-marcas** onde marcas de diferentes organizações se unem a fim de criar uma oferta onde cada um desempenha um papel impulsor. Segundo Rech e Ceccato (2009, p.2) consiste na “união de duas ou mais marcas na concepção de um único serviço ou produto, considerando que esta adesão tem o intuito de beneficiar uma das empresas com a imagem positiva da outra.”

[...] um novo produto pode estar associado a uma marca [...] que tem seu próprio conjunto de associações, por meio de uma estratégia de **extensão de marca**. Uma marca existente também pode alavancar associações ligando-se a outras da mesma empresa ou de empresas diferentes. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 195).

Um exemplo de *co-branding* foi o caso do Mc Donald’s levando o símbolo da marca de alta-costura Chanel em sua embalagem, a fim de aumentarem as vendas²⁵. A estratégia teve resultado positivo aumentando as vendas dos produtos que levavam a embalagem com o logotipo da Chanel. O *co-branding* permite:

[...] o favorecimento de ambas as empresas no momento em que permite a conquista de um novo público consumidor; em que reforça a imagem e identidade perante o mercado; na circunstância em que gera mídia espontânea; além de situar a marca em um grupo mais seleto de empresas e, simplesmente, proporcionar o mesmo apelo de desejo dedicado a outras marcas. (RECH; CECCATO, 2009, p.9).

Dentre as vantagens da estratégia de *co-branding*, Keller e Machado (2006) acrescentam: aproveitar a experiência e o conhecimento técnico da outra marca, alavancar o *brand equity* que não se possui, reduzir os custos do lançamento do produto, expandir o significado da marca para outras categorias, ampliar o significado da marca, aumentar os pontos de contato e ter uma fonte adicional de receita.

Outra estratégia que as empresas utilizam para aumentar o *brand equity* é o **endosso de celebridades**.

[...] o princípio por trás dessa estratégia é que uma pessoa famosa pode atrair atenção para uma marca e modelar as percepções da marca em virtude das inferências que os consumidores fazem com base no conhecimento têm da celebridade [...] uma celebridade deve ter alto grau de visibilidade e um rico conjunto de associações. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 204).

²⁵ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (FEDERASUL).

Os autores Keller e Machado (2006) também se referem ao **patrocínio de eventos** (esportivos, culturais e outros), pois a participação em eventos é uma forma de criar ou reforçar percepções dos consumidores sobre as associações-chave: “Eventos têm seu próprio conjunto de associações que podem ficar vinculadas à marca patrocinadora sob certas condições.” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 207). Através do patrocínio de eventos a marca é capaz de aprofundar seu relacionamento com seu público-alvo, pois através da participação em eventos as empresas podem aumentar a lembrança de marca, criar ou reforçar as percepções do consumidor das associações-chave de imagem da marca, promover dimensões da imagem corporativa, criar experiências e evocar sentimentos, expressar compromisso com a comunidade ou com causas sociais e entreter os clientes bem como recompensar seus funcionários (KELLER; MACHADO, 2006).

Silverstein e Fiske (2005) abordam as extensões das marcas de luxo tradicionais como um aspecto do novo luxo. São marcas criadas para produtos com preços mais acessíveis. Os autores citam como exemplo a estratégia adotada pela Mercedes-Benz, a qual inovou em seus produtos nos últimos dez anos através de contínuas reduções de preço do veículo Classe C (chegando a vinte e seis mil dólares). A empresa ainda trabalhou para manter a aspiração nos consumidores estendendo sua marca através da diversificação em produto mercado acima, através da criação do veículo modelo Maybach, com preço de trezentos mil dólares. Ao mesmo tempo se tornou mais acessível e mais aspiracional. Neste caso, a marca adotou as estratégias referidas por Ward e Chiari (2008), através de top-down e bottom-up respectivamente. Não necessariamente “bottom-up”, pois a Mercedes-Benz nunca foi uma marca popular, massificada, mas adotou o mesmo raciocínio estratégico de elevação na categoria de produto.

Com o crescimento da comoditização de todos os setores do mercado, e o aumento da importância dos valores simbólicos e subjetivos de produtos, serviços e organizações, a tendência é a valorização da marca, nos mais variados negócios (SAMPAIO, 2002). Portanto, as empresas devem buscar estratégias que auxiliem na construção e fortalecimento do valor de que suas marcas oferecem.

O quadro abaixo sintetiza o conteúdo apresentado nesta seção, mostrando as estratégias mais comumente utilizadas para aumentar o valor de uma marca:

ESTRATÉGIAS DE MARCA	AUTOR
Extensão de marca (categoria)	Aaker e Joachimsthaler (2000) Keller e Machado (2006) Kotler (2000)
Extensão de marca (linha)	Boone e Kurtz (2009) Keller e Machado (2006)
<i>Co-branding</i>	Aaker (2003) Keller e Machado (2006)
Endosso de celebridades	Keller e Machado (2006)
Patrocínio de eventos	Keller e Machado (2006)

QUADRO 3 – Estratégias de marca

FONTE: o autor.

A seguir, serão apresentadas as estratégias mais encontradas no setor de moda de luxo.

4.6 ESTRATÉGIAS DO SETOR DE LUXO

O acesso à aquisição de produtos de luxo vem aumentando, tanto pelas políticas de pagamento facilitadoras, quanto pelo surgimento de novos ricos no país (MEYER, 2008b), como também pela criação de uma gama de produtos mais acessíveis que carregam marcas de renome (SILVERSTEIN; FISKE, 2006). Hoje em dia o consumidor passa a ter maior acesso a produtos e serviços de luxo e a demanda por estes itens começa a aumentar rapidamente. Assim, torna-se fundamental que as empresas deste setor adotem estratégias adequadas para competirem neste ambiente.

Dentro da literatura do luxo, é mais comum encontrar estratégias relativas ao composto mercadológico (ALLÉRÈS, 2006). Contudo, este estudo visa identificar tanto estratégias organizacionais como estratégias competitivas do setor de moda de luxo, em virtude de as estratégias organizacionais refletirem nas competitivas.

A classificação feita a seguir, irá tomar como base a mesma do capítulo de estratégias organizacionais e competitivas encontradas na literatura.

4.6.1 Estratégias organizacionais

Estratégias de Crescimento

Conforme Castarède (2005), as organizações de luxo podem crescer através das seguintes estratégias de crescimento: a) lançamento de produtos da gama tradicional da empresa; b) aquisição ou absorção; c) diversificação em múltiplos segmentos; d) licenciamento. O autor esclarece que tais estratégias não são excludentes, pois o desenvolvimento passa por todas estas etapas. O que Castarède (2005) caracteriza como absorção, outros autores como Wright, Kroll e Parnell (2000) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) denominam de fusão.

As estratégias que Castarède (2005) denomina de lançamento de novos produtos e diversificação em múltiplos segmentos também podem ser caracterizadas como estratégias de extensão de marca, conforme a definição de Keller e Machado (2006).

Crescimento interno

No setor de luxo, o crescimento interno pode ocorrer através da **criação de nova empresa** ou do **lançamento de novo produto** (ANSOFF, 1991; CASTARÈDE, 2005).

De acordo com Meyer (2008), algumas empresas internacionais do setor de luxo estabelecidas no Brasil estão se expandindo através da criação de novas lojas no país. Dentre elas estão: Armani, Louis Vuitton, Dior, Bvulgari e Givenchy.

Integração

Uma das formas de integrar é através da **aquisição** ou fusão entre empresas. Para Castarède (2005), as aquisições muitas vezes visam atender critérios financeiros, onde capitalizada, a empresa pode ampliar a gama de atividades. Pode haver **sinergias financeiras** ou complementaridades de competências e pesquisas como no caso da Unilever e da L’Oreal na perfumaria (CASTARÈDE, 2005).

Diversificação

A diversificação no setor de luxo, bem como nos demais setores, pode ocorrer em um segmento contíguo ou em múltiplos segmentos. Contudo, uma das peculiaridades para as marcas de luxo, é que a diversificação deve respeitar o território mental do consumidor. Para Castarède (2005), o perfume, a costura e os acessórios já se tornaram produtos complementares, apesar de se tratarem de luxos totalmente diferentes.

Dentro do conceito de **diversificação de produto** as empresas têm adotado estratégias conhecidas como **bottom-up** que visam inovar através da criação de produtos *premium*, bem como estratégias **top-down** que visam o desenvolvimento de produtos mais acessíveis que carregam marcas de renome (WARD; CHIARI, 2008). Desta forma, as empresas se mantêm em constante inovação, estando presente para maior número de consumidores. Conforme Passarelli (2010) a estratégia de expansão das marcas para produtos *premium* passou a ser utilizada como

forma de satisfazer considerável parcela da demanda do consumidor e afastar o declínio das marcas.

A empresa Cartier foi a pioneira na estratégia de **diversificação** quando optou por uma **estratégia de guarda-chuva de marcas (ou submarcas)**, lançando uma linha de relógios mais baratos com o nome “Les Must de Cartier”, para **atender ao mercado intermediário** que não conseguia ter acesso ao luxo. Esta estratégia gerou lucros para a empresa nas décadas de 1980 e 1990 (THE LUXURY-GOODS TRADE, 1992).

A Louis Vuitton **diversificou** em produto ao criar uma nova linha de produtos de “alto nível”, direcionados a uma clientela de maior poder aquisitivo. A linha era composta de exemplares denominados “couro espiga” com modelos discretamente “siglados”, onde o único sinal de reconhecimento da Vuitton eram os fechos tradicionais. Desde 1929, a marca se diversificou para outros setores de atividade, especialmente criando dois perfumes. Todas as diversificações se basearam no tema condutor, a viagem, se referindo a produtos de acompanhamento de viagem. A estratégia da Louis Vuitton possui o **luxo evidente** nas bolsas que possuem a sigla da marca e o **luxo velado** presente nos artigos feitos com os novos couros visando cativar uma clientela mais seletiva (ALLÉRÈS, 2006). Tal estratégia permite que a marca atue nos dois segmentos da **pirâmide do luxo**: luxo inacessível (extremo) e intermediário. A marca adotou uma estratégia de diversificação de produtos extendendo sua linha de produtos para através de uma subida de linha como forma de despertar o desejo nos seus consumidores.

A diversificação veio acompanhada da **democratização**. A criação de novas linhas de produtos para novos consumidores abriu portas para o desenvolvimento de produtos mais “acessíveis” para esse novo público. Foi o que fez a Hermès quando decidiu posicionar sua marca como mais acessível, enfatizando a propaganda de produtos como gravatas e perfumes, permitindo a entrada de qualquer consumidor a seu “mundo”. A Hermès tinha como objetivo vender comparação entre os indivíduos, uma coerência de estilo, uma vez que seus lenços e gravatas possuem reconhecimento mundial (THE LUXURY-GOODS TRADE, 1992). A diversificação de produtos passou a abranger categorias de produtos mais acessíveis aumentando assim, o consumo de produtos das marcas de luxo.

Além de produzir artigos mais diversificados, outra forma de **diversificar** é através do **licenciamento**. Com o **licenciamento** de suas marcas, as organizações se beneficiam **financeiramente** (através do ganho de *royalties*, como é o caso de Yves Saint Laurent, Christian

Dior e Pierre Cardin) ou tem termos de **difusão da marca** (CASTARÈDE, 2005). Um exemplo típico de vantagem de difusão de marca é quando a alta-costura concede licença a fabricantes ou promotores de perfumes. Em geral, depois da marca difusa, os proprietários tentam revogar a licença como forma de retomar o controle da marca, explica o autor.

Contudo, o **licenciamento** apresenta o risco da perda de prestígio da marca, pois seu gerenciamento já não está mais sob o controle da organização que a licenciou. Yves Saint Laurent e Christian Dior perderam a aura de suas marcas ao **licenciarem** seus nomes para a fabricação de meias e gravatas. A fim de não incorrerem no mesmo erro e terem maior controle de seu posicionamento de marca, as marcas de moda de luxo Chanel e Hermès optaram por não licenciarem suas marcas (THE LUXURY-GOODS TRADE, 1992).

Em busca da **diversificação**, a Gucci na década de 1980 colocou diversificou em mais de 14 mil produtos diferentes, de camisetas a canecas de café (THE LUXURY-GOODS TRADE, 1992), e até mesmo alguns rolos de papel higiênico possuíam o selo da marca. No ano de 1994 a marca estava perdendo muito dinheiro e não tinha nem luxo nem status em virtude de uma política equivocada que concedia licenças em demasia (MOORE; BIRTWISTLE, 2006). Contudo, a empresa passou por uma **reestruturação**. Então, as duas principais concorrentes (LVMH e Prada) adquiriram **participações acionárias** consideráveis da empresa. Em 1999, o conglomerado PPR formou uma **aliança** estratégia com a Gucci e comprou 42% da carteira da marca. Com o dinheiro proveniente desta aliança, a marca fez **aquisição de várias** marcas e formou a segunda maior *holding* de marcas de luxo do mundo, Gucci Group NV. A etapa seguinte da reestruturação da Gucci foi onde a empresa investiu em capacitação de gestão de marcas de luxo e aproveitou os recursos do grupo PPR (gestão, produção, logística e distribuição) a fim de desenvolver e tornar rentáveis as marcas adquiridas, levando as habilidades e as vantagens da empresa-mãe para as subsidiárias. Logo, a Gucci recomprou suas franquias, adquirindo também a empresa que possuía a licença de sua marca. Partiu então para a redução do número de produtos e de unidades de produção, concentrando sua produção em fabricantes locais. Com uma carteira de produtos equilibrada e percebendo a importância do *prêt-à-porter*, aumentou sua produção. Adotou uma estratégia de comunicação focada, transmitindo a mesma mensagem a todo o mundo. Investiu na criação de uma experiência de consumo de marca de luxo, a partir de novo design, dando ênfase na exclusividade e no poder de sedução que seus produtos ofereciam aos consumidores. Assim, no ano de 2004, por meio de uma aquisição

pública de ações, o grupo PPR se tornou dono absoluto do Gucci Group (MOORE; BIRTWISTLE, 2006).

A **Pierre Cardin**, que entre 1970 e 1980 era posicionada como marca de produto de luxo, passou a se reposicionar na década de 1990, na tentativa de popularizar-se. A marca busca **expandir-se** ocupando espaços em diferentes segmentos de mercado. Através do **licenciamento** de sua marca, a Pierre Cardin está presente em 70 países. Possui a política de gerenciar a **qualidade dos produtos**, delegando aos licenciados a responsabilidade pela produção e distribuição dos produtos em todos os pontos-de-venda (KOTLER; KELLER, 2006). Com esta estratégia, a empresa tornou-se, internacionalizada e democratizada. Contudo, uma marca de luxo não pode ser estendida em demasia, por isso, a Pierre Cardin passou a ser desvalorizada após licenciar em excesso sua marca (EVERY CLOUD..., 2002).

Com a **estratégia de democratização**, o modelo de negócio passa a ser **tipo pirâmide**, onde no topo estão as peças de luxo, na camada intermediária itens *ready-to-wear* (prontos para usar) e na base um espectro de perfumes e acessórios a preços inferiores ao alcance da maioria da população (SILVERSTEIN; FISKE, 2008).

A Coach, empresa de moda de luxo americana, entrou no mercado de luxo acessível optando pela estratégia de multi-canais. A empresa ingressou no mercado japonês, aplicando a estratégia de internacionalização com distribuição através de multi-canais: segmento de venda direta e indireta. A venda direta permitiu à empresa o contato direto com os consumidores e incluiu internet, catálogos, lojas de varejo e fábricas nos Estados Unidos, Japão (RYU, 2009). Considerada a única marca de moda de luxo americana capaz de competir no mercado global com as marcas de luxo européias como Louis Vuitton e Gucci, a Coach inicialmente optou pela integração, através de um **acordo de distribuição** (o que permitiu a entrada da marca em novo mercado com custos e riscos relativamente baixos). A seguir, a empresa adotou a estratégia de **joint venture** que a proporcionou diversos benefícios, pois a empresa acordada ofereceu o desenvolvimento de diversas lojas-bandeira (em inglês *flagship stores* - nomenclatura dada para as lojas que possuem todos os produtos que a marca comercializa), conhecimento de mercado, flexibilidade financeira, recursos humanos, logística e sistemas de informação; enquanto a Coach se responsabilizava pelo gerenciamento da marca, desenvolvimento do produto e design do ponto de venda. Tal estratégia deu à empresa maior controle de suas operações e oportunidades para

compreender o sistema de mercado e os consumidores japoneses, mantendo seus custos e riscos sob nível tolerável (RYU, 2009).

A empresa passou a adotar uma estratégia agressiva de expansão, abrindo diversas lojas no Japão e ganhando grande visibilidade, o que melhorou sua imagem e reconhecimento de marca perante o público japonês (RYU, 2009).

A terceira estratégia foi a de comprar parte do seu acordo da *joint venture* e manter uma subsidiária própria, independente. Com os benefícios provenientes da *joint venture* a empresa conseguiu garantir sua sustentabilidade no mercado japonês (RYU, 2009).

No Japão, a Coach investia em frequente pesquisa de mercado, o que permitiu à marca adaptar seus produtos ao gosto local, aumentando sua popularidade bem como o número de vendas, enquanto as empresas européias se recusavam a fazer isto com suas marcas tradicionais (RYU, 2009).

Castarède (2005) coloca que uma organização pode competir no mercado através de um único produto, adotando a estratégia de **produto único** ou **monoproduto**. A **Chanel** adotou a estratégia de **negócio único** quando permaneceu no setor de moda. Iniciou suas atividades com roupas e ampliou sua linha de produtos para perfumes e acessórios, produtos que já se tornaram complementares, conforme o autor. Desta forma, a empresa diversificou até certo ponto, mas não estendeu sua marca em demasia.

Internacionalização

Conforme Passarelli (2010, p. 54), a estratégia inicialmente mais adotada no setor de luxo foi a de “expansão geográfica das fronteiras de consumo”, onde países emergentes como Japão, Coréia, China, Rússia, Índia, Paquistão, México e Brasil se tornaram alvo das estratégias de mercado do setor de luxo por apresentarem elevado potencial de consumo capaz de otimizar a escala produtiva e reduzir os custos.

A terceira onda foi a estratégia de **internacionalização**, pois de acordo com Passarelli (2010, p 48) “o processo natural de expansão dos negócios de uma marca é geográfico.” Desta forma, a marca vai se expandindo para outros países e continentes. A marca Louis Vuitton (LV)

foi a pioneira neste processo. Em 1977 a empresa iniciou sua **expansão** de boutiques pelo mundo. Em 1990 haviam 180 lojas e o lucro havia aumentado. Giorgio Armani (empresa do segmento de moda de luxo) dentre outras seguiram o mesmo caminho, internacionalizando seus produtos. As empresas que não conseguiam arcar com os custos da criação de novas lojas, optavam por distribuir seus produtos através de distribuidores especializados ou lojas de luxo. Contudo, para um produto ser considerado exclusivo, como deve ser o produto de luxo, ele não pode estar disponível em todo lugar e a internacionalização permite que isto aconteça (THE LUXURY-GOODS TRADE, 1992).

Estratégias de Estabilidade

No setor de luxo, a marca não pode ser difundida em demasia, o que a torna banalizada e ela perde a legitimidade para o consumidor. Por este motivo a Cartier se recusou a fabricar gravatas que levassem seu nome (CASTARÈDE, 2005), diversificando até certo ponto e então adotando a estratégia de estabilidade.

Grande parte das empresas está **terceirizando sua produção** enquanto outras optam pela **produção independente** como forma de garantir sua qualidade, como o caso da **Rolex** (LIEBESKIND, 2006) e da Hermès (MEYER, 2008a), o que se caracteriza como uma **estratégia de estabilidade**. Enquanto a Hermès permaneceu com sua estratégia de **produção artesanal**, fazendo tudo à mão com seus próprios artesãos, na Louis Vuitton cada funcionário é responsável pela sua função específica e nenhum sabe fazer um produto inteiro sozinho (MEYER, 2008b).

Estratégias de Redução

Devido à desaceleração do consumo de produtos de luxo decorrente da crise mundial, a marca de moda italiana Versace adotou a estratégia de **redução por desinvestimento** fechando suas três lojas no Japão (COM O JAPÃO, 2009).

A Louis Vuitton optou pela **estratégia de redução por reviravolta** para aumentar suas margens através da eliminação de revendedores no seu canal de distribuição. Como o preço é um sinal de exclusividade, o fato de ter revendedores possibilita que a imagem de um produto de luxo seja arruinada, pois eles podem vir a comercializá-lo com preço mais baixo. Por isso, a Louis Vuitton eliminou todo ponto de distribuição que não fosse de sua propriedade. Assim, somente com lojas próprias, a marca consegue manter uma estratégia coerente e ter o controle sobre suas operações (THE LUXURY-GOODS TRADE, 1992).

4.6.2 Estratégias competitivas do setor de luxo

Para manter o interesse dos consumidores, as empresas que atuam no Brasil, adotaram a **estratégia diferenciação através da inovação em produtos**, renovando seu portfólio de produtos para atenderem aos seus consumidores. Em 2008, as indústrias do setor de luxo que possuem atividades no Brasil renovaram em 50% seu portfólio de produtos/serviços²⁶. De acordo com a literatura, a renovação do portfólio de produtos pode ser enquadrada como uma estratégia de **extensão de marca para novos produtos** (KELLER; MACHADO, 2006) bem como uma estratégia de **diversificação de produtos** (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Conforme Passarelli (2010) a estratégia de diferenciação de produtos através da modificação de pequenas características é bastante utilizada no setor por criar uma espécie de semiexclusividade, como fazem as marcas de jeans ao criar novas lavagens com número limitado de peças.

Grandes marcas de luxo buscam tradição com peças clássicas que funcionam como âncoras e utilizam a **estratégia de diversificação** criando outras peças ou produtos para atrair mais público e manter-se no mercado através da **inovação de produtos** (LIEBESKIND, 2006). Dentro desta linha, lojas multimarcas posicionadas como luxo, começam a competir com **estratégias de diferenciação** criando produtos com **marca própria** (COSTA, 2008a).

²⁶ Dados obtidos através de release da pesquisa “O Mercado do Luxo no Brasil - Ano III” (iniciativa das consultorias MCF e GfK Brasil realizada de novembro de 2008 a fevereiro de 2009 com 102 empresas que atuam no segmento do luxo ou *premium* no Brasil).

Para competir no mercado brasileiro, marcas internacionais como a Armani adotam políticas que agradam o público local como a **política de preço** onde o pagamento é facilitado, dividindo a compra em várias parcelas no cartão de crédito (MEYER, 2008b).

A Armani ainda estendeu sua marca, licenciando-a para produtos de outros segmentos: chocolates, relógios, móveis e objetos de decoração (ARMANI, 2009). A mesma marca já havia estendido sua linha de produtos através da criação de submarcas mais acessíveis. Conforme Kathalian (2009, p.1),

O consumidor aceita mais facilmente o "descer para baixo", quando a empresa faz uma versão mais acessível do produto e cria mesmo submarcas como os casos das empresas de moda, que a partir de uma grife mãe de alto valor (por exemplo, Armani) cria uma linha mais popular (por exemplo, Emporio Armani).

Conforme o Interbrand (2009), a Louis Vuitton mantinha crescimento em todas as regiões tendo comportamento diferente das demais marcas de luxo. Através de uma estratégia de **expansão agressiva**, a marca abriu 22 novas lojas, sendo que 3 delas se inseriram em novos mercados. Desta forma, a marca cresceu em calçados, relógios e acessórios.

Passarelli (2010) aborda as **estratégias de comunicação** mais utilizadas no setor de luxo: **a) propaganda** – utilizada prioritariamente pelo segmento luxo-premium (aqui o autor esclarece que a propaganda difere da publicidade, pois, esta consiste em tornar algo público de forma não patrocinada); **b) revistas segmentadas** que abordam a cultura do luxo; **c) internet**, porém com ações publicitárias ainda tímidas.

Somente em casos muito excepcionais as empresas do segmento aceitam ser veiculadas em jornais, outdoors, rádio ou televisão. Nos casos específicos de rádio e televisão, atuam sempre como patrocinadoras de programas (de moda, por ex.) e nunca utilizando inserções independentes: jingles, spots e filmes. (PASSARELLI, 2010, p. 90).

Em sua **estratégia de comunicação**, a Louis Vuitton foi inovadora fazendo anúncios de 90 segundos na televisão e, o que não é usual neste setor (INTERBRAND, 2009).

Outra estratégia de comunicação bastante utilizada é a de **relações públicas** onde o profissional planeja, executa e controla ações específicas para todos os públicos que a empresa se relaciona (funcionários, clientes reais, clientes potenciais, imprensa, fornecedores, comunidade internacional, governo e ambientalistas (PASSARELLI, 2010). Das áreas de relações públicas, as mais envolvidas com o setor de luxo são: **assessoria de imprensa, eventos**, responsabilidade social, trabalho com o público interno e marketing direto.

Passarelli (2010) aborda os principais formatos de varejo de luxo encontrados no Brasil: estabelecimentos independentes, franquias e licenciamentos.

Os **estabelecimentos independentes** são únicos (sendo monomarcas ou não), sendo isolados de outros estabelecimentos. Apresentam como vantagem a facilidade para o gerenciamento, contudo, fazem com que o consumidor efetue grandes deslocamentos para consumir (PASSARELLI, 2010).

A **franquia** consiste em uma proposta pré-formatada de varejo ou prestação de serviços, onde o franqueado assume uma operação previamente desenhada e, mediante normas preestabelecidas realiza os negócios (PASSARELLI, 2010).

Já no **licenciamento**, “o licenciado, além do uso da marca e do direito de poder comercializar os produtos e serviços, em muitas oportunidades, está também autorizado, sob supervisão do licenciador, a produzir os bens.” (PASSARELLI, 2010, p. 98).

Passarelli (2010) afirma que as organizações de luxo preferem franquiar em vez de licenciar e destaca que nas franquias o repertório de produtos importados para serem comercializados devem ser avalizados pela matriz.

Pelo fato de que o varejo de luxo trabalha com número pequeno ou médio de artigos para venda, o estabelecimento não precisa ser de grande porte. Em relação ao **ambiente**, “o ponto de venda deve ser clean, com abundantes espaços de respiro no projeto de interiores.” O mobiliário deve ser neutro contendo peças de excelente qualidade e design autoral. Os produtos devem ser exibidos de forma discreta e elegante, evitando-se a comunicação visual com excesso de informação. As cores devem ser empregadas em tons discretos, seguindo as cores de identidade da marca (PASSARELLI, 2010, p. 97). “Nas lojas de luxo o cliente prefere menos exposição e busca exclusividade [...] é a somatória de muitos conceitos que irá torná-la popular ou luxuosa.” (QUANDO UMA LOJA..., 2010).

Em termos de formato para varejo, Passarelli (2010) coloca que as grandes marcas de luxo preferem estar localizadas na rua pelo glamour desta localização, das árvores, jardins e cafés. Na rua, a marca pode mostrar suas potencialidades por este tipo de estabelecimento permitir a explicitação da marca na arquitetura do prédio, propiciar que o estabelecimento ofereça também um conjunto de serviços complementares como manobristas, seguranças. Contudo, no Brasil, o luxo aloja-se bem no conceito de shopping pelas facilidades que este ambiente oferece como segurança, estacionamento, comodidade e entretenimento.

Uma vez que o mercado de luxo brasileiro não apresenta dados consolidados por ser incipiente, esta pesquisa torna-se relevante por trazer à tona quais estratégias estão sendo utilizadas por empresas do setor, bem como analisar à margem da teoria, o caminho para a competitividade das empresas e do setor.

Abaixo, segue o quadro com a síntese das estratégias mais utilizadas pelo setor de moda de luxo no mundo e no Brasil:

ESTRATÉGIAS DO SETOR DE DE LUXO			
Empresa	Estratégia	Descrição	Autor
Cartier	CRESCIMENTO por diversificação & democratização	- A marca diversificou ampliando sua atuação para luxo intermediário através da criação de submarcas mais acessíveis: lançamento da linha de relógios “Les Must de Cartier”.	The Luxury-goods trade (1992)
Chanel	ESTABILIDADE	- Não licenciou sua marca a fim de obter maior controle de seu posicionamento de marca.	Castarède (2005)
Chanel	DIVERSIFICOU	- Adotou a estratégia de negócio único permanecendo no setor de moda. Sua diversificação se deu em torno de produtos complementares.	Castarède (2005)
Christian Dior	CRESCIMENTO por diversificação	- Diversificou através do licenciamento de sua marca. Contudo, assim como YSL, perdeu a aura de sua marca ao licenciar sua marca para produção de meias e gravatas.	Castarède (2005) The Luxury-goods trade (1992)
Coach	CRESCIMENTO por internacionalização	- Internacionalização através de multi-canais: venda direta e indireta. - Estratégia agressiva de expansão, abrindo lojas no Japão.	Ryu (2009)

Cont...

Coach	CRESCIMENTO por integração	- Ingressa no mercado japonês através de acordo de distribuição. - Faz acordo de <i>joint venture</i> ganhando diversas flagship stores.	Ryu (2009)
Coach	CRESCIMENTO por desenvolvimento interno	- Comprou parte de seu acordo da <i>joint venture</i> e manteve subsidiária própria.	Ryu (2009)
Giorgio Armani	CRESCIMENTO Internacionalização	- Internacionalizou seus produtos.	The Luxury-goods trade (1992)
Giorgio Armani	CRESCIMENTO Diversificação	- A Armani diversificou extendendo sua marca a outros setores como chocolates, relógios, móveis e objetos de decoração.	Armani (2009)
Giorgio Armani	DIFERENCIAÇÃO em serviço	- Oferece o pagamento parcelado.	Meyer (2008b)
Gucci	CRESCIMENTO por diversificação	- Licenciou sua marca e permitindo que seu logotipo estivesse presente em mais de 14 mil produtos diferentes. Desta forma, perdeu o foco do seu negócio.	The Luxury-goods trade (1992) Moore e Birtwistle (2006)
Gucci	CRESCIMENTO por integração	- Fez aliança com o conglomerado de luxo PPR e com o dinheiro que recebeu investiu em capacitação de gestão de marcas de luxo.	Moore e Birtwistle (2006)
Gucci	CRESCIMENTO por crescimento interno	- Recomprou suas franquias, adquirindo também a empresa que possuía a licença de sua marca, a fim de ter controle absoluto de suas operações. - Aumentou a produção de <i>prêt-à-porter</i> .	Moore e Birtwistle (2006)
Gucci	REDUÇÃO por reviravolta	- Reduziu o número de produtos e unidades de produção, concentrando sua produção em fabricantes locais.	Moore e Birtwistle (2006)

Cont...

Gucci	DIFERENCIAÇÃO na comunicação	- Adotou estratégia de comunicação focada, transmitindo a mesma mensagem a todo o mundo.	Moore e Birtwistle (2006)
Hermès	CRESCIMENTO por diversificação	- Adotou a estratégia de crescimento através da diversificação de produtos extendendo sua marca a produtos mais acessíveis, democratizando-a.	The Luxury-goods trade (1992)
Hermès	ESTABILIDADE	- Não licenciou sua marca a fim de obter maior controle de seu posicionamento de marca.	Meyer (2008a)
Louis Vuitton	CRESCIMENTO Internacionalização	- Expansão de boutiques pelo mundo atingindo 180 lojas pelo mundo no ano de 1990.	The Luxury-goods trade (1992)
Louis Vuitton	REDUÇÃO por reviravolta	- Recompra de franquias com o objetivo de retomar o controle absoluto de suas operações. - Diferenciação através de estratégias de boutiques ou lojas próprias a fim de aumentar suas margens através da eliminação de revendedores.	The Luxury-goods trade (1992)
Louis Vuitton	DIFERENCIAÇÃO comunicação	- Inovou fazendo anúncios de 90 segundos na televisão, diferente do comportamento das outras marcas de luxo.	Interbrand (2009)
Louis Vuitton	CRESCIMENTO por diversificação	- Diversificou em produtos ampliando sua marca através de subida de linha (desenvolvendo nova linha de produtos alto nível, contendo exemplares denominados “couro espiga”).	Allèrès (2006)

Cont...

Louis Vuitton	CRESCIMENTO por diversificação	- Extensão de marca através da diversificação na linha de produtos com a introdução de perfumes. Permitiu assim, maior democratização da marca.	Allèrès (2006)
Pierre Cardin	CRESCIMENTO Internacionalização	- Faz licenciamento de sua marca e se torna presente em 70 países.	Every Cloud (2002) Kotler e Keller (2006)
Rolex	ESTABILIDADE	- Mantém a produção própria evitando terceirizações.	Liebeskind (2006)
Versace	REDUÇÃO por desinvestimento	- Adotou a estratégia de redução de suas operações fechando suas três lojas no Japão, a fim de encerrar as atividades no país.	Com o Japão (2009)
Yves Saint Laurent	CRESCIMENTO por diversificação	- Adota a estratégia de diversificação através do licenciamento de sua marca.	Castarède (2005) The Luxury-goods trade (1992)

QUADRO 4 – Estratégias do setor de luxo

FONTE: o autor.

Todas as estratégias enquadradas como crescimento por diversificação em produtos também podem ser consideradas estratégias de diferenciação através da ampliação do mix de produtos, bem como estratégias de extensão de marca. Neste capítulo, a classificação utilizada foi de acordo com as informações encontradas nos dados secundários.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda as teorias de competitividade e de estratégias organizacionais e competitivas das empresas. Inicialmente este capítulo discorre sobre a teoria da competitividade, apresentando um quadro com os principais fatores competitivos encontrados na literatura, que servirá como instrumento de auxílio na pesquisa posteriormente. Em seguida, são abordadas as principais estratégias organizacionais e competitivas encontradas nas organizações, para que se possa fazer um comparativo entre a literatura e as principais estratégias utilizadas pelo setor.

5.1 COMPETITIVIDADE

Ser competitivo é condição vital das empresas no mundo dos negócios. Andrews (2001) enfatiza que não basta saber fazer, e sim que a empresa tenha capacidade de fazer algo particularmente bem, desenvolvendo assim, sua **essência competitiva** e se diferenciando da concorrência. Desta forma, as empresas buscam se diferenciar através da criação vantagens competitivas em relação à concorrência. O sucesso competitivo depende da **criação** e da **renovação** das **vantagens competitivas**, em um processo em que as empresas buscam se diferenciar favoravelmente da concorrência através da adoção de estratégias competitivas (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

Porter (1989) acredita que uma empresa pode obter **vantagem competitiva** através da diferenciação por **preços, custos** ou **foco**. Enquanto Hamel e Prahalad (2001) afirmam que uma empresa é competitiva através de suas vantagens únicas ou **competências distintas**, as quais consistem num conjunto de forças que as empresas concorrentes não conseguem imitar. Contudo, essa **vantagem deve ser sustentável**, por isso Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996, p.3) definem o conceito de **competividade** como: “a capacidade da empresa formular e implementar **estratégias concorrenciais**, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma **posição sustentável** no mercado”.

A competitividade pode ser vista sob a ótica do desempenho ou da eficiência organizacional. Como **desempenho** ela é expressa na participação de mercado que a empresa alcança em determinado momento do tempo. Desta forma, é a demanda do mercado que determina a competitividade da empresa. Como **eficiência**, é avaliada pela capacidade da empresa transformar insumos em produtos com o máximo de rendimento (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

O desempenho é considerado um fator *ex-post*, pois é visto como um resultado, ao passo que a eficiência é vista como um fator *ex-ante*, já que é necessário que a empresa possua determinadas capacidades para ser competitiva. Sendo assim, o grau de **capacitação** de uma empresa a leva a adotar determinada **estratégia** e conseqüentemente, a obter determinado **desempenho**. Logo, o desempenho seria fruto das ações tomadas pela empresa fazendo uso das qualificações que possui (COUTINHO; FERRAZ, 2002). Ao mesmo tempo em que as empresas somente são capazes de adotar estratégias para as quais reúnem as competências necessárias, as **estratégias** permitem às empresas ampliar suas **capacitações** (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). Aaker (2003, p.146) corrobora os autores ao dizer que “a estratégia precisa ser baseada em um conjunto de ativos e competências.”

Dentro da ótica do **desempenho**, a competitividade pode ser entendida como a habilidade de uma empresa em manter ou aumentar seus **lucros** e sua **participação no mercado** (OLIVEIRA, 2004). Conforme Camelo (2008) é a **mensuração do desempenho empresarial** que irá revelar o sucesso da estratégia. Em contraponto à visão da autora, Coutinho e Ferraz (2002) afirmam que a análise do desempenho evidencia apenas o **comportamento dos indicadores**, deixando de examinar o processo competitivo e as causas do resultado encontrado. Tais indicadores resultam do posicionamento da empresa perante a concorrência e ao ambiente econômico em que está inserida, em função das suas capacidades acumuladas e estratégias competitivas adotadas. O **desempenho** competitivo hoje apenas indica a competitividade da empresa em algum momento do passado, “entre esse momento e o presente, diferentes empresas possivelmente adotaram novas e diferentes estratégias.” (KUPFER, 1992, p.14).

Conforme a interpretação de Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), Porter tem uma visão da vantagem competitiva onde o todo importa mais do que qualquer parte individual. Nesta visão, a vantagem competitiva está no sistema complexo de atividades da empresa, nas suas relações e não nas partes específicas (competências essenciais ou recursos críticos da empresa), pois

difícilmente a concorrência conseguirá compreender e copiar os elos relevantes deste sistema. Entretanto, Porter não considera as pressões do processo econômico, social e político, como o fazem Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) ao analisarem os **fatores sistêmicos**. A análise de Porter é focalizada na empresa em um determinado momento, numa determinada situação econômica, num determinado setor, deixando de se preocupar com os **fatores sistêmicos**, que fazem da competitividade um estado e não uma condição imutável. Pois, tomando-se como base o **desempenho**, a competitividade é vista **como uma condição** que a empresa possui ou que apresenta em **determinado momento**. E, considerando os fatores sistêmicos, percebe-se que a condição pode mudar, tanto por fatores internos à empresa quanto por fatores externos a ela. Assim, a competitividade passa a ser encarada como uma característica **extrínseca** de uma empresa, relacionada ao **padrão de concorrência** que vigora em cada mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996), conforme coloca Kupfer (1992, p.14): “Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotam estratégias de conduta (investimentos, inovação, vendas, compras, financiamento, etc..) mais adequadas ao **padrão de concorrência** setorial.”

Visto que a competitividade depende de condições externas, é fundamental conhecer o **padrão de concorrência** que vigora no mercado, pois em cada mercado predominam determinadas formas de competição como preço, qualidade, diferenciação do produto/serviço, dentre outras; consideradas como **fatores críticos de sucesso** competitivo (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). Desta forma, é fundamental que as empresas conheçam as forças competitivas que incidem sobre o ambiente. Assim sendo, este estudo faz uma análise das cinco forças competitivas de Porter (1986).

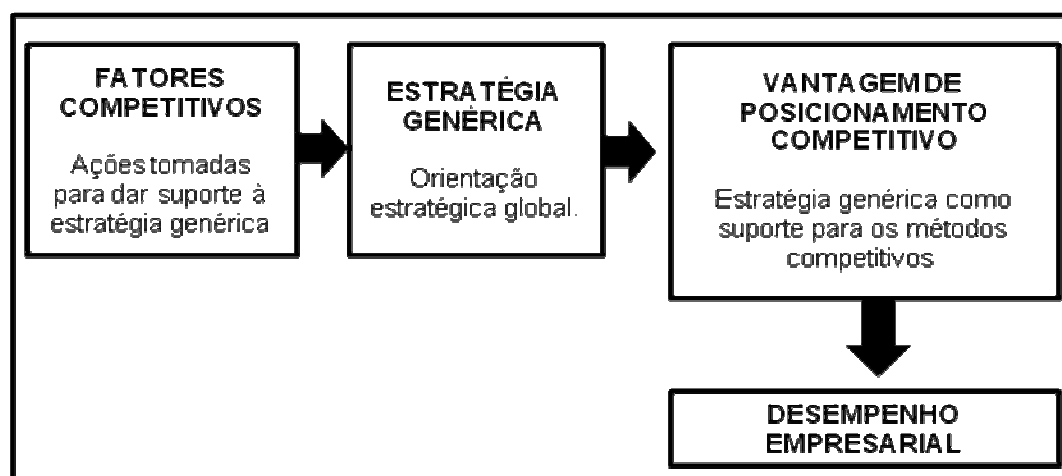
Considerando que a **competitividade** resulta da adequação das **estratégias** das empresas ao **padrão de concorrência vigente** no mercado, a realização de um estudo dos **fatores de competitividade do setor de luxo** torna-se uma ferramenta fundamental para a análise das estratégias adotadas pelas empresas desse setor.

Conforme Powers e Hahn (2004), os fatores competitivos dão suporte às estratégias empresariais. Para eles, fatores competitivos são ações tomadas ou recursos utilizados no processo inteiro de desenvolvimento da estratégia e são importantes para o desempenho das organizações. Os autores consideram como **fatores competitivos** habilidades e recursos superiores (físicos) disponíveis para o uso da empresa em uma indústria competitiva. Como recursos superiores estão: escala, localização, sistema de distribuição e **brand equity** (valor

patrimonial de marca). Como habilidades superiores encontram-se: capacidade da equipe, sistemas e entendimento de marketing. O estudo dos autores consiste em uma análise de como as instituições financeiras (bancos) aplicam os **fatores competitivos** para dar suporte às estratégias genéricas de Porter. Os autores caracterizam como **fatores competitivos críticos** aqueles mencionados como acima da média em grau de importância pela maioria das empresas estudadas e fazem uma relação dos mesmos com as estratégias genéricas e com o desempenho da organização. O estudo classifica os bancos de acordo com cada grupo estratégico que está inserido baseado na ênfase que dá a determinado **fator competitivo**. Consideram que o desempenho é resultado do sucesso da implementação da estratégia genérica suportada pelos **fatores competitivos** que, por sua vez, são baseados no sucesso da conversão das habilidades e recursos em **vantagem competitiva**. O resultado foi que os bancos que enfatizavam os **fatores competitivos** enquanto perseguindo uma das estratégias genéricas reportaram melhor desempenho do que os que não perseguiram os **fatores competitivos**.

A Figura 2 extraída do artigo de Powers e Hahns (2004) procura mostrar como as **ações** que as empresas tomam, suportam suas **estratégias** e as conduzem a determinado **posicionamento**, conferindo-lhes ou não vantagem competitiva evidenciada pelo seu **desempenho**.

FIGURA 2 – Fatores competitivos conduzindo ao desempenho empresarial



Fonte: adaptado de Powers e Hahns (2004, p. 46).

5.1.1 Fatores Competitivos

Para cada mercado específico vigoram determinados fatores competitivos. Nesta fase, foram compilados alguns fatores encontrados na literatura, sem considerar o mercado ao qual se aplicavam.

De acordo com Zaccarelli (2003), um **fator competitivo** se torna uma **vantagem competitiva** se o consumidor perceber nele uma diferenciação em relação à concorrência. Para cada tipo de empresa existirá um conjunto específico de fatores competitivos.

Com base no artigo de Kim e Oh (2004), onde os autores consideram a importância de conciliar dentre os fatores competitivos aspectos externos (cinco forças), aspectos internos (abordagem baseada em recursos) e aspecto entre empresas (abordagem relacional), o presente estudo visa mesclar tais aspectos juntamente com aspectos do produto de luxo para encontrar os fatores competitivos do setor de luxo. Conforme os autores, a abordagem externa (cinco forças) presume que todas as empresas tenham as mesmas condições internas (recursos e capacidades) e seu desempenho seja resultado somente da forma como irá reagir aos sinais do mercado e como irá prever a evolução da indústria. Com relação à **abordagem baseada em recursos**, as empresas são percebidas como heterogêneas, pois cada uma possui diferentes recursos e capacidades que determinam seu desempenho no mercado (o termo “recurso” abrange ativos, competências, capacidades, informação e conhecimento). Na **abordagem relacional** os recursos são criados através da interação entre empresas como *joint ventures* e alianças, por exemplo.

Este estudo visa identificar os fatores competitivos relacionados à empresa e ao **produto** que ela comercializa. A **abordagem relacional** que os autores Kim e Oh (2004) mencionam, neste estudo estará classificada como aspectos relacionados à empresa.

5.1.1.1 Fatores competitivos relacionados ao produto

Para Lipovetsky e Roux (2005), Allérès (2006) e Ferreirinha (2009), os produtos de luxo não suprem necessidades e sim, **desejos** dos seus usuários. O uso de um produto de luxo desperta

emoção no consumidor, oferecendo uma experiência prazerosa (LIPOVESTKSY; ROUX, 2005; FERREIRINHA, 2009), por esta razão, afirma Ferreirinha (2009), o produto de luxo deve proporcionar **experiências únicas**, pois o consumidor de hoje é muito mais sensorial e está disposto a viver o luxo. Passarelli (2010, p.23) afirma que os produtos de luxo possuem forte apelo emocional “além da utilidade e da capacidade de agregar valor, estabelecem com os consumidores uma relação marcada com a emoção.”

Apesar dessa mudança no perfil do consumidor, os consumidores de luxo ainda valorizam o **status** (D’ANGELO, 2006; GALHANONE; TOLEDO, 2009; MOORE; BIRTWISTLE, 2006), sendo que nos usuários de produtos de luxo intermediário é mais nítida a busca pela **distinção social** (ALLÉRÈS, 2006).

De acordo com Allérès (2006) e Strehlau (2008) através de uma **comunicação seletiva** os usuários de produtos de luxo se sentirão mais **prestigiados**, diferenciando-se dos consumidores de artigos massificados que não possuem acesso a seu universo restrito. Dentro do enfoque da comunicação seletiva, segue Castarède (2005) que acredita que no setor de luxo a **marca não pode ser difundida** em demasia para não perder sua **legitimidade** e tornar-se banalizada pelo consumidor, pois um dos fatores que dá legitimidade a um produto é sua **marca**. É através da imagem de marca que o consumidor possui sobre aquela empresa que ele vai criar confiança no produto ou serviço que ela oferece (AAKER, 2003; D’ANGELO, 2006; JOÃO; PISCOPO, 2008; LIPOVETSKY; ROUX, 2005; ZACCARELLI, 2003), portanto uma empresa precisa ter uma boa **imagem institucional**, uma boa **reputação**, pois assim, transmitirá segurança para seu consumidor (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2000; ZACCARELLI, 2003).

Outro fator que tem interferência semelhante à da marca no que se refere à **legitimidade** é a **tradição** de um produto, pois transmite confiança ao consumidor (LIPOVETSKY; ROUX, 2005; MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL, 2008). Passarelli (2010, p.22) explica “os produtos de luxo geralmente possuem uma **história**. Uma trajetória marcada pela manutenção de uma proposta de relação com o consumidor que se estende e se repete ao longo do tempo.” Contudo, o autor esclarece que tradição não tem relação com conservadorismo quando diz: “Uma empresa pode ser tradicional em sua essência e muito inovadora em seu portfólio.” (PASSARELLI, 2010, p.23).

Assim como em outros setores da economia, no setor de luxo a **alta tecnologia** também é considerada um fator competitivo, pois, conforme Kim e Oh (2004) recursos tecnológicos como e-mails dentre outros auxiliam a operacionalizar as atividades rotineiras dos hotéis, por exemplo. Oliveira (2006) acrescenta que a **tecnologia aprimorada** pode ser adquirida através da estratégia de especialização onde a empresa, com o intuito de manter liderança em determinado produto/serviço, concentra seus esforços na expansão de uma única ou poucas atividades, reduzindo assim os custos unitários pela produção em massa, o que possibilita ter uma tecnologia aprimorada. Passarelli (2010) enfatiza o benefício da tecnologia aplicada ao processo produtivo ao mencionar que os custos descrescem com o passar do tempo.

Em termos de produto, a **estética** pode ser considerada como um fator de competitividade, principalmente no que diz respeito ao universo de produtos de luxo que prezam pela **perfeição** em todos os aspectos (ZACCARELLI, 2003; D'ANGELO, 2006; ALLÉRÈS, 2006; LIPOVETSKY; ROUX, 2005). Passarelli (2010, p.22) acredita que a sedução estética contribui para as vendas dos artigos de luxo, pois os mesmos normalmente possuem um “design impecável”.

Outro fator competitivo bastante mencionado na literatura é a **qualidade**, que é a capacidade um produto satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas do consumidor. Para que uma empresa tenha sua marca reconhecida, deve oferecer um produto de qualidade real e percebida pelo consumidor. Qualidade também consiste em fazer os produtos de maneira correta, sem erros (AAKER, 2003; D'ANGELO; 2006; LIPOVETSKY; ROUX, 2005; MOORI; GHOBIL; MARCONDES, 2007; OLIVEIRA, 2004; SLACK, 2002; TACCONI NETO; TACCONI; MARQUES JÚNIOR, 2008; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; PASSARELLI, 2010; ZACCARELLI, 2003), nesse sentido o fator **confiabilidade**, que significa fazer as coisas pontualmente e cumprir as promessas de entrega, torna-se fundamental para o setor (SLACK, 2002; ZACCARELLI, 2003).

Em relação à **amplitude da linha de produtos**, Breuning (2006, p.86) afirma que quanto maior o mix de produtos, maior será a diferenciação e a satisfação dos consumidores. Aaker (2003) cita a importância da **abrangência da linha de produtos** enquanto as consultorias MCF CONSULTORIA e GFK BRASIL (2008) junto com Zaccarelli (2003) afirmam que para o sucesso de uma empresa de luxo é importante que exista **variedade de produtos e serviços**. Contudo, ainda que exista variedade de produtos e serviços, a **exclusividade** de produtos é um

atributo que deve ser levado em conta no universo específico do luxo, que prima por diferenciação (MCF CONSULTORIA, GFK BRASIL (2008); PASSARELLI, 2010). Para que tal exclusividade aconteça, os custos de produção aumentam, uma vez que os produtos exclusivos ou raros não são produzidos em série, logo, devem conter **preço elevado**, atributo considerado importante no mercado de luxo (D'ANGELO, 2006; PORTER, 1989; TACCONI NETO; TACCONI; MARQUES JÚNIOR, 2008; MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL, 2008). Conforme Passarelli (2010) os produtos de luxo são ofertados em quantidade moderada a fim de despertar o desejo de consumo. “Deve ficar implícito, na relação comercial, um certo privilégio do comprador.” (PASSARELLI, 2010, p.23).

Conforme Allérès (2006), D'Angelo (2006), Lipovetsky e Roux (2005), Mandhachitara e Lockshin (2004) e Strehlau (2008), a **raridade** é considerada um fator competitivo. Segundo Mandhachitara e Lockshin (2004), no mercado de luxo a escassez justifica o **preço elevado**. No setor de luxo, o **preço alto** indica que o produto é dotado de qualidade e desempenho superior (D'ANGELO, 2006; PORTER, 1989; TACCONI NETO; TACCONI; MARQUES JÚNIOR, 2008; MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL, 2008). Wright, Kroll e Parnell (2000), acreditam que o **preço premium** é proveniente de benefícios ampliados que a empresa oferece ao consumidor, bem como pode ser decorrente do **valor patrimonial da marca (brand equity)** que foi gerado anteriormente (AAKER, 2003). Quando uma marca possui alto **valor patrimonial** ela gera valor para o cliente e este valor pode se traduzir em **preço premium** (AAKER, 2003). Segundo Mandhachitara e Lockshin (2004), alterações no **preço** de produtos de luxo, não interferem no volume de vendas.

5.1.1.2 Fatores competitivos relacionados à empresa

Para ser competitivo deve-se buscar agregar valor ao cliente e as empresas conseguem isso através da adoção de atributos que as diferenciem da concorrência, por isso, a **diferenciação** é um fator chave de sucesso na competitividade empresarial (AAKER, 2003; TACCONI NETO; TACCONI; MARQUES JÚNIOR, 2008; ZACCARELLI, 2003).

Para Zaccarelli (2003) a **vantagem competitiva por diferenciação** consiste em uma mudança na forma de negociar com fornecedores e/ou distribuidores, diferenciando-se dos concorrentes que operam de forma tradicional. Uma empresa pode se diferenciar, por exemplo, mudando seu canal de abastecimento ou distribuição, através do desenvolvimento de um canal exclusivo para ela. Outra forma seria manter seu canal atual, mas modificar a forma de atuação de fornecedores e distribuidores. Dentre os benefícios da diferenciação estão a redução de custos, a melhoria do serviço aos clientes e a melhoria do negócio em si. O autor cita o caso da Avon, empresa de cosméticos que se diferenciou da concorrência através da criação de um sistema de distribuição por representantes que eliminou a intermediação dos tradicionais distribuidores e varejistas.

O bom **relacionamento com clientes** é considerado um fator competitivo para a empresa, pois ajuda a minimizar o poder da concorrência, por isso, Powers e Hahs (2004) acreditam na importância de uma **rede de relacionamentos**. Uma vez que no setor de luxo, o consumidor está pagando mais caro para obter o que deseja, ele passa a esperar algum benefício a mais por isso. Almeja um produto de alta qualidade, que carregue uma marca de renome ao mesmo tempo que espera por um **atendimento personalizado** que justifique o preço que paga pelo produto/serviço (MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL, 2008), pois o mercado do luxo exige **atendimento e personalização** (PASSARELLI, 2010).

Para Kim e Oh (2004), o bom relacionamento com os clientes pode contribuir para a conquista da **vantagem competitiva por preferência dos clientes**, a qual diz respeito ao fato de o cliente optar por uma empresa e não pelas outras da concorrência, não considerando se aquela atitude é racional ou irracional. Quando a empresa possui esta vantagem, um produto pode ser preferido em determinado local apenas por estar disponível, ainda que nada mais o diferencie (ZACCARELLI, 2003).

Outro fator que contribui para a competitividade de uma empresa, principalmente se pertencer ao mercado de luxo, é a **localização** do seu ponto-de-venda (AAKER, 2003; GFK BRASIL, 2008; MCF CONSULTORIA; PASSARELLI, 2010; ZACCARELLI, 2003). A localização pode trazer segurança e conforto para os clientes, bem como facilitar o acesso a determinados produtos e serviços. Ao se tratar de varejo de luxo “[...] o endereço é fator decisivo no sucesso do negócio.” (PASSARELLI, 2010, p. 96).

Muitas vezes, em indústrias dinâmicas, se torna mais difícil conseguir uma vantagem competitiva sustentável devido às incertezas e mudanças do ambiente. Por isso, a importância da **flexibilidade estratégica**, que consiste na capacidade de ajustar ou desenvolver estratégias para responder às mudanças internas ou externas, adaptando a operação (AAKER, 2003; SLACK, 2002). Oliveira (2004) acrescenta a **inovação nas práticas de gestão**, o que vem ao encontro de flexibilidade empresarial.

Em se tratando de aspectos relacionados à empresa, Zaccarelli (2003) cita ainda a **vantagem competitiva por pessoas com visão de negócio**, que consiste na manutenção de pessoas que tenham a habilidade para perceber oportunidades de bons negócios e implementá-las, bem como a percepção da hora certa para sair de negócios cuja rentabilidade tende a cair, enquanto Lipovetsky e Roux (2005) falam da importância de ter pessoas com talento para criação dentro da empresa. Para Kim e Oh (2004) **recursos humanos** e de gerenciamento como o **comportamento** e as **habilidades** dos funcionários são recursos inimitáveis que geram vantagem competitiva.

No setor de luxo, o fator competitivo **velocidade de entrega** está relacionado tanto com agilidade quanto à demora. Para Moori, Ghobril e Marcondes (2007) e Slack (2002) está relacionado a fazer as coisas de forma rápida. Para Ferreirinha²⁷, especialista em negócios de luxo, a velocidade de entrega de um produto ou serviço de luxo está relacionada ao tempo ideal de espera. A Nespresso, uma boutique de café, calcula precisamente o tempo para servir um café ao seu cliente, diferentemente do que ocorre com outra cafeteria que não pertença ao setor de luxo (COSTA, 2008a). Ainda que ambas ofereçam um produto com a mesma funcionalidade, no setor de luxo algumas peculiaridades se aplicam, pois o consumidor que paga um preço superior pelo café em uma cafeteria de luxo está lá para vivenciar uma experiência de consumo, onde pode apreciar os atributos da cafeteria e usufruir da experiência de estar na loja e tomar um café. Outro exemplo aplicado ao setor de luxo está na velocidade de entrega do jato Phenom 100, da Embraer, o qual possui lista de espera até 2013. Mesmo com a crise, existe uma lista de espera de cinco anos para o jato considerado mais luxuoso de sua categoria, o Phenom 100, sendo que o modelo mais básico do mesmo custa 3,4 milhões de dólares e são produzidos somente por encomenda (ONAGA, 2008). Outro exemplo são as bolsas de luxo da marca Hermès, modelo Birkin, que custam em torno de treze mil dólares cada uma e em alguns lugares possuem lista de

²⁷ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (FEDERASUL).

espera de anos (EVERY CLOUD..., 2002). Esta demora serve para aumentar o desejo pelos produtos.

Quando uma empresa possui alguma operação integrada com outra normalmente obtêm sinergia e através dessa **sinergia** as empresas ganham vantagens como: a) aumento de valor para o cliente, conseqüentemente, aumento das vendas; b) custos operacionais mais baixos; c) redução de investimento. A sinergia é causada pela exploração de algo em comum nas duas operações como um nome de marca e sua imagem (AAKER, 2003). McDonald's e Chanel usaram da sinergia ao desenvolverem uma embalagem que carregava o logotipo da marca de moda Chanel para determinado lanche associando moda com motivação saudável para perda de peso²⁸.

A **inovação de produtos** consiste em um fator competitivo para as empresas, pois pode trazer diferenciação e redução de custos (MOORI; GHOBIL; MARCONDES, 2007; AAKER, 2003; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Conforme MCF CONSULTORIA e GFK BRASIL (2008), as indústrias do setor de luxo inseridas no Brasil, renovaram em 50% seu portfólio de produtos e pretendem renovar em 61% no ano de 2009. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), a estratégia de diferenciação prioriza o investimento constante na **criação** e no **desenvolvimento** de características que **diferenciam** o produto ou serviço, deixando-o no formato que o cliente valoriza. Desta maneira, a empresa está constantemente **inovando em produtos**.

Para Rigby e D'Arpizio (2007), através dos conglomerados as empresas reúnem ampla gama de profissionais com talento onde podem usar tais talentos ganhando em **criatividade** e **inovação**. Lipovetsky e Roux (2005) concordam que o talento criativo é um fator competitivo no setor de luxo.

Quando uma **vantagem competitiva** não estiver trazendo crescimento, melhoria ou lucratividade para a empresa, ela estará gerando prejuízo (ZACCARELLI, 2003). Para isto, é importante que as empresas saibam os fatores competitivos de seu mercado, a fim de investir naqueles que possam trazer retorno positivo.

A seguir, o quadro apresentado irá mostrar os principais fatores competitivos encontrados na literatura. O quadro irá mesclar conceitos de administração com os conceitos encontrados na

²⁸ Palestra ministrada por Carlos Ferreirinha, dia 03 de setembro de 2009, em Porto Alegre (FEDERASUL).

literatura sobre luxo. Os fatores específicos do setor de luxo estarão marcados com um asterisco (*). Serão identificados os fatores relacionados à empresa (E) e ao produto (P).

Empresa (E) ou Produto (P)	Fatores Competitivos	Autores
E	Abrangência da linha de produtos	Aaker (2003) Powers e Hahs (2004) MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL (2008) Zaccarelli (2003)
E	Alta tecnologia	Kim e Oh (2004) Oliveira (2006) Passarelli (2010) Powers e Hahs (2004)
E	Atendimento personalizado (*)	MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL (2008) Passarelli (2010)
P	<i>Brand equity</i>	Aaker (2003) Powers e Hahs (2004)
E	Comunicação Seletiva	Allérès (2006) Strehlau (2008)
P	Confiabilidade	Lipovetsky e Roux (2005) Slack (2002) Zaccarelli (2003)
E	Criatividade	Fionda e Moore (2009) Lipovetsky e Roux (2005) Okonkwo (2007 apud DINNIE, 2009) Rigby e D' Arpizio (2007) Machado-da-Silva e Barbosa (2002)
P	Desejo (*)	Allérès (2006) Ferreirinha (2009) Lipovetsky e Roux (2005)
E	Diferenciação	Aaker (2003) Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1996) Tacconi Neto, Tacconi e Marques Júnior (2008) Zaccarelli (2003)
P	Distinção social (*)	Allérès (2006)
P	Distribuição seletiva ou exclusiva (*)	Allérès (2006) Okonkwo (2009) Strehlau (2008)
P	Elegância (*)	Allérès (2006)
P	Emoção (*)	Ferreirinha (2009) Lipovetsky e Roux (2005) Okonkwo (2009) Passarelli (2010) Silverstein e Fiske (2005)

P	Estética (*)	Allérès (2006) D' Angelo (2006) Lipovetsky e Roux (2005) Passarelli (2010) Zaccarelli (2003)
P	Estilo inimitável (*)	Lipovetsky e Roux (2005) Okonkwo (2009)
P	Evocar sedução (*)	Allérès (2006) Ferreirinha (2009)
P	Exclusividade (*)	Fionda e Moore (2009) MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL (2008) Okonkwo (2009) Passarelli (2010)
E	Flexibilidade	Aaker (2003) Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) Slack (2002) Wright, Kroll e Parnell (2000)
P	Inacessibilidade (*)	Allérès (2006)
E	Inovação de práticas de gestão	Aaker (2003) Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) Moori, Ghobril e Marcondes (2007) Powers e Hahs (2004) Wright, Kroll e Panell (2000)
E	Inovação de produtos	Aaker (2003) Fionda e Moore (2009) Heritage (2009) Moori, Ghobril e Marcondes (2007) Okonkwo (2007 apud DINNIE, 2009) Wright, Kroll e Panell (2000)
P	Intemporalidade (*)	Allérès (2006)
P	Legitimidade (*)	Lipovetsky e Roux (2005)
E	Localização	Aaker (2003) Kim e Oh (2004) MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL (2008) Moore e Birtwistle (2004) Okonkwo (2007 apud DINNIE, 2009) Passarelli (2010) Powers e Hahs (2004) Zaccarelli (2003)
P	Marca não difusa (*)	Castarède (2005)
P	Marca reconhecida (*)	Aaker (2003) Phau e Prendergast (2000) D' Angelo (2006) João e Piscopo (2008) Lipovetsky e Roux (2005) Moore e Birtwistle (2004)

		Okonkwo (2009) Strehlau (2008) Zaccarelli (2003)
P	Perfeição (*)	Ferreirinha (2009) Lipovetsky e Roux (2005)
E	Pessoas com visão de negócio	Zaccarelli (2003)
P	Prazer (*)	Lipovetsky e Roux (2005)
P	Preço alto (*)	Aaker (2003) D'Angelo (2006) Fionda e Moore (2009) Lipovetsky e Roux (2005) Mandhachitara e Lockshin (2004) MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL (2008) Okonkwo (2009) Passarelli (2010) Porter (1989) Strehlau (2008) Tacconi Neto, Tacconi e Marques Júnior (2008) Wright, Kroll e Parnell (2000)
P	Preferência dos clientes	Zaccarelli (2003)
P	Prestígio (*)	Allèrès (2006)
P	Proporcionar experiências únicas (*)	Fionda e Moore (2009) Ferreirinha (2009)
P	Qualidade (*)	Aaker (2003) Phau e Prendergast (2000) D'Angelo (2006) Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) Fionda e Moore (2009) Lipovetsky e Roux (2005) Machado-da-Silva e Barbosa (2002) Moori, Ghobril e Marcondes (2007) Okonkwo (2009) Oliveira (2004) Passarelli (2010) Slack (2002) Strehlau (2008) Tacconi Neto, Tacconi e Marques Júnior (2008) Wright, Kroll e Panell (2000) Zaccarelli (2003)

P	Raridade (*)	Allérès (2006) D'Angelo (2006) Lipovetsky e Roux (2005) Mandhachitara e Lockshin (2004) Passarelli (2010) Strehlau (2008)
P	Refinamento (*)	Lipovetsky e Roux (2005)
E	Relacionamento com clientes	Kim e Oh (2004)
E	Reputação	Machado-da-Silva e Barbosa (2002) Wright, Kroll e Parnell (2005) Zaccarelli (2003)
E	Sinergia	Aaker (2003) Ansoff (1991) Garcez (2006) Oliveira (2006) Wright, Kroll e Parnell (2000)
P	Status (*)	D'Angelo (2006) Galhanone e Toledo (2009) Moore e Birtwistle (2006)
E	Talento criativo (*)	Lipovetsky e Roux (2005)
P	Tradição (*)	Lipovetsky e Roux (2005) MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL (2008) Passarelli (2010)
E	Variedade de produtos e serviços	MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL (2008) Zaccarelli (2003)
E	Velocidade de entrega	Moori, Ghobril e Marcondes (2007) Oliveira (2004) Slack (2002) Zaccarelli (2003)

QUADRO 5 - Fatores competitivos relacionados ao produto (P) ou à empresa (E).

FONTE: o autor

A seguir, serão elucidadas as principais estratégias organizacionais e competitivas encontradas na literatura, para facilitar, posteriormente, a comparação com as estratégias adotadas pelo setor em estudo.

5.2 ESTRATÉGIAS

Com base na análise dos fatores competitivos vigentes em seu setor, as empresas podem identificar o padrão de concorrência que nele atua, para então, elaborar estratégias que as capacitem a competir naquele ambiente.

Pode-se dizer que **estratégia** é um conjunto de regras e decisões que orientam o comportamento de uma organização (ANSOFF, 1990), possuindo grande influência sobre os fatores internos da empresa ao mesmo tempo em que facilita as interações da mesma com seu ambiente externo (OLIVEIRA, 2006).

5.2.1 A Importância da Estratégia nas Organizações

A estratégia, além de ser uma ferramenta facilitadora das interações da empresa com os fatores externos à empresa, possui grande influência sobre os fatores empresariais internos. Normalmente, as empresas possuem um **perfil estratégico** que é caracterizado pelas ações que a empresa toma pela maneira que define seus propósitos e sua postura estratégica em relação ao ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2006).

A escolha da estratégia indica como a empresa deseja competir (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005). A seguir, serão apresentadas formas de competir no nível corporativo (estratégias organizacionais) e no nível empresarial (estratégias competitivas).

5.2.2 Estratégias Organizacionais

A estratégia **organizacional** ou corporativa, como também é conhecida, visa ganhar vantagem competitiva através da escolha e administração de uma gama de negócios que

competem em diversas indústrias (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005). Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), existem três estratégias corporativas que uma organização pode adotar: **estratégia de crescimento**, de **estabilidade** ou de **redução**.

O Quadro 6 mostra como serão classificadas as estratégias a serem analisadas.

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	
Estratégias de crescimento	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento interno ▪ Integração ▪ Diversificação ▪ Internacionalização
Estratégias de estabilidade	
Estratégias de redução	
	<ul style="list-style-type: none"> • Reviravolta • Desinvestimento • Liquidação

QUADRO 6 – Estratégias organizacionais
Fonte: adaptado de Wright; Kroll e Parnell (2000).

5.2.2.1 Estratégia de crescimento

As estratégias de crescimento são aquelas que procuram aumento nas vendas, lucros e participação de mercado. Normalmente são encontradas no formato de: integração, diversificação, fusões e joint-ventures (CERTO; PETER, 1993; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Por fazerem a empresa expandir, muitas vezes elas acabam explorando suas competências e recursos (GARCEZ, 2006).

Crescimento interno

Conforme Garcez (2006), para que uma organização cresça internamente, ela deve explorar seus **recursos internos** a fim de estabelecer um **novo negócio** ao invés de buscar estes recursos externamente, como no caso de uma aquisição. Na mesma linha, estão os autores Wright, Kroll e Parnell (2000), que acreditam que a empresa pode crescer através da criação de novos negócios. A **concessão de franquias** bem como a **expansão da empresa** (até mesmo para outros mercados geográficos) são formas de crescimento interno (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Dentre as **vantagens** do crescimento interno estão: a **manutenção da cultura organizacional, a eficiência, a qualidade e a imagem da organização** - ao passo que numa aquisição isto seria perdido (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Visto que fará uso de seus **próprios recursos** e competências, o crescimento interno é indicado para negócios que a empresa já possui familiaridade. O lado positivo é que a empresa faz uso de recursos existentes. No entanto, apresenta como desvantagem, o aumento nos custos burocráticos e de coordenação de suas atividades (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), bem como retorno financeiro de longo prazo (GARCEZ, 2006), pois, diferentemente do que ocorre numa aquisição, no crescimento interno a empresa deve considerar o ciclo do desenvolvimento de produtos bem como o tempo necessário para a aquisição de novas habilidades e competências (ANSOFF, 1991).

Wright, Kroll e Parnell (2000) acreditam que uma empresa cresceu internamente quando passa a ter um **aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho**.

Contudo, uma empresa não precisa crescer somente com o uso de seus próprios recursos. Para isso, ela pode juntar-se a outras empresas aproveitando sinergias ou até mesmo recursos financeiros.

Integração

A estratégia de crescimento através da integração entre empresas surge como uma possibilidade de obter benefícios provenientes desta parceria. As integrações apresentam como vantagem a rápida entrada no mercado (GARCEZ, 2006), o aprofundamento na tecnologia, possíveis economias (de operações), melhor poder de barganha, elevação das barreiras de entrada e de mobilidade na indústria, defesa contra o fechamento e a probabilidade de ganhos ao entrar em um negócio com retornos mais elevados (PORTER, 1989).

No entanto, o novo negócio pode não ser familiar à empresa adquirente. Por isso, assim como para o crescimento interno, é mais indicado para negócios que já são familiares às empresas, a fim de que possam fazer o uso de **sinergias operacionais** (GARCEZ, 2006).

Costa (2005) denomina “integração” como “parcerias”, enquanto Christensen (1999) chama de “alianças estratégicas”. A integração pode ser **temporária** ou de **longo prazo**.

Uma aliança estratégica é qualquer relacionamento formal, interorganizacional e colaborativo. Nessas alianças, a empresa procura receber os benefícios de outra empresa ou negócio, **sem deter a sua propriedade**. A aliança estratégica se reveste de muitas formas, abrangendo: acordos de longo prazo de fornecimento ou comercialização; P&D conjuntos, fabricação conjunta, ou, nas *joint ventures* e criação de uma nova entidade legal, com um propósito específico. (CHRISTENSEN, 1999, p. 93).

Quando as empresas adotam a **estratégia de aliança**, a propriedade das empresas permanece a mesma. No entanto, elas fazem uma parceria, onde duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada parte de negócio, partilhando custos, riscos e benefícios. Estratégias de **alianças** podem ser realizadas por razões políticas, econômicas ou tecnológicas. Algumas situações exigem a adoção desta estratégia. É o caso da **internacionalização** que, em determinados países, uma empresa estrangeira somente consegue permissão para realizar suas operações caso faça uma aliança estratégica com parceiro local. Outro caso é a necessidade de recursos para levar adiante um grande projeto; então, a empresa busca recursos extras para realizá-lo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Podem-se encontrar **estratégias de integração** através dos seguintes formatos: acordos de franquia, licenciamento, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo, acordos de marketing conjuntos, *joint-ventures*, consórcios (COSTA, 2005; GARCEZ, 2006; OLIVEIRA, 2006; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), representação de marcas de

serviços ou produtos, alianças (com clientes, fornecedores ou concorrentes), associações, aquisições, terceirizações (COSTA, 2005), acordos de exclusividade nas negociações (PORTER, 1989), e P&D conjuntos (COSTA, 2005; GARCEZ, 2006; OLIVEIRA, 2006; PORTER, 1989; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Outra forma de **integrar** é através da **fusão** de empresas (CERTO; PETER, 1993; COSTA, 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A fusão acontece quando empresas do mesmo porte decidem integrar suas operações para partilhar ou transferir seus recursos ganhando força competitiva de forma a tirar vantagem dos benefícios da sinergia. Tal sinergia é atingida quando a combinação dessas empresas resulta em maior eficácia e eficiência do que se conseguia com cada uma delas separadamente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Na fusão, duas companhias se unem para formar uma nova empresa (CERTO; PETER, 1993).

Ao invés de integrar, as empresas podem também diversificar suas operações, partindo para outro setor que tenha ou não relação com seu negócio principal.

Diversificação

A diversificação no contexto da estratégia organizacional **representa a presença empresarial em mais de um setor**, com o objetivo de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas por empresas que atuam em um único setor (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Para Aaker (2003), a diversificação contribui para o aumento da flexibilidade estratégica. Uma das vantagens citadas por Christensen (1999) é que quanto maior for a **quantidade de produtos que o escopo da organização** abranger, maior será a amortização dos seus custos fixos, assim, a empresa se beneficia por dispor de maior quantidade de canais mais eficientes que a concorrência que possui linhas mais estreitas.

Esta estratégia faz uso de diversos métodos que determinam a forma de diversificação da organização, tais como: **aquisições, licenciamento, fusões** (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; AAKER, 2003), **criação de novos negócios** (AAKER, 2003; CHRISTENSEN, 1999;

WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A respeito da criação de novos negócios, Christensen comenta:

O desenvolvimento interno apresenta algumas desvantagens. Primeiro tende a ser muito vagaroso. Em cada área onde são necessárias novas capacidades, é preciso recrutar, selecionar e contratar pessoas e promover a sua adaptação no novo ambiente organizacional. Segundo, [...] o desenvolvimento interno parece não ser especialmente rentável. (CHRISTENSEN, 1999, p. 92).

Em função de tais limitações, o autor sugere que a **aquisição** é o método mais utilizado para a diversificação em novos negócios (CHRISTENSEN, 1999).

A **diversificação** pela **criação de novos negócios** pode se dar através de negócios relacionados ou não-relacionados entre si. A **diversificação relacionada** se beneficia do uso de competências do negócio relacionado.

Diversificação relacionada

Uma empresa que adquiriu outra de **setor diferente** do seu, mas que esteja relacionada às suas competências essenciais realiza uma **diversificação relacionada**. Logo, as competências essenciais semelhantes ou complementares podem ser transferidas ou partilhadas entre a empresa compradora e a empresa adquirida, pois as empresas se complementam nas competências (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A diversificação relacionada acontece quando existir vínculos entre as unidades de negócio. Um exemplo é quando as empresas compartilham produtos ou serviços, tecnologias ou canais de distribuição entre suas unidades de negócios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005). Também pode ser chamada de diversificada sinérgica, pois existe sinergia entre suas atividades. Quanto mais vínculos entre os negócios, mais **restrita a diversificação**, pois significa que os negócios são mais parecidos ou utilizam competências parecidas. Logo, quanto mais uma organização diversificar, menos seus negócios terão relação um com o outro e menos ela poderá fazer uso de competências em comum.

Conforme Aaker (2003), em uma diversificação relacionada, a nova área de negócios tem importantes qualidades comuns (ativos e competências) com o negócio central, como: clientes;

força de vendas ou canal de distribuição; nome de marca e sua imagem; instalações; esforços de P&D; *staff* e sistemas de operação; e, marketing e pesquisa de marketing.

Através do aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, a organização também pode **diversificar sua linha de produtos**, aumentando a oferta de produtos no mercado em que está atuando. Para que tenha êxito, deverá ter grande sinergia tecnológica e de comercialização (OLIVEIRA, 2006). Ansoff (1991) corrobora quando afirma que a empresa ganhará em sinergia ao manter as vendas nos mesmos canais.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2000), a empresa faz uso da estratégia de **diversificação relacionada** quando pretende **construir ou ampliar seus recursos, capacidades** e competências essenciais. Através desta estratégia, visa **economias de escopo** por meio do compartilhamento de atividades, **transferência de habilidades ou competências** corporativas essenciais, e; **economias financeiras** (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), promovendo **o compartilhamento de ativos ou competências** (relacionados ao nome de marca, marketing, vendas e distribuição, habilidades em fabricação e, competências em novos produtos e P&D) e trazendo ganhos por **economias de escala** (AAKER, 2003).

Contudo, a diversificação relacionada limita a organização a determinada tecnologia e a um ambiente econômico-sócio-político comum, deixando-a, desta forma, estrategicamente vulnerável a surpresas e discontinuidades (AAKER, 2003; ANSOFF, 1990).

Diversificação não relacionada (Conglomerados)

Na estratégia de conglomerado, as organizações não buscam sinergias operacionais entre as diferentes unidades de negócio e sim, sinergias financeiras e gerenciais entre as áreas de negócios (CHRISTENSEN, 1999; OLIVEIRA, 2006; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Esta estratégia contribui para o **aumento da flexibilidade** da organização, além de apresentar **menor risco** por estar envolvido em **vários ramos** diferentes (AAKER, 2003; OLIVEIRA, 2006). Pode gerar valor através de economias financeiras, como **economias de**

custo realizadas por meio de melhores alocações de recursos (MOORE; BIRTWISTLE, 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Enquanto a diversificação relacionada visa administrar e coordenar estrategicamente empresas relacionadas a fim de criar sinergia e valor, as decisões relativas à diversificação por conglomerados têm uma orientação predominantemente financeira.

Em contraponto aos autores citados acima, Rigby e D'Arpizio (2007) e Moore e Birtwistle (2006), discorrem sobre a importância da sinergia nos conglomerados das organizações do setor de luxo. Diversificando através da participação em conglomerados a organização ganha o benefício denominado de *parenting advantage*, ou vantagem da empresa-mãe, que consiste na reestruturação das operações a fim de aproveitar ganhos de escala e assim reduzir os custos de modo significativo, também com objetivo de potencializar as **sinergias com publicidade e marketing**, buscando uma comunicação unificada, mensagem única para todos os pontos de contato com cliente (MOORE; BIRTWISTLE, 2006). Os conglomerados de marcas de luxo possuem uma ampla gama de profissionais com talento que podem trabalhar nas diversas marcas que estão sob a gestão do conglomerado e, pela criatividade, podem gerar inovação nas demais marcas (RIGBY; D'ARPIZIO, 2007).

A mesma estratégia pode possuir abordagens diferentes, conforme a ótica. Um exemplo é o caso dos conglomerados. Do ponto de vista da marca, a marca que se vende para um conglomerado fez uma **integração**. Do ponto de vista do conglomerado, o conglomerado que adquiriu uma empresa de setor diferente do seu fez uma **diversificação**.

Internacionalização

Quando uma empresa atua em diversas indústrias em diversos países é imprescindível que adote a **estratégia de internacionalização**. Esta estratégia é orientada pela unidade central, e não pelos gerentes comerciais ou nacionais e concentra-se no escopo das operações da empresa através tanto da diversificação de produto como da geográfica. Algumas dessas estratégias dão a unidades nacionais individuais a autonomia para construir suas próprias estratégias de nível de unidade de negócios, enquanto outras estratégias organizacionais determinam amplamente as

estratégias de nível de unidade de negócios utilizadas para a padronização de produtos e compartilhamento de recursos entre países (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Uma organização pode se internacionalizar através de **licenciamento, alianças estratégicas, aquisição, nova subsidiária própria** (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005), parcerias (COSTA, 2005) e **exportação** (CHRISTENSEN, 1999; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

5.2.2.2 Estratégia de estabilidade

Oliveira (2006) denomina a estratégia de estabilidade como estratégia de manutenção, sendo esta aplicada a um cenário não otimista. A **estratégia de estabilidade** busca a manutenção de um estado de equilíbrio financeiro ameaçado ou seu retorno em caso de perda (OLIVEIRA, 2006). Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) e Certo e Peter (1993), a estratégia de estabilidade pode ser utilizada para proporcionar a concentração dos esforços administrativos nas empresas existentes, visando o aumento de suas posições competitivas. Desta forma, ao invés de dispendir recursos para acrescentar novas unidades à organização, a administração pode concentrar-se na melhoria da produtividade e na inovação das empresas existentes.

Na visão dos referidos autores, percebe-se que a **estratégia de estabilidade** está associada à manutenção de um estado de equilíbrio, seja com relação a atuais posições de mercado ou linhas de negócios existentes.

5.2.2.3 Estratégia de redução

Quando as empresas não possuem uma posição satisfatória e estão correndo risco de sobrevivência, torna-se necessário recorrer às **estratégias de redução** (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 2006; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Em grande parte dos autores pesquisados, é possível identificar uma abordagem ramificada da estratégia de redução, sendo ela dividida em **reviravolta**, **desinvestimento** e **liquidação**.

Na **estratégia de reviravolta**, a empresa busca eliminar o que não está mais sendo lucrativo, tornando-se mais enxuta e eficaz. Para isto, esta estratégia adota medidas como redução da força de trabalho e de ativos (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), eliminação das linhas de produto (CERTO; PETER, 1993; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), corte dos custos de distribuição bem como de grupos de clientes da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Normalmente é utilizada em períodos de recessão (OLIVEIRA, 2006).

Outra forma de reduzir é através da **estratégia de desinvestimento**. O desinvestimento acontece quando a empresa **vende uma de suas unidades de negócio** por ela deixar de ter o retorno esperado ou por não se adequar ao perfil estratégico da empresa (CERTO; CHRISTENSEN, 1999; PETER, 1993; CHRISTENSEN, 1999; OLIVEIRA, 2006; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Os autores acrescentam que o desinvestimento é necessário “quando uma unidade de negócios suga os recursos de unidades mais lucrativas, quando ela não é tão eficiente quanto as alternativas do mercado ou quando sua interdependência em relação às outras não é sinérgica” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.150).

A última alternativa é a **estratégia de redução por liquidação**, que é adotada quando nenhuma das outras estratégias de redução é capaz de trazer rentabilidade à empresa, então o negócio é encerrado e seus ativos são vendidos (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 2006; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

O Quadro 7 sintetiza as principais estratégias organizacionais, seus tipos e formatos.

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	
TIPOS	FORMATOS
Estratégias de crescimento	<p>Crescimento interno <i>expansão através de recursos próprios</i> (novo negócio, franquia)</p> <p>Integração <i>expansão com auxílio de recursos alheios</i> (alianças, parcerias, fusões, aquisições,...)</p> <p>Diversificação <i>expansão através da presença em outros setores</i> (novo negócio em setor não relacionado, aquisições,...)</p> <p>Internacionalização <i>expansão através da participação em outros mercados geográficos</i> (exportação, subsidiária própria, licenciamento, aquisição,...).</p>
Estratégias de estabilidade	<p>- manutenção das operações</p>
Estratégias de redução	<p>Reviravolta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eliminação de funcionários - eliminação de ativos - eliminação de linhas de produtos - eliminação de canais de distribuição - eliminação de grupos de clientes <p>Desinvestimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - venda de uma unidade de negócio <p>Liquidação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - encerramento do negócio e venda de seus ativos.

QUADRO 7 – Tipos de estratégias organizacionais

Fonte: o autor (adaptado de: WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

5.2.3 Estratégias Competitivas

A estratégia organizacional tem o foco em todas as unidades de negócio. Contudo, cada unidade compete em sua indústria fazendo uso de estratégias adequadas para esta competição, as chamadas estratégias competitivas. A estratégia competitiva, também denominada de estratégia empresarial ou de unidade de negócio, se refere à forma como a empresa vai competir no setor, visando sua posição na indústria em relação a seus concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON 2005; PORTER, 1986). Almeja explorar suas competências essenciais a fim de alcançar uma vantagem competitiva. Tem a função de ordenar, integrar e alocar os recursos, capacidades e competências da empresa para que ela possa competir com êxito no ambiente externo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

No âmbito de negócios, as empresas podem competir através de três estratégias genéricas: custos baixos, diferenciação (AAKER, 2003; PORTER, 1986; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000) e foco (AAKER, 2003; PORTER, 1986).

5.2.3.1 Estratégia de custos baixos

A **estratégia de custos baixos** requer a manutenção dos custos gerais a um nível baixo, através de um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços a um custo inferior ao da concorrência (AAKER, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; PORTER, 1986). Este tipo de estratégia atende a um mercado composto por clientes sensíveis a preço (PORTER, 1986).

Os investimentos são voltados para eficiência operacional e não enfatizam o desenvolvimento de produtos ou serviços novos ou aprimorados, pois isto poderia incorrer em aumento de custos. Empresas que adotam esta estratégia minimizam os custos com publicidade e procuram também diminuir seus custos em suas áreas funcionais, visando a produção em massa para que se tenha redução de custo por unidade (AAKER, 2003; PORTER, 1986; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Uma abordagem para a redução do custo por meio do produto é o desenvolvimento de **produtos ou serviços básicos**. Ou então efetuar a remoção dos acessórios e extras do produto ou serviço, gerando assim, uma vantagem de custo por uma oferta enxuta, que pode proporcionar aumento nas vendas e, conseqüentemente, resultar em **economias de escala**. Uma empresa também pode buscar vantagem de custo através da distribuição (aderindo a um canal diferente) e pela busca de mão-de-obra barata (AAKER, 2003).

O sucesso desta estratégia propicia grande participação de mercado, o que lhe proporciona **economias de escala** em áreas de compras (através de descontos para grandes volumes), de produção (produzindo produtos em massa), financeira (menores taxas de juros estão geralmente disponíveis para empresas maiores) e de distribuição (vendas no atacado e *merchandising* massificado) (AAKER, 2003; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A vantagem de custo também pode ser proveniente da curva de experiência (AAKER, 2003).

5.2.3.2 Estratégia de diferenciação

A **estratégia de diferenciação** prioriza o investimento constante na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam o produto ou serviço, deixando-o no formato que o cliente valoriza. A empresa procura constantemente identificar as características que geram valor para seu público (AAKER, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005). Embora implique em investimentos, as empresas que competem por diferenciação buscam criar novas oportunidades de mercado e produto, ou responder a elas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

No entanto, para que tenha êxito, a empresa deve possuir competências que a suportem nessa implantação de características diferenciadas do produto ou serviço (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005), pois, conforme Coutinho e Ferraz (2002), uma empresa só é capaz de adotar estratégias se dispuser das competências necessárias para tal.

A empresa que compete por diferenciação mantém o foco nos seus clientes, produzindo bens e serviços capazes de atender suas necessidades. Vai ao encontro de necessidades únicas dos consumidores, e os clientes estão dispostos a pagar um valor mais elevado por resultados

diferenciados (AAKER, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005; PORTER, 1986; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Aaker (2003) enfatiza que nesta estratégia é importante **desenvolver o ponto de diferenciação** a partir da **perspectiva do cliente**, ao invés da perspectiva da operação do negócio. Para o autor, o cliente deve perceber o valor agregado que a empresa está lhe oferecendo e o mesmo deve ser difícil de ser copiado pela concorrência.

[...] quando o ponto de diferenciação envolve um esforço total da organização com um conjunto complexo de ativos e competências, será mais difícil e custoso copiá-lo, especialmente se possuir uma qualidade dinâmica, de constante evolução [...] a opção pela qualidade e a construção de marcas fortes podem requerer um esforço total da organização. (AAKER, 2003, p.168).

Conforme Aaker (2003), o elevado investimento em diferenciação, pode desencorajar a concorrência a copiar.

Uma estratégia de **diferenciação por qualidade** pode se traduzir em uma marca que determina um preço *premium*, por oferecer benefícios ampliados aos consumidores (AAKER, 2003). Ao optar pela qualidade a empresa deve possuir o foco no consumidor e um indicador disso é o envolvimento da alta administração, onde os executivos mantêm contatos pessoais regulares e significativos com os consumidores. Outro indicador do foco no consumidor é o conhecimento sobre o que leva o cliente a uma escolha, sua satisfação e insatisfação. Ao optar por uma estratégia de qualidade é fundamental que a empresa saiba o que determina a percepção de qualidade para seus clientes. A dimensão de aparência final (acabamento) pode transmitir sinal de qualidade, portanto um produto mal acabado pode ser entendido como um produto de má qualidade. No entanto, algumas **dimensões da qualidade (como desempenho, durabilidade, confiabilidade, nível de serviços prestados)** podem ser de difícil mensuração (AAKER, 2003).

Outra forma de se diferenciar é através da **construção de marcas fortes** a fim de criar valor patrimonial de marca. O valor patrimonial da marca gera valor para o cliente que pode se traduzir em preço *premium* ou em **lealdade de marca aumentada**. As marcas podem agregar valor ao cliente por transmitir confiança na decisão de compra bem como por acrescentar significado e sentimentos ao produto. Conforme Schwab (2009 apud Oliver, 1999), os consumidores tornam-se leais primeiramente num sentido cognitivo, depois afetivo, seguido da forma conativa e somente então de forma comportamental, descrita como ação. Isto evidencia que o cliente primeiramente tem um envolvimento emocional com a marca, para então aumentar o número de compras repetidas.

Um ativo da marca é denominado **consciência de marca**, o qual confere à marca um senso de **familiaridade** e as pessoas gostam do que é familiar. Por ser difícil de ser substituído, a consciência de marca é um ativo considerado durável e por isso, sustentável (AAKER, 2003). Outro ativo da marca são as associações de marca que estão diretamente ligadas à memória de marca do cliente. As vantagens que se sustentam no benefício oferecido pelo produto, podem ser facilmente copiadas, limitando as opções de extensão da marca, conseqüentemente, a flexibilidade estratégica da marca. Daí a importância de apoiar a imagem do produto em **atributos organizacionais** (orientado para a qualidade ou para o cliente, preocupado com meio ambiente, etc.), **personalidade de marca** (onde uma marca é percebida como competente, ousada, confiável, etc), **símbolos** (pois proporcionam coesão e estrutura para a marca, facilitando seu reconhecimento e lembrança), **benefícios emocionais** (capacidade da marca em fazer o consumidor sentir algo durante sua compra ou experiência com a marca), **benefícios de auto-expressão** (quando o consumidor usa a marca para expressar o auto-conceito de ser: aventureiro, ousado,...) (AAKER, 2003). No setor de moda, o benefício de auto-expressão que as marcas transmitem é altamente valorizado pelo consumidor, pois, conforme Palomino (2003), a roupa expressa a personalidade da pessoa. Fionda e Moore (2009) corroboram acrescentando que a marca de moda de luxo funciona como um meio de criar e comunicar uma identidade para o usuário da marca.

Outro ativo da marca é a **lealdade à marca** que pode ser pelo simples fato de o cliente estar acostumado à determinada marca e resiste à mudança, pela preferência, ou pelos custos que incorreria no caso de mudar para outra concorrente. A **lealdade** à marca reduz os custos de marketing, cria barreiras aos concorrentes e interfere na imagem da marca (AAKER, 2003).

De acordo com Grupta (1999) quanto maior o número de vantagens por diferenciação incorporadas ao produto, desde que dentro dos limites de preços aceitos pelos clientes, maior o domínio de mercado.

5.2.3.3 Estratégia de foco

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficazmente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa se diferencia por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular ou por ter custos mais baixos que os concorrentes, ou por ambos (PORTER, 1986).

Na **estratégia de foco**, a empresa deve ser capaz de enfocar uma determinada linha de produtos, grupo de consumidores ou mercado geográfico (AAKER, 2003; PORTER, 1986). Ao se concentrar em parte de uma **linha de produtos**, a empresa pode elevar a superioridade técnica da linha, ao passo que expandindo a linha de produtos, os mesmos passam a perder o prestígio por serem considerados apenas mais um. A segunda abordagem da estratégia de foco é a escolha de um segmento de mercado, ou seja, um **grupo de consumidores** que possuem o mesmo perfil. As marca de moda Calvin Klein enfoca no segmento de alta renda, composto por pessoas que querem a mais alta qualidade e não são sensíveis a preço. Outra variável de segmentação é a **segmentação geográfica**, onde a localização passa a ser fator chave de sucesso na medida em que é possível conceber a oferta de produto e seu programa de marketing para aquela área geográfica atendida. Uma forma de ter sucesso nesta estratégia é desenvolver estratégias de comunicação que carreguem dialetos locais, costumes da região, para que as associações locais possam criar uma vantagem competitiva que não seja substituída por marcas nacionais. Empresas que têm elevados custos de transporte também saem ganhando com esta estratégia ao passo que obtêm vantagens de custo por operar dentro de determinada área (AAKER, 2003).

Com base na teoria encontrada na literatura, passar-se-á agora à apresentação do método de pesquisa empregado para analisar as estratégias encontradas no setor, bem como sua relação com os fatores competitivos do setor de moda de luxo da cidade de São Paulo.

6 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o método utilizado na pesquisa, no qual se buscam critérios para organização dos dados que foram coletados, bem como a forma mais indicada para sua análise.

6.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este estudo consistiu na **análise das estratégias** das empresas do setor de luxo do segmento moda no mercado de São Paulo. Também foram analisados os fatores competitivos para que se possa entender como os mesmos se relacionam com as estratégias adotadas pelas empresas do setor. Para isto, realizou-se uma **pesquisa exploratória de natureza qualitativa**, pois, conforme Malhotra (2006), o objetivo deste tipo de pesquisa é prover a compreensão do problema que o pesquisador deve enfrentar. Para Roesch (1999) a pesquisa **exploratória** visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos por meio de dados qualitativos.

A opção da **pesquisa qualitativa** justifica-se por tratar de um tema que requer uma investigação profunda em uma realidade específica, mas sem a pretensão de generalizações. Uma vez que o **objetivo deste estudo é analisar as estratégias** adotadas no setor de luxo, a pesquisa qualitativa apresenta-se mais adequada para descrever e decodificar os componentes de uma relação complexa e apresentar seus significados, já que o modelo qualitativo **descreve, compreende, explica e abrange** um conjunto de diferenciadas técnicas interpretativas que buscam **descrever e decodificar** os componentes de um sistema complexo de significados (NEVES, 1996). A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase **exploratória** da pesquisa (ROESCH, 1999).

A estratégia de pesquisa escolhida para o desenvolvimento do trabalho foi o uma análise setorial feita com especialistas do setor. O setor de moda de luxo da cidade de São Paulo é constituído por empresas nacionais e internacionais do ramo. Empresas que iniciaram suas operações com vestuário e aderiram ou não a outros produtos e negócios. Devem-se considerar

ainda outras empresas importantes para o setor, não caracterizadas como empresas de moda segundo os critérios deste estudo, porém enquadradas pelos entrevistados como pertencentes ao segmento moda, como a Louis Vuitton, por exemplo, que pelo fato de ter alta representatividade no mercado de luxo também é bastante mencionada pela literatura como uma empresa de moda.

Uma vez que o presente trabalho tem o intuito de responder **como as empresas de moda de luxo inseridas em São Paulo buscam ser competitivas**, a análise setorial vem a ser uma estratégia adequada. O enfoque exploratório foi utilizado em virtude de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, tendo como objetivo principal o aprimoramento de idéias. Para este tipo de estudo, o Yin (2001) recomenda o uso de um **protocolo**, por ser uma das táticas mais importantes para se aumentar a confiabilidade da pesquisa. O protocolo de pesquisa deste estudo encontra-se no **apêndice A**.

Os critérios utilizados para se caracterizar uma empresa de moda como pertencente ao setor do luxo inicialmente foram levantados na contextualização do setor e posteriormente confirmados nas entrevistas com os especialistas do setor. Em resumo uma empresa caracterizada como pertencente ao setor de moda de luxo em São Paulo deve possuir: produto de alta qualidade com preço *premium*, ponto de venda diferenciado em termos de ambientação e localização, além de oferecer serviços diferenciados ao consumidor (como atendimento personalizado e condições de pagamento diferenciadas – pagamento parcelado).

Este estudo fez uso das técnicas de coleta e análise de dados secundários, entrevistas em profundidade (dados primários) e construção de mapas cognitivos, que serão discutidas nas próximas seções.

6.2 COLETA DE DADOS

Yin (2001) acredita que para ser consistente, a pesquisa deve buscar mais de uma fonte de dados. Para o autor, as evidências podem ser provenientes de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Na mesma linha Roesch (1999, p.198) cita que:

A pesquisa empírica tende a combinar vários métodos de coleta de dados como a **entrevista**, o questionário, a observação (participante ou não), o uso de diários, a técnica de histórias de vida; ou ainda o uso de **dados secundários**.

Para este estudo, a coleta de dados se deu através do método de **entrevistas individuais em profundidade e análise de dados secundários**.

6.2.1 Coleta de dados secundários

Foram utilizados **dados secundários** para maior consistência da pesquisa, pois, conforme Yin (2001), recortes de jornal e outros artigos publicados na mídia auxiliam como fonte de evidências para corroborar e valorizar as evidências vindas de outras fontes. Como fontes de pesquisa, foram utilizados: **jornais** (Folha de São Paulo, Gazeta Online, The Economist), **revistas** (HSM Management, Exame, Forbes Brasil), **sites** (<<http://www.interbrand.com>>, <<http://www.lvmh.com>>, <<http://www.ppr.com>>, <<http://www.richemont.com>>), **periódicos científicos nacionais e internacionais** (Revista de Administração Contemporânea-RAC, Revista Eletrônica de Administração da EA/UFRGS –REAd. Journal of Marketing, Journal of American Academy of Business, Journal of Brand Management, European Journal of Operational Research, International Journal of Contemporary Hospitality Management, International Journal of Retail & Distribution, The International Journal of Bank Management) e **livros** sobre o setor citados nas referências bibliográficas - dentre os quais destacam-se Allérès (2006); D'angelo (2006); Lipovetsky e Roux (2005); Passarelli (2010); Strehlau (2008), entre outros.

Roesch (1999) acrescenta que declarações sobre a missão, políticas de marketing e RH também são fontes de dados secundários, colaborando na consolidação dos resultados da pesquisa.

6.2.2 Entrevistas em profundidade

A entrevista apresenta-se como uma importante técnica, pois prevê um alto grau de flexibilidade (GIL, 2002). A técnica de **entrevista em profundidade** objetiva compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 1999).

Com o objetivo de obterem-se dados para a investigação, a **entrevista** é um método bastante utilizado. As entrevistas podem ser classificadas conforme seu tipo em: estruturadas, semi-estruturadas ou não-estruturadas (FLICK, 2004).

Para este estudo foram utilizados **roteiros semi-estruturados**, que, de acordo com Flick (2004), são capazes de ajudar na reconstrução de teorias subjetivas, pois dão espaço para o entrevistado expôr sua reserva complexa de conhecimento referente ao tópico em questão.

Trata-se de um instrumento de pesquisa com **perguntas abertas**. Conforme Gil (2002), a vantagem das questões abertas está em não obrigar o entrevistado a enquadrar sua percepção em alternativas pré-estabelecidas, permitindo assim, ao informante responder usando linguagem própria e emitir sua opinião sobre as questões na prática. As entrevistas abertas e semi-estruturadas têm o propósito de capturar dados com maior profundidade e veracidade, pois são capazes de estimular a percepção dos participantes em relação ao assunto que está sendo abordado (GIL, 2002).

Os instrumentos de pesquisa foram elaborados a partir do referencial teórico, visando identificar os fatores competitivos do setor, assim como as estratégias que as empresas buscam para competir no setor de moda de luxo no mercado de São Paulo. Após a elaboração dos instrumentos de pesquisa, os mesmos foram submetidos **a dois professores** do Programa de Pós-graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS com titulação de doutor para análise e validação. Foram aplicados dois instrumentos de pesquisa: um roteiro de entrevistas e um quadro com os fatores competitivos do setor. O **apêndice B** apresenta o roteiro de entrevista e o quadro dos fatores competitivos.

O quadro dos fatores competitivos foi validado com os especialistas que selecionaram os quatro fatores mais importantes que se aplicam ao setor de moda de luxo de São Paulo.

O roteiro de entrevistas foi basicamente composto por quatro blocos de questões, de forma a contemplar todos os objetivos propostos para esta pesquisa. Assim, foram questionados aspectos sobre:

- O mercado de luxo no mundo e no Brasil e seus consumidores;
- As cinco forças competitivas;
- As estratégias utilizadas no setor e,
- A competitividade do setor.

As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2010. Foram entrevistados 10 especialistas do setor de luxo, obedecendo aos seguintes critérios:

- Gestores pertencentes à alta administração responsáveis pela implementação das estratégias em empresas do setor atuando no ramo há mais de 3 anos;
- Consultores da área há mais de 3 anos;
- Especialistas acadêmicos há mais de 4 anos (docentes e escritores de publicações como livros e artigos sobre o tema).

Dentre essas pessoas, uma (1) era responsável pela assessoria de imprensa de empresas do ramo, duas (2) eram gestores pertencentes à alta administração responsáveis pela implementação das estratégias em empresas do setor, duas (2) eram consultores da área, quatro (4) eram especialistas acadêmicos há mais de quatro anos (docentes e escritores de publicações como livros e artigos sobre o tema) e uma (1) era consultor e professor.

O quadro 8 apresenta uma breve caracterização dos respondentes, sua empresa, cargo, local e duração da entrevista:

Nome	Empresa	Cargo	Local da entrevista	Duração
André Cauduro D'Angelo	PUCRS	Professor	PUCRS	57 min.
Andrea Braganholo	MKT Mix	Assessora de imprensa	MKT Mix	150 min.
Ani Born	ESPM - POA	Professora	Residência da especialista - POA	110 min.
Artur Vasconcellos	Vossa Comunicação & ESPM-POA	Consultor e professor	ESPM - POA	79 min.
Carlos Ferreirinha	MCF Consultoria	Consultor	Franz Café - SP	65 min.
Heloísa Caraballo	DIOR Brasil	Gerente de Marketing	DIOR - SP	103 min.
Marco Fidelis	Prestige Consultoria	Consultor	Prestige	63 min.
Sílvio Passarelli	FAAP	Professor	FAAP	71 min.
Suzane Strehlau	ESPM - SP	Professora	ESPM - SP	112 min.
Thiago Rego	NK Store	Gerente de Marketing	NK Store - SP	46 min.

QUADRO 8 – Perfil dos especialistas do setor.

FONTE: o autor.

As entrevistas foram **gravadas** e posteriormente **transcritas** para os registros de pesquisa como forma de se obter maior absorção de detalhes no momento da análise dos dados obtidos.

6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas em profundidade foram analisadas através da técnica de **análise de conteúdo**, sendo classificadas em categorias conforme o assunto abordado (mercado de luxo, consumidores, cinco forças competitivas, estratégias e competitividade).

Conforme Gil (2002), a análise de dados visa organizar as informações levantadas com o objetivo de fornecer respostas ao problema inicialmente investigado. Para Yin (2001, p. 131),

“[...] a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo.”

Depois de realizada a análise dos dados coletados, os resultados obtidos permitiram uma **análise do setor e a consequente elaboração dos mapas cognitivos.**

6.4 MAPAS COGNITIVOS

Os mapas cognitivos são muito utilizados no campo organizacional como forma de “[...] compreender o processo de formulação de estratégias e suas mudanças no decorrer do tempo, para analisar a interpretação do ambiente (como seus elementos são selecionados, categorizados e avaliados) e entender como as empresas identificam suas vantagens competitivas”. (BASTOS, 2002, p. 68). Possibilita compreender como os diferentes aspectos da situação de inter-relacionam (RIEG; ARAÚJO FILHO, 2003). Por lidar com relatos verbais ou discursos, buscando preservar a linguagem natural dos participantes, o mapeamento cognitivo pode ser considerado uma estratégia metodológica qualitativa (BASTOS, 2002).

Conforme Jardim (2001), quanto ao tipo de intervenção, os mapas cognitivos podem ser **organizacionais** ou **individuais**. Nos mapas cognitivos organizacionais,

[...] o facilitador procura um mapa coletivo que represente um instrumento para a ação da organização, seja como ferramenta de apoio à decisão, seja para uma análise da organização. Os mapas individuais podem ter caracterização isolada, mas, principalmente, podem ser usados para a obtenção dos mapas coletivos (organizacionais). (JARDIM, 2001, p. 4).

Para Rieg e Araújo Filho (2003, p. 147), “os conceitos no mapa podem refletir objetivos, explicações, problemas, oportunidades, necessidades, imposições, fatos, estratégias, etc.” Segundo os autores, “as ligações refletem não só a conexão de explicações a consequências, mas também a conexão de opções a resultados, meios a fins, ações a objetivos; todas elas obedecendo à lógica de que os resultados/fins/objetivos mais importantes são os hierarquicamente superiores no mapa” (RIEG; ARAÚJO FILHO, 2003, p. 147). Este estudo busca, através do resultado dos mapas, analisar quais estratégias conduzem a determinados fatores competitivos.

Para a elaboração dos mapas a autora fez uso do software Microsoft Visio 2003.

6.4.1 Etapas da elaboração do mapa grupal nesta pesquisa

Inicialmente foram elaborados mapas cognitivos individuais, um para cada entrevistado. Posteriormente, a pesquisadora elaborou um mapa grupal, compilando as percepções individuais de cada entrevistado. Uma vez que o presente trabalho visa uma análise setorial, o mapa coletivo foi o escolhido para ser apresentado nesta pesquisa (vide seção de “Análise dos resultados”), com o intuito de captar a percepção do setor.

Para que ocorra a agregação dos mapas cognitivos individuais, Jardim (2001) coloca que o facilitador deve, por meio da comparação dos mapas cognitivos individuais, trazer a união de conceitos (unificando conceitos similares) bem como fazer a relação entre conceitos (conceitos que claramente se relacionam devem ser conectados por ligações de influência. Posteriormente, foi elaborado, o mapa cognitivo agregado, construído a partir dos mapas cognitivos individuais. Esta dinâmica conduziu ao final a um sistema de valores enriquecido, o qual representa a estrutura cognitiva do grupo, na forma do mapa cognitivo grupal (JARDIM, 2001). O agrupamento dos mapas cognitivos ocorreu onde havia a união de conceitos similares, prevalecendo o de sentido mais amplo (JARDIM, 2001; RIEG, ARAÚJO FILHO, 2002).

Ao finalizar o mapa cognitivo grupal, este foi transcrito e enviado por email para os respondentes a fim de validarem suas observações.

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados ou em local neutro, de acordo com o recomendado por Jardim (2001). Somente duas entrevistas foram realizadas fora do ambiente de trabalho do respondente, sendo uma na residência e outra em uma cafeteria.

A seguir, descreve-se a última etapa da pesquisa, composta pela triangulação dos dados obtidos.

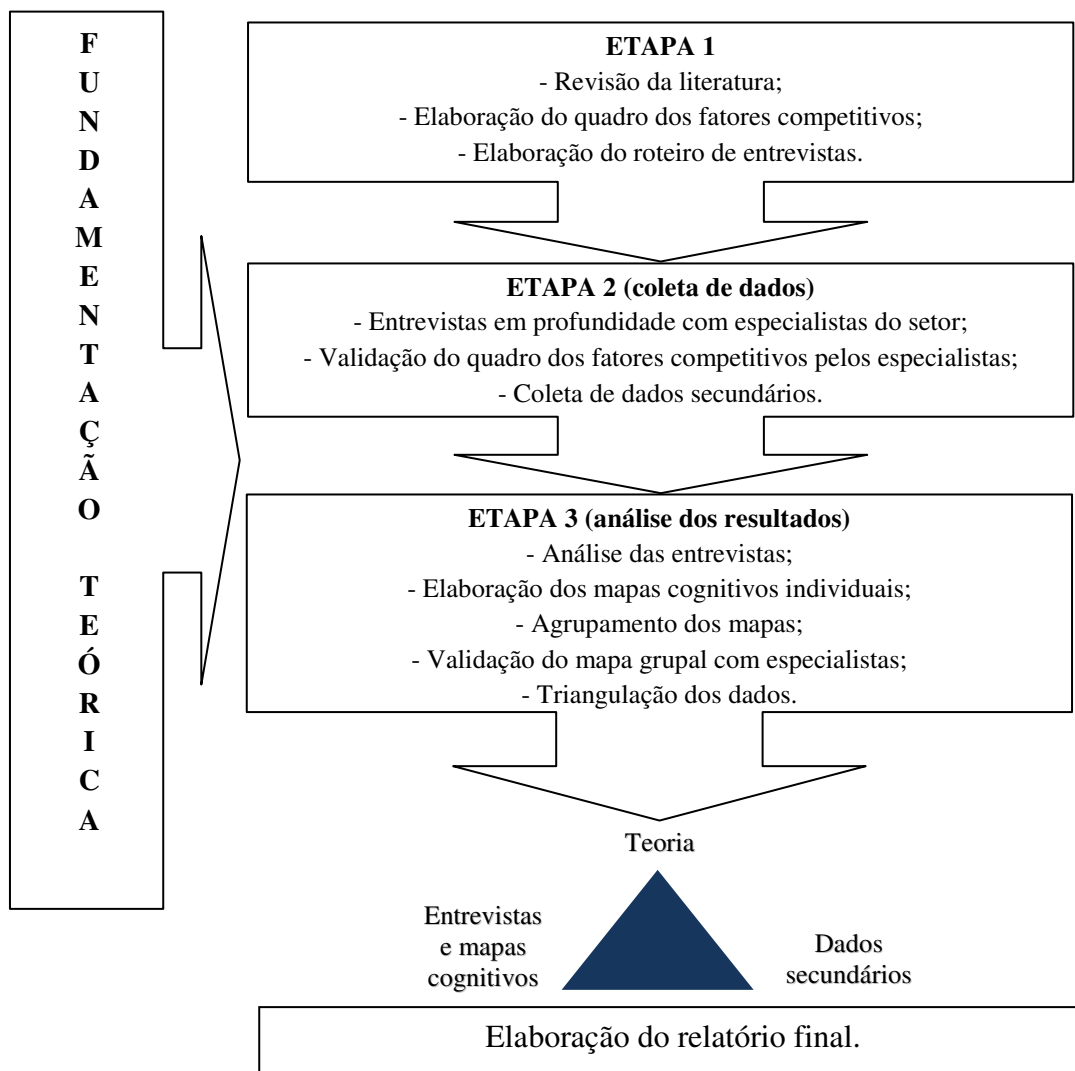
6.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS (TRIANGULAÇÃO)

Durante esta fase, os dados encontrados na literatura, as entrevistas em profundidade com especialistas do setor e o mapa grupal foram triangulados. Conforme Flick (2004) a triangulação facilita o estudo por trazer maior embasamento ao conhecimento adquirido através do método qualitativo, ampliando as possibilidades de produção do conhecimento. Os resultados obtidos com a triangulação permitiram a elaboração deste relatório final de dissertação.

6.6 DESENHO DE PESQUISA

Após o embasamento teórico que a revisão da literatura proporcionou, na figura 3 apresenta-se o desenho de pesquisa, que tem o objetivo de facilitar a identificação e a compreensão da seqüência de etapas executadas para a realização deste estudo.

FIGURA 3 – Desenho de Pesquisa



Fonte: O autor.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo traz a análise dos resultados da pesquisa. Inicialmente será apresentada a análise das entrevistas e então a apresentação do mapa cognitivo grupal do setor.

7.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Este capítulo descreve e analisa os resultados obtidos na coleta de dados e nas entrevistas realizadas.

Atendendo ao objetivo específico (a), primeiramente é abordado o **mercado de moda de luxo no Brasil e no mundo** bem como o perfil do **consumidor** brasileiro. Em seguida, atendendo ao objetivo específico (b), abordam-se as **cinco forças competitivas** de Porter e as **estratégias** utilizadas pelo mercado de moda de luxo de São Paulo. Por fim, serão discutidos aspectos sobre a **competitividade** do setor, onde, com o intuito de responder ao objetivo específico (c), será apresentada a tabela dos fatores competitivos do setor com suas respectivas notas atribuídas pelos especialistas, e, em seguida, atendendo ao objetivo específico (d) será exposto o mapa cognitivo do setor mostrando a relação das estratégias com seus fatores competitivos.

Paralelamente às análises, são referidos, em forma de citação, fragmentos das entrevistas que norteiam a análise realizada.

7.2.1 Mercado de moda de luxo no mundo e no Brasil e o perfil do consumidor brasileiro de luxo

Segundo os especialistas, a moda sempre foi muito associada ao luxo.

O vestuário sempre foi a força fundamental de uma diferença social, a sociedade sempre se movimentou, sempre se manifestou muito pelo comportamento da moda, do vestuário, isso era muito natural. (CARLOS FERREIRINHA).

Hoje, os respondentes classificam a moda como uma das atividades dentro do universo do luxo. Dentre os segmentos do luxo estão moda, avião, navio, entretenimento, hotelaria, acessórios, perfumes, cosméticos. Todos podem estar relacionados a atividades do luxo.

Como cita D'Angelo (2003), o mercado de luxo possui diversas categorias: mercado cultural, meios de transporte, imóveis, produtos de uso pessoal (onde a moda tem maior expressão), objetos de decoração e equipamentos domésticos, alimentos, serviços e lazer.

Para os especialistas, o mercado de moda de luxo se caracteriza pela velocidade dos lançamentos, pela peridiocidade dos lançamentos.

De acordo com os especialistas, o mercado de moda de luxo no mundo é menos reverencial, menos sofisticado do que no Brasil. Isto se deve ao fato de as pessoas nos países da Europa fazerem uso de produtos de luxo há mais tempo que as pessoas no Brasil, pois o Brasil ficou muito tempo com sua economia fechada, o que ocasionou uma demanda reprimida. No Brasil a compra de artigos de luxo se reveste de um glamour exagerado pelo fato deste mercado ser ainda jovem.

Os produtos de moda de luxo são muito **prestigiosos** porque geralmente são de qualidade superior e fazem uso dele pessoas com grande visibilidade, instigando o desejo dos demais, conforme explica o entrevistado abaixo:

O produto é escandalosamente belo, são produtos muito bem concebidos, muito bem desenhados, com materiais de primeiríssima linha. E, além de tudo, as pessoas que utilizam são muito bem cobertas, criando uma espécie de retro-alimentação do desejo das pessoas adquirirem esses produtos [...] as mulheres que utilizam os produtos em geral são mulheres maravilhosas, bonitas, ricas, importantes, grandes empresarias, grandes atrizes. E como consequência tendo a visibilidade na mídia, criando uma espécie de retro-alimentação. (SÍLVIO PASSARELLI).

Os especialistas comentam sobre o aumento do consumo de luxo e acreditam que o **crescimento do público** que consome luxo no Brasil é explicado pelo aumento do número de novos ricos no país bem como pelas políticas de pagamento que dividem o pagamento das compras em várias parcelas, atraindo um consumidor que não teria acesso a este produto de outra maneira.

Hoje o luxo passa a ser consumido também por um público que não costumava consumi-lo e que hoje faz uso de pequenos luxos (STREHLAU, 2008). Dentre os fatores que contribuíram

para o aumento deste consumo, consideram-se: o aumento do número de novos ricos no mundo (FIONDA; MOORE, 2009; EVERY CLOUD..., 2002) e no país (MEYER, 2008b), a abertura para as importações (STREHLAU, 2008), as políticas de preço que facilitam o pagamento dividindo-o em várias parcelas (MEYER, 2008b), bem como a mudança nos padrões de consumo onde a renda não é mais determinante para usufruto de produtos luxuosos (PASSARELLI, 2010).

Conforme os respondentes, o mercado de luxo vem crescendo nos países em desenvolvimento (como os países do BRIC: Brasil, Rússia, Índia e China). Tem aumentado o número de empresas estrangeiras que estão expandindo suas filiais para o Brasil principalmente nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

De acordo com Girão (2010) mesmo com a crise, o setor de luxo continuou a crescer, com uma taxa de 11,5% no ano de 2009, pois, conforme Meyer (2008b), durante a crise, grandes marcas de moda de luxo investiram nos países emergentes que compõem o Bric pelas suas possibilidades de crescimento, o que ocasionou um aumento no número de empresas de moda de luxo inseridas na cidade de São Paulo.

Embora as taxas de crescimento do mercado de luxo no Brasil sejam positivas, é um mercado pequeno se comparado ao mercado potencial da China, da Índia e da Rússia, afirmam os especialistas.

O que a gente chama hoje de marcas de luxo, principalmente nessas áreas de consumo final como vestuário, jóias, instrumentos de escrita, imobiliários, etc, são marcas européias. (ANDRÉ CAUDURO D'ANGELO).

Tem-se que desmistificar essa sensação que parece que o Brasil explodiu no luxo, que São Paulo tem todas as marcas de luxo do mundo. Nós não temos. O ponto principal, nós somos um mercado muito embrionário, muito pequeno ainda. (CARLOS FERREIRINHA).

As empresas de bens de luxo francesas representam 36% do mercado de luxo mundial (TUTTO IN FAMIGLIA..., 2007).

Em relação à crise, os especialistas afirmaram que o **Brasil não sofreu suas conseqüências**, pois as pessoas continuaram a consumir artigos de luxo, apenas, em menor quantidade. A crise impactou mais as marcas novas, enquanto as marcas tradicionais sofreram menos, pois numa época de recessão as pessoas são mais criteriosas com os gastos e optam por itens mais tradicionais.

Dentre os **desafios** encontrados no Brasil, o maior obstáculo citado pelos especialistas foram os elevados impostos dos produtos importados, que tornam a lucratividade de artigos

importados muito baixa. Isto é explicado por Passarelli (2010) quando afirma que o produto importado, no Brasil, é vendido ao consumidor brasileiro duas ou três vezes mais caro do que nos mercados europeu, norte-americano ou asiático.

Os especialistas citaram as seguintes **empresas como pertencentes ao mercado de moda de luxo de São Paulo**: Adriana Degreas, Alexandre Herchcovitch, Carlos Miele, Chanel, Christian Loubotin, Daslu (e todas as marcas que a loja comercializa), Dior, Ermenegildo Zegna, Fause Haten, Forum Tufi Duek, Giorgio Armani, Glória Kalil, Gucci, Hermès, H.Stern, Hui Clos, Jo De Mer, Lino Villaventura, Louis Vuitton, Maria Bonita, Missoni, NK Store, Reinaldo Lourenço, Ricardo Almeida, Roberto Cavalli, Salvatore Ferragamo, Tiffany, Shopping Iguatemi (todas as lojas internacionais), todas as lojas do Shopping cidade Jardim, Trousseau e Versace.

De acordo com a maioria dos especialistas, o **consumidor brasileiro de luxo** tem uma preocupação de ser discreto, mas querer mostrar o quanto pagou pelo produto que usa. Apesar de parecer apreciar o luxo discreto, o brasileiro ainda valoriza muito a questão da ostentação.

Então, eu finjo que não ligo: Comprei porque não tem o logo da Dior, mas é Dior, viu? Custou R\$ 9 mil. (MARCO FIDELIS).

Apesar disso, a maioria deste consumidor ainda gosta da questão da logomania, de deixar a marca em evidência.

[...] a maioria tem essa coisa da logomania, da Gucci, da Louis Vuitton, que já foi uma coisa muito mais forte, mas que ainda existe muito, que é a história do objeto de desejo que o cara trabalhou, foi lá, comprou a bolsa, uma bolsa Louis Vuitton, tem que mostrar que é da Louis Vuitton [...] uma bolsa da Stella McCartney que não tem nada escrito fora, mas a pessoa que entende de moda sabe que é e gosta mais pelo design do que pela marca. (THIAGO REGO).

Para o consumidor brasileiro, pelo fato de os produtos de luxo serem mais caros e raros no Brasil do que nos países da Europa e nos Estados Unidos, ainda são considerados símbolo de distinção social forte ao mesmo tempo que uma grande fonte de prazer.

[...] nos acessórios, as marcas daqui têm mais dificuldade de vender o produto de luxo porque a mulher prefere desfilas com uma bolsa importada. Se ela vai pagar muito caro por uma bolsa, ela dá prioridade para a marca importada. (ANDREA BRAGANHOLO).

[...] é um consumidor que foi acostumado a conhecer essas marcas de luxo mais recentemente. Então, ele tem menos familiaridade do que outros consumidores. É um consumidor para quem o fato desses produtos serem muito recentes e serem muito caros no Brasil frente ao que eles custam na Europa e nos Estados Unidos, para esse consumidor brasileiro, ainda é um símbolo de distinção forte, mas, ao mesmo tempo, é também uma fonte de prazer muito grande, principalmente para aqueles que valorizam as criações estéticas, questões mais sensoriais ligadas aos produtos. (ANDRÉ CAUDURO D'ANGELO).

O brasileiro raramente compra à vista, sempre procura parcelar o pagamento, pois tem o costume de **se endividar para consumir**. É um público que tem a tradição de dividir o pagamento, mesmo que tenha condições de pagar à vista. A Louis Vuitton do Brasil é a única loja do mundo inteiro que parcela seu pagamento, pela questão cultural do brasileiro gostar dessa política.

Eu acho que o grande diferencial é essa coisa de dividir mesmo, é o único lugar onde divide. [...] a Chanel divide, Louis Vuitton divide, todo mundo divide, Hermès divide. É uma coisa cultural do brasileiro, gostar de dividir. (ANDREA BRAGANHOLO)

Consome muito por impulso, muito rápido no consumo, não tem noção de valor discricionário, ele não pensa no valor total, ele pensa nas parcelas, na condição de pagamento. (CARLOS FERREIRINHA).

[...] gosta de descontos, mimos, compra parcelada, não necessariamente um desconto em dinheiro, mas gosta de ganhar algum benefício. (ANI BORN).

[...] é a questão de **se endividar para consumir**. (MARCO FIDELIS).

Conforme pesquisa feita pelo Instituto Ipsos (2004 apud KLINKE, 2005), o brasileiro se dispõe a gastar acima de suas posses no que se refere ao consumo de produtos supérfluos e possui **forte gosto pela novidade**.

Para os especialistas, o fato de o consumidor brasileiro de luxo ser muito **ávido por novidade**, talvez tenha relação com a questão de ser um mercado ainda novo.

A mulher não vai comprar uma bolsa de luxo e usar ela até acabar, ela vai usar enquanto aquela bolsa é o *hit* do momento. Daqui a três meses o mercado lança outra, ela vai comprar outra. (ANDREA BRAGANHOLO).

A especialista faz um paralelo do comportamento de consumo do brasileiro e do europeu frente a produtos de luxo, destacando que os europeus, por já estarem mais acostumados com o luxo, não possuem um consumo desenfreado como os brasileiros.

A mulher (brasileira) tem não sei quantas bolsas pretas no armário. Então, a mulher que não sabe andar de salto direito vai comprar um Louboutin, porque está todo mundo comprando. Ela é meio ávida, eu acho, até por ser um mercado muito novo. [...] Na Europa, eu acho que como as pessoas já estão mais estabilizadas, eles têm isso muito dentro da tradição deles, eles são um pouco mais contidos. A mulher não vai ter 50 casacos, mas cinco, seis modelos de casacos pretos no armário. (ANDREA BRAGANHOLO).

Os entrevistados são unânimes ao afirmar que no Brasil, existe alta demanda por **atendimento especializado**, porque o consumidor quer se sentir reconhecido, deseja certa familiaridade e intimidade no relacionamento com o vendedor.

[...] o brasileiro é capaz de viajar o mundo, compra em tudo quanto é loja e o vendedor nem olhou para ele, mas ele continua comprando. No Brasil, se ele entrar numa loja e o vendedor não conseguir for absolutamente distinto, diferenciado com ele, pessoal, íntimo, ele sai da loja. No Brasil espera intimidade e familiaridade. Lá fora não espera nada... (CARLOS FERREIRINHA).

7.2.2 As cinco forças competitivas e as estratégias do setor de moda de luxo de São Paulo

7.2.1.2 As cinco forças competitivas do setor

- Barreiras de entrada
- Caracterização da concorrência
- Poder de barganha dos consumidores
- Poder de barganha dos fornecedores
- Substitutos

Barreira de entrada para o mercado de moda de luxo de São Paulo

Os especialistas citaram como barreiras de entrada no setor de moda de luxo de São Paulo: falta de reconhecimento de marca, tributação elevada para produtos importados, alto investimento para aluguel, dificuldade em encontrar uma equipe de vendas qualificada, alta competitividade do setor, falta de adequação dos produtos importados ao perfil do consumidor brasileiro, reduzido número de pontos comerciais na cidade e a questão cultural.

Em relação aos aspectos culturais, alguns consumidores criam certo pré-conceito de estabelecimentos de luxo, deixando de entrar em certas lojas por acreditarem que o preço das mercadorias é mais alto do que eles podem pagar. Conforme o especialista Thiago Rego, alguns consumidores expressam:

[...] não vou entrar porque é caro, não vou entrar porque é chique demais. (THIAGO REGO).

Outra questão apontada pelos respondentes é o reconhecimento da marca, pois uma marca que não tenha reconhecimento terá que fazer elevados investimentos em comunicação para tornar-se conhecida.

Se ela é uma marca nova, ela tem que fazer um trabalho de construção de imagem, não basta a pessoa abrir a loja e ter um monte de roupas bacanas, bem feitas, caras, sem divulgar isso. (ANDREA BRAGANHOLO).

Os respondentes abordaram bastante o aspecto da tributação elevada para produtos importados:

[...] o imposto de importação é elevadíssimo. (SÍLVIO PASSARELLI).

Existe também a dificuldade em encontrar uma equipe de vendas qualificada:

[...] talvez disputar esses talentos... tem muito comércio diferenciado em São Paulo que está disputando pessoas. (ARTUR VASCONCELOS).

[...] e o pessoal, que é um ponto que fez a Daslu ir tão bem que ainda hoje é um ponto muito crítico, que é o pessoal que atende, a medida é conseguir esse meio termo que é achar as pessoas certas para fazer a venda. (SUZANE STREHLAU).

A forte competitividade também é outra barreira. Pelo fato de São Paulo concentrar elevado poder de consumo, isto inibe e evita muita competitividade fora da cidade, pois todas as marcas querem estar inseridas na capital paulista.

[...] onde se tem muita soberania de consumo, o que inibe e evita muita competitividade fora de São Paulo. (CARLOS FERREIRINHA).

Outra barreira de entrada é falta de adequação dos produtos das marcas internacionais ao perfil brasileiro, pois as empresas trazem para o mercado paulista uma cópia fiel do seu produto sem adaptações para o público local. Contudo, a mulher brasileira gosta de ser sexy, enquanto as marcas internacionais desenvolvem produtos para um perfil de mulher mais contida.

[...] o mercado de São Paulo é um mercado que não tem o jeito de ser do paulista [...] muitas marcas enfrentam um pouco essas barreiras porque querem trazer para o mercado paulista exatamente uma cópia fiel do seu produto [...] Então, uma das barreiras é exatamente essa, é a falta de adequação. (SÍLVIO PASSARELLI).

[...] uma das dificuldades de marcas internacionais, até mesmo já consolidadas, de entrarem no Brasil, é que o nosso mercado é muito peculiar [...] As marcas estrangeiras não costumam ser tão sexy [...] e a brasileira gosta de ser sexy. (ANDREA BRAGANHOLO).

Conforme os respondentes, existe ainda a questão do reduzido número de pontos comerciais, como explica o especialista a seguir:

Você tem um quesito no Brasil, agora falando em pontos comerciais, que são poucos pontos de sucesso, basicamente Oscar Freire e Iguatemi. Então, se você é uma grande

marca de luxo, precisa de um grande volume de vendas, são esses dois pontos [...] Iguatemi é o 22º ponto comercial mais caro do mundo [...] Oscar Freire é considerada a 8ª melhor rua do mundo para se fazer compras no segmento do luxo. (MARCO FIDELIS).

Nesse setor tem-se a necessidade de alto investimento em capital para aluguel, do custo para estar bem localizado. Então, se uma grande marca de luxo precisa de um grande volume de vendas, deve estar localizada em três pontos: na rua Oscar Freire, no shopping Iguatemi ou no Shopping Cidade Jardim.

[...] alta necessidade de investimento em capital para aluguel. [...] O Iguatemi é um dos maiores custos em metros quadrados do mundo [...] tem aquele esquema do custo para estar bem localizado. (ARTUR VASCONCELOS).

[...] para bancar, realmente, esses pontos de vendas são caríssimos... (SUZANE STREHLAU).

Caracterização da Concorrência

Sobre a concorrência do setor, os entrevistados mencionaram que o mercado brasileiro de moda de luxo é formado por muitas empresas de grande porte em nível mundial, contudo, dentro do Brasil seu porte é de médio a pequeno. Um exemplo é a Chanel que no Brasil não possui uma estrutura grande como no mercado externo:

A Chanel tem uma loja, se você olhar ela dentro do país não tem uma estrutura grande, mas como uma força no mundo ela tem. (ANDREA BRAGANHOLO).

É um mercado caracterizado pela alta rivalidade entre muitas empresas.

[...] é uma rivalidade alta, seja pela quantidade, seja pela capacitação de quem compete. (ARTUR VASCONCELLOS).

Grande parte das marcas são de produtos femininos, pois a moda tem maior representatividade para este segmento de público. São grandes empresas globais (inseridas em grandes conglomerados) com visibilidade internacional e pequenas empresas locais. Atualmente existem poucas empresas internacionais que ainda são independentes, que não fazem parte dos grandes conglomerados.

[...] hoje nós temos grandes conglomerados como o LVMH, [...] são pouquíssimas as marcas que estão independentes. (SUZANE STREHLAU).

Poder de Barganha dos Consumidores

Sob a ótica do consumidor final, os entrevistados foram unânimes ao mencionar que o **consumidor de moda de luxo possui baixo poder de barganha**. Este poder de barganha está baseado mais na condição de pagamento do que no desconto em si.

Ou seja, poder de barganha está muito pautado na condição de pagamento, muito mais do que no desconto [...] Todos nós, em qualquer lugar do mundo, vamos sempre tentar ganhar vantagem (CARLOS FERREIRINHA).

[...] nós, brasileiros, não temos raciocínios de valor total, a gente não pensa que uma bolsa custa R\$ 3 mil... No Brasil a gente tem uma característica que a condição de pagamento é tão importante que a gente diz: “Três mil reais eu não posso, mas dez parcelas de trezentos eu posso.” Então, essa condição de pagamento criou uma percepção de poder barganha no Brasil que esse indivíduo que às vezes não tem a condição financeira de acessar o produto, usa o poder de barganha da condição de pagamento para acessar (CARLOS FERREIRINHA).

O luxo tem uma diferença muito forte sim em São Paulo... que é o quesito de pagamento em vezes, financiamento. (MARCO FIDELIS).

Quando o varejo está no papel de consumidor, os entrevistados afirmam que as lojas multimarcas possuem baixo poder de barganha junto aos fornecedores (detentores das marcas), enquanto as filiais e franquias possuem maior poder de barganha.

Poder de Barganha dos Fornecedores

Ao contrário dos consumidores, neste setor, os **fornecedores (detentor da marca) possuem alto poder de barganha** determinando o número mínimo de produtos que o varejo irá comprar. Algumas lojas multimarcas não podem escolher os produtos que desejam adquirir de determinadas marcas, pois as grandes marcas dão prioridade às lojas monomarcas que representam sua grife.

Na área do luxo não existe a pressão que existe no segmento popular de mercado, onde grandes lojas como Riachuelo e C&A decidem o preço que irão comprar as mercadorias de seus fornecedores. A relação entre produtores e consumidores de luxo é uma relação mais de parceria, porque o comprador sabe que se ele exagerar na negociação e colocar condições muito desagradáveis, o que vai ser sacrificado é a qualidade do seu produto [...] e se o produto está sacrificado ele deixa de ser luxo e passa a ser um produto como outro qualquer. (SÍLVIO PASSARELLI).

[...] no caso do varejo eu diria que o poder de barganha dos fornecedores é altíssimo. [...] tu imagina lojas multimarcas de quantos países vão comprar na Dolce & Gabbana. Então, quem tem prioridade na Dolce Gabbana? As lojas Dolce & Gabbana. (ARTUR VASCONCELOS).

O entrevistado acima explica que os fornecedores dão preferência às suas filiais ou franquias, ou seja, às lojas monomarcas que carregam seu nome – no que se refere às negociações e escolhas de peças (modelos e tamanhos).

Substituto no varejo de moda de luxo

Os respondentes mencionaram as viagens internacionais como o maior substituto (ou concorrente indireto) do setor. Nas viagens, o consumidor pode comprar a mesma mercadoria que encontraria no Brasil, porém com preço muito mais acessível, além de acessar produtos diferentes e mais recentes em termos de lançamento. Além disso, o fato de comprar uma mercadoria no exterior já confere ao usuário certo prestígio.

Bom, concorrente direto é a passagem de avião, é o primeiro concorrente que a gente tem, porque o que ele pode comprar aqui ele pode comprar lá fora mais barato. (THIAGO REGO).

[...] a maioria das pessoas que compra marcas, compra em viagens, que é muito mais barato, tu acessas coisas diferentes, talvez até mais recentes em termos de lançamento. (ARTUR VASCONCELLOS).

Em síntese, o setor de moda de luxo de São Paulo é composto em sua maioria por empresas de grande porte de origem estrangeira que possuem filiais no Brasil. Pelo fato de serem marcas consolidadas há anos no mercado internacional, possuem maior força do que as marcas brasileiras que são incipientes. Muitas destas empresas estão inseridas em grandes conglomerados, o que as permite que tenham maiores recursos para investirem em suas estratégias (tanto em termos de capital quanto de infra-estrutura e *know-how* que podem ser partilhados neste formato

de negócio). Sendo assim, os fornecedores das marcas estrangeiras possuem alto poder de barganha, controlando o que as filiais e multímarcas irão comprar, enquanto o poder de barganha dos consumidores neste mercado é muito baixo, pelo fato de ser um mercado que preza pela qualidade e faz uso de um preço *premium* para evidenciar seu posicionamento. Em relação aos substitutos, estes não têm grande impacto na rentabilidade do setor, pois é um setor que prima pela qualidade do serviço prestado ao consumidor (fator primordial de diferenciação entre compras realizadas no exterior e no Brasil). Em virtude deste cenário, somado à concentração de riqueza e alto consumo de artigos de luxo que acontece na cidade de São Paulo, resulta numa indústria altamente competitiva, pois a cidade possui alta concentração de estabelecimentos de moda de luxo nas poucas regiões que oferecem prestígio. Sendo assim, percebe-se que a força mais incidente neste setor é à força das **“barreiras de entrada”** que dificulta a entrada de novos *players* para competirem em uma indústria que demanda alto investimento e é composta por empresas altamente capitalizadas com marcas bastante consolidadas.

7.2.1.2 Estratégias do setor

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Conforme os entrevistados, as estratégias organizacionais do setor de moda de luxo acontecem em sua maioria no mercado externo em virtude da maior parte das empresas deste setor possuir origem estrangeira. Contudo, os resultados dessas estratégias refletem no mercado brasileiro onde muitas marcas globais atuam.

As principais estratégias organizacionais encontradas no setor de moda de luxo estavam relacionadas ao **crescimento** das organizações. Os respondentes não abordaram nenhuma estratégia de estabilidade ou redução.

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Crescimento interno

Tratando-se de estratégias de crescimento, a partir do **crescimento interno**, na área do luxo quase todos os respondentes foram unânimes em afirmar que a tendência é a **eliminação das franquias**, principalmente na área da moda. As marcas de luxo acham mais positivo possuir filiais, por isso, passaram a recomprar suas franquias.

Isto se deve ao fato de que no setor de luxo é preciso manter muita coerência das ações com o posicionamento da marca e, no sistema de franquias, isto nem sempre funciona da melhor maneira, pois o franqueador possui baixo controle das operações de seus franqueados. Sendo assim, caso a gestão da franquia não seja conforme as instruções do franqueador, pode acontecer que a imagem da marca fique denegrida.

Integração

Normalmente as empresas buscam a estratégia de integração para se fortalecerem financeiramente, rentabilizar a operação, melhorar o atendimento ao cliente e eventualmente, completar um portfólio que a empresa não possui. A integração traz redução de custos, facilita a entrada em novos mercados, permitindo assim a expansão da empresa.

A integração é buscada para reduzir custos, aumentar a competitividade, ter maior controle em alguma etapa do processo que não está tendo, não deixar nas mãos de algum terceiro, ou seja, de algum fornecedor. (ARTUR VASCONCELLOS).

A fusão é positiva, mas quando eu consigo compartilhar da minha estrutura inicial num negócio que tem semelhanças, consigo reduzir custos. Quando eu consigo ingressar em mercados novos que com a minha empresa original, com minha marca original eu não conseguiria, então, a integração permite uma expansão. (ANDRÉ CAUDURO D'ANGELO).

Um dos entrevistados apontou a questão da diversificação em termos de portfólio de produtos que pode surgir com a integração de empresas:

Talvez para rentabilizar a operação, para melhorar o atendimento ao cliente, eventualmente completar um portfólio que a empresa não tem. (SÍLVIO PASSARELLI).

De acordo com os respondentes, no Brasil as empresas procuram crescer ainda com seus próprios recursos, enquanto no mundo as empresas, em sua maioria, buscam crescer com recursos externos. A evidência disso, é que no mundo, há dois anos vem acontecendo um movimento de **aquisições e fusões**, onde grandes grupos gestores empresariais passaram a comprar marcas de luxo para geri-las sob o mesmo comando formando os grandes conglomerados de luxo, injetando capital nestas organizações que estão sob sua administração.

[...] de dois anos para cá começaram os movimentos dos grupos comprarem as marcas... (THIAGO REGO).

Segundo os especialistas, a estratégia de integração também pode ser uma estratégia defensiva em um mercado onde a tendência é as empresas se unirem formando estes grandes conglomerados, portanto, a empresa que não adota tal estratégia tem risco de sobrevivência.

E a integração é também em alguns momentos uma estratégia até defensiva. [...] em alguns negócios as empresas estão se tornando muito grandes, elas vão ganhando em escala e vão ganhando um volume, um custo, acesso ao mercado. E se eu não me juntar a outros, se eu não integrar com outras, eu posso ser engolido nesse processo. Então, integração é quase uma estratégia defensiva de necessidade de sobrevivência no mercado (ANDRÉ CAUDURO D'ANGELO).

Diversificação

Neste estudo, as estratégias de diversificação serão descritas na seção “Estratégias Competitivas” na seção “Análise das Entrevistas” por se referirem à inovações em termos de produto.

Conforme os especialistas, quando a marca é muito forte ela pode diversificar, ou seja, entrar em novos setores ou lançar novos produtos extendendo sua marca. Nesta seção será abordada a diversificação como uma estratégia organizacional, como diversificação de portfólio de negócios.

A diversificação está ligada à democratização. Primeiramente, é necessária para atingir várias faixas do público consumidor, de modo a capitalizar o máximo possível sobre a marca. Em

segundo lugar, a diversificação protege a marca contra crises e oferece oportunidades de novos negócios e novas receitas a partir de uma estrutura única.

[...] a diversificação como portfólio de negócio, para qualquer companhia, ela serve como um colchão, uma rede de proteção. Eu não coloco todas as possibilidades de sucesso numa oportunidade de negócio só, eu procuro diversificar para que eventuais tropeços de uma área não comprometam um grupo como um todo. (ANDRÉ CAUDURO D'ANGELO).

Licenciamento

De acordo com os entrevistados, o **licenciamento** é cada vez menos utilizado no setor de luxo. Há cerca de 15 anos as marcas de luxo vêm comprando suas licenças, pois estão preferindo operar com **lojas próprias**. Tanto o licenciamento quanto a franquia são operações cada vez menos freqüentes. O problema do licenciamento é que dificilmente os licenciados se adéquam ao padrão de exigência em relação ao produto, assim, o franqueador pode perder o controle da qualidade.

A Dior, por exemplo, encerrou o contrato de licenciamento de sua marca, tanto em termos de produção como de distribuição nos anos 90 quando foram abertas as importações. Terminados os contratos de licenciamento, a marca ficou adormecida por 5 anos para limpar o mercado dos produtos fabricados no Brasil. Em 1999 foi aberta a 1ª loja da Dior, na América Latina, em São Paulo somente com os produtos importados diretamente da França. (HELOÍSA CARABALLO).

Internacionalização

Os respondentes concordaram que é mais freqüente a ocorrência de empresas de origem européia e norte-americana trazerem suas operações para o Brasil, do que empresas nacionais ingressarem em novos mercados.

Conforme os especialistas, a internacionalização deixa a marca mais disponível e eleva o padrão de competitividade do setor, pois a partir do momento que marcas internacionais concorrem com as brasileiras, estas passam a se confrontar com operações internacionais tendo

que mudar seu produto e até mesmo sua estratégia. Os entrevistados pensam que é muito positivo para o mercado de moda de luxo de São Paulo, que marcas estrangeiras venham competir com as marcas que atuam neste mercado hoje em dia, pois isto estimula o crescimento das marcas nacionais.

A internacionalização é muito boa também para o mercado elevar seu padrão da competitividade, porque a marca nacional que fazia mais ou menos o seu produto e ganhava muito bem, hoje passa a ser confrontada com operações internacionais. Ela também precisa mudar o seu produto, mudar a sua estratégia. Quem sai ganhando nisso tudo é o consumidor. (CARLOS FERREIRINHA).

Para as marcas brasileiras que almejam se internacionalizar é um processo mais difícil devido à falta de tradição e ao alto custo de investimento.

Para construir uma marca de luxo tem que contar tanta história, e contar essa história em outra cultura, outro país, pode, mas vai demandar recursos. (ARTUR VASCONCELLOS).

Percebe-se que este é um mercado bastante internacionalizado. Empresas internacionais estendem suas operações de varejo para o Brasil. Contudo, o Brasil possui a presença de marcas de moda de luxo internacionais atuando em seu mercado, enquanto suas marcas ainda estão iniciando sua internacionalização.

O modelo de negócios está mudando, as empresas do setor de moda de luxo vêm buscando retomar o controle de suas operações, através da recompra de franquias e do cancelamento de acordos de licenciamento. As marcas preferem ter lojas próprias - ao invés de franquias e representações comerciais - para ter maior coerência da imagem de marca transmitida ao consumidor. O mercado internacional vem apresentando uma tendência de gestão por conglomerados onde as marcas se submetem ao controle de grandes grupos de luxo a fim de obterem ganhos de escala e se tornarem mais capitalizadas. Existe uma forte tendência à democratização do luxo, que leva as empresas a diversificarem seu portfólio de produtos oferecendo artigos mais acessíveis em busca de novos consumidores. A estratégia mais apontada pelos especialistas do setor foi a de **diversificação de produtos**, que será classificada como uma estratégia competitiva para este estudo.

7.2.2.3 Estratégias competitivas

De acordo com os especialistas, as empresas localizadas em São Paulo buscam competir através da estratégia competitiva genérica de **diferenciação**. Seja diferenciação no **produto** (trabalhando seu mix completo de qualidade a ponto de transformar uma compra racional em uma compra emocional), na **marca**, na **comunicação**, no **ambiente (PDV)**, ou nos **serviços**.

[...] uma marca diferente, é um jeito de atender que podia ser diferente, é um produto diferente, uma comunicação diferente. É a busca por ter algo diferente e [...] mais valorizado pelo consumidor. (ARTUR VASCONCELLOS).

Não há nenhuma regra mágica para que alguém ganhe a concorrência do outro, o que há é um trabalho exímio, pautado na diferenciação, seja ele qual for, a diferença da sua história, do seu ponto de venda, da matéria-prima que você utiliza, da mão-de-obra que você treinou de forma diferenciada. (CARLOS FERREIRINHA).

Logo, as empresas buscam a diferenciação através de cinco dimensões: produto, marca, comunicação, ambiente (PDV) e serviços.

Produto

Uma forma de diversificação que trouxe muito sucesso para as empresas do setor de moda de luxo foi a que as grandes maisons fizeram ao passarem a comercializar perfumes:

[...] o que sustenta as grandes maisons mundiais é a venda de perfumes... (ARTUR VASCONCELLOS).

A diversificação alinhada ao DNA da marca traz crescimento ao longo dos anos pois um segmento de consumidores pode crescer mais que o segmento tradicional daquela marca:

[...] levado que um determinado segmento cresça mais que o próprio segmento tradicional, porque o consumidor rejuvenesce, existem novos consumidores no mercado. (CARLOS FERREIRINHA).

Conforme os especialistas, as lojas de luxo inseridas no mercado de São Paulo oferecem produtos de **alta qualidade e preço premium**.

Estratégia de preço é tão importante quanto qualquer outra estratégia. Se você bota um preço abaixo daquilo que você tem na mão de especial, o consumidor não acredita que é especial. [...] o preço é fundamental para criar na cabeça do consumidor a percepção de que é especial, de que é exclusivo. (CARLOS FERREIRINHA).

Os produtos de uma marca de luxo devem possuir alta qualidade (PHAU; PRENDERGAST, 2000; FIONDA; MOORE, 2009) e preço *premium* (FIONDA; MOORE, 2009). Inovação e criatividade no produto são fatores que conferem o status de moda para muitas marcas de luxo, enquanto o preço *premium* proporciona status de luxo na marca, ajudando a manter a exclusividade de um produto (FIONDA; MOORE, 2009).

Beverland (2004) comprovou em seus estudos que a dedicação à qualidade por um longo período de tempo permite que a empresa construa uma boa reputação.

A **exclusividade** é um requisito fundamental para uma marca de luxo (PHAU; PRENDERGAST, 2000; MOORE; BIRTWISTLE, 2004; FIONDA; MOORE, 2009), embora isso muitas vezes tenha mais a ver com a percepção do que com a realidade (BEVERLAND, 2004). Nos resultados das pesquisas de Fionda e Moore (2009), os autores perceberam que empresas de luxo podem garantir a exclusividade através da criação de produtos de “edição limitada” e do controle da distribuição e de seus produtos.

De acordo com os especialistas, é através da comunicação que a marca irá criar a sensação de desejo pelo produto.

Então, você precisa ter muito investimento, em mídia principalmente para que você consiga fazer com que o consumidor deseje pagar mais, apesar de poder pagar menos por algo muito similar. (MARCO FIDELIS).

Os entrevistados abordaram muito a estratégia de **diversificação no portfólio de produtos**, que também pode ser considerada uma estratégia de extensão de marcas, porém, para este estudo, diversificação de produtos será classificada como uma estratégia relacionada ao mix de produtos.

De acordo com os respondentes, a estratégia de diversificação moderniza a marca, despertando desejo no consumidor, como fez a Hermès ao criar um porta-maçã:

Eu acho que moderniza a marca... cria desejo... dá esse ar fresco, novo [...] A Hermès fez um porta-maçã [...] E eles vendem. E (a Hermès) começou fazendo cela de cavalo... (THIAGO REGO).

Em se tratando especificamente de São Paulo, observou-se que a diversificação nas marcas brasileiras acontecem no sentido de operações e não das marcas em si, conforme explica o especialista a seguir:

Não existe muita diversificação das empresas de moda luxo no Brasil, principalmente quando se está falando de São Paulo. As empresas brasileiras ainda são muito *monobrand*s²⁹. Você tem pouquíssimos exercícios de marcas comprarem casa. A Daslu não entrou em casa com a sua marca, ela entrou em casa com a sua operação. Não existe o lençol Daslu, existe uma divisão casa dentro da Daslu que vende lençol de alguém. Aquilo ali é uma diversificação da operação e não da marca. Qual seria a diversificação mais natural que as marcas de moda precisariam fazer no Brasil? (as marcas brasileiras) Perfumaria. Quais são as marcas de moda número um no Brasil que têm perfume associado? Quase nenhuma, e quando tem não representa nada. [...] algumas marcas diversificam em bolsas e acessórios, diversificam em calçados, mas isso é quase um exercício natural da complementação. Você já espera de uma marca de vestuário ela ter bolsa, você já espera ela ter um calçado... (CARLOS FERREIRINHA).

A Daslu é uma loja multimarcas de luxo que diversificou ampliando seu mix de produtos a outros setores. A empresa diversificou o mix de produtos que comercializa em sua loja.

A diversificação em produtos pode tomar dois formatos: *bottom-up* ou *top-down*. O *bottom-up* é quando uma empresa diversifica seus produtos, extendendo sua marca a produtos de uma categoria superior, ao passo que o *top-down* é uma estratégia em que a marca é estendida a produtos de categoria mais acessível. O *top-down* é seguido pela estratégia de democratização, onde a marca é estendida a produtos acessíveis à maioria da população, democratizando o luxo.

Ampliação de mercado acima & bottom-up

De acordo com os respondentes, as empresas buscam estratégia de diversificação através do **bottom-up** (também conhecida como ampliação de mercado acima) como forma de valorizar o produto, evitando sua comoditização. Como enfatiza o especialista Thiago Rego, este tipo de ação vem acontecendo muito em marcas nacionais de jeans, onde elas criam um jeans *premium* com preço acima de mil reais para aumentar as vendas do jeans de cento e cinquenta reais.

[...] eu acho que é uma forma de valorizar o seu produto. Sabe? A gente vê muitas marcas nacionais de jeans fazendo seu jeans *premium* para vender a R\$ 1.800,00. [...] eu acho que eles fazem esse jeans *premium* de mil reais para vender o jeans de R\$ 150,00. É para criar esse desejo da marca. (THIAGO REGO).

O *trading-up* faz uma elevação natural de uma percepção, de um produto, ou de um serviço, ou de uma marca que não tradicionalmente estava pautada naquele posicionamento. É como se você subisse um degrau da escada com a marca, ou com o produto, ou com o serviço. Em alguns momentos o *trading-up* é uma simples e única equação de marketing, de comunicação. Isso quer dizer que o produto, o serviço, não foi

²⁹ Monomarcas (tradução nossa).

alterado na essência, o que foi alterado foi a forma de comunicar. Então, aquilo tem dia e hora para terminar. (CARLOS FERREIRINHA).

Para a maioria dos entrevistados, a estratégia de bottom-up estimula o desejo nos consumidores, com o intuito de comercializar outras linhas mais acessíveis, como exemplifica o especialista:

A gente está fazendo uma linha *premium* de vestidos de festa, mas se você não pode comprar um vestido de festa você vai comprar uma camiseta desta loja. (THIAGO REGO).

Top-down & democratização

Outra estratégia de diversificação utilizada segundo os especialistas, é a chamada **top-down**, onde marcas prestigiosas desenvolvem produtos mais acessíveis, através da criação de submarcas, como forma de atingir maior número de consumidores. É uma estratégia muito positiva pelo fato de proporcionar maior acessibilidade aos produtos da marca.

[...] uma estratégia de top-down, que aí não é uma estratégia de levar o produto prestigioso para as massas, é uma estratégia de você levar a marca prestigiosa, com produtos diferenciados, já com preços acessíveis... (CARLOS FERREIRINHA).

O consumidor que já comprou um chaveiro, um dia irá comprar uma bolsa, pois ele vai aumentando suas compras em função do desejo. (THIAGO REGO).

Desta maneira, a empresa vai educando o cliente, além de aumentar o reconhecimento da sua marca.

Quanto mais a empresa conseguir preservar a imagem de marca e utilizar as submarcas ou produtos mais acessíveis em uma parte inferior da pirâmide, melhor será sua lucratividade.

Um produto pode ser de luxo mais acessível e ainda assim não ser democrático a toda a população, somente deixa de ser tão inacessível. Por exemplo, quando a fábrica de automóveis Mercedes Benz cria o modelo Classe A, não está democratizando, pois este carro não é um produto de acesso à grande massa da população.

[...] a intenção não é tornar a marca Mercedes acessível a segmentos mais baixos da população. (SÍLVIO PASSARELLI).

Estratégias top-down e democratização não são a mesma coisa, pois no luxo o que se cria é diversificação de portfólio. A seguir, o especialista explica a relação entre a marca de moda de luxo Prada e sua submarca Miu Miu:

A Miu Miu não é uma marca pior, ela é uma marca que tem um diferencial, ela é destinada a pessoas mais jovens. A questão não é mais pobre, é mais jovem. (SÍLVIO PASSARELLI).

Na estratégia top-down, os produtos são mais baratos, pois são dirigidos para outro público, mas não com a intenção de popularizar a marca, e sim de ocupar outros nichos no mercado, então se criam submarcas, para não prejudicar a marca principal. A marca Armami Exchange, por exemplo, não é uma marca de produto de massa, mas atende outro segmento. As grandes grifes de moda acabam estendendo sua marca porque a receita maior vem dessas outras marcas.

A estratégia de top-down é muito importante para o aumento das vendas dos produtos da base da pirâmide. Hoje em dia um desfile de alta-costura não se paga, porque não existem consumidores suficientes. Contudo, contribui para o aumento das vendas dos perfumes e da divulgação da marca. Não significa que os produtos periféricos não tenham qualidade, eles são produtos de qualidade, contudo, com preços mais acessíveis por serem mais simples, facilitando o acesso à marca. Desta forma, a marca fica mais ao alcance do público que não pode consumir um produto de alta-costura, mas pode estar presente no luxo consumindo um perfume daquela grife, por exemplo. Top-down não é a mesma coisa que democratização, pois comprar um perfume Chanel não é possível para a maioria da população:

[...] não é uma coisa de massificação e não é uma coisa que denigre a qualidade da marca, porque eles fazem isso mantendo a qualidade. (ANDREA BRAGANHOLO).

Marc Jacobs consegue fazer essa massificação no luxo quando incorpora itens da China como uma caneta, um batom, um porta-moeda ao seu portfólio, mas faz isso com cuidado, criando uma submarca, a Marc by Marc, para adotar esse posicionamento mais despojado, focada no público jovem, que não atribui muito valor à qualidade.

Aqui (na Marc by Marc) é mais popular mesmo, o vestido é mais barato, daí aqui se pode entrar esse balangandã divertido, engraçado, porque é para um público muito jovem e as pessoas já sabem que é uma brincadeira. (ANDREA BRAGANHOLO).

Os respondentes acreditam que a democratização do luxo é positiva, pois é uma oportunidade das empresas se reinventarem, tornando a marca mais reconhecida e podendo torná-la mais lucrativa em curto prazo. Contudo, deve ter certo limite para não prejudicar a imagem da

marca, como aconteceu com a Pierre Cardin que se prejudicou por democratizar em excesso criando produtos de qualidade inferior que não tinham relação com seu produto de luxo original de moda.

A fim de conquistarem novos consumidores e manterem sua posição *premium*, marcas tradicionais passam a investir em design contemporâneo para produto, comunicação e gestão da sua marca (HERITAGE..., 2006). O artigo cita o exemplo do clássico perfume Chanel no. 5, o qual aparentemente não mudou, mas de fato, sofreu mudanças sutis ao longo dos anos. Em relação às suas campanhas publicitárias, a direção de arte é bastante diferente, contudo, a essência da marca se manteve. Está ocorrendo uma busca por autenticidade onde as empresas estão olhando para as raízes da marca, reinterpretando-as numa forma contemporânea. Conforme Newbold (apud HERITAGE..., 2006) para obter sucesso é necessário fazer peças mais acessíveis e utilizáveis, “... através da inovação, as marcas tradicionais podem manter a qualidade e atingir um novo nível de audácia.” (tradução nossa)³⁰ (CAMEO apud HERITAGE..., 2006).

Marca

De acordo com Fionda e Moore (2009), a marca de luxo deve atrair os consumidores em um nível funcional bem como emocional.

É necessário cada vez mais velocidade para oferecer novidades ao consumidor, renovar portfólios de produtos e atualizar a imagem das marcas para não envelhecerem, através de um monitoramento da concorrência constante (benchmarking).

É um mercado que tem que correr atrás da marca o tempo todo para ter uma renovação periódica a cada cinco, dez anos da marca em si. (ANDRÉ CAUDURO D’ANGELO).

Quando indagados sobre as **estratégias de diversificação** encontradas em São Paulo, os especialistas mencionaram exemplos de estratégias de **extensão de marca e co-branding**.

Os exemplos mais comuns de estratégia de **extensão de marcas** no setor de moda de luxo de São Paulo são as empresas de roupas estenderem sua marca a produtos complementares como

³⁰ ... through innovation, heritage brands can retain quality and achieve a whole new level of audacity.

perfumes e acessórios (bolsas, calçados...). Esta pode ser considerada uma diversificação bem coerente, por estar dentro do escopo.

Eu vejo pouca diversificação, eu vejo mais de roupa para acessórios, para perfume, sapato. Olha, eu acho que está bem coerente com o que se tem aqui, eu acho que está dentro do escopo, está adequado. (SUZANE STREHLAU).

Pitt e Parent (2008) acrescentam que na **extensão de marcas** é importante que a marca tenha um grau elevado de percepção *premium* em sua categoria e que a extensão seja para categorias coerentes com a do produto de origem. Desta forma, a submarca terá maior aceitação por parte do público consumidor. Os autores citam o exemplo da extensão feita pela marca de relógios Cartier quando passou a ter jóias em seu portfólio de produtos reforçando que: “[...] o esforço mental por parte dos clientes da Cartier para entender como jóias e relógios vão juntos foi mínimo.” (tradução nossa)³¹ (PITT; PARENT, 2008, p. 2). Logo, as empresas que atuam no mercado de São Paulo, estão fazendo uma extensão de marca coerente estendendo suas marcas a produtos complementares ao vestuário.

Uma estratégia de marca que foi mencionada pelos entrevistados como uma estratégia de integração é o *co-branding*. O público do mercado de luxo é muito pequeno, portanto, quando as empresas buscam estratégias de *co-branding*, têm o intuito de atrair um consumidor que seja capaz de consumir ambos produtos. A integração das marcas através de *co-branding* é positiva para buscar clientes, divulgar a marca e reduzir os custos, otimizando esforços.

Uma vez que o luxo no Brasil ainda é um mercado embrionário, muitas vezes, as empresas não possuem estrutura para lançarem produtos de marca própria e começam a diversificar através de parcerias como *co-branding*. Um exemplo é a marca de luxo da estilista Cris Barros que possui acessórios, bolsas, bijuterias e desenvolveu uma ação de parceria com a marca Nívea onde um creme da marca Nívea possui uma embalagem exclusiva desenvolvida por Cris Barros. A mesma grife possui parceria com a marca de cosméticos “OX” tendo um sabonete líquido que possui uma embalagem com a estampa da sua coleção de roupas. Outro exemplo é o estilista Alexandre Herchcovitch desenvolvendo uma linha de jóias para a joalheria Dryzun. É um tipo de estratégia em que ambas as marcas se beneficiam da parceria.

[...] parcerias com a Nívea, de ter um creme com uma embalagem exclusiva Cris Barros. Agora ela tem parceria com a OX, então, tem o sabonete líquido, que tem uma embalagenzinha da estampa da coleção. Esse tipo de parceria é uma coisa que as marcas que ainda não têm uma grande estrutura no Brasil usam para conseguir diversificar um

³¹ The mental effort by Cartier's customers to understand how watches and jewellery go together was minimal.

pouco. Por exemplo, o Alexandre (Herchcovitch) faz uma linha de jóias para a Dryzun. (ANDREA BRAGANHOLO).

A marca francesa de moda de luxo Louis Vuitton desenvolveu um lenço feito pelo artista plástico brasileiro Vik Muniz como uma edição especial para o Brasil.

[...] a Louis Vuitton fez um lenço, uma edição especialmente para o Brasil, feito por Vik Muniz. (THIAGO REGO).

Chang (2010) acredita que, do ponto de vista das marcas, a **combinação de marcas** é essencial para aumentar o valor da marca.

Outro aspecto apontado pelos entrevistados foi o **endosso da marca por personalidades**. No mercado de moda, é importante uma marca se valer de um **formador de opinião** para ganhar legitimidade e se tornar uma marca de luxo com potencial.

[...] investir em celebridades, participar de Fashion Week. Eu diria que basicamente isso. (SUZANE STREHLAU).

As empresas se valem fortemente dos formadores de opinião, das celebridades que de alguma forma personificam as marcas, que funcionam como referenciais para os consumidores. (ANDRÉ CAUDURO D'ANGELO).

Para aumentar a percepção da marca, as marcas de luxo fazem uso de **endosso de celebridades** (BEVERLAND, 2004; FIONDA; KELLER; MACHADO, 2006; MOORE, 2009; MOORE; BIRTWISTLE, 2004) ou de pessoas que fizeram parte da história do produto, capazes de criar valor à marca (BEVERLAND, 2004).

Segundo os respondentes, as empresas fazem muitos **eventos** para divulgarem sua marca, como desfiles, lançamentos de coleções, e festas. Este tipo de ação atrai mídia espontânea, o que é muito positivo para o setor. Em relação aos eventos, a tendência no Brasil é fazer eventos em que o cliente saia ganhando, que tenha algum benefício pelo fato de ir até lá, talvez até uma parceria com outra loja. Um exemplo de evento diferenciado é um em que várias lojas fazem workshops com consultoras de estilo, pois assim a consumidora está ganhando um benefício ao presenciar o evento.

[...] o meu cliente está ganhando com isso. As pessoas não vão mais na loja para prestigiar o lançamento da coleção, elas vão quando elas quiserem. [...] Então, começar a pensar em coisas diferenciadas, parceria com outra loja... Várias lojas de luxo fizeram workshops com consultoras de estilo [...] Porque daí você está convidando a pessoa para ela ganhar alguma coisa, ela está ganhando uma aula. Entendeu? A vantagem é dela. (ANDREA BRAGANHOLO).

Os entrevistados mencionaram que no Brasil, as empresas de moda de luxo fazem muito uso de **patrocínio** de eventos culturais e esportivos como forma de obter mídia espontânea.

[...] patrocinar um esporte elitizado como hipismo ou golfe. (ANI BORN).

[...] presença em eventos sofisticados [...], patrocínio com seu logo nos eventos... (MARCO FIDELIS).

Fionda e Moore (2009) enfatizam que as marcas de moda de luxo normalmente **patrocinam eventos**. Beverland (2004) identificou que as marcas de luxo de vinho fazem uso da estratégia de **patrocínio** em eventos de alto nível, fornecendo champagne em eventos esportivos e isto ajuda a estabelecer o posicionamento do seu produto. Outra estratégia não convencional utilizada pelas vinícolas foi a de oferecerem para degustação seus melhores produtos na porta de seu estabelecimento, o que aumentou o reconhecimento de sua marca até mesmo por aqueles que não eram usuários do produto.

Os entrevistados também abordaram os **desfiles de moda** como uma estratégia bastante utilizada pelas empresas do setor. Um exemplo é a marca Dior, que desfila em média 12 a 15 peças, onde a mais cara custa em torno de 200 mil euros. A marca não tem o poder de pagar o desfile, ela usa o desfile da alta-costura como uma estratégia para despertar o desejo da marca nas pessoas, pois a alta-costura é o topo da sua pirâmide do desejo. E é através desta ação que a marca conseguirá comercializar seus produtos da base da pirâmide, como os batons que custam em torno de 15 dólares, e são os produtos que representam maior lucratividade para a empresa.

Exemplo Dior, que gasta na *haute couture*³², cerca de 3 milhões de euros por ano para fazer um desfile de *haute couture*, não é por ano, é por desfile, e ele faz dois desfiles por ano. Ora, mesmo que ele venda todos os modelos que são exclusivos, ele não paga os 3 milhões de euros. (MARCO FIDELIS).

Para Moore e Birtwistle (2004), os **desfiles de moda** servem para sublinhar o estatuto de luxo da marca. Além disso, os desfiles estabelecem e reforçam a credibilidade da marca de moda e geram cobertura da imprensa. A marca de moda Burberry possui uma linha *premium* que realiza dois desfiles por ano (para as coleções de inverno e verão) em Milão pelo fato de a cidade ser a referência mundial de moda de luxo, assim maximiza sua cobertura de mídia. Os autores Fionda e Moore (2009) também discorrem sobre a importância dos desfiles de moda como um elemento vital do posicionamento da moda de luxo.

³² Alta-costura (tradução nossa).

Além dos eventos, as empresas do setor de luxo do segmento de moda de São Paulo, também investem em outras ferramentas de comunicação que serão destacadas a seguir.

Comunicação

Conforme os respondentes, as empresas se valem muito da **comunicação**. É através da comunicação que a empresa é capaz de criar desejo no consumidor, de informá-lo sobre seu produto, sobre as vantagens da loja e até mesmo sobre o preço do produto (que muitas vezes não é muito elevado), tirando assim, o medo que algumas pessoas têm de se aproximar para consumir.

Tem que anunciar, tem que fazer as pessoas saberem, elas têm que saber que o produto está aqui pra ser vendido. [...] Não adianta você só anunciar as coisas caras, daí a fama vai ficar de cara. (THIAGO REGO).

[...] você tem desejos da marca, você vai concorrer no espaço da mente do consumidor para manter esse desejo. Então, você tem que estar, por exemplo, na Vogue, mantendo a sua campanha para que você sempre lembre que o seu sapato é um Louboutin. (MARCO FIDELIS).

Para aumentar o reconhecimento de sua marca, as empresas costumam fazer **anúncios**, divulgando o produto em revistas segmentadas e jornais para o grande público saber sobre ele. Assim, é necessário cuidar a escolha dos veículos de comunicação mais adequados ao setor, que em São Paulo os especialistas apontaram: revista Vogue, revista Joyce Pascowitch, revista Wish Report, revista Glamourama e site Glamourama.

O investimento em **propaganda** é muito importante para uma marca de luxo (BEVERLAND, 2004; FIONDA; MOORE, 2009; MOORE; BIRTWISTLE, 2004). Moore e Birtwistle (2004) reconhecem a importância da publicidade na criação de uma imagem de marca de luxo. A marca de moda de luxo Burberry investe em **campanhas de publicidade** a cada lançamento de coleção, dando ênfase a elementos que remetem à herança e história da empresa como forma de valorizar sua marca (MOORE; BIRTWISLE, 2004). Segundo os autores, as campanhas não possuem produtos específicos, mas apresentam um mix de produtos que representa a imagem global da marca e demonstra a extensão da gama de produtos (MOORE; BIRTWISLE, 2004). Beverland (2004) acrescenta que em seus estudos descobriu a importância

de marcas de vinhos de luxo **apoiarem sua propaganda em aspectos históricos do produto**, como em histórias de pessoas que sempre estiveram relacionados às ações do fundador e proprietários anteriores, histórias do produto relacionadas a questões como grandes colheitas ou mesmo safras ruins, histórias de associações de usuários famosos do produto, histórias de eventos relacionados a acontecimentos especiais que ocorreram na vida da empresa. Todas estas histórias auxiliaram a reforçar a tradição da empresa, construindo uma ponte entre o passado e o presente da marca.

De acordo com os especialistas, as marcas de moda de luxo fazem mais uso de editoriais de moda do que de anúncios pagos.

Moore e Birtwistle (2004) acreditam que a **colocação editorial** cria consciência de marca, estabelece e reforça o posicionamento de luxo na marca.

Este setor utiliza uma **linguagem de comunicação global** para seus anúncios. Fazem eventos para resolver as adaptações culturais, como a tropicalização. Os anúncios mostram sempre uma modelo bonita usando o produto com a assinatura do logo da marca, não mencionando características do produto. Muitas vezes é uma linguagem mais abrangente, mas o público de São Paulo vem em primeiro lugar, pois “... o mercado de São Paulo gasta mais com luxo, ele é formador de opinião.” (ANDREA BRAGANHOLO).

Para os especialistas, as empresas de moda de luxo de São Paulo fazem uso de **relações públicas** para criar relacionamento com os clientes através de eventos para público selecionados, focados no público-alvo.

Basicamente elas usam **relações públicas**, ou seja, usam ações menos massificadas e mais direcionadas para o *target*. Então, isso significa realizar **eventos, desfiles, patrocínio** de eventos culturais e esportivos, obter espaço na mídia de maneira espontânea com editoriais e não tanto com anúncios... (ANDRÉ CAUDURO D'ANGELO).

Fionda e Moore (2009) acreditam ser importante as marcas de luxo possuírem **relações públicas** a fim de aumentarem a intimidade e assegurarem o relacionamento com o cliente, pois conforme mencionaram o investimento em relações públicas é capaz de tornar a marca interessante e viável. Em seus estudos, perceberam que todas as marcas de luxo consideraram a comunicação direta com seu cliente em um nível pessoal um aspecto muito importante.

Ambiente (PDV)

Conforme os respondentes, uma estratégia muito importante para as marcas que atuam no mercado de São Paulo é o varejo, a **construção de lojas diferenciadas** através da **arquitetura** e dos **serviços**. O ponto de venda deve ser muito *clean*, as vitrines devem exibir poucos artigos e o preço, caso aparecer, deve ser em algum formato muito discreto.

[...] ponto de venda quase nada, vitrines muito *clean*, poucos produtos [...] O preço, quando apresentado, é uma etiqueta muito pequena, iluminação branda, nada daqueles periféricos, luzes piscando, bastante *clean*. (SÍLVIO PASSARELLI).

A **localização do ponto-de-venda** (PDV) também é muito importante para o sucesso do negócio. Em São Paulo, os especialistas indicaram três pontos para estabelecimentos de luxo: Bairro Jardins, Shopping Iguatemi e Shopping Cidade Jardim.

Fionda e Moore (2009), em sua pesquisa, identificaram a importância do **ambiente da loja** para a criação de uma marca de luxo. Considerando a dimensão da experiência do luxo, a loja deve oferecer uma experiência positiva ao consumidor.

Serviços

Visto que as lojas são ambientes de experiência, as lojas que atuam no mercado brasileiro, mesmo as estrangeiras, atuam de forma diferenciada para agradar o consumidor brasileiro. Um exemplo são lojas como Chanel que no Brasil oferece condições de pagamento facilitadas. No Brasil existe o atendimento personalizado, individualizado, fator muito importante na cultura brasileira para que o cliente se sinta próximo do vendedor, pois isso transmite maior familiaridade, maior intimidade na relação. A seguir, o especialista Carlos Ferreirinha enumera uma série de maneiras de diferenciar no PDV:

É a fachada da loja diferenciada, é o DJ que você botou dentro da loja, é a parceria que você fez com uma marca que não tem nada a ver com o seu segmento, é a marca de café diferente que você botou dentro da sua loja para o atendimento. Você contratou um terapeuta, botou dentro da loja para dar clínica de terapia para o seu consumidor... (CARLOS FERREIRINHA).

Para os entrevistados, as empresas de moda de luxo inseridas em São Paulo trabalham bastante a **questão dos serviços no ponto-de-venda**, enfatizando o **bom atendimento**, tanto no momento da venda quanto no **pós-vendas**. Dentre as vantagens de se fazer uma compra no Brasil ao invés de no exterior, é a questão a **acessibilidade**, pois em algum momento o consumidor de luxo irá precisar de algo com maior urgência e a loja daqui poderá suprir essa necessidade. Outra vantagem é que comprando no Brasil, além da **política de pagamento diferenciada**, o consumidor possui a vantagem de ter a **assistência do produto imediata**. Se o produto estragar, poderá ser reparado aqui mesmo, onde foi adquirido. Assim, percebeu-se que as empresas de moda de luxo inseridas em São Paulo investem bastante nos **serviços de atendimento, assistência técnica, pós-vendas e política de pagamento diferenciada** para se manterem competitivas no mercado.

Conforme os estudos de Fionda e Moore (2009), o **serviço superior** faz parte de uma marca de luxo. As empresas consideram que oferecer um serviço de nível superior faz parte de suas obrigações uma vez que existe a dimensão experiencial do consumidor, logo, o mesmo espera estar pagando no preço *premium*, por um serviço diferenciado. Alguns serviços podem facilitar a experiência da compra, complementam os autores discorrendo sobre compras online, fator não mencionado pelos especialistas do mercado brasileiro.

O quadro a seguir, compila as principais estratégias de diferenciação utilizadas pelo setor de moda de luxo de São Paulo:

PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualidade do produto ○ Preço alto ○ Diversificação de produtos (Mix variado em categorias complementares)
MARCA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Extensão de marca ○ <i>Co-branding</i> ○ Endosso de celebridades ○ Patrocínio de eventos
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Relações públicas (RP) – Assessoria de imprensa ○ Propaganda ○ Colocação editorial
AMBIENTE (PDV)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ambiente diferenciado ○ Localização
SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atendimento personalizado ○ Pós-vendas ○ Assistência técnica ao produto ○ Condição de pagamento diferenciada

QUADRO 9 – Estratégias competitivas do setor de moda de luxo de São Paulo.

FONTE: o autor.

7.2.3 Competitividade do setor

Atendendo ao objetivo específico (d), a seguir serão apontados os fatores competitivos do setor de moda de luxo de São Paulo, mencionados nas entrevistas com os especialistas, classificados de acordo com o grau de importância a eles atribuídos.

7.2.3.1 Fatores Competitivos do setor de moda de luxo de São Paulo

Segundo os especialistas, os itens relacionados abaixo contribuem para a competitividade de uma empresa de moda de luxo no mercado de São Paulo. Salienta-se que, nesta etapa do trabalho, os entrevistados não tiveram acesso ao quadro dos fatores competitivos elaborado pela pesquisadora.

- Qualidade
- Design apurado (estética)
- Preço elevado
- Inovação em produto:
- Mix de produtos variado
- Distribuição restrita (escassez)
- Exclusividade
- Localização
- Marca reconhecida
- Comunicação
- Ambiente do PDV
- Atendimento personalizado
- Relacionamento com clientes
- Equipe de vendas
- Tradição

Para obter sucesso neste mercado, uma empresa deve oferecer produtos de **qualidade superior**.

Então, precisa ser totalmente comprometida com uma excelência singular, [...] uma obsessão extraordinária com detalhes, uma essência pautada em surpreendimento, ela tem que surpreender com o seu produto ou com a sua operação de forma diferenciada, ela tem que exaltar uma **percepção de qualidade** liderando a perfeição. (CARLOS FERREIRINHA).

Em termos de produto, o mesmo deve conter um **design apurado**:

[...] a gente pode gostar ou não gostar da Dior ou da Chanel, mas ninguém diz que a coisa é feia. (SÍLVIO PASSARELLI).

Tem-se ainda o fator **preço** que deve ser elevado para ajudar a selecionar o usuário do luxo.

Os entrevistados citaram a inovação como capacidade de renovação através de modificações atraentes no produto atual, ou até mesmo a criação de um novo produto.

O **mix de produtos** deve ser atraente. No segmento de moda é importante que as lojas de vestuário ofereçam acessórios, por exemplo, pois o consumidor espera encontrar produtos complementares ao produto principal. A maioria dos entrevistados salientou a importância da diversificação dos produtos o que aumenta a possibilidade de satisfazer as necessidades dos consumidores. Porém é fundamental haver um limite para evitar que a empresa perca o foco. É importante ter uma linha de produtos abrangente, mas não profunda, com poucas unidades para gerar a sensação de exclusividade.

Um estabelecimento de luxo deve oferecer o produto com certa **escassez** (distribuição restrita) para despertar no cliente a sensação de **exclusividade**. Fala-se em sensação de exclusividade porque muitas vezes o produto não é tão exclusivo quanto ele parece ser, mas a sensação da exclusividade é fundamental, baseado, principalmente, num quesito muito forte de **distribuição e localização** correta desses **pontos**.

Ela (a empresa) tem que ser capaz de administrar a sua distribuição para que a distribuição seja estrategicamente a serviço da observação de que se trata de uma marca especial. (CARLOS FERREIRINHA).

Todos os entrevistados salientaram a importância da marca ser reconhecida, sendo fundamental a empresa possuir uma marca forte, com identidade clara, que não deixe dúvidas sobre o que ela quer transmitir ou significar. E a comunicação faz com que isto seja transmitido ao consumidor.

A melhor ferramenta para a empresa mostrar seu posicionamento e diferencial no mercado é através da divulgação. Portanto, a **comunicação** precisa ser bem trabalhada fazendo o uso de veículos certos para divulgar o produto. Todos os pontos de contato da marca devem ser adequados ao seu público. A comunicação do posicionamento da marca envolve o ponto de venda (PDV), “[...] essa marca está muito disponível ou está disponível em alguns lugares específicos e quais lugares são esses? Como essa marca se comunica? Ela tem embaixador? Quem é a cara da marca?” (ARTUR VASCONCELLOS). Marcas como Gucci, Dior e Kurotel adotaram a estratégia de ter uma embaixadora da marca que seria uma pessoa com perfil formador de opinião capaz de influenciar o ambiente onde convive através do seu uso de determinada marca ou produto.

A **divulgação** é um fator imprescindível para o sucesso de uma marca de luxo, tanto para o mercado nacional como para o internacional. Tem-se o exemplo da Chanel que é uma marca centenária e de prestígio mundial que está frequentemente fazendo uso de celebridades para divulgar seu nome. Através da divulgação a empresa mantém fresca a imagem da marca.

Não é à toa que Chanel pega várias celebridades, Chanel é uma marca centenária e de prestígio mundial, usa a celebridade sim para divulgar a marca... (ANDREA BRAGANHOLO).

Outro aspecto é o **PDV**, tanto em termos de localização que, em São Paulo, precisa estar localizado na rua Oscar Freire, no Shopping Iguatemi ou no Shopping Cidade Jardim, como em termos de local que o consumidor vivencia a experiência da compra:

[...] a questão do PDV não só enquanto projeto arquitetônico, mas enquanto layout, enquanto atratividade, um café, um lounge diferente... (ARTUR VASCONCELLOS).

O ponto de venda (PDV) deve ser elegante, expôr poucos produtos, possuir cores neutras e iluminação sutil (PASSARELLI, 2010).

Outro ponto muito enfatizado pelos especialistas foi o **atendimento**, que é o grande diferencial do mercado de luxo hoje em dia. O sucesso da loja Daslu foi o atendimento, pois os produtos que a loja comercializava podiam ser encontrados no exterior – e o público da loja é um público que viaja para destinos internacionais frequentemente. As vendedoras da Daslu tinham um **relacionamento especial** com as consumidoras, pois eram pessoas que freqüentavam os mesmos lugares, então conheciam bem suas clientes, sabiam seus gostos e o que iria satisfazê-las. Faziam a cliente se sentir especial pelo atendimento, pois o atendimento no mercado

internacional é frio e impessoal e não atencioso e personalizado como no Brasil. E o cliente quer se sentir reconhecido, valorizado, daí a importância de um **atendimento personalizado**.

As vendedoras da Daslu por conhecerem muito bem seu público, por frequentarem as mesmas festas e os mesmos eventos sociais, sabiam quem havia comprado determinada roupa e cuidavam para que outra pessoa não comprasse a mesma roupa para o mesmo evento. (SUZANE STREHLAU).

No Brasil existe esse **atendimento diferenciado** onde as lojas levam as roupas na casa do cliente para ele provar e escolher o que deseja comprar. Vendedores que conseguem manter esse relacionamento com os clientes são muito disputados no mercado de São Paulo, pois os clientes se fidelizam a eles e para onde eles forem, levam seus clientes junto.

Sendo assim, a **equipe de vendas** é outro fator muito importante. Deve ser considerado o nível sociocultural da equipe, sua aparência física, educação, sua maneira de lidar com os clientes, pois estes atributos tornam-se fatores de diferenciação neste mercado.

É através de uma **equipe de vendas** qualificada e bem treinada que a loja poderá oferecer um **atendimento personalizado** e **educar** o consumidor sobre o que está na moda, o que é interessante ele adquirir, sobre o valor intrínseco daquela marca. Além da equipe de vendas, a assessoria de imprensa também pode colaborar neste trabalho de educar o consumidor ao que está na moda e é interessante comprar, transmitindo toda informação de valor para o cliente: de onde veio a roupa, quem está usando ela, e todas as informações que o cliente valoriza. Como exemplifica o especialista abaixo ao mencionar sobre a filosofia da marca Stella McCartney que não utiliza produtos de couro e derivados de animais:

É necessário muita informação para educar as pessoas, ensinar porque um scarpim da Stella McCartney que não é de couro custa três mil reais, enquanto um scarpim de couro da marca Louboutin custa o mesmo valor. (THIAGO REGO).

Tradição é outro aspecto importante, pois são marcas que trabalham em longo prazo na educação e na cultura do consumidor ao longo do tempo.

Precisam ter fortemente a sua história associada à origem, à tradição... (CARLOS FERREIRINHA).

Conforme os especialistas, para um estabelecimento ser de luxo ele deve zelar pela qualidade do produto e serviço, atingindo excelência em todos os aspectos, buscando sempre a

perfeição. Excelência em atendimento, qualidade do produto, transformando a loja em uma boutique que venda exclusividade ao invés de ostensividade.

Excelência. Tem que atingir a excelência em tudo. Então, é quase neurótico a perfeição, desde uma mala-direta que o cliente vai receber até a roupa, o papel de seda que vai embalar a roupa que ele vai comprar. Então [...], se você vai comprar uma roupa hoje na liquidação aqui (na NK Store), o tratamento que você vai ter, o champanhe que você vai beber, é o mesmo Veuve Clicquot, a sacola é a mesma que você vai ver no lançamento e na liquidação. A vendedora vai te tratar da mesma forma. Então, tem que ter excelência no serviço e no produto, porque não adianta você anunciar uma coisa e chegar na hora “h” você não entregar isso para o cliente. (THIAGO REGO).

O especialista explica que o serviço prestado ao cliente que efetua uma compra em uma liquidação, bem como aquele prestado a quem comprou no lançamento de uma coleção é o exatamente o mesmo. Não importa o quanto o cliente gastou e sim o quanto ele é especial para a loja.

No mercado de luxo, “tudo tem que ser superlativo, embalagem, **atendimento...**” (SÍLVIO PASSARELLI), as empresas devem oferecer pequenas surpresas capazes de surpreender o cliente.

7.2.3.2 Fatores Competitivos do setor

Percebeu-se que os especialistas atribuíram maior valor para aspectos mais relacionados à **emoção**, comprovando que este setor dá ênfase a uma abordagem mais emocional do que racional. Na visão dos especialistas, os fatores competitivos (FC) mais importantes do setor são: **atendimento personalizado, emoção, marca reconhecida e relacionamento com clientes.**

No **atendimento personalizado (FC 1)** o cliente espera ser tratado como especial, com intimidade e reconhecimento, obtendo um tratamento diferenciado. Quando se fala em **emoção (FC 2)**, os especialistas mencionam que os produtos e serviços de luxo devem evocar emoções, envolver os consumidores para que a compra deixe de ser um ato estritamente racional. No fator **marca reconhecida (FC 3)** tem-se a importância da marca como um diferenciador, que pode ser influenciado pela questão cultural onde o brasileiro, por ser emergente no luxo, ainda percebe as

marcas como símbolo de distinção social e faça uso delas para atingir status. A marca deve transmitir uma identidade clara, mostrando o que ela significa para o consumidor. O fator **relacionamento com clientes (FC 4)** evidencia outro aspecto relacionado com emoção, o cliente quer se sentir especial, quer ser bem tratado e reconhecido, e se a empresa consegue estabelecer este vínculo com ele, terá mais sucesso em seu desempenho.

Dos quatro os fatores competitivos mais importantes para o setor, dois deles, estão relacionados à **dimensão de serviços: atendimento personalizado e relacionamento com clientes**. Isto comprova a importância da qualidade dos serviços prestados neste setor.

Tendo em vista a importância da **dimensão experiencial** do luxo, as empresas que oferecem produtos e serviços de luxo estão buscando continuamente **qualificar-se nos serviços** como forma de aumentar a intimidade com os consumidores. Um exemplo deste fato é percebido em um hotel internacional de luxo da rede Octogone, que visa proporcionar aos seus hóspedes uma experiência diferenciada, através de serviços de alta qualidade e da interação de seus clientes com o hotel. Os hóspedes são convidados a interagir com o hotel de diversas maneiras como preparando seus próprios drinks no bar, fazendo recomendações de produtos a serem adquiridos pelo hotel e ainda auxiliando na escolha destes artigos (como secadores de cabelo, tapetes, etc.) (FIVE STAR..., 2007). Esta rede de hotéis busca intimidade no relacionamento com os clientes através da qualificação dos serviços prestados. Assim que se hospedam, os clientes são chamados pelo primeiro nome pela equipe do hotel, desfrutando de serviço cinco estrelas e um ambiente caseiro e íntimo (OCTOGONE, 2010). Desta forma, usufruem da dimensão experiencial do luxo, tornando a hospedagem em uma experiência prazerosa.

Os **fatores competitivos** destacados como mais importantes para o setor, auxiliam na elaboração da **estratégia competitiva de diferenciação**, pois as empresas investem em **estratégias de comunicação** para aumentarem o **reconhecimento de marca** e trabalharem sua dimensão **emocional**. As lojas de moda de luxo de São Paulo investem no aprimoramento de seus **serviços** como forma de conquistar maior intimidade no **relacionamento com clientes** (e o **atendimento personalizado** é uma das formas pelas quais este relacionamento é construído) e conseqüentemente maior lealdade dos mesmos, resultando em maior número de compras repetidas, o que aumenta a lucratividade da empresa. Os serviços mais evidentes no Brasil são o atendimento personalizado e o pagamento parcelado, desta forma, as empresas inseridas no país ganham em vantagem competitiva das empresas sediadas no exterior.

A seguir, segue o Quadro dos quatro Fatores Competitivos considerados mais importantes no setor de moda de luxo de São Paulo, conforme os especialistas.

FATORES COMPETITIVOS
Atendimento personalizado
Emoção
Marca reconhecida
Relacionamento com clientes

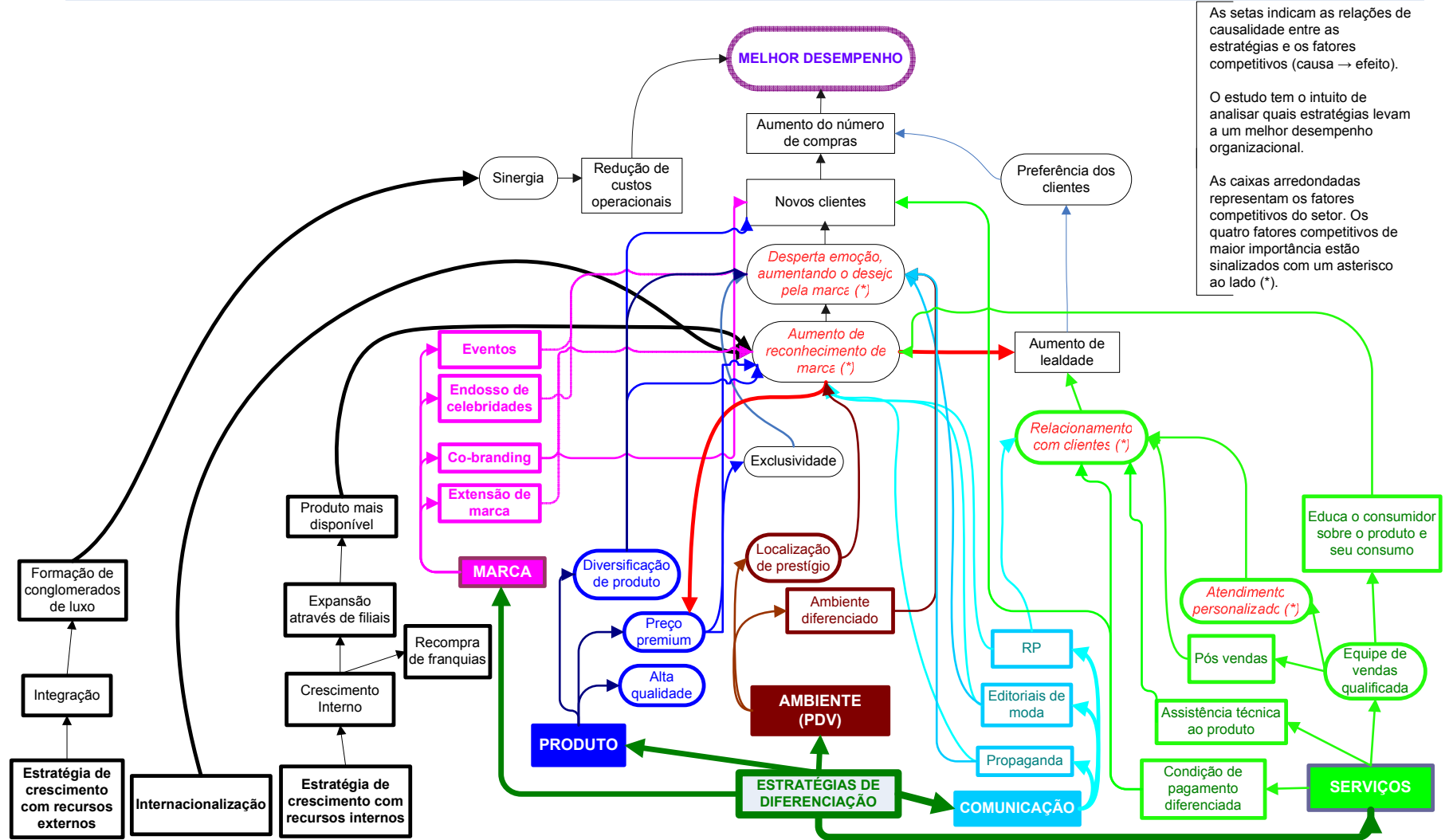
QUADRO 10 – Fatores competitivos do setor de moda de luxo de São Paulo.
FONTE: o autor.

7.2 MAPA COGNITIVO DO SETOR

Finalmente, atendendo ao objetivo específico (d), abaixo se encontra o mapa cognitivo do setor que compila a informação de todos os especialistas entrevistados e evidencia como os fatores competitivos se relacionam com as estratégias das empresas de luxo do segmento de moda em São Paulo.

Mapa cognitivo grupal

- estratégias x fatores competitivos do setor -



As setas indicam as relações de causalidade entre as estratégias e os fatores competitivos (causa → efeito).

O estudo tem o intuito de analisar quais estratégias levam a um melhor desempenho organizacional.

As caixas arredondadas representam os fatores competitivos do setor. Os quatro fatores competitivos de maior importância estão sinalizados com um asterisco ao lado (*).

A seguir, segue-se uma síntese da interpretação do mapa cognitivo grupal onde as setas indicam a relação de causa e efeito entre as estratégias e os fatores competitivos do setor. Os fatores competitivos do setor serão destacados em **negrito** no texto abaixo. Serão enfatizados os fatores competitivos de maior importância na opinião dos especialistas: **atendimento personalizado, emoção, marca reconhecida e relacionamento com os clientes**. Todos eles conduzem ao melhor desempenho da organização, que, conforme Coutinho e Ferraz (2002) se traduz no aumento de participação no mercado. O texto a seguir irá mostrar suas relações mais diretas, uma vez que o mapa mostra todas as relações que conduzem ao melhor desempenho organizacional.

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

- Internacionalização → **umenta o reconhecimento da marca**.
- Crescimento com recursos externos → integração → formação de conglomerados de luxo → **sinergia** → redução dos custos operacionais → **melhor desempenho da organização**.
- Crescimento com recursos internos (a) → expansão através de filiais → torna o produto mais disponível → **umenta o reconhecimento de marca**.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA: **Diferenciação**

- Diferenciação por MARCA (a) → extensão da marca → **umenta o reconhecimento da marca** → traz novos clientes.
- Diferenciação por MARCA (b) → *co-branding* → **umenta o reconhecimento da marca** → traz novos clientes.
- Diferenciação por MARCA (c) → endosso de celebridades → **desperta emoção, aumentando o desejo pela marca**.
- Diferenciação por MARCA (d) → participação em eventos → **desperta emoção, aumentando o desejo pela marca**.

- Diferenciação por PRODUTO (a) → **qualidade elevada** → **aumenta o reconhecimento de marca.**
 - Diferenciação por PRODUTO (b) → **preço *premium*** → **exclusividade** → **desperta emoção, aumentando o desejo pela marca.**
 - Diferenciação por PRODUTO (c) → **diversificação de produtos** → **aumenta o reconhecimento de marca** → **desperta emoção, aumentando o desejo pela marca** → traz novos clientes.
-
- Diferenciação por AMBIENTE (a) → **localização de prestígio** → **exclusividade** → **aumenta o reconhecimento da marca.**
 - Diferenciação por AMBIENTE (b) → **ambiente diferenciado** → **desperta emoção.**
-
- Diferenciação por COMUNICAÇÃO (a1) → Uso de Relações Públicas → **aumenta o reconhecimento de marca.**
 - Diferenciação por COMUNICAÇÃO (a2) → Uso de Relações Públicas → **aprimora o relacionamento com clientes.**
 - Diferenciação por COMUNICAÇÃO (b) → Divulgação em editoriais de moda → **aumenta o reconhecimento de marca** → **desperta emoção, aumentando o desejo pela marca.**
 - Diferenciação por COMUNICAÇÃO (c1) → Propaganda → **aumenta o reconhecimento de marca.**
 - Diferenciação por COMUNICAÇÃO (c2) → Propaganda → **desperta emoção, aumentando o desejo pela marca.**

- Diferenciação por SERVIÇOS (a) → **Equipe de vendas qualificada** → educa o consumidor sobre o produto e seu consumo → **umenta o reconhecimento de marca.**
- Diferenciação por SERVIÇOS (b) → **Equipe de vendas qualificada** → **atendimento personalizado** → **aprimora o relacionamento com clientes** → aumento de lealdade → **preferência dos clientes** → aumento do número de compras.
- Diferenciação por SERVIÇOS (c) → **Equipe de vendas qualificada** → **pós-vendas** → **aprimora o relacionamento com clientes** → aumento de lealdade → **preferência dos clientes** → aumento do número de compras.
- Diferenciação por SERVIÇOS (d) → assistência técnica ao produto → **aprimora o relacionamento com clientes** → aumento de lealdade → **preferência dos clientes** → aumento do número de compras.
- Diferenciação por SERVIÇOS (e) → condições de pagamento diferenciadas → **aprimora o relacionamento com clientes** → aumento de lealdade → **preferência dos clientes** → aumento do número de compras.
- Diferenciação por SERVIÇOS (e) → condições de pagamento diferenciadas → **atrai novos consumidores** → melhor desempenho organizacional.

Por ser um setor formado principalmente por empresas de origem estrangeira, foi dada maior ênfase aos resultados das estratégias competitivas, uma vez que não se obteve muitas informações sobre as estratégias organizacionais.

Percebeu-se que a maioria das estratégias adotadas pelo setor de moda de luxo converge para o **aumento de reconhecimento de marca** e conseqüentemente para despertarem **emoção** no consumidor. A marca reconhecida por si só mexe com a emoção do consumidor, despertando seu desejo e o conduzindo a uma compra irracional.

A estratégia que mais contribui para o desenvolvimento dos fatores competitivos "reconhecimento de marca" e "emoção" é a estratégia de **diferenciação através da comunicação**, pois todas as suas ferramentas (propaganda, editorial de moda e relações públicas) conduzem ao aumento do reconhecimento de marca, enquanto as ferramentas propaganda e editorial de moda atuam na "emoção", aumentando o desejo pela marca.

A estratégia de **diferenciação através da marca** foi a segunda estratégia que mais impactou nos fatores competitivos “marca reconhecida” e “emoção”. A marca acrescenta significados e sentimentos ao produto e através do endosso de celebridades a empresa é capaz de despertar a “emoção” do consumidor e aumentar seu desejo pela marca, ao passo que pela participação em eventos, a empresa é capaz de proporcionar experiências prazerosas para o consumidor, interferindo novamente em seu desejo através de uma abordagem emocional.

A estratégia de **diferenciação através do produto** tem relação com o fator “marca reconhecida” no momento em que a empresa diversifica sua linha de produtos, aumentando assim o reconhecimento de sua marca e despertando a “emoção” nos consumidores.

A estratégia de **diferenciação através do ambiente** também está relacionada com ambos os fatores (aumento de reconhecimento de marca e emoção), pois através da localização a marca aumenta seu reconhecimento e através de um ambiente diferenciado a empresa trabalha a dimensão experiencial do consumidor, atuando em sua “emoção” pelo fato de lhe proporcionar experiências prazerosas.

A estratégia de **diferenciação por serviços** tem forte relação com os fatores competitivos “atendimento personalizado” e “relacionamento com clientes”, pois através dos serviços prestados, as empresas são capazes de aproximarem seu relacionamento com os clientes. Os serviços se enquadram em uma dimensão experiencial do luxo, pois através de experiências positivas nos variados pontos de encontro com a marca, o consumidor é capaz de vivenciar situações que toquem sua “emoção”, por se sentir reconhecido e valorizado. As estratégias de serviços são as únicas que as marcas de origem estrangeira que atuam no Brasil são capazes de customizar totalmente adaptando-as ao mercado brasileiro, um exemplo são as estratégias de pagamento parcelado e atendimento personalizado, que não são comuns no mercado externo.

O capítulo seguinte traz as conclusões deste estudo, apresentando as implicações acadêmicas e gerenciais dos resultados obtidos, as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho. Ainda são descritos fatores limitantes do estudo, implicações acadêmicas e gerenciais e, por fim, são apresentadas sugestões para futuras pesquisas que possam contribuir e ampliar os conhecimentos científicos relacionados aos temas abordados.

8.1 CONCLUSÕES

Os estudos encontrados na literatura de luxo (ALLÉRÈS, 2006; BEVERLAND, 2004; FIONDA; MOORE, 2009; MOORE; BIRTWISTLE, 2004; OKONKWO, 2009) mantêm o foco nas estratégias das marcas de luxo. Este trabalho, no entanto, foi mais abrangente na medida em que procurou encontrar na literatura as **principais estratégias do setor** de moda de luxo, bem como seus principais **fatores competitivos**. Posteriormente, levantaram-se os mesmos dados empiricamente para então analisar as relações existentes entre as estratégias do setor e seus fatores competitivos, e assim, triangular os resultados com a literatura pesquisada.

As principais estratégias identificadas no setor se deram em cinco dimensões: **produto, marca, comunicação, ambiente (PDV) e serviços**. Das estratégias de produto a diversificação de produtos foi a mais enfatizada. Na dimensão das estratégias de marca, o endosso de celebridades e o patrocínio de eventos se destacaram, com algumas poucas ações de *co-branding*. Dentre as estratégias de comunicação destacou-se a participação em editoriais e moda e o enfoque em assessoria de imprensa. Em termos de ambiente (PDV), a ambientação da loja e a localização de prestígio foram os fatores mais mencionados. Na dimensão de serviços notou-se muita importância atribuída principalmente para o atendimento personalizado e para o pagamento parcelado.

É um setor que prima muito por uma abordagem **experiential**, sendo o fator de maior autonomia para as marcas internacionais atuarem no Brasil, pois a diversificação de produtos é

uma estratégia que já vem pronta dos mercados externos (no caso das marcas internacionais), sem a interferência das filiais brasileiras. Quando se fala no aspecto experiencial aborda-se a questão dos serviços prestados nos estabelecimentos de luxo, bem como da ambientação do PDV em termos de arquitetura e localização.

Os **principais fatores competitivos** encontrados no setor foram: **relacionamento com clientes, atendimento personalizado, marca reconhecida e emoção**.

A princípio percebeu-se que a maioria dos fatores está relacionada à questão experiencial do luxo (**atendimento personalizado, relacionamento com clientes e emoção**). Todos estes, se bem trabalhados, levam ao aumento de lealdade à marca e conseqüentemente geram maior número de compras e maior desempenho da empresa.

A maioria das estratégias conduziu ao **reconhecimento de marca**, que se caracterizou como sendo o fator competitivo determinante do setor, sob a ótica dos entrevistados. Em especial, a dimensão **comunicação** foi a que mais apontou estratégias que levam ao aumento do reconhecimento de marca, e conseqüente aumento no desempenho, conforme o modelo proposto por Powers e Hahns (2004) exposto na figura 1 deste estudo.

O método de pesquisa utilizado para alcance dos objetivos propostos foi de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Para a execução desta pesquisa foi necessário buscar um mercado onde o luxo fosse bastante presente, por isso o foco deste estudo está no mercado de São Paulo. Desta maneira, para atingir os objetivos propostos foram selecionados três perfis diferentes de entrevistados (acadêmico, gestor e consultor, todos com experiência no setor de luxo), e ainda foram realizadas entrevistas em profundidade. No total, foram realizadas 10 entrevistas em profundidade na coleta de dados, sendo que a categorização das perguntas por diferentes temas abordados foi um dos aspectos relevantes para a coleta de dados, pois facilitou a triangulação das informações coletadas nas entrevistas juntamente com a revisão bibliográfica.

A seguir, serão apresentadas as conclusões sobre as estratégias de diferenciação nas cinco dimensões encontradas: produto, marca, comunicação, ambiente (PDV) e serviços.

Estratégia de Produto

Na dimensão produto, a estratégia predominante encontrada no setor de moda de luxo em São Paulo foi a diversificação de produtos. Em se tratando de filiais e franquias de marcas de moda de luxo internacionais, através da diversificação de produtos as empresa estendem sua marca a outros segmentos de mercado, conquistando maior número de consumidores, maior **reconhecimento de marca** e maior lucratividade, uma vez que a lucratividade é proveniente de artigos mais acessíveis e as empresas, em sua maioria, diversificam seus produtos através da criação destes. Esta estratégia, por ser elaborada no país de origem de cada marca, muitas vezes não se adapta às peculiaridades do Brasil (no caso de marcas estrangeiras que atuam no mercado brasileiro).

Em termos de varejo multimarcas, pode-se dizer que a estratégia de diversificação de produtos consiste na seleção de um mix de produtos variado contemplando diversas marcas e produtos de diferentes setores. A relação da estratégia de **diversificação de produtos** com o fator **marca reconhecida** é mútua, pois, para diversificar sua linha de produtos a empresa deve possuir uma marca reconhecida, ao passo que a diversificação de produtos contribui para o reconhecimento de marca.

Estratégia de Marca

Das estratégias de marca identificadas no setor de moda de luxo em São Paulo, a que predominou foi a **extensão de marcas** a produtos diversificados, geralmente para categorias complementares.

O **endosso de celebridades** também foi muito apontado, assim como a **participação em eventos** para tornar a **marca mais reconhecida**. A presença da marca em eventos também contribui para o **relacionamento com os clientes**.

Estratégia de Comunicação

A comunicação confere uma **abordagem emocional** ao produto despertando o **desejo** no usuário e aumentando o **reconhecimento de marca**. Todas as estratégias de comunicação indentificadas neste estudo levaram ao aumento do reconhecimento da marca.

Estratégia de Ambiente (PDV)

É através de um PDV bem trabalhado (a partir de uma correta ambientação e/ou de uma localização de prestígio) que a loja poderá fazer com que o cliente tenha uma experiência positiva, despertando sua **emoção**, pois a questão sensorial da experiência está muito relacionada à abordagem emocional.

Neste estudo, o ambiente (PDV) de fato contribuiu para tornar a marca do produto ou da loja **mais reconhecida**.

Estratégia de Serviços

Uma estratégia muito abordada pelos especialistas foi a estratégia de serviços que o setor utiliza – essa é determinada e implementada pelas próprias lojas no Brasil. Esta é uma estratégia que se adapta às peculiaridades do consumidor brasileiro, diferentemente da estratégia de diversificação de produtos (que ocorre em âmbito global). O consumidor brasileiro gosta de se sentir especial e o **atendimento personalizado** faz com que isso aconteça. No Brasil, o consumidor gosta de ganhar algum benefício e o **pagamento parcelado** permite que o consumidor tenha a sensação de benefício, ainda que o preço da mercadoria permaneça o mesmo;

contudo, o acesso a ela ficou mais facilitado. Identificou-se neste estudo que esta política contribui para trazer uma gama de consumidores que não costumavam consumir artigos de luxo.

Das estratégias mencionadas acima, conclui-se, portanto, que a principal estratégia utilizada pelas empresas que atuam no segmento de moda de luxo de São Paulo é a **diversificação de produtos**. Tanto em termos de empresas que diversificam seus produtos extendendo suas marcas a outros produtos, quanto em termos de varejos multimarcas que comercializam produtos variados. Em geral, as marcas de moda de luxo diversificam para produtos complementares à sua linha de produtos originais.

A seguir, serão abordadas as relações entre a principal estratégia do setor e os principais fatores competitivos apontados pelos especialistas.

Diversificação de Produtos x Marca Reconhecida

A diversificação de produtos de uma marca reconhecida contribui para o maior sucesso de toda a linha, se comparada à diversificação de artigos de uma marca que não tenha muito reconhecimento. Assim, o fator competitivo reconhecimento de marca contribui para a diversificação da linha de produtos. E ainda, a diversificação de produtos através da extensão da marca contribui para o fortalecimento da mesma, bem como para sua disseminação e reconhecimento. Com isso conclui-se que a relação de causalidade entre esta estratégia e seu fator de competitividade é mútua, caracterizada por um fluxo bidirecional.

Diversificação de Produtos x Emoção

Neste estudo, produtos que evoquem a emoção do consumidor estão relacionados à dimensão experiencial do luxo, na qual, através da criação de produtos diferenciados, é possível

transmitir emoção, pela qualidade do produto e pelo apelo estético que é atribuído a ele como um objeto de desejo.

Diversificação de Produtos x Relacionamento com Clientes

A estratégia de diversificação de produtos não apresentou relação com o fator competitivo **relacionamento com clientes**.

Diversificação de Produtos x Atendimento Personalizado

Da mesma forma, a estratégia de diversificação de produtos não apresentou relação com o fator competitivo **atendimento personalizado**.

Então, diante dos motivos acima expostos, pôde-se concluir que os objetivos propostos foram alcançados, considerando-se que a natureza do estudo é qualitativa pode gerar *insights* e elementos para a realização de novos estudos que permitirão aprofundar os resultados encontrados no presente trabalho.

Certamente, estas não devem ser as únicas estratégias existentes no setor de moda de luxo. Examinando mais estudos sobre as estratégias das marcas de moda de luxo será possível identificar mais estratégias aplicadas ao setor.

De todas as dimensões abordadas, a **dimensão de serviços** foi a que trouxe um maior número de estratégias para que as empresas do setor sediadas em São Paulo tivessem autonomia para implementar (independentemente das decisões que são tomadas pela empresa-mãe, no caso de empresas estrangeiras), uma vez que as decisões relacionadas às dimensões de produto, ambiente, marca e comunicação geralmente são determinadas pela empresa-mãe.

Assim, este estudo foi importante por identificar a **importância dos serviços** e da **abordagem experiencial** do luxo (no PDV) como uma estratégia de diferenciação utilizada pelas

empresas sediadas no mercado de São Paulo. Será útil para que as empresas tenham mais subsídios para elaborar suas estratégias.

8.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Contribuições teóricas do estudo

Este estudo fez uso de entrevista com os principais consultores do setor, bem como uso de multimétodos (através do uso de entrevistas, dados secundários e mapeamento cognitivo). No Brasil, existe escassa literatura sobre as estratégias utilizadas no setor de luxo. Normalmente os estudos do setor de luxo adotam uma abordagem de marketing, assim, este estudo é o primeiro que se tenha conhecimento, a abordar as estratégias utilizadas pelo setor em âmbito organizacional e empresarial.

Percebeu-se que as estratégias utilizadas no Brasil pouco se diferenciam das estratégias utilizadas no mercado internacional. As estratégias de diferenciação através dos produtos, comunicação, marca e ambiente são características do setor de luxo, assim como indicam as pesquisas de Fionda e Moore (2009), Pitt e Parent (2008), Phau e Prendergast (2000), Beverland (2004) entre outros. Também em conformidade com a literatura, o atendimento personalizado, a emoção, a marca reconhecida e o relacionamento com clientes são fatores competitivos fundamentais para empresas que desejam atuar no setor de moda de luxo de São Paulo (KIM; OH, 2004; MOORE; BIRTWISTLE, 2004, LIPOVETSKY; ROUX, 2005; OKONKWO (2009); PASSARELLI, 2010; OKONKWO, 2009; STREHLAU, 2008).

Implicações gerenciais do estudo

Através da análise das estratégias adotadas pelas empresas do segmento de moda de luxo e do conhecimento dos fatores competitivos que incidem no setor, os gestores terão maiores subsídios para a elaboração de suas estratégias.

Parece ser mais indicado que as empresas que buscam crescer invistam em **estratégias de serviços** por ser o fator que mais as diferencia no mercado brasileiro, através da adoção de estratégias que visem maior intimidade no relacionamento com seus consumidores. Através da dimensão ambiente (PDV) as empresas poderão executar tais estratégias oferecendo uma experiência positiva com a marca ao consumidor.

A seguir, apresentam-se as limitações e as sugestões para futuras pesquisas que surgiram no desenvolver deste estudo.

8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma limitação importante foi o fato de terem sido apontados muitos fatores competitivos e sua análise em detalhe ficou muito extensa.

Outro fator limitante foi que em virtude de a pesquisadora morar em Porto Alegre (RS) e o foco do estudo ser a cidade de São Paulo (SP), o acesso aos especialistas localizados na capital paulista foi mais dificultando, limitando-se a um encontro pessoalmente e contatos por email.

A carência de estudos científicos e dados secundários confiáveis sobre o setor de luxo foi outro limitante, porém acredita-se que com o crescimento apontado pelo setor e pela própria realização desta pesquisa, futuros estudos poderão se beneficiar.

8.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como sugestão para estudos futuros, as empresas poderiam fazer uma avaliação do grau de importância dos Fatores Competitivos do varejo de moda de luxo de São Paulo sob a ótica dos consumidores, a fim de aprimorarem suas estratégias aumentando sua competitividade e seu valor percebido.

Visando conhecer melhor o segmento de mercado em que os produtos de moda de luxo atuam e levando em consideração as mudanças no setor (que passou do luxo tradicional ao movimento do novo luxo), sugere-se que a pesquisa sobre os Fatores Competitivos do setor de moda de luxo, seja aplicada a clientes potenciais e não somente aos consumidores atuais, buscando identificar outros Fatores Competitivos não apontados pelos especialistas deste estudo.

Como forma de complementar este estudo e com o objetivo de aplicar os dados, pode ser realizada uma pesquisa para avaliar o desempenho das empresas de moda de luxo a partir dos fatores identificados como importantes.

Considerando-se que este é um setor que está mudando rapidamente, que acaba de passar por uma crise e ainda soma-se ao fato de ser muito incipiente no Brasil, sugere-se a realização de pesquisas regulares sobre quais fatores estão sendo competitivos para o setor em cada momento.

Por fim, com o intuito de avançar no tema proposto, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas em outros segmentos do mercado de luxo (como gastronomia, hotelaria, entre outros), para que os resultados possam ser comparados e analisados em conjunto.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erik **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANDREWS, Kenneth. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (Org.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

ALLÉRÈS, Danielle. **Luxo... Estratégias / Marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARMANI detonando a marca. Disponível em: <<http://www.madiamundomarketing.com.br/landmarketing/260/ARMANI-DETONANDO-A-MARCA.php>>. Acesso em: 26 set. 2009.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 65-77. 2002. (NÚMERO ESPECIAL).

BEVERLAND, Michael. Uncovering “theories-in-use”: building luxury wine brands. **Journal of Marketing**, v. 38, p. 446-466, 2004.

BREUNING, Jairo. **Análise das ações dos revendedores varejistas nos pontos de venda em relação à estratégia de reposicionamento da marca Havaianas**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2006.

CAMELO, Sandra B. Associações entre estratégia competitiva e desempenho: um panorama de grandes empresas no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CARNEIRO, Jorge Manoel T.; CAVALCANTI, Maria Alice F.; SILVA, Jorge F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC**, v. 1, n. 3, p. 7-30, set/dez. 1997.

CASTARÈDE, Jean. **O luxo. Os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANG, Wei-Lun. Taxonomy model for a strategic co-branding position. **Journal of American Academy of Business**, v. 16, n. 1, p. 165-170, set. 2010.

CHRISTENSEN, H. Kurt. Estratégia corporative: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, Liam; RANDAL, Robert M. **MBA curso prático: estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 199, p. 67-99.

COM O JAPÃO em crise, Versace fecha suas três lojas no país. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 8 out. 2009.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA, Melina. Ansiosas por status. **Exame**, São Paulo, a.42, n.24, p.60-64, 17 dez. 2008a.

COSTA, Melina. A reinvenção da Daslu. **Exame**, São Paulo, a.42, n.24, p.66-68, 17 dez. 2008b.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria Brasileira**. 4 ed. Campinas: Papyrus, 2002.

D'ANGELO, André Cauduro. **Valores e significados do consumo de produtos de luxo**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto alegre, 2004.

D'ANGELO, André Cauduro. **Precisar não precisa - um olhar sobre o consumo de bens de luxo no Brasil**. São Paulo: Lazuli / Cia. Editora Nacional, 2006.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive. **Journal of Marketing**. v. 52, p.1-20, abr. 1988.

DINNIE, Keith. **Journal of Brand Management**, London, v. 16, n. 5-6, p. 413-415, mar-mai 2009.

EDEN, Colin. Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. **European Journal of Operational Research**, v. 159. p. 673-686, 2004.

EVERY cloud has a satin lining – luxury goods; luxury goods. **The Economist**, London, v. 362, n. 8265, p. 84, 23 mar. 2002.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil – Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FERREIRA, Márcia C. **A Falsa Ilusão de Ter: Investigando os Tipos de Valor para o Consumidor de Falsificações**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

FIONDA, Antoinette M.; MOORE, Christopher M. The anatomy of the luxury fashion brand. **Journal of Brand Management**, v. 16, n. 5/6, p. 347-363, mar./mai. 2009.

FIVE-STAR luxury in 8-sided buildings. **Hotels**, Des Plaines, v. 41, n. 9, p. 26, set. 2007.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALHANONE, Renata F.; TOLEDO, Geraldo L. O supérfluo tão necessário: atitudes e comportamentos de compra de consumidores brasileiros de produtos de luxo e sofisticados. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, São Paulo. 2009. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009.

GARCEZ, Marcos Paixão. **A Seleção das Estratégias de Crescimento e Diversificação – Um Estudo de Casos na Indústria Petroquímica**. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 30, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 2006.

GARCIA, Cyntia. A terceira fase. **Forbes Brasil**, São Paulo, 14 nov. 2006.

GASPAR, Malu. À prova de turbulência. **Exame**, São Paulo, a.42, n.24, p.36-43, 17 dez. 2008.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRÃO, Luisa. Mercado de luxo no país deve crescer 20% em 2010, diz especialista. **Ig**. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/mercado+de+luxo+no+pais+deve+crescer+20+em+2010+diz+especialista/n1237660747952.html>>. Acesso em 15 jun. 2010.

GRIFES estrangeiras desembarcam no Brasil. 2009. **Gazeta online**. Disponível em: <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2009/02/55894-grifes+estrangeiras+desembarcam+no+brasil+apesar+da+crise.html>. Acesso em: 12 set. 2009.

GRUPTA, Anil K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert. **MBA curso prático: estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 100-125.

GUIMARÃES, Fernanda de Menezes. **Aplicação do mapeamento cognitivo como apoio à implementação de estratégias empresariais**: o caso de uma organização hospitalar. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

HEMZO, Miguel Ângelo; SILVA, Ana Paula O. Um estudo exploratório do novo luxo: fatores e segmentos de valores e motivações dos consumidores. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

HERITAGE brands: Old brand, new tricks. **Design Week**, London, v. 21, n. 36, p. 23, 7 set. 2006.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert, E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert, E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

INTERBRAND. Estados Unidos, [2010]. Disponível em: <<http://www.interbrand.com>>. Acesso em jan. de 2010.

JARDIM, Sérgio Brião. Mapas cognitivos: um caminho para construir estratégias. **Análise**, Porto Alegre, v.12, n.2, p. 89-119, 2001.

JOÃO, Belmiro do Nascimento; PISCOPO, Marcos Roberto. Estratégias Baseadas na Rede de Valor para Competir em Indústrias de Intensa Rivalidade. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KAPFERER, Jean N. **As Marcas Capital da Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KATHALIAN, Marcos. Todo mundo sabe: É mais fácil “descer para baixo” do que “subir para cima”. O Shampoo Seda, da Unilever. 2009. Disponível em: <<http://portal.pr.sebrae.com.br/blogs/posts/inovacao?c=705>>. Acesso em: 30 jun. 2010.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIM, Beyond Yong; OH, Haemoon. How do hotel firms obtain a competitive advantage? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Bradford, v. 16, n. 1, p. 65-71, jan./feb. 2004.

KLINKE, Angela. O consumidor brasileiro. In: CASTARÈDE, Jean. **O luxo. Os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPEC, 20, Campos do Jordão, 1992. **Anais...** Campos do Jordão: ANPEC, 1992.

LIPOVESTSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O luxo eterno: da idade do segrado ao tempo das marcas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

LIEBESKIND, David. O velho luxo da Rolex. **HSM Management**, n.56, p.98-102, maio-junho 2006.

THE LUXURY-GOODS trade: upmarket philosophy. **The Economist**, London. 26 Dec. 1992.

LVMH, Louis Vuitton Moett Hennessy. França, 2009. Disponível em: <<http://www.lvmh.com>>. Acesso em: 11 set. 2009.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **RAC**, v. 6, n. 3, p. 07-31, set/dez. 2002.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. 4ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANDHACHITARA, Rujirutana; LOCKSHIN, Larry. Fast moving luxury goods: positioning strategies for Scotch whisky in Thai department stores. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 32, n. 6, p. 312-319, 2004.

MCF CONSULTORIA; GFK BRASIL. **Título Relatório**. São Paulo, 2008.

MEYER, Carolina. É tudo feito à mão. **Exame**, São Paulo, a.42, n.24, p.70-72, 17 dez. 2008a.

MEYER, Carolina. O luxo descobre o Brasil. **Exame**, São Paulo, a.42, n.24, p.26-33, 17 dez. 2008b.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo estratégico**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MOORE, Christopher M.; BIRTWISTLE, Grete. The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 8, p. 412-422, 2004.

MOORE, Christopher M.; BIRTWISTLE, Grete. O luxo reinventado do Gucci Group. **HSM Management**, n.56, p.82-88, maio-jun. 2006.

MOORI, Roberto G.; GHOBIL, Alexandre N.; MARCONDES, Reynaldo C. Prioridades Competitivas e *Trade-offs* Operacionais entre Empresas Fabricantes de Equipamentos e de Alimentos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

MORAES, Edmilson Alves. Análise do desempenho de empresas brasileiras utilizando modelos de componentes de variância. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 2006.

MOURA, Eduardo C. **As sete ferramentas gerenciais da qualidade - Implementando a melhoria contínua com maior eficácia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

NAIME, Laura. Mercado de luxo supera média do varejo e prevê crescimento de 8% em 2009. **G1**, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1261512-9356,00.html> Acesso em: 26 ago. 2009.

NEVES, José L. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo. Vol. 1. Num.03, 2ºsem. 1996.

OCTOGONE, Octogone Hotels. 2010. Disponível em: <<http://www.octogonehotels.com>>. Acesso em: 14 jul. 2010.

OKONKWO, Uché. **Luxury Fashion Branding: trends, tactics, techniques**. Palgrave Macmillan, 2007.

OKONKWO, Uché. The luxury brand strategy challenge. **Journal of Brand Management**. London, v. 16, n. 5-6, p. 287-289, mar-mai. 2009.

OLIVEIRA, Letícia. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **REAd**, v. 10, n. 4. jul-ago. 2004.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2006.

ONAGA, Marcelo. O melhor entre os melhores. **Exame**, São Paulo, a.42, n.24, p.46-50, 17 dez. 2008.

PALOMINO, Érika. **A moda**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2003.

PASSARELLI, Sílvio. **O universo do luxo: marketing e estratégia para o mercado de bens e serviços de luxo**. São Paulo: Manole, 2010.

PESQUISA desvenda o que é o luxo para a classe média alta brasileira. **Zero Hora**, Porto Alegre, 29 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/donna/19,206,2954341,Pesquisa-desvenda-o-que-e-o-luxo-para-a-classe-media-alta-brasileira.html>>. Acesso em: 30 jun. 2010.

PHAU, Ian; PRENDERGST, Gerard. Consuming luxury brands: the relevance of the 'rarity principle'. **Journal of Brand Management**, v. 8, n. 2, p. 122-138, 2000.

PITT, Leyland; PARENT, Michael. Stretching the luxury brand; why do so many luxury brand extensions fail? **National Post**, 28 out., p. 6, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 30 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 33 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POWERS, Thomas L.; HAHN, William. Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. Graduate School of Management, the University of Alabama at Birmingham, Alabama USA. Southeastern College, Lakeland, Florida, USA. **The international journal of bank marketing**. Lakeland, v. 22, n. 1, p. 43-64, 2004.

PPR, Pinault-Printemps Redoute. França, 2009. Disponível em: <<http://www.ppr.com>>. Acesso em: 11 set. 2009.

QUANDO uma loja é popular ou de luxo? **Jornal Brasil Econômico**, São Paulo, p. 41, 15 mar. 2010.

RECH, Sandra Regina; CECCATO, Patrícia. Marcas de moda e co-branding. **DAPesquisa**, Florianópolis, v. 2, n.3, p. 01-06, 2009. Disponível em: <http://futuroodopresente.ceart.udesc.br/Artigos/Sandra%20Rech_Patricia%20Ceccato_Gestao%20de%20Marcas_Relatorio%20Final.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2010.

RICHEMONT. França, 2009. Disponível em: <<http://www.richemont.com>>. Acesso em: 11 set. 2009.

RIEG, Denise Luciana; ARAÚJO FILHO, Targino de. Mapas cognitivos como ferramenta de estruturação e resolução de problemas: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.10, n.2, p.145-162, ago. 2003.

RIGBY, Darrel; D'Arpizio, Claudia. Luxury multibrands, use your richies. **Brandweek**, v. 48, n.9, p. 20, fev. 2007.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, Henry.; QUINN, James. B. (Org.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 3, p. 64-72.

RYU, Jay Sang. Business Strategies in Competitive Markets: Coach's success story in Japan. Oklahoma State University. **Competition Forum**, v. 7, n. 1, p.196-204, 2009.

SAAD, Andréa Dias, MELLO, Renato Cotta, CHAUVEL, Marie Agnes. *Estratégia Global e Adaptação Local: Um Estudo de Caso no Setor Financeiro Brasileiro*. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 30, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SILVEIRA BUENO. **Mini-dicionário da língua portuguesa**. Ed. Ver. E atual. São Paulo: FTD, 2000.

SILVERSTEIN, Michael; FISKE, Neil. **Trading Up: why consumers want new luxury good – and how companies create them**. New York: The Penguin Group, 2005.

SILVERSTEIN, Michael. A nova geração do luxo. **HSM Management**, São Paulo, n.56, p.76-80, mai-jun 2006.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

SWCHAB, Elaine Aparecida. **As relações entre confiança, valor e lealdade**. Um estudo qualitativo. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2009.

TACCONI NETO, Ernesto Alexandre; TACCONI, Marli de Fátima S.; MARQUES JÚNIOR, Sérgio. Fatores que Afetam a Competitividade na Produção de Hortaliças Orgânicas no Estado do Rio Grande do Norte. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANAPD, 2008.

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

TISCHLER, Linda. O novo luxo da Shanghai Tang. **HSM Management**, n.56, p.90-95, maio-junho 2006.

TUTTO in famiglia – Italian luxury goods. **The Economist**, London, v. 383, n. 8524, p. 79, 14 abr. 2007.

O VELHO luxo ainda pode existir? **HSM Management**, n.69, p.100-104, jul-ago, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WARD, David; CHIARI, Claudia. **Keeping luxury inaccessible**. MPRA paper n. 11373. Nov. 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - PROTOCOLO PARA PESQUISA

Nesta seção é apresentado o protocolo para o desenvolvimento desta pesquisa.

1. VISÃO GERAL DA PESQUISA

1.1 OBJETIVO DA PESQUISA

Analisar as estratégias utilizadas pelas empresas do setor de luxo do segmento de moda em São Paulo.

1.2 REVISÃO DA LITERATURA

- Competitividade;
- Estratégias;

1.3 FONTES DE INFORMAÇÃO

- Dados secundários do setor;
- Entrevistas com especialistas do setor de luxo.

1.4 ATIVIDADES

- Selecionar os especialistas do setor de luxo;
- Elaborar roteiro para entrevistas com especialistas;
- Validar os instrumentos de pesquisa com professores da PUCRS;
- Marcar e executar as entrevistas;

- Validar os fatores competitivos do setor de luxo com especialistas;
- Analisar as estratégias utilizadas pelas empresas do setor de moda de luxo e sua relação com os fatores competitivos do setor;
- Analisar o material coletado, confrontando com a teoria.

2. PROCEDIMENTOS

2.1 SELECIONAR ESPECIALISTAS

Os especialistas devem ter três perfis:

- Gestores pertencentes à alta administração responsáveis pela implementação das estratégias em empresas do setor atuando no ramo há mais de 3 anos;
- Consultores da área há mais de 3 anos;
- Especialistas acadêmicos há mais de 4 anos (docentes e escritores de publicações como livros e artigos sobre o tema).

2.2 MARCAR ENTREVISTAS

- Escolher quem será entrevistado;
- Explicar o objetivo da entrevista para os entrevistados;
- Marcar local e data para execução das entrevistas;
- Identificar recursos necessários para execução das entrevistas (gravador, sala, papel e caneta).

2.3 EXECUTAR ENTREVISTAS

- Informar o objetivo da pesquisa;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;

- Fazer as perguntas seguindo o roteiro de entrevista;
- Entregar ao especialista o quadro dos Fatores Competitivos do setor e solicitar ele que valide, indicando os quatro fatores mais importantes.

2.4 ANALISAR O MATERIAL COLETADO

- Transcrever o áudio gravado nas entrevistas;
- Elaborar os mapas cognitivos;
- Analisar os dados, confrontando com a teoria.

3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

3.1 ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- Perfil do entrevistado;
- Caracterização do mercado de luxo;
- Caracterização das cinco forças competitivas do setor;
- Identificação das estratégias adotadas pelas empresas do setor;
- Caracterização dos fatores competitivos no setor;
- Relação das estratégias com os fatores competitivos do setor.

3.2 DADOS SECUNDÁRIOS

- Análise de dados secundários do setor.

4. ESBOÇO DO RELATÓRIO DA PESQUISA

- Revisar as referências bibliográficas;
- Revisar a metodologia;
- Associar os resultados com a teoria;
- Redigir a minuta do relatório;
- Submeter o resumo da minuta para revisão dos entrevistados;
- Atualizar a minuta de acordo com a revisão realizada pelos entrevistados.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

Mercado de luxo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como se caracteriza o mercado de moda de luxo no mundo? E no Brasil? 2. Quais os maiores desafios que o segmento moda de luxo enfrenta? Em função da crise, quais estratégias sofreram impactos no setor de moda luxo em São Paulo? 3. Quais as principais empresas de moda de luxo localizadas em São Paulo?
Consumidores	<ol style="list-style-type: none"> 4. Quais as peculiaridades do consumidor brasileiro de moda de luxo?
As cinco forças competitivas	<ol style="list-style-type: none"> 5. O que pode ser uma barreira de entrada para o mercado de moda de luxo em São Paulo? (para o varejo). 6. Como se caracteriza a concorrência no setor? 7. Como funciona o poder de barganha dos compradores no setor de moda de luxo de SP? 8. Como funciona o poder de barganha dos fornecedores no setor de moda de luxo de SP? 9. O que se pode considerar como substituto no varejo de moda de luxo?
Estratégias	<ol style="list-style-type: none"> 10. Quais estratégias são mais usadas no setor de luxo segmento moda de São Paulo? Por que acredita que as empresas buscam estas estratégias? 11. O que pensa sobre o movimento de bottom-up onde marcas que não pertencem ao setor de luxo criam produtos <i>premium</i> para competirem com produtos de luxo? E sobre as marcas de luxo que criam produtos mais sofisticados fazendo uma aplicação de mercado acima? 12. O que pensa sobre o conceito de estratégias top-down? (Acredita que levam para a democratização do luxo?)

	<p>13. Como percebe a democratização do luxo? Como fator positivo ou negativo para o setor? Por quê?</p> <p>14. Como percebe a internacionalização do luxo? Como fator positivo ou negativo para o setor? Por quê? Quais as vantagens e desvantagens da internacionalização?</p> <p>15. Como percebe a estratégia de diversificação? Quais as vantagens e desvantagens que a diversificação pode trazer para uma empresa de moda de luxo de São Paulo?</p> <p>16. Quais as formas mais comuns de as empresas de moda de luxo localizadas em São Paulo diversificarem?</p> <p>17. Acredita ser importante uma empresa possuir uma ampla gama de produtos ou uma linha mais restrita? Por quê?</p> <p>18. O que pensa sobre o modelo de negócio de franquia no mercado de moda de luxo de São Paulo? Quais as vantagens e desvantagens que apresenta para o franqueado e franqueador?</p> <p>19. Como funciona no setor o licenciamento de marcas? Acredita que tal estratégia é positiva ou negativa para o setor de moda de luxo em São Paulo? Por quê?</p> <p>20. Como as empresas de moda de luxo em São Paulo buscam obter sinergia? Através de quais ações, quais estratégias? (as estratégias de integração levam à sinergia).</p> <p>21. Acredita que as empresas buscam mais crescer internamente com seus próprios recursos ou buscam crescer através de estratégias de integração (como fusões, alianças e parcerias onde podem fazer uso de recursos externos)?</p> <p>22. O que pensa sobre a estratégia de fusão para o mercado de moda de luxo em SP? Acha positivo ou negativo? Por quê?</p> <p>23. O que pensa sobre a estratégia de aquisição para o mercado de moda de luxo de SP? Acha positiva ou negativa? Por quê?</p> <p>24. Por que motivo acredita que as empresas buscam a integração?</p>
--	--

	<p style="text-align: center;">Estratégias competitivas genéricas</p> <p>25. Acredita que no mercado de moda de luxo de São Paulo as empresas buscam se posicionar como líder em custo?</p> <p>26. Em sua opinião, as empresas de moda de luxo buscam estratégia de enfoque? Como percebe isso?</p> <p>27. As empresas do segmento de moda de luxo de São Paulo buscam a estratégia de diferenciação? Como percebe isso?</p>
<p>Competitividade</p>	<p>28. Quais são, na sua percepção, os fatores determinantes para o sucesso de uma empresa que atua no segmento moda de luxo em São Paulo?</p> <p>29. Com base no quadro dos fatores competitivos (APÊNDICE C), confirme se os mesmos incidem no setor de moda de luxo de São Paulo e quais deles são mais importantes em sua opinião.</p>

APÊNDICE C - QUADRO DOS FATORES COMPETITIVOS PARA VALIDAÇÃO COM OS ESPECIALISTAS

Abaixo, apresenta-se uma lista de fatores competitivos genéricos. Por favor, indique se tais fatores se aplicam ao setor de moda de luxo de São Paulo, e, indique os quatro fatores competitivos considerados mais importantes na sua opinião.

Fatores Competitivos
Abrangência da linha de produtos
Alta tecnologia
Atendimento personalizado
<i>Brand equity</i>
Comunicação Seletiva
Confiabilidade
Criatividade
Desejo
Diferenciação
Distinção social
Distribuição seletiva ou exclusiva
Elegância
Emoção
Estética
Estilo inimitável
Evocar sedução
Exclusividade
Flexibilidade
Inacessibilidade
Inovação de práticas de gestão
Inovação de produtos

Intemporalidade
Legitimidade
Localização
Marca não difusa
Marca reconhecida
Perfeição
Pessoas com visão de negócio
Prazer
Preço alto
Preferência dos clientes
Prestígio
Proporcionar experiências únicas
Qualidade
Raridade
Refinamento
Relacionamento com clientes
Reputação
Sinergia
Status
Talento criativo
Tradição
Variedade de produtos e serviços
Velocidade de entrega