



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Estratégia de Comunicação da *Burberry* em Portugal:

Um Estudo de Caso

LAURA MARTINS SENA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Prof^a Doutora Mafalda Eiró-Gomes
Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.

Co-orientadora:

Prof^a Tatiana Nunes
Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.

[SETEMBRO, 2014]

Estratégia de Comunicação
da *Burberry* em Portugal:

Um Estudo de Caso

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

LAURA MARTINS SENA

Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.

Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 02 de setembro de 2014

Agradecimentos

A concretização desta dissertação de Mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não teria sido uma realidade e, aos quais estarei eternamente grata.

À Professora Tatiana Nunes e à Professora Mafalda Eiró-Gomes, pelas suas orientações, pela disponibilidade, pelas críticas e opiniões, pela total colaboração em todo o decorrer do trabalho e por todas as palavras de incentivo.

Aos meus colegas de Mestrado, pelos momentos partilhados e pelo companheirismo demonstrado.

À Dra. Mané Passos pela total disponibilidade e simpatia que demonstrou desde o início e sem a qual este trabalho não seria possível.

Dedico, também, a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos. Às minhas avós, Lurdes e Margarida agradeço por todo o carinho e sorriso que me dedicaram. Aos meus pais, Francisco e Nídia, obrigada por todo o apoio incondicional, pelo amor e atenção sem reservas... Por fim, aos meus irmãos, David e Miguel, por todo o incentivo e amor que sempre demonstraram.

Gostaria, por último, de agradecer e dedicar esta dissertação a nove pessoas muito especiais na minha vida. Ao David, pela compreensão pelas faltas de atenção, pela paciência e apoio sempre manifestados desde o início, e, sobretudo, pela ternura. Às minhas meninas, Sofia, Alice, Carina, Inês, Cláudia e Filipa pela profunda amizade, pelo apoio, ajuda e por toda a força que me deram para chegar ao fim. Aos meus amigos Nuno e Sandro pela amizade, compreensão e incentivo.

Tendo consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dedico a todos eles este trabalho!

Resumo

Vivemos num mundo globalizado onde marcas internacionais têm que ser capazes de se inserirem e de protegerem o seu valor nos diferentes mercados onde marcam presença. O setor do luxo tem sido um dos que mais cresceu nos últimos anos e que, dada a sua natureza, tem-se revelado um desafio para a comunicação destas marcas que pretendem salvaguardar o seu carácter exclusivo e distintivo. Neste contexto, as Relações Públicas demonstram-se fundamentais para as marcas de luxo que procuram uma gestão eficaz das relações com os seus *stakeholders* assim como fortalecer a sua presença junto dos mesmos, garantindo, ao mesmo tempo, que o seu valor não se perde. Para que se torne uma marca verdadeiramente global e com uma mensagem consistente nos diferentes locais onde atua, é fundamental que adote uma gestão estratégica com objetivos claros e definidos. Neste sentido, importa perceber se uma marca de luxo constrói e baseia a gestão da sua estratégia de RP com base num posicionamento global, por questões de defesa do valor da marca, ou se, por outro lado, se adapta de forma particular a cada um dos diferentes mercados onde se insere.

Para o presente trabalho foi escolhido como objeto de estudo a *Burberry*, uma marca do setor da moda de luxo. Este teve como base uma análise da estratégia de comunicação da icónica marca britânica e explora os fatores que determinam o seu posicionamento com vista ao sucesso.

Palavras-chave

Relações Públicas; luxo; valor da marca; estratégia; *Burberry*.

Abstract

Nowadays we live in a globalized world where international brands must be able to introduce and protect themselves in the markets where they are established. The luxury sector has been a market with high growth rates and given its nature, has revealed itself to be a challenge in terms of communication for the brands that intend to protect their exclusive and distinctive character. In this context Public Relations become fundamental to luxury brands that look not only to have an effective relationship with their stakeholders as well as to strengthen these relationships and their brand value. In order to become a true global brand with a consistent message across all its regions, it is essential to adopt a strategic management with clear and concise objectives. Therefore it is important to understand if a luxury brand bases its PR strategy on a global positioning in order to defend its brand value or if it adapts to each one of the markets where is present.

For this work it was chose a brand from luxury fashion setor as case study. This presents an analysis of the communication strategy of the iconic British luxury brand and also explores the key factors for its successful positioning in the market.

Key words

Public Relations; luxury; brand value; strategy; Burberry.

Índice

	Páginas
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice de Tabelas	xi
Índice de Ilustrações	xii
Lista de Siglas	xiii
Introdução	1
Parte I	
Capítulo 1	
1. Relações Públicas: Disciplina e Profissão	6
2. Estratégia de Relações Públicas	13
3. Identidade e Imagem	16
Capítulo 2	
1. O Luxo	24
1.1. Democratização do Luxo	28
2. Mercado do Luxo	29
3. Produtos de Luxo	32
4. Marcas de Luxo	37
4.1. Marcas de Luxo na área da Moda	40
5. Comunicação no Luxo	44
5.1. Relações Públicas nas Marcas de Luxo na área da Moda	47
Parte II	
Capítulo 1	
1. Metodologia e Descrição do Estudo	
1.1. Paradigma de Investigação e Opções Metodológicas	53
1.2. Desenho do Estudo de Caso	54
	viii

1.3. Unidade de Análise	54
1.4. Perguntas de Investigação	55
1.5. Métodos e Instrumentos de Recolha e Análise de Dados	56
1.5.1. Métodos e Instrumentos de Recolha de Dados	56
1.5.2. Processo de Análise de Dados	57
1.6. Triangulação	58

Capítulo 2

1. Estudo de Caso: <i>Burberry</i> em Portugal	
1.1. Histórico da <i>Burberry</i>	60
1.2. <i>Burberry</i> contemporânea	65
1.2.1. A Marca	65
1.2.1.1. Identidade Visual	65
1.2.1.2. Cultura	67
1.2.1.3. Valores da Marca	67
1.2.1.4. Responsabilidade Corporativa	68
1.2.1.5. Estratégia	68
1.2.1.5.1. Alavancar o <i>franchising</i>	68
1.2.1.5.2. Intensificar os acessórios	69
1.2.1.5.3. Acelerar o crescimento do retalho	69
1.2.1.5.4. Investir em mercados com baixa penetração	70
1.2.1.5.5. Prosseguir a excelência operacional	70
1.2.1.6. Modelo Operacional	71
1.2.1.7. Negócio	71
1.2.2. Produtos	72
1.2.2.1. <i>Burberry Prorsum</i>	75
1.2.2.2. <i>Burberry London</i>	75
1.2.2.3. <i>Burberry Brit</i>	77
1.2.2.4. Acessórios	77
1.2.2.5. Produtos Licenciados	77
1.2.2.6. <i>Beauty</i>	78
1.2.3. Canais de Distribuição e Internacionalização	79
1.2.3.1. Canais	80

1.2.3.1.1.	Retalho	81
1.2.3.1.2.	Grossista	82
1.2.3.1.3.	Licenciamento	82
1.2.4.	Comunicação	83
1.2.4.1.	Publicidade	85
1.2.4.1.1.	Campanhas	86
1.2.4.2.	<i>Fashion Shows</i>	88
1.2.4.3.	<i>Editorial Placement</i>	88
1.2.4.4.	Digital	89
1.2.4.4.1.	<i>Website</i>	90
1.3.	Burberry em Portugal	94
1.3.1.	Grupo Brodheim	94
1.3.2.	Lojas	95
1.3.3.	Comunicação	97
1.3.3.1.	Estratégia de comunicação global ou local?	98
1.4.	Burberry: o Futuro	100
Conclusão		103
Referências Bibliográficas		107
Apêndice		116

Índice de Tabelas

	Páginas
Tabela 1 – Características dos Produtos de Luxo	34
Tabela 2 – Marcas do Grupo Brodheim	95

Índice de Ilustrações

	Páginas
Ilustração 1 – Logotipo da <i>Burberry</i>	65
Ilustração 2 – Xadrez da <i>Burberry</i>	66
Ilustração 3 – Modelo Operacional da <i>Burberry</i>	71
Ilustração 4 – Gráfico de Vendas dos Produtos <i>Burberry</i>	73
Ilustração 5 – Hierarquia das Linhas dos Produtos <i>Burberry</i>	74
Ilustração 6 – Modelo de Produtos/Marca <i>Burberry</i>	78
Ilustração 7 – Mapa da Internacionalização da <i>Burberry</i>	79
Ilustração 8 – Gráfico dos Canais de Vendas da <i>Burberry</i>	80
Ilustração 9 – Modelo da Comunicação da <i>Burberry</i>	85
Ilustração 10 – Campanha de Comunicação “Trench Kisses”	87
Ilustração 11 – Campanha de Comunicação “Burberry With Love”	88

Lista de Siglas

AP – Apêndice

CEO – *Chief Executive Officer*

CPRS – *Canadian Public Relations Society*

CRM – *Customer Relationship Management*

EUA – Estados Unidos da América

HENRYs – *High Earnings, Not Rich Yet*

LVMH – *Louis Vuitton Moët Hennessy*

PIB – Produto Interno Bruto

PRs – *Press Releases*

PVC – Policloreto de Polivinila

RP – Relações Públicas

“Luxury is in each detail”

Hubert de Givenchy

Introdução

Estratégia de Comunicação da *Burberry* em Portugal: Um Estudo de Caso

O mercado do luxo é um segmento em crescimento na economia mundial desde o início dos anos 90 e que, de acordo com as prospecções, deverá continuar a crescer nos próximos anos como resultado da emergência de novos mercados, da globalização, do aumento das viagens internacionais ou da comunicação digital.

Hoje em dia, esta é uma indústria verdadeiramente global onde os produtos das marcas de luxo são comercializados a uma escala mundial, tanto para os consumidores domésticos como para os turistas que visitam o mercado em causa. Contudo, esta expansão do setor do luxo aliado ao *marketing* agressivo, praticado por determinadas marcas, e o surgimento de grandes conglomerados, podem criar alguns desafios para aquelas que querem vingar isoladamente neste mercado (Cf Jackson e Shaw, 2006).

É uma realidade que a viabilidade e sucesso de uma marca dependem, em grande parte, da eficácia e das decisões estratégicas tomadas ao nível da gestão. Como tal, os modelos de negócio implementados acabam por ter um efeito direto no seu sucesso ou fracasso, sendo resultado dos objetivos estratégicos alcançados. É, então, imprescindível que as marcas com uma presença global percebam quais os fatores que devem estar na base das decisões tomadas a nível estratégico para que se tornem competitivas e criando valor para a marca.

Partindo desta realidade, importa perceber de que forma marcas com presença em diferentes países definem as suas estratégias e mantêm este carácter competitivo e diferenciador consoante as características do mercado onde se inserem, assim como das particularidades dos seus produtos.

No caso do setor do luxo, seguirão as Relações Públicas (RP) numa marca internacional, uma estratégia internacional global ou diferentes estratégias nacionais? É este precisamente o ponto de partida para a definição do tema do presente trabalho, procurando-se dar resposta à seguinte pergunta de partida: “Como é construída e gerida a estratégia de Relações Públicas de uma marca de luxo internacional a operar em Portugal?”.

Neste âmbito, a marca de moda britânica *Burberry* configura-se um interessante Estudo de Caso, tendo em conta o seu carácter global aliado ao seu percurso e desempenho determinados, em grande parte, pelas escolhas estratégicas ao nível do modelo de negócio. A *Burberry* é um bom exemplo de como uma marca com uma forte herança, e após um período mais conturbado, é capaz de se reerguer e desenvolver uma estratégia que levou a insígnia de luxo a recuperar o seu reconhecimento global e valor. Como tal, mostra-se fundamental avaliar a estratégia adotada pela empresa e procurar compreender de que forma o modelo de negócio delineado contribui para o seu sucesso e que faz da *Burberry* uma conceituada marca de luxo internacional.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar a forma como a marca de luxo *Burberry* constrói e faz a gestão da sua estratégia de Relações Públicas. Por um lado, pretende-se perceber se a marca internacional define uma estratégia de comunicação global aplicada a todos os países nos quais está presente ou se, por outro lado, partindo de um posicionamento global, são definidas diferentes estratégias de RP para cada um dos mercados. Neste seguimento, tenciona-se analisar todo o processo de planeamento e implementação da estratégia de RP da *Burberry* em Portugal procurando as diferenças e particularidades do mercado e a forma como a comunicação é a ele adaptada ou não.

Importa referir que no setor do luxo as estratégias e a gestão da comunicação e marca possuem particularidades quando comparadas com outros segmentos. Esta diferença decorre do carácter peculiar do público de bens de luxo, uma vez que adquirem os produtos sobretudo por aquilo que simbolizam, estando dispostos a pagar mais por um determinado bem que lhes confere uma certa exclusividade. Isto pode ter implicações concretas na compreensão e gestão deste tipo de marcas, cujas direções estratégicas escolhidas devem ser avaliadas de forma diferente e adaptadas à realidade em que se inserem.

Por conseguinte, a estratégia de comunicação da marca e a forma como é feita a sua gestão deve contemplar e ter em conta as particularidades inerentes quer às marcas quer aos produtos de luxo, uma vez que também eles surgem no mercado de forma estratégica.

Uma estratégia de RP eficaz, é aquela que se desenvolve tendo em conta a visão, missão, cultura, política e objetivos da organização, ao mesmo tempo que faz uma

avaliação do ambiente externo. Toda esta preocupação e análise fornecem coerência e uma direção à comunicação da marca ou organização.

Cutlip, Center e Broom (1999) realçam a importância da função de gestão que a disciplina tem ao ser responsável por identificar, estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, das quais irá depender o seu êxito ou fracasso. Quer isto então dizer, que as Relações Públicas não podem ser entendidas apenas como uma técnica de comunicação, pois as suas funções vão muito mais além disso. Grunig (2003) realça precisamente a função de gestão da comunicação associada às RP, incluindo todo um planeamento, execução e avaliação da comunicação da organização com os seus diversos públicos.

Assim, assumindo esta função estratégica das RP que procura servir as relações entre a marca ou organização e os seus públicos, parece evidente a importância que esta pode ter para o segmento do luxo onde a satisfação do consumidor é ainda mais privilegiada. Neste mercado, as RP têm efetivamente se destacado como a forma mais eficaz de construir relações duradouras e de confiança com os públicos, com o objetivo de reforçar a imagem da marca junto dos mesmos. As ações que desenvolvem procuram tornar a marca visível para os seus públicos, fortalecer a sua identidade e tornar estas marcas inesquecíveis.

São, então, os significados que as marcas de luxo transmitem que permitem comunicar a sua identidade e despertar a atenção do público. A marca *Burberry* é um exemplo disso, que para atingir uma notoriedade internacional, construiu uma história em torno dos seus produtos, tornando-a atrativa e despoletando uma ligação afetiva e emocional no consumidor (Cf Allérès, 2000).

O desenvolvimento deste segmento de mercado e o aparecimento do fenómeno do “novo luxo” veio desmitificar a exclusividade e inacessibilidade a que está normalmente associado. A *Burberry*, desde o seu reposicionamento no final dos anos 90 que procurou tornar a marca mais acessível, um investimento que, apesar de controverso, se demonstrou uma oportunidade no mercado do luxo e que resultou num dos fatores do atual sucesso da marca (Cf Jackson e Shaw, 2006).

A referida acessibilidade é visível não só através da comercialização de produtos a preços mais alcançáveis ou de iniciativas nos *social media*, como também através da

crescente rede de lojas, onde são diversas as insígnias de luxo que têm procurado Portugal para se instalarem.

Dado o exposto, em termos metodológicos torna-se relevante investigar as RP no segmento do luxo recorrendo ao Estudo de Caso da *Burberry* em Portugal. Além deste método, a pesquisa irá ainda basear-se na revisão da literatura e em entrevistas em profundidade ao Gestor de Comunicação da marca de luxo em causa.

De forma a dar resposta aos objetivos a que se propõe, o trabalho encontra-se dividido em duas partes principais, uma teórica e outra empírica. No primeiro capítulo da primeira parte será feita a revisão da literatura, procurando definir o conceito de Relações Públicas, tanto enquanto disciplina, como enquanto profissão especializada na área da comunicação. Um enfoque especial foi também colocado nos conceitos de identidade e imagem, indissociáveis quando se trata de conseguir uma gestão estratégica das RP. No segundo capítulo será feita uma introdução ao setor do luxo e das marcas de moda, nomeadamente procurando analisar as marcas, os produtos e o mercado de luxo no mundo e em Portugal. Será, ainda, abordada a questão da comunicação nas marcas de luxo, mais concretamente procurando apresentar as propostas teóricas já desenvolvidas sobre as particularidades de exercer a profissão de RP numa empresa a operar no setor do luxo. Já a segunda parte do trabalho foi dedicada ao Estudo de Caso da *Burberry*, uma marca de luxo internacional na área da moda com presença em Portugal.

Assim sendo, através do Estudo de Caso, pretende-se analisar todo o processo de planeamento e implementação da sua estratégia de RP da *Burberry*, por forma a perceber as suas especificidades e características próprias. Defende-se neste trabalho a noção de que as RP, mais do que uma disciplina, são uma profissão com uma função estratégica a desempenhar. Tal como é defendido por Grunig (2001) “public relations is becoming a management function rather than only a technical communication function” (Grunig, 2001, p. 1). Mas estará, no setor das marcas de luxo, esta função de gestão estratégica claramente definida e implementada? É precisamente nesta questão que se centra o trabalho em causa, procurando perceber-se se, neste setor, as RP desempenham verdadeiramente um papel de consultores de gestão de topo da marca.

Parte I

Capítulo 1

1. Relações Públicas: Disciplina e Profissão

“Public relations is the strategic management of relationships between an organization and its diverse public, through the use of communication, to achieve mutual understanding, realize organizational goals and serve the public interest”

(Flynn, Gregory e Valin, 2008 citado por CPRS, s.d.)

O conceito Relações Públicas apresenta alguma dificuldade na sua conceptualização na medida em que é possível referirmo-nos à disciplina, ao praticante ou até mesmo à profissão em si. Neste sentido, torna-se relevante compreender o que são exatamente as RP, uma questão para a qual continua a ser difícil encontrar uma resposta consensual, dada a vastidão de definições do conceito existentes. Assim, serão aqui apresentadas algumas das conceções dos especialistas na área, nomeadamente, Peter e Herbet Lloyd (1995), Grunig e Hunt (1984), Cutlip *et al.* (1999), Theaker (2001), Heath (2005) e L'Étang, (2009).

Em termos históricos, a origem das RP encontra-se em muito ligada ao contexto social, político e económico de países, como os Estados Unidos da América, Grã-Bretanha e Alemanha (Cf Tench e Yeomans, 2006). A origem da sua prática parece incidir nos EUA aquando da Guerra da Independência naquele país e, foi neste contexto, que surgiu o considerado primeiro profissional reconhecido na área das RP, Ivy Lee. Em 1906, são referidos alguns dos princípios da disciplina, momento em que se começou a falar da necessidade de informar o público e de respeitar os seus interesses particulares. Estes vieram, assim, a se assumirem como dois dos principais objetivos das RP (Cf Tench e Yeomans, 2006).

As RP são consideradas uma disciplina das ciências sociais, tal como uma profissão que emerge das circunstâncias políticas e económicas e que tem vindo a evoluir de acordo com as necessidades sendo, hoje em dia, usadas em diferentes áreas e implementadas a

uma escala global. Todavia, no seio das organizações, ainda parece haver a tendência para a preferência do uso do termo “comunicação corporativa” (em inglês “corporate communication”) em detrimento do termo RP, resultado da forma como a atividade tem sido encarada e praticada pelas próprias organizações (Cf Steyn, 2000).

Segundo Fawkes (2001), Harlow (1992) encontrou 472 definições diferentes da disciplina entre 1900 e 1976. Este autor vai mais longe quando construiu a sua própria definição, considerando que as RP são uma função da administração que ajuda a estabelecer e manter linhas de comunicação mútua, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos, envolve a gestão de problemas ou questões importantes; ajuda a administração a manter-se informada e sensível às opiniões dos públicos, define e enfatiza a responsabilidade da administração para servir ao interesse público, ajuda a administração a utilizar eficazmente a mudança, serve como um sistema de alerta precoce a antecipar as tendências, e usa a pesquisa e uma comunicação racional, saudável e ética como as suas ferramentas principais.

Por sua vez, Edward Bernays (1979) enfatiza o papel do público na sua definição de RP, considerando ser “uma profissão que lida com relações entre uma unidade e o público ou públicos dos quais depende a sua viabilidade”, asseverando que as RP têm que servir o interesse público (Bernays, 1979 citado por DeFleur e Dennis, 1998, p.356).

Esta disciplina apresenta-se, assim, como um recurso para qualquer organização, uma vez que procura identificar as necessidades de comunicação com os diferentes públicos e veicular as informações relevantes de modo a informá-los e mobilizá-los para os grandes objetivos dessa marca ou organização. Precisamente acerca do papel das RP, Kitchen (1997) afirma que: “assisting organizations to both formulate and achieve socially acceptable goals, thus achieving a balance between commercial imperatives and socially responsible behavior” (Kitchen, 1997, p.8). Esta é uma questão que ganha relevo se tivermos em consideração que as RP operam num ambiente bastante dinâmico. Como tal, os profissionais desta área, não só estabelecem relações com os públicos da organização, como têm que estar a par de todas as tendências e temáticas emergentes na sociedade (Cf Tench e Yeomans, 2006).

Por seu turno, Grunig e Hunt (1984) apresentam uma definição de RP sucinta, considerando que consiste: “management of communication between an organization

and its publics' (Grunig e Hunt, 1984, p.6). Estes autores dão assim relevo a duas ideias fulcrais nas RP: a de gestão da comunicação e a de relacionamentos.

Cutlip *et al.* (1999) referem esta ideia de que as RP têm como função gerir e manter relações mutuamente benéficas com os seus públicos, afirmando que “PR is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends” (Cutlip *et al.*, 2009, p.21). A importância das RP e a necessidade de gestão referida por Grunig e Hunt (1984) e Cutlip *et al.* (1999) foi também realçada por Peter e Herbet Lloyd (1995) ao afirmarem que as RP são necessárias a qualquer organização e que a sua gestão deve ser feita com a mesma preocupação e cuidado que qualquer outra função de gestão. Os autores destacam, então, a “função de alto nível de gestão” das RP e consideram, que nenhum programa pode ter êxito sem o seu apoio (Cf Lloyd e Lloyd, 1995).

Há ainda definições que se focam na configuração de uma comunicação nos dois sentidos e na construção de relações entre a organização e os seus públicos, ainda que estas se mostrem um pouco idealistas. Esta disciplina estabelece uma ligação bidirecional entre a marca e os seus públicos, sendo também muitas vezes apontada como um meio de persuasão que procura influenciar o público (Cf Kitchen, 1997; Cutlip *et al.* 1999).

Assim, importa ressaltar que as RP não são apenas de um conjunto de técnicas de comunicação que têm como objetivo atender às necessidades dos públicos ou simplesmente promover a marca ou organização. Passa também por antecipar e analisar questões emergentes que podem vir a afetar a organização.

Se, por um lado, as RP têm que estar atentas ao ambiente envolvente da organização (quer seja interno ou externo) e às mudanças na sociedade, por outro, é fundamental terem em conta que cada organização é única, estando dependentes de uma série de outros fatores, como a natureza do negócio, o seu tamanho, a esfera de atuação ou a cultura da própria organização (Cf Tench e Yeomans, 2006).

É indiscutível a existência de numerosas definições da atividade de RP, contudo, todas elas apresentam em comum a ênfase na criação de um clima de opinião favorável à organização ou na eliminação de atitudes negativas. Desta forma, e em modo de síntese,

podemos referir as seguintes palavras-chave ao falar desta disciplina: esforço deliberado, planejado, coeso, contínuo, com base na investigação e apoiado pela administração na tentativa de melhorar o relacionamento com os seus públicos.

De facto, cada vez mais as organizações têm a responsabilidade de informar os seus públicos e é neste clima que surgem as RP como mecanismo de comunicação e gestão de relacionamentos. Neste sentido, a *Public Relations Society of America's Official Statement* resume o conceito e o seu contributo enquanto disciplina, afirmando que:

“Public relations helps our complex, pluralistic society to reach decisions and function more effectively by contributing to mutual understanding among groups and institutions. It serves to bring private and public policies into harmony. Public relations serves a wide variety of institutions in society such as businesses, trade unions, government agencies, voluntary associations, foundations, hospitals, schools, colleges and religious institutions. To achieve their goals, these institutions must develop effective relationships with many different audiences or publics such as employees, members, customers, local communities, shareholders and other institutions, and with society at large” (PRSA, 1982).

Dado o exposto, e tendo por base os objetivos da presente dissertação, importa ainda perceber quem são efetivamente os profissionais de RP, assim como as funções que desempenham no exercício da sua profissão. Partindo da ideia de que procuram compreender as relações entre a organização e os diferentes públicos, estes profissionais pretendem perceber não só a dinâmica e lógica das relações humanas, como também o comportamento das pessoas, as representações, as atitudes e as opiniões que estas têm do mundo que as rodeia ou até mesmo sobre si próprias (Cf Sebastião, 2009).

O RP acaba por ser o intermediário entre a organização e o público tendo as suas funções influência direta na relação que é estabelecida entre esta e o público. As RP mostram-se, então, uma profissão essencial a qualquer tipo de organização que pretenda atingir não só a prosperidade mas também a longevidade no mercado, uma vez que lhes compete a importante função de intermediação entre os interesses da organização em causa e os desejos dos públicos.

Neste sentido, o profissional ajuda as organizações a tomarem decisões estratégicas e têm como objetivo encontrar o equilíbrio e harmonizar as relações com os diferentes públicos da organização. No exercício das suas funções, devem ter em conta não só os processos de comunicação como também todo o contexto social e organizacional onde

operam devendo questionar-se sempre sobre uma variedade de fatores que abrangem tanto o contexto local, nacional como o internacional (Cf L' Etang, 2009).

Segundo Tench e Yeomans (2006), os profissionais de RP podem ser divididos em três categorias, de acordo com o trabalho que desenvolvem, podendo ser *in-house*, consultoria ou *freelancer*. No caso dos trabalhadores *in-house* são contratados por uma organização, quer seja uma organização pública ou privada, não-governamental, organismo público ou qualquer outra entidade exercendo as suas funções no seio das mesmas. Por sua vez, em consultoria, os profissionais trabalham numa agência para um ou mais clientes, de acordo com a comissão recebida. Por fim, os profissionais *freelancer* são indivíduos que trabalham por conta própria ou fazem consultoria para empresas mas a curto-prazo, como acontece em casos de um projeto específico.

Sendo o profissional de RP um gestor da comunicação e das relações entre as organizações e os seus públicos, cabe às organizações adotarem uma postura dinâmica procurando utilizar as RP e todas as suas potencialidades enquanto disciplina, dada a diversidade de técnicas e canais de comunicação que têm ao seu dispor enquanto profissão. Tal como Cutlip *et al* (2009) expõem:

“At its best, PR not only tells an organization's story to its public, it also helps to shape the organization and the way it works. Through research, feedback communication and evaluation, the practitioner needs to find out the concerns and expectations of a company's publics and explain them to its management” (Cutlip *et al*, 2009, p.25).

Ou seja, a comunicação deve ser gerida de forma estratégica por parte dos profissionais de RP, tendo por base uma visão abrangente e aprofundada de toda a organização. O intuito das RP e das funções que desempenha fornecem à organização uma base para legitimar as tomadas de decisão da administração, tendo em conta, as relações estabelecidas entre a organização e os seus públicos, assegurando que os interesses de ambos são tidos em consideração.

Com o fim de desenvolver a função comunicativa eficazmente, é fundamental que os profissionais da área tenham cientes os interesses e necessidades dos públicos da organização de forma a estabelecer um equilíbrio e a desenvolver ações que valorizem o diálogo, sendo esta a base para um posicionamento estratégico das RP.

Deste modo, o profissional de RP deve ser encarado como tendo um papel de gestor estratégico da comunicação nas organizações, deixando para trás a função de apenas técnico de comunicação (Cf Grunig, 2003). Quer isto então dizer que as RP devem estar associadas não só a função de comunicação mas também à de gestão, uma vez que o seu âmbito de atuação não se limita a técnicas de comunicação e à difusão da informação, mas sim à construção e gestão de um verdadeiro plano estratégico de comunicação.

O profissional de RP deve, então, assumir um papel de consultor estratégico de gestão de topo de forma a dar resposta aos problemas de comunicação e de relacionamentos entre os públicos e a organização. Nesta gestão, é importante ressaltar a necessidade interação com as restantes áreas de gestão da organização de forma a contribuir para o sucesso da mesma (Cf Grunig e Hunt, 1984).

De acordo com Tench e Yeomans (2006) dentro de uma organização, além dos papéis de gestor e de técnico de comunicação, os profissionais de RP podem ainda assumir outras dimensões: a de reflexivo e educacional. Dentro da primeira tem como papel analisar a mudança de valores sociais e ajustá-los, a estes, e aos padrões comportamentais à responsabilidade social da organização, enquanto o RP educacional tem como função aumentar as competências comunicacionais dos membros da organização.

Ainda que existam diversos tipos de abordagens para a definição do que é efetivamente a profissão de RP e de quais as qualificações necessárias para o exercício das suas funções, existem códigos e entidades que ao longo do tempo tentaram consolidar alguns princípios orientadores, de forma a assumir um estatuto profissional para as RP.

Neste sentido, no exercer das suas funções, os profissionais devem possuir um conjunto de competências e princípios éticos com o intuito de as desempenharem com a máxima eficiência. A PRSA (*Public Relations Society of America*) apresenta o *Member Code of Ethics*, uma declaração onde estão expostos os valores centrais pelos quais um RP se deve reger e que devem orientar os seus comportamentos e processos de tomada de decisão. Como alguns valores centrais encontra-se a honestidade, a perícia, a independência, *advocacy*, a lealdade e a justiça (Cf Member Code of Ethics, 2000).

Por seu lado, também Tench e Yeomans (2006) destacam algumas características que os profissionais de RP devem possuir, tais como, serem adaptáveis, enérgicos, versáteis,

diplomáticos e resilientes, uma vez que lidam com um grupo muito diverso de *stakeholders*.

Embora continue a haver uma certa indefinição quanto ao papel e importância de um profissional de RP, no futuro, estes terão que ser capazes assumir o seu papel enquanto profissionais qualificados e de gerir as suas funções dentro da organização. Para tal, deverão possuir competências cognitivas, técnicas, sociais e comunicacionais de modo a serem reconhecidos e a ganharem a confiança dos restantes trabalhadores (Cf Tench e Yeomans, 2006).

As organizações têm, assim, que utilizar as RP e todas as suas potencialidades enquanto disciplina, quer seja ao nível da construção e gestão de relacionamentos com os diferentes *stakeholders*, como através do recurso a diversas técnicas e canais de comunicação que tem ao seu dispor (Cf Tench e Yeomans, 2006). Para Kitchen (1997):

“it is now evident that public relations is an exciting contemporary managerial discipline with many skills, techniques and strategies to offer to business organizations in both a corporate and marketing communications domain” (Kitchen, 1997, p.301).

O autor acrescenta ainda que: “the public relations function has the potential to make an important contribution to strategic management through its role at the interface between an organization and its environment” (Kitchen, 1997, p.45). Esta é uma ideia também partilhada por Grunig (1992), na medida em que ambos os autores consideram que as RP podem e têm competências para contribuir de forma positiva para a gestão de uma organização, uma vez que ajudam a gerir potenciais conflitos e a construir relações com públicos estratégicos que a afetam de alguma forma.

2. Estratégia de Relações Públicas

A natureza do ambiente em que as organizações operam levou-as a considerar a gestão da comunicação, onde a importância estratégica das RP ganha destaque. Assim, para melhor compreender toda esta questão, importa começar por perceber o que se entende por estratégia e quais as características inerentes à mesma, uma vez que quando se fala de uma estratégia de RP, estamos-nos a referir, em parte, à noção genérica de estratégia.

A ideia de rumo ou direção encontra-se desde há muito associado a este conceito. Como tal, diversas são as ideias por detrás desta noção e distintos foram os autores que se debruçaram sobre ela.

Na visão de Kitchen (1997) a estratégia encontra-se ligada ao processo de gestão da interação entre uma organização e o seu ambiente externo de modo a garantir a melhor adaptação entre ambas as partes, pelo que esta pode ser vista como uma resposta contínua e adaptativa às oportunidades e adversidades externas com que aquela se confronta

Porter (1980) acrescenta que uma estratégia competitiva é aquela que sabe ser diferente, ou seja, é a criação de uma posição única e valorizável, envolvendo um conjunto vasto de atividades. Posto isto, é possível associar à noção de estratégia a ideia de vantagem competitiva e de valor, algo que é alcançável se tomarmos as decisões acertadas e tivermos a capacidade de sermos diferentes.

Sob o ponto de vista organizacional, a estratégia é a formulação de um plano integrado de objetivos, políticas e ações da organização, com vista a alcançar o sucesso, o que pode ser traduzido na criação de uma vantagem competitiva sustentável (Cf Porter, 1980). Já segundo Gregory (2010) “strategy is the cohering approach that is taken to a programme or campaign. It is the coordinating theme or factor, the guiding principle, the rationale behind the tactical programme” (Gregory, 2010, p. 118).

Sucintamente, se pensarmos neste conceito é possível reter algumas ideias principais: em primeiro lugar, genericamente, a estratégia trata-se do caminho a percorrer para atingir o que a organização pretende; por outro lado, é também uma forma de criar diferenciação face à concorrência e assim criar uma vantagem competitiva e, ainda, o pensamento, a lógica que se encontra por detrás da ação.

Cornelissen (2011) realça ainda que uma estratégia corporativa procura sobretudo satisfazer as necessidades e expectativas dos diferentes públicos tendo em consideração o fim e âmbito da própria organização. Além disso fornece uma visão estratégica relativamente a diversos assuntos pelos quais é afetada.

Neste sentido, para que a comunicação de uma organização seja efetiva, deve começar por ser valorizada no seu seio, assim como necessita de estar alinhada com a estratégia corporativa de modo a dar-lhe suporte. Como tal, “the decisions that are made at the level of the corporate strategy need to be translated into specific communication programmes for different stakeholders” (Cornelissen, 2011, p.84).

A definição específica do conceito de estratégia de RP surge assim da especificação do contributo único dado pela disciplina uma vez que se encontra focada na otimização dos relacionamentos com os públicos da organização, dos quais depende. Esta otimização é conseguida através do desenho de uma equação de equilíbrio entre as necessidades e interesses dos públicos e os da organização, procurando ir de encontro às expectativas e valores sociais emergentes.

Neste contexto, importa fazer referência a um dos modelos de RP que tem como objetivo o ajustamento mútuo entre a organização e os seus públicos, o modelo de duas vias simétrico (*two-way symmetric*). Grunig (1992) considera que este é o modelo ideal na prática das RP, onde além da troca de informações entre as partes existe uma relação bidirecional simétrica. Este carácter bidirecional é fundamental quando nos referimos e assumimos a função de gestão estratégica das RP, uma vez que os modelos unidirecionais consideram apenas a atividade enquanto uma técnica de comunicação/informação.

Assim, este parece ser o modelo ideal na gestão da comunicação de uma organização na medida em que procura o diálogo entre as partes e um resultado *win-win*, ou seja, onde as partes saiam mutuamente beneficiadas.

“In the center of the continuum, called the win-win zone, mixed motive communications is practiced, where the organization and its publics enter into a dialogue of enlightened self-interest, characterized by negotiation, persuasion and compromise” (Tench e Yeomans, 2006, p. 149).

Uma estratégia de RP trata-se dessa equação de equilíbrio na construção de uma *win-win zone*, ou seja, consiste na estrutura base que permite passar das ideias à ação no relacionamento com os públicos, distinguindo o prioritário do que é acessório. O seu objetivo central é o sucesso deste relacionamento que só será bem-sucedido se a organização tiver a capacidade de responder eficazmente a todas as necessidades dos públicos com os quais se relaciona ou quer relacionar. Algo fundamental, tendo em conta que as RP consistem: “ação comunicativa planificada e contínua que visa estabelecer, manter e melhorar as relações de entendimento entre a organização e os públicos com os quais contacta” (Sebastião, 2009, p.40).

Para tal, e de modo a contribuir substancialmente para a obtenção das metas definidas pela organização, qualquer estratégia de RP deve desenvolver-se no contexto da visão, missão, cultura, política e objetivos da organização, focalizando-se, igualmente, no ambiente externo da mesma. É ainda uma posição conducente o alinhamento da organização com as expectativas, valores e normas do ambiente em que se insere, o que é conseguido através de uma monitorização adequada da envolvente e o estabelecimento de diferentes cenários.

De acordo com Cutlip *et al.* (2009), para definir um plano estratégico de RP deve começar-se por: identificar as condições atuais que o motivam; os atores implicados e o papel que cada um deles pode desempenhar; os objetivos que se pretende atingir com cada público; e a meta definida para o mesmo. No fundo, “PR programs outline how the organization will get from where it is to where it wants to be” (Cutlip *et al.*, 2009, p.44).

Estes planos devem estar aliados a uma estratégia devidamente definida, uma vez que esta se trata da direção que está na base das ações da organização. “Strategy is how you will achieve an objective and tactics are what you will do” (Gregory, 2010, p. 118). O autor acrescenta ainda que: “Strategy, like planning, applies at all levels: to the overall approach to communication, to full ongoing programs and to individual campaigns. It’s important because it focuses effort, it gets results and it looks to the long term” (Gregory, 2010, p. 117).

Dado o exposto, é possível concluir que as organizações precisam de ter a consciência de que uma estratégia de RP tem a capacidade de criar vantagens competitivas para a organização através da deteção atempada e da gestão de assuntos e expectativas. Além disso, importa ressaltar que a comunicação corporativa necessita de ser catapultada para

uma função de gestão estratégica totalmente aceite dentro das organizações (Cf Steyn, 2000).

Ainda que esta não seja uma opinião unanime na literatura, neste trabalho o conceito de comunicação corporativa e de relações públicas serão assumidos como sendo sinónimos. Esta visão adotada encontra-se de acordo com aquilo defendido por Tench e Yeomans (2006), uma vez que os autores consideram que não existem diferenças entre estes dois conceitos: “there is such a clear correlation between Grunig’s concept of ‘excellent’ public relations and the concept of corporate communication (Grunig et al. 2002) that the terms could be used interchangeably.” (Tench & Yeomans, 2006, p. 540).

Cornelissen (2011) apresenta uma noção de comunicação corporativa associada a uma função estratégica, indo de encontro àquilo que é defendido neste trabalho:

“Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent” (Cornelissen, 2011, p.5).

Assim, a visão adotada neste trabalho é precisamente que o conceito de comunicação corporativa e RP são sinónimos, não sendo possível conceber o conceito de RP sem o associar a uma função de gestão estratégica.

3. Identidade e Imagem

“According to this definition, marketing is communication aimed at consumers, and corporate communication is communication directed at other publics and stakeholders.

This approach links corporate communication to concepts of managing corporate reputation, corporate image and relationship management.”

(Tench e Yeomans, 2006, p. 541)

Para que uma marca se mantenha forte e bem posicionada no mercado, a nível global, é fundamental que procure alcançar um carácter competitivo e diferenciador, dada a

dinâmica vivida e a sua constante evolução. Para este posicionamento são essenciais uma identidade e imagem coerentes e fortes, de modo a que as marcas conquistem preferência no mercado e assim alcancem a confiança dos seus públicos.

Neste sentido, definir como uma organização pretende ser percebida, e ser identificada é uma das principais funções da comunicação corporativa, onde tanto a identidade como a reputação da marca contribuem para criar valor e deste modo se diferenciarem da oferta dos concorrentes (Cf Argenti, 2003).

Mas a que nos referimos quando utilizamos o termo “identidade”? Há a ideia de que cada organização possui uma identidade, que a torna verdadeiramente única. Assim, a identidade pode ser entendida como o conjunto de características da organização que lhe conferem especificidade, estabilidade, coerência e, conseqüentemente a ajudam a se diferenciar dentro de um ambiente competitivo (Cf Tench e Yeomans, 2004).

Quando o termo foi aplicado pela primeira vez ao contexto da comunicação corporativa, os autores apenas referiam-se aos aspetos visuais que a organização usava para se representar perante os seus públicos. Contudo, a identidade de uma organização é mais do que isso.

Wood (2001) afirma que o conjunto de características inerentes à identidade diz respeito a todas as combinações de formas de como a personalidade da organização é expressa e inclui diversos aspetos quer sejam visuais ou não. A mesma ideia é defendida por Tench e Yeomans (2004) que consideram que a identidade organizacional “consists of the sum total of proactive, reactive and unintentional activities and messages of organizations” (Tench e Yeomans, 2004, p.255).

Como exemplo de situações onde a organização se expressa, temos os seus símbolos identificativos (dos quais são exemplos o logotipo ou cores) ou outras formas de comunicação com um nível mais tangível mas também elementos como os seus traços de personalidade, padrões de comportamento, cultura organizacional¹ (de onde provêm também as suas crenças e valores) ou os vestígios da sua herança histórica.

¹ “Organizational culture has two aspects: the overt ones – those that are easily recognizable and premeditated; the covert, often present as rituals or “ways of doing things and behaving” that are not explicit. Both these elements of culture have a defining influence on identities projected by the organization and, therefore, will affect images and reputations of the organization” (Tench and Yeomans, 2006, p.264).

Nas palavras de L'Etang (2009) trata-se da “essência” da organização: “comprising the multiple aspects and core components which make it distinctively recognizable (L'Etang, 2009, p.53). É, então, possível afirmar que a identidade corresponde a um conjunto de atributos distintivos da organização, resultado da sua cultura e práticas, funcionando como um sistema de representações criadas quer para si, quer para os diversos públicos.

Já Cornelissen (2011), quando fala de identidade, faz a distinção entre identidade corporativa e identidade organizacional, considerando que:

“Corporate identity is thus concerned with the construction of identity to differentiate a company's position and offerings in the eyes of important stakeholder groups. Organizational identity, on the other hand, is founded in deeper patterns of meaning and sense-making of people within the organization and leads to shared values, identification and belonging” (Cornelissen, 2011, p. 71).

Por outras palavras, a identidade organizacional desenvolve-se com base na sua história, cultura, pessoas, entre outros elementos, enquanto algo diferente é a identidade corporativa que é consequência da política organizacional, de experiências e da gestão da identidade.

No que diz respeito a esta gestão, apesar de ser possível controlar e gerir a identidade de uma marca ou organização, pode não ser uma tarefa fácil e deve passar por integrar neste processo o denominado *mix* da identidade corporativa. Este inclui diversos aspetos como o simbolismo, a comunicação e o comportamento da organização (Cf Riel, 1995, citado por Wood, 2001; Birkigt e Standler, 1986 citado por Cornelissen, 2010).

Se gerida eficazmente, a identidade de uma organização pode ajudar na construção de um entendimento mútuo e relação de compromisso entre esta e os seus públicos (Cf Tench e Yeomans, 2004). A identidade deve assim ser entendida como uma questão estratégica, sendo fundamental que toda a sua gestão garanta que esta reflita também a estratégia de negócio da empresa. A gestão da identidade é, por isso, e de acordo com o conceito de Relações Públicas assumido neste trabalho, uma das principais funções da profissão de RP.

Um dos fatores chave para o sucesso de uma marca ou organização está precisamente em entender como desenvolver a sua identidade. Para tal, primeiramente é importante que esta construa e desenvolva uma identidade bem estruturada, sobre uma cultura e

valores claros para o público, para que este possa entender o que ela pretende transmitir e se mostre coerente. Posteriormente, é necessário saber fazer uma gestão adequada da mesma para que gere rendimentos intangíveis, onde se inclui, por exemplo, a satisfação do consumidor, uma menor sensibilidade ao preço, uma maior lealdade e a definição da identidade da marca como única aos olhos dos diferentes públicos.

De facto, quando bem gerida, a identidade fornece a coesão necessária que garante que todo o tipo de comunicação realizada pela organização seja coerente entre si, o que resulta, conseqüentemente, numa imagem consistente, transparecendo o seu carácter e ética (Cf Tench e Yeomans, 2004). Também por esta razão é fundamental ter ciente que se uma organização não é clara na sua identidade, então não vai ter a capacidade de avaliar a imagem percebida pelos diferentes públicos, nem como estas perceções devem ser priorizadas em termos de planeamento estratégico, políticas e práticas efetivas (Cf Oliver, 2007). No fundo, a identidade implica, em grande parte, autenticidade uma vez que fornece ao público aquilo que a organização é e a forma como esta se relaciona com os outros (Woodward, 1997 citado por L'Etang, 2009).

Pelo facto de a identidade ser anterior à imagem, o público apenas pode formar uma ideia sobre a marca ou organização, após esta definir e gerir o que quer ver comunicado (Cf Kapferer e Bastien, 2012). Como tal, para se diferenciar no mercado, e assim ganhar uma vantagem competitiva, deve-se procurar estabelecer uma identidade forte associando os atributos da organização a uma comunicação eficaz, de forma a que os consumidores os entendam, assim como estabelecendo uma relação de confiança entre eles e a própria organização.

A ideia de Wood (2001) de que: “managing corporate identity is about identifying the right image for an organization, and communicating it effectively” (Wood, 2001, p.74). Esta ideia transpõe-nos para a importância que o conceito de imagem pode ter na comunicação de uma organização pois, ainda que distintas, a identidade e imagem encontram-se intimamente relacionadas, sendo a comunicação o elo de ligação entre elas.

Quando se fala de imagem são inúmeras as definições existentes. Contudo, é possível encontrar pontos comuns nas diversas noções. Entre elas, a mais consensual é a ideia de que a imagem é a perceção dos públicos face à organização num determinado momento (Cf Schuler, 2004; Tench e Yeomans, 2006).

Cornelissen (2010) descreve o conceito de imagem como uma rede de significados que são armazenados na mente dos públicos podendo estes significados estar associados a características da identidade da organização ou apenas consistir em percepções efémeras. Já Schuler (2004) acrescenta que a imagem de uma organização corresponde à agregação de informação cognitiva, afetiva e sensorial que os indivíduos recebem sobre a organização e que posteriormente organizam mentalmente, acabando por ser a representação do que pensam sobre ela, fazendo deste conceito algo muito pessoal. Pelo facto de ser individual, a percepção que os públicos adquirem de uma organização, muda de pessoa para pessoa mas a sua identidade mantém-se.

Assim, enquanto a identidade corresponde ao que a organização comunica, quer seja intencionalmente ou não, a imagem é a forma como os públicos a vêem. Quer isto então dizer que, pelo facto de a imagem ser uma percepção, existe apenas na mente de quem a vê e é formada através da interpretação feita da identidade comunicada em diversos contextos.

Como tal, é possível que exista uma diferença entre a imagem que a organização gostaria de “projetar” de si própria, da imagem percebida pelo público que é formada pelo mesmo através das suas interpretações. Contudo, é difícil para as organizações construírem uma imagem, uma vez que não é possível controlarem o contexto em que a comunicação é recebida, interpretada e compreendida pelo público (Cf Wood, 2001). As imagens são como que uma resposta dos outros à expressão da sua identidade.

Apesar de não ser possível gerir diretamente a imagem de uma organização, as RP podem ajudar e contribuir positivamente para isto. Tal como Tench e Yoemans (2004) afirmam:

“Organizational public relations uses the proactive and sometimes the reactive elements of identity as a tool to help reduce the dissonance that might exist between how the organization would like to be perceived by its stakeholder and the actual image the stakeholder has of the organization” (cf Tench e Yeomans, 2004, p.263 e 264).

Neste sentido, o investimento no desenvolvimento de uma imagem corporativa para a organização traz vantagens a nível estratégico e permite corrigir situações que se demonstrem desfavoráveis para mesma. Cornelissen (2010) sumariza algumas das vantagens inerentes em ter uma imagem distinta no seio organizacional, uma vez que ajuda não só os públicos a encontrarem ou reconhecerem a organização a nível externo,

como também, dentro da própria. Uma imagem forte e clara pode ajudar a motivar os colaboradores e a estabelecer e perpetuar um sentimento de pertença e identificação. Outra característica apontada pelo autor é o impacto que possui, ou seja, a imagem providencia a base para a performance da organização sair favorecida aos olhos dos públicos. Também os públicos são apresentados como um ponto estratégico quando se fala da imagem corporativa.

É um facto que, quando uma organização expressa uma identidade consistente de si mesma, acaba por evitar potenciais conflitos que possam existir entre a imagem e as mensagens transmitidas. Hoje em dia, as organizações têm vindo a tornar-se mais sensíveis para a questão da imagem operar em diferentes dimensões e para diferentes públicos. Uma imagem corporativa forte torna-se um ativo essencial na realidade atualmente vivida nos mercados, onde a concorrência é crescente e criar valor para a organização é fundamental. Neste sentido, as RP têm vindo a assumir um papel indispensável na gestão tanto da imagem como da identidade, pois só assim é possível tornar uma organização coerente aos olhos dos seus públicos e abrir caminho para uma reputação favorável, o que se traduz numa vantagem competitiva para si. “PR is about reputation – the result of what you do, what you say and what others say about you” (Cutlip *et al*, 2009, p. 21).

Torna-se, então, impossível falar de identidade e imagem sem fazer referência à reputação que pode ser entendida como: “resultado do alinhamento entre identidade e imagem” (Melo, 2010, p.109). Também Cornelissen (2010) realça a importância estratégica que o alinhamento e transparência da identidade interna e da imagem externa têm na gestão da reputação, acrescentando que: “reputation are established when organizations consistently communicate an authentic, unique and distinctive corporate identity towards stakeholders” (Cornelissen, 2010, p.59). Neste sentido, é fundamental para as organizações estabelecerem bons relacionamentos e comunicarem com todos os seus públicos, de forma a gerirem a sua reputação de forma eficaz uma vez que esta está dependente daqueles com quem comunica. (Cf Cutlip *et al*, 2009).

Tendo em conta o exposto, é possível concluir que todas as organizações ou marcas, independentemente da sua dimensão, para sobreviverem ou terem sucesso no mercado, devem estar cientes do impacto e importância que a identidade, a imagem e a reputação

têm no seu sucesso, assim como necessitam de aprender a lidar com estas realidades e a geri-las de forma eficaz (Cf Argenti, 2003).

No caso específico do mercado das marcas de luxo, tanto a identidade como a imagem têm-se vindo a demonstrar fundamentais para o seu sucesso. Uma identidade bem trabalhada é essencial uma vez que assegura que os princípios pensados pelo criador da marca sejam mantidos, fazendo com que os consumidores continuem a comprá-la e garante uma homogeneidade internacional. De facto, a identidade tem-se vindo a demonstrar relevante neste setor, dadas as suas particulares, uma vez que o consumidor tem tendência para se identificar com as marcas ou produtos e utiliza-os como meio para a construção da sua própria identidade. Esta é uma realidade bastante visível quando se trata de marcas na área da moda onde o consumidor manifesta a sua identidade por meio daquilo que veste.

Por outro lado, também a imagem se mostra fulcral na medida em que as características que estão associadas a marcas desta natureza contribuem para a criação do imaginário dos consumidores acabando pelo desenvolvimento das mesmas residir, sobretudo, em políticas de criação e de imagem, onde o seu passado enquanto marca não deve deixar de ser considerado (Cf Allérès, 2000).

Em modo de síntese é possível afirmar que a prática das RP envolve todo um planeamento e esforço sustentado em estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos. No entanto, ainda existem muitas organizações que não consideram a gestão estratégica da comunicação nem compreendem como a elaboração de planos de comunicação por profissionais de RP podem torná-las mais efectivas e, assim, contribuir para o seu sucesso.

De modo a alcançar este sucesso, as organizações têm que ter a capacidade de se apresentarem únicas e com uma identidade própria. Embora na prática das RP esta possa não ser uma tarefa fácil, definir estrategicamente a identidade é fundamental, uma vez que irá, posteriormente, influenciar toda a imagem da organização juntos dos seus públicos.

O desafio passa, então, pela capacidade dos profissionais de RP fazerem uma gestão adequada, tendo em consideração que: “the aim of public relations is to influence and

in some cases change people's knowledge and feelings regarding a company and its offerings, including its identity and image” (Okonkwo, 2009, p. 154).

Assim, além das funções comunicacionais, as RP têm ainda como funções toda a gestão de relacionamentos, e de planejamento estratégico, que incluem a imagem e identidade das organizações. Deste modo, é fundamental os gestores de topo compreenderem a importância da disciplina e das competências dos profissionais da área, de forma a catapultar a sua prática para um outro nível dentro das organizações.

Parte I

Capítulo 2

1. O Luxo

“Luxury is a necessity that begins where necessity ends”

(Coco Chanel)

A tentativa de definir o verdadeiro significado de Luxo e o seu valor não se configura uma tarefa fácil tendo em conta a subjetividade que lhe está associada, assim como as alterações nas suas características que se têm verificado ao longo dos tempos.

No quotidiano o termo Luxo é utilizado frequentemente e intuitivamente. A maioria das pessoas entende este universo como algo especial, exclusivo e raro, habitualmente procurado por consumidores que anseiam um certo estatuto e distinção social. No entanto, se analisarmos em termos semânticos, a palavra Luxo encontra-se associada à exclusividade e exuberância, duas características que em excesso podem adquirir um significado pejorativo, ligado à luxúria.

De facto, quando analisado o termo revela-se amplo e rico em significados. Este deriva do latim “luxus” e tem a sua origem no setor de atividade da agricultura como querendo designar “crescer em excesso”. Mais tarde, adquiriu o entendimento de “excesso em geral” e só a partir do século XVII passou a significar luxo no sentido atual do termo (Cf Lipovetsky e Roux, 2005).

O enquadramento histórico do Luxo revela a sua importância e o impacto que tem na sociedade desde os seus primórdios até aos dias de hoje. No decorrer da história, o luxo fez parte da sociedade, de um modo ou de outro, tanto como forma de diferenciação social e de desejo de *status*, como enquanto forma de disfrutar do prazer, qualidade e beleza dos produtos por parte de quem os consome (Cf Allérès, 2000; Lipovetsky e Roux, 2005).

Desta forma, parece existir desde sempre uma dimensão simbólica e de distinção social associada ao conceito. Além disso, a progressiva sofisticação da sociedade que se verifica na atualidade, tem levado os consumidores a procurarem, não só satisfazer as suas necessidades básicas, mas também a consumirem produtos ou serviços que lhes ofereçam significados emocionais e simbólicos (Cf Silverstein e Fiske, 2008). Para diversos autores, este caráter emocional e imaterial do luxo pode ser entendido como o realizar de um desejo ou sonho por parte de quem os consome (Cf Allérès, 2000).

Uma das tendências mais marcantes da sociedade industrial e da dinâmica que lhe está associada é a tentativa de tornar acessíveis confortos e privilégios que antes eram reservados apenas a uma parte da sociedade. O Luxo passa a ser algo desejado e até mesmo alcançável por muitos, deixando para trás o estatuto de privilegiado dos estratos superiores da sociedade. “Antigamente reservados aos círculos da burguesia rica, os produtos de luxo progressivamente ‘desceram’ à rua” (Lipovetsky e Roux, 2005, p. 15). Efetivamente o Luxo tem-se vindo a adaptar a uma nova realidade como resposta quer às necessidades dos consumidores, quer às oportunidades que surgem no mercado (Cf Jackson e Shaw, 2006).

Se examinarmos o conceito de Luxo quanto às suas características e essência dificilmente verificamos consenso entre os autores. Esta questão deu origem, nos últimos anos, a duas correntes principais e divergentes. Por um lado, autores como Allérès (2000), Lipovetsky (2002), Castarède (2005) e Roux (2005) seguem uma corrente de pensamento francesa que defende que o Luxo é algo exclusivo enquanto por outro, a corrente defendida por Silverstein e Fiske (2005) e Chevalier e Mazzalov (2008) considera que este deveria estar ao alcance de todos, ou seja, encontrar-se acessível às classes emergentes para, conseqüentemente, vir a ser popularizado.

Contudo, seguindo a linha de pensamento da corrente de pensamento francesa, se passar a ser acessível à maioria das pessoas, deixará de ser Luxo. Lipovetsky (2002) considera que não pode deixar de existir a diferenciação criada, pois caso contrário, deixará de ser alimentado o desejo de superioridade e exclusividade característico deste tipo de produtos.

É precisamente esta exclusividade que acentua o prazer da sua posse e utilização, fazendo com que o Luxo represente prazer com exclusividade e, ao mesmo tempo, o prazer derivado dessa exclusividade. Assim, ser exclusivo é uma das suas características

mais marcantes, onde o desejo de adquirir algo raro e inacessível a muitos é elevado ao máximo.

Também cada um dos principais *players* mundiais do mercado do luxo têm as suas próprias definições quanto ao conceito e que é transparecida para a estratégia delineada para a marca. Serge Weinberg, antigo Presidente do Conselho de Administração de um dos maiores conglomerados da indústria a nível mundial, o *PPR (Pinault-Printemps-Redoute)* atualmente denominado *Kering*, reforça a importância da exclusividade: “But you have to be very exclusive, and no way can you justify the image if you don't have a very strong brand. It's about managing expansion in a disciplined way — and it's a delicate balance.” (Cf Menkes, 2002).

A autora Allérès (2000) apresenta uma divisão do Luxo em três níveis: o inacessível, o intermédio e o acessível:

- Luxo inacessível: O primeiro nível, e que apresenta uma maior exclusividade, é o luxo inacessível que apresenta um caráter mais elitista e exclusivo. Este é composto por produtos ou serviços únicos, criações autênticas em que o processo de fabrico é manual, sendo marcados pela excelência dos objetos ou experiências, assim como, pela inovação e criatividade. Por serem modelos exclusivos, únicos e originais, como é o caso, por exemplo, de alguns relógios ou de um modelo especial da *Rolls-Royce*, são produtos direcionados a um público muito específico.

No caso da moda correspondem a modelos de casas de Alta-Costura² como *Chanel, Hermès, Christian Dior, Giorgio Armani, Valentino, Yves Saint Laurent*, entre outras, que posteriormente serão usados como inspiração para as coleções de *prêt-à-porter*³.

O tipo de comunicação praticada neste nível de Luxo procura manter a notoriedade da marca, situá-la permanentemente entre as mais prestigiadas e

²A Alta-Costura, ou em francês *Haute-Couture*, nasceu no final do século XIX em Paris, aquela que até hoje é considerada a capital da Alta-Costura. De acordo com Pezzolo (2009) a Alta-Costura é reconhecida como a base de evolução do *prêt-à-porter*.

³ O termo *prêt-à-porter* foi criado pelo francês J.C. Weill, em 1949, não sendo nada mais que a tradução do inglês *ready-to-wear*, ou seja, “pronto-a-vestir”. “Este conceito surge da Alta-Costura, onde as marcas, partindo das coleções apresentadas, criam linhas de roupa com produção em série e em tamanhos pré-definidos. O *prêt-à-porter* acaba por ser englobado como fazendo parte da Alta-Costura, uma vez que se enquadra no âmbito do Luxo (Cf Castarède, 2005; Pezzolo, 2009).

elegantes, recordar a sua história e cultura, assim como fazer reviver o génio do criador ou fundador da casa. A finalidade da comunicação no luxo inacessível não é conferir proeminência a um produto ou a uma gama de produtos mas sim, procurar o cultivo da magia da marca e da sua empresa.

- Luxo intermédio: Por sua vez, o luxo intermédio acaba por ser uma mistura das duas categorias dos extremos e é, precisamente, o exemplo do *prêt-à-porter*. Ou seja, modelos limitados e com altos níveis de qualidade a que são chamados produtos de gama alta.

Na área da moda surgiu na década de 60 quando os grandes criadores começaram a criar linhas mais acessíveis. Contudo, este é ainda um tipo de luxo sem grande expressão no mercado, sendo mesmo inexistente em algumas gamas de produtos.

A comunicação deste tipo de luxo procura, sobretudo, manter a imagem das criações ou a notoriedade global da marca, tal como, cuidar da singularidade e do reconhecimento do talento do criador e da casa. Com este intuito, as ações de comunicação baseiam-se em RP e muito pouca publicidade, com inserções limitadas em revistas mais seletivas.

- Luxo acessível: Por fim, no extremo oposto encontramos o luxo acessível considerado o “novo luxo”. Este representa os produtos feitos em fábricas ou *ateliers* em larga escala, ainda que o número de exemplares seja controlado (Cf Chevalier e Mazzalov, 2008). Tem como fatores primordiais e distintivos o controlo da qualidade do que é produzido, a distribuição seletiva e um preço definido à luz da dinâmica da concorrência.

Este é o único tipo de Luxo em que se elaboram efetivamente campanhas de comunicação completas sempre, porém, tentando preservar a imagem de um produto seletivo. Contudo, a campanha só é eficaz se for de total coerência com a marca, embalagem, preço e distribuição (Cf Allèrès, 2000).

1.1. Democratização do Luxo

Desde 2002 que se tem debatido de forma mais intensa a questão da chamada democratização do luxo. Este “novo luxo” é de acessibilidade limitada mas mais alcançável quando comparado com os restantes, onde os consumidores estão dispostos a pagar um preço mais elevado por um bem limitado e de uma qualidade superior. Este fenómeno global provocou o alargamento e abrangência sobre as categorias de produtos e serviços que podem ser consideradas luxo, e que atualmente representa 98% do mercado do setor (Cf Silverstein e Fiske, 2005; Danziger, 2005).

Se antigamente a esfera do Luxo era reservado a um número restrito de pessoas abastadas, hoje em dia, está cada vez mais acessível a um maior número. Ou seja o inacessível passou a ser acessível, coexistindo um luxo de exceção com o intermediário e acessível. Isto significa que deixa de haver um só luxo para passarem a existir luxos em vários graus e para diversos tipos de consumidores (Cf Lipovetsky, 2002).

Assim, este conceito passa a ter duas faces: uma que vai de encontro ao passado com um mercado extremamente elitista e uma outra em que envereda pela democratização para as massas. Coabitam assim estas duas tendências, onde, por um lado, o Luxo é banalizado e desmitificado e, por outro, reproduz o sonho e atração pelas políticas de preço e de imagem associadas a este tipo de marcas (Cf Lipovetsky, 2002).

De facto, o Luxo tem vindo a assumir importância na economia mundial, estando cada vez mais presente tanto em produtos como serviços, o que acaba por provocar uma grande variação e um excessivo uso do termo. Além disso, conduz a uma inevitável diluição do seu significado com o aparecimento de diferentes níveis e a uma certa ambiguidade na classificação de um produto ou marca como o sendo (Cf Jackson e Shaw, 2006).

No que respeita aos setores de atividade, os autores Chevalier e Mazzalov (2008), na sua análise à temática, dividiram o Luxo em 8 categorizações distintas. O primeiro é descrito como a categoria do *prêt-à-porter* exclusivo que corresponde a marcas de moda mais seletiva, quer para homem como para mulher, e nos quais se incluem marcas como *Chanel* ou *Versace*; outro dos setores é o segmento de relógios e joalheria. Para os autores existe ainda a categoria dos perfumes e cosmética, das marcas de acessórios de

moda, que incluem, por exemplo, malas e outros bens de pele como sapatos ou cintos mas também óculos de sol, gravatas, entre outros elementos. Também os vinhos e bebidas espirituosas constituem uma categoria, assim como os carros, os serviços de *private banking*, os hotéis e o turismo de luxo em geral.

Para Kapferer e Bastien (2012), o Luxo não se trata apenas de uma “moda” mas sim uma forma diferente e global de compreender o consumidor, que é específico, e de fazer a gestão de um negócio ajustada às particularidades do setor.

Atualmente a sua consagração é acompanhada por uma nova relação com a herança. Passa a haver uma valorização inédita do passado histórico das marcas, o desejo de conciliar criação e permanência, ao mesmo tempo que, moda e intemporalidade (Cf Lipovetsky, 2002). Quer isto dizer que o Luxo é algo raro e obrigado a seguir tradições e o património cultural mas é, simultaneamente, conhecido pela sua capacidade de inovar e definir tendências.

2. Mercado do Luxo

“Some people think luxury is the opposite of poverty.

It is not. It is the opposite of vulgarity.”

(Coco Chanel)

Diversos são os estudos que prospetam bons resultados para o futuro do setor do luxo, apesar da conjuntura económica atualmente vivida. De acordo com Lipovetsky e Roux (2005) a emergência de novas classes abastadas, a globalização e a abertura por parte dos países que se têm demonstrado recetivos ao consumo de produtos desta categoria constituem-se como algumas das principais tendências que permitem o desenvolvimento do mercado. Este tem, assim, vindo a assumir importância na economia mundial estando cada vez mais presente tanto em produtos como serviços.

De acordo com o Relatório "Luxury Goods Worldwide Market Study" da Bain & Company (2013) estima-se que a receita do mercado dos bens de luxo cresça até 50% mais rápido do que o PIB global, expectando-se uma subida média anual entre 5 a 6%, até 2015.

O relatório apresenta ainda quem são os principais consumidores impulsionadores dos bens dos luxos, dos quais se destacam os turistas que têm vindo alterar os seus hábitos de consumo procurando destinos alternativos como o Dubai, Austrália e o Sudeste Asiático. Por outro lado, também o crescente aparecimento dos chamados "HENRYs" (*High Earnings, Not Rich Yet*) enquanto potenciais consumidores têm contribuído para o sector, tal como para a ascensão de uma classe média nos países emergentes.

No topo da lista dos produtos consumidos encontram-se os artigos de luxo absoluto. Estes caracterizam-se por serem produtos topo de gama sem logotipo, com materiais de alta qualidade e de manufatura requintada. Outro dos pontos referidos no relatório da Bain & Company (2013) é o crescente consumo de acessórios e artigos de pele, mais significativo que as restantes categorias, apesar do destaque que também o vestuário tem vindo a assumir.

É de ressaltar que, por todo o mundo, o setor do luxo tem vindo a desenvolver-se a diversos níveis, tendo a crise e a necessidade de ganhar escala levado as marcas a reposicionarem-se geograficamente. Por um lado, as vendas nos EUA têm vindo a subir devido ao aumento confiança dos consumidores, à abertura de lojas pelo país e ao intenso investimento das marcas na ligação entre lojas físicas e *online*. Este último ponto tem-se vindo a assumir como uma das grandes apostas do mercado.

Já o sudeste da Ásia apresenta-se como um mercado próspero, resultado do aumento do poder do mesmo e devido à abertura de novas lojas. Também o Médio Oriente tem vindo a registar resultados positivos, particularmente o Dubai que continua a atrair consumidores de bens de luxo estrangeiros, como russos ou indianos.

Por outro lado, a Europa parece não se constituir como um mercado promissor, continuando a afigurar-se como um desafio para a indústria do luxo. Sendo os turistas os principais consumidores de bens de luxo, e tendo-se registado uma diminuição do turismo e dos gastos feitos por visita, o relatório da Bain & Company (2013) prevê que

o crescimento neste mercado oscile apenas entre os 0 e os 2%, valor muito abaixo quando comparado com outros continentes.

Contudo, este não foi um entrave para que as insígnias de luxo se continuem a instalar em Portugal, onde muitas abandonaram o modelo de representantes e instalaram-se diretamente no país. Alguns exemplos disso são marcas como a *Louis Vuitton*, *MontBlanc*, *Dior*, *Estée Lauder*, *Hugo Boss*, *Hermès*, entre outras.

Uma das autoras do estudo Claudia D'Arpizio (2013) considera que o mercado do luxo se encontra numa nova fase de evolução, onde existem cada vez mais mercados, mais segmentos, assim como mais diversidade de gostos. Estas são variáveis que se apresentam como sendo fundamentais quando se tem em vista a definição de uma estratégia de crescimento sustentado pois, tal como afirma a autora: "brands are refocusing from short-term, reactive hot spot thinking to long-term sustained growth strategies." (Cf Bain & Company, 2013).

Se olharmos para os restantes setores o mercado do luxo apresenta três diferenças significativas. Uma delas é o tamanho das empresas, um elemento de distinção em muitos mercados. No entanto, o mesmo não se passa no setor do luxo, pois esta é uma indústria que dá um maior destaque ao respeito e reputação imposta pelas empresas, em detrimento do tamanho. Este é o caso, por exemplo, da *LVMH*, um dos gigantes dos bens de luxo, que conta no seu portfólio com mais de 50 marcas e com lucros anuais avultados, muito superiores quando comparados com a *Inditex*, grupo líder no ramo do vestuário. Não obstante, uma realidade é inegável: "luxury brands are rather small but with very strong awareness among consumers" (Chevalier e Mazzalov, 2008, p. 2).

Outra das diferenças que se verifica entre as restantes indústrias e a do luxo é ao nível das características financeiras. Isto porque, ao contrário do que acontece nos restantes setores, mesmo que uma marca esteja a perder lucros ao longo de 5 ou 10 anos, esta não entra diretamente em falência ou é eliminada pela concorrência, como seria natural acontecer. Normalmente, estas empresas têm a capacidade de sobreviver no mercado pelo facto de pertencerem aos grandes grupos do setor⁴ ou como uma alternativa dentro de uma outra empresa.

⁴ Consultar Apêndice 1

Também a questão dos prazos é uma diferença assinalável, tendo em conta que nesta indústria os lançamentos de produtos requerem muito mais tempo e investimento quando comparados com outros tipos bens de consumo: “it is possible to launch a product, have an immediate and clear indication of how well it is selling in the stores and get sales to cover the original investment costs within six months” (Chevalier e Mazzalov, 2008, p.10).

3. Produtos de Luxo

“You don't buy clothes - you buy an identity”

(Tungate, 2008, p.1)

Desde sempre que a população se rendeu ao prazer associado ao uso de produtos de luxo independentemente do fim que lhe está associado, quer seja religioso ou simplesmente profano. Em épocas passadas estes objetos eram transmitidos de geração em geração e traziam consigo um valor simbólico e raro que lhes conferia uma exclusividade, na medida, em que apenas uma classe favorecida ou uma elite da população usufruíam dos mesmos (Cf Lipovetsky e Roux, 2005).

O “materialismo explosivo” vivenciado na década de 60 vê nascer uma sociedade mais consumista e seletiva, “mais preocupada em atingir e preservar um 'modo de vida' do que um 'padrão de vida” (Allèrès, 2000, p.102). Esta sede de consumo é resultado da explosão dos rendimentos e da elevação dos padrões de vida, uma realidade distante da vivenciada na primeira metade do século XX com as privações impostas pelo período da guerra.

Já na segunda metade do século XX, o cenário altera-se:

“Assim, passa-se do luxo a qualquer preço, nos anos de 1980, à justificação do preço pelo valor da criação, pelo valor do universo imaginário ou ainda pelos valores compartilhados com a marca. Para compras com forte envolvimento, como os produtos

de luxo, daí em diante a coerência e a autenticidade da oferta ética e estética da marca é que serão capazes de levar à adesão do consumidor ao contrato que ela propõe e a aceitar um diferencial de preço justificado – preço do sacrifício ou do resseguro” (Lipovetsky e Roux, 2005, p. 124).

Neste contexto, Allérès (2000) identifica duas grandes motivações que considera serem as fontes de justificação do consumo de objetos de luxo. Por um lado, uma associada ao prazer pessoal, hedonista e narcisista e, por outro, a satisfação social, com a finalidade de pertencer a uma determinada classe social da população, procurando, assim, ir de encontro aos seus consumos e usos.

Também Jackson (2004) apresenta uma definição de produtos de luxo onde defende que as razões do seu consumo vão muito além da função que estes podem desempenhar: “Luxury goods are characterized by exclusivity, premium prices, image and status, which combine to make them desirable for reasons other than function” (Jackson, 2004, p.158). Deste modo, os produtos de luxo passam a estar associados a uma distinção social e ao consumo hedonista, onde se consome não só pelo objeto em si mas sim pelo estatuto social que lhe está associado.

A tabela 1 apresentada expõe as principais características associadas a esta categoria de produtos de acordo com diversos autores:

Tabela 1 – Características dos Produtos de Luxo

Características	Autores
Distinção Social	Allères (2000)
Distribuição seletiva	Allères (2000) Okonkwo (2009) García (2004) Rosa (2010)
Exclusividade	Allères (2000) García (2004) Jackson (2004)
Emoção	Lipovetsky e Roux (2005) Silverstein e Fiske (2005)
Estética	Allères (2000) García (2004)
Inacessibilidade	Allères (2000)
Tradição	Lipovetsky e Roux (2005)
Raro	Allères (2000) Lipovetsky e Roux (2005)
Criatividade	Lipovetsky e Roux (2005) García (2004)
Qualidade	Lipovetsky e Roux (2005) Okonkwo (2009) Silverstein e Fiske (2005)
Preço elevado	Lipovetsky e Roux (2005) Jackson (2004) Okonkwo (2009) García (2004) Silverstein e Fiske (2005)
Internacional	Allères (2000) Chevalier e Mazzalov (2008) García (2004)

Se recordarmos a divisão apresentada por Danielle Allèrès (2000) no que respeita às categorias de luxo existentes (inacessível, intermédio e acessível), continua a ser um pouco dúbia a classificação do que deve ser considerado um produto como tal. Assim, e como forma de clarificar a questão, a autora considerou que o que distingue um bem deste tipo dos demais são determinadas qualidades específicas que este tipo de produtos acarretam consigo. Qualidades estas que se revelam desde o momento da sua conceção, realização e acondicionamento, até chegarem ao consumidor.

Ainda que muitas vezes utilizado com um sentido depreciativo, o Luxo continua a ser o único capaz de expressar as características e qualidades dos bens que se incluem neste setor levando as marcas a se associarem a símbolos que justifiquem a qualidade dos bens oferecidos e do preço elevado que estas praticam (Cf Allèrès, 2000).

A questão do preço é um fator distintivo destes bens, uma vez que é devidamente estudado, assim como a sua construção se apresenta como um aspeto peculiar e extremamente relevante no âmbito da distribuição internacional (Cf Rosa, 2010). É fundamental que a justificação do preço *premium* apresentado seja feita de forma clara e consistente por parte da marca de luxo, de modo a obter uma apreensão positiva do consumidor, uma vez que sucesso desta depende também disso.

Além do referido, a distribuição seletiva assim como a questão da comunicação são qualidades distintivas dos produtos de luxo, em muito, motivadas pelo facto de que estes bens quanto mais inacessíveis se demonstrarem, mais luxuosos parecem.

Por seu turno, os autores Chevalier e Mazzalov (2008) defendem que para que um produto seja considerado de luxo, deve preencher 3 critérios: “it must have a strong artistic content; it must be the result of craftsmanship; and it must be international” (Chevalier e Mazzalov, 2008, p.11).

A dimensão artística é precisamente aquela que separa esta categoria de bens dos restantes, uma vez que nesta indústria os objetos estão sujeitos a um processo de pesquisa a nível estético mais aprofundado e sofisticado. Já o aspeto da perícia da manufatura destes produtos, demonstra-se importante, na medida, em que os consumidores procuram adquirir peças desenhadas por *designers* de renome internacional, como Michael Kors ou Giorgio Armani. O critério referente à dimensão internacional mostra-se também ele bastante significativo neste mercado pelo facto de o

consumidor se encontrar longe de casa e, assim, considerar a compra como algo especial (Cf Chevalier e Mazzalov, 2008). Esta é precisamente uma das razões que justifica o elevado número de consumidores deste tipo de bens serem turistas.

Os produtos de luxo destinam-se assim a uma clientela internacional que se desloca gradualmente mais e tem fácil acesso à informação, que é cada vez mais imediata. Contudo, esta velocidade e facilidade de acesso podem tornar o seu consumo algo efémero, uma vez que: “os bens de luxo traduzem o domínio dos desejos e ambições que conferem ao produto um valor quase mágico, sendo assim o terreno dos esquecimentos e abandonos, já que certos produtos saem de moda muito depressa” (Allérès, 2000, p.70).

Este é um setor marcado pela constante necessidade de criação de novos e originais produtos, que procura impor conceitos ou marcas inovadoras com o objetivo de dar resposta a um consumo pautado pela satisfação pessoal, beleza e sedução.

Por outro lado, é também neste contexto social que reside uma sociedade onde as aspirações, as motivações e os estilos de vida se uniformizam. Grandes marcas de luxo como *Dior*, *Cartier*, *Yves Saint-Laurent*, *Hermès* ou *Louis Vuitton*, que possuem uma notoriedade mundial, acabam por se dirigir aos mesmos clientes, que pertencem às mesmas classes da população e que acabam por ter comportamentos de compra e estilos de vida semelhantes.

Quer isto então dizer que, ainda que se possam identificar diferenças em cada país ao nível do consumo de produtos de luxo, existe um certo padrão a nível mundial. A classe a que se dirigem estes bens está cada vez mais internacionalizada e a perceção que a população tem dos mesmos é também ela, cada vez mais homogénea:

“Como a procura maior, em quase toda a parte, é pela posse e exibição dos mesmos códigos sociais e dos mesmos atributos de distinção social, para uma classe privilegiada cada vez mais internacional e uniforme, os gostos, as aspirações, os sonhos e as fantasias concentram-se em produtos quase idênticos, que representam as marcas mais prestigiadas, mais intimistas e cuja notoriedade é mundial” (Allérès, 2000, p.109).

4. Marcas de Luxo

“O Luxo é acima de tudo um universo de marcas”

(Rosa, 2010, p.130)

“Brands are powerful and symbolic elements that have the potencial of influencing cultures, societies and generations” (Kapferer e Bastien, 2012, p.8). Esta é uma afirmação que ganha ainda mais sentido quando estão em causa marcas do setor do luxo, onde o seu lado simbólico das mesmas é valorizado e enaltecido como um elemento influenciador.

No entanto, quando se tenta definir o conceito de “marcas de luxo”, parece não existir apenas uma aceção singular do seu significado mas sim um conjunto de alternativas que o ajudam a definir. Esta é uma ideia relativamente nova, uma vez que antes os negócios que eram incluídos no setor do luxo eram diversos e representados por diferentes federações (Cf Chevalier e Mazzalov, 2008). Neste sentido, foi criado em 1954, o *Comité Colbert*, uma associação que tinha como intuito unir as casas de luxo francesas presentes no mercado internacional, assim como promover o conceito.

Chevalier e Mazzalov (2008) procuraram clarificar o significado e apresentam algumas características que ajudam a chegar à noção de marcas de luxo e à sua essência. Em primeiro lugar, consideram que este tipo de insígnias se caracteriza por serem seletivas e exclusivas. Contudo, estas duas qualidades não chegam para as definir e, neste sentido, acrescentam o valor emocional e criativo que estas podem ter para o consumidor.

Nesta indústria, o sucesso das marcas deve-se, sobretudo, a imperativos específicos como a criatividade e a excelência dos produtos. Ainda que, atualmente, possa ser um momento de destaque para a dimensão financeira do setor, o lado estético, inovador e de conservação da herança das marcas parece ainda não se ter perdido (Cf Lipovetsky, 2002).

No que respeita a esta dimensão económica, fatores como a imagem, nível de consciência e conhecimento da marca, lealdade para com a mesma, a satisfação e

recomendação, são dos alguns exemplos de como é possível definir o seu valor (Cf Kapferer, e Bastien 2012).

Estes indicadores de *brand equity*⁵ medem não só as percepções que o consumidor tem da marca, mas também a forma como estas a influenciam a si e ao comportamento de compra. A preocupação das marcas deve, então, passar por salvaguardar o valor do produto, protegendo-o, e conferindo *status* a quem o compra.

Ao longo dos anos, vários foram os anúncios de fusões, aquisições e cessões de marcas num mercado globalizado pautado, pela crescente aceleração dos movimentos de concentração de insígnias. Desde das décadas 70 e 80 que este setor tem sofrido uma mutação a nível organizacional, tendo pequenas empresas independentes e semiartesanais, dado a origem aos grandes conglomerados internacionais⁶, grupos multimarcas que aplicam estratégias globais para os mercados onde se encontram presentes (Cf Chevalier e Mazzalov, 2008).

Foi, então, nesta época que se deu a expansão de uma série de marcas de luxo após alcançarem acordos de licenciamento com fabricantes e distribuidores.

“Licensing was a convenient distribution strategy in many ways as it generated large incomes, from royalties, and provided low-cost global distribution for luxury brands. It also raised awareness of the brands in foreign markets, which was important for the domestic tourist business (tourists are more likely to buy brands they have heard of when shopping abroad)” (Jackson e Shaw, 2006, p.63).

De facto, “a distribuição é sustentáculo primordial e essencial para o sucesso de uma marca de luxo” (Rosa, 2010, p.18). Isto porque é através do reconhecimento global e a sua internacionalização que as marcas adquirem uma notoriedade internacional.

No entanto, de forma a consolidar esta sua notoriedade e a não cair numa “banalização” quer da marca, quer dos seus produtos, o desafio passa por serem capazes de fazer uma gestão equilibrada entre o carácter exclusivo dos seus bens e uma divulgação efetiva. Esta é uma forma de proteger tanto a imagem como o valor da marca (Cf Jackson e Shaw, 2006).

⁵ A noção de *brand equity*, ou “valor da marca”, surge da necessidade das marcas criarem, gerirem e medirem o seu capital, o que se tem vindo a tornar uma prioridade sobretudo nos últimos anos. *Brand equity* corresponde ao valor que a marca representa, quer em termos quantitativos como qualitativos (Cf Kapferer, 1998).

⁶ Consultar Apêndice 1

Gucci, Burberry, Yves Saint Laurent e Pierre Cardin são alguns exemplos de nomes que, devido ao excessivo recurso a licenciamentos, acabaram por celebrar acordos com distribuidores inadequados incapazes de manter os padrões de qualidade exigidos por uma marca deste calibre, acabando por afetar fortemente a sua reputação.

Neste contexto a partir dos anos 90, estas insígnias adotaram um modelo diferente passando a quererem ter um maior domínio sobre as suas lojas e distribuição de forma a controlar a identidade global da marca, assim como a experiência de compra dos consumidores nos diversos locais onde se encontram presentes.

Se por um lado: *Luxury brands must therefore have an international profile and presence, but with discernible national character*” (Chevalier e Mazzalov, 2008, p.13). Por outro, quando um consumidor português entra numa loja da *Yves Saint Laurent* em plena Avenida da Liberdade, este quer ter a sensação de que é transportado para Paris e tem a expectativa que toda a envolvência do ambiente seja evocada neste sentido, quer seja através das luzes, música ou outros elementos presentes na loja (Chevalier e Mazzalov, 2008).

Esta é uma prova da complexidade do setor do luxo e de como as marcas têm que ser capazes de compreenderem os seus consumidores e as principais diferenças na perceção e motivação de compra deste tipo de bens de modo a dar resposta à incessante busca pela satisfação dos prazeres individuais, uma das características mais marcantes no consumo do luxo.

4.1. Marcas de Luxo na área da Moda

“Luxury is in fashion, and the fashion is for luxury”

(Kapferer e Bastien, 2012, p.1)

Quando se fala de moda, não nos estamos unicamente a referir a roupa e acessórios, mas também a algo que influencia a sociedade em termos culturais, de identidade e de estilo de vida. Acresce ainda o facto de que, atualmente, vivemos numa sociedade onde a imagem ganhou destaque e, com ela, sobressai o poder que as marcas, e concretamente as de luxo, têm de afetar os consumidores em geral.

“A exteriorização dos sinais da marca faz parte do luxo: o selo da marca deve ser exibido e ser reconhecível sobre quem usa a marca” (Kapferer e Bastien, 2012, p. 73). Estes signos são expostos em estilos, etiquetas e “compõem um jogo social de mobilidade permanente, que obedece aos fenómenos da moda, eles próprios cada vez mais variáveis”. (Allérès, 2000, p. 51).

No caso concreto das marcas de luxo na área da moda, têm a sua origem com a Alta-Costura, que se encontra intimamente associada à importância do nome do criador, à assinatura, à etiqueta. Além disso, este continua a ser um setor frequentemente associado ao mundo artístico, onde os desfiles, a sua constante renovação e o lançamento de novas tendências são uma realidade a cada estação (Cf Chevalier e Mazzalov, 2008).

Um dos debates existentes neste campo é o que distingue uma marca de luxo e uma marca de moda. “The terms “fashion” and “luxury” are uneasy partners and represent a potential dichotomy when combined to reference “high-end fashion”, or luxury goods (Jackson e Shaw, 2006, p.60). Ora isto tendo em conta a sazonalidade, a acessibilidade e o carácter instantâneo e descartável do mercado da moda, se encontram em desacordo com algumas das características do luxo puro como a raridade e a intemporalidade deste tipo de bens.

Se antigamente marcas com uma tradição mais vincada como a *Chanel* ou outras casas francesas eram direcionadas apenas para uma elite da sociedade, hoje em dia isso já não acontece. Cada vez mais surgem marcas de luxo com gamas mais acessíveis, o que na opinião de Jackson e Shaw (2006) acaba por corroer o caráter exclusivo do luxo. Esta realidade é resultado de uma estratégia que pretende abranger um público mais vasto.

Neste contexto, Allèrès (2000) faz uma distinção e diferencia duas categorias no que respeita a este setor na área da moda. Por um lado, considera que existem aquelas marcas que são universais e intemporais como é o caso de uma casa como a *Chanel* ou a *Hèrmes* e depois existem os novos produtos que surgem de fenómenos da moda mas que se apresentam mais frágeis e instáveis quando comparados com a categoria anterior.

“A brand in the textile and accessory field, for example, might start out as a fashion brand, and would only be given the status of a “luxury” brand when it has achieved some stability and quality of being timeless” (Chevalier e Mazzalov, 2008, p.8). Como exemplo disso temos Christian Lacroix, um dos estilistas mais respeitados e conceituados no mundo da moda e fundador da casa *Lacroix* (Cf Allèrès, 2000).

Foi precisamente pela moda que se deu a entrada do luxo no mercado de massas. Esta indústria sofreu uma verdadeira mutação organizacional onde, tal como o referido anteriormente, as pequenas empresas de casas independentes e semiartesaniais deram lugar a grandes conglomerados de dimensão internacional e a grupos multimarcas que adotam métodos e estratégias que demonstram o valor da marca num mercado massificado (Lipovetsky e Roux, 2005).

Na década de 90, os grandes grupos começaram a ganhar forma, tendo-se assistido a concentrações de marcas que duram até aos dias de hoje. O mercado do luxo na moda deixou para trás a organização de um conjunto de casas tradicionais independentes para passar para uma dinâmica de grupo onde alguns passam a dominar, tendo como principais objetivos a criação de sinergias (redução de custos e aumento de receitas) e o controlo da concorrência (Cf García, 2003).

Assim, surgiram no setor da moda de luxo duas tendências globais dominantes no que diz respeito à sua estruturação: os conglomerados que agregam diversas marcas, como é o caso da LVMH, e marcas em nome individual como a *Chanel* ou *Armani*. Estas estruturas ganham importância na influência que têm quando se mede a *brand-equity*,

uma vez que no caso dos conglomerados, as insígnias são afetadas quer pelo que são individualmente como pelo grupo a que pertencem (Cf Kapferer e Bastien, 2012).

Atualmente o mundo da moda é dominado por um grupo de *players* presentes no mercado tendo como principais atores dois grandes grupos europeus, a *LVMH* e o seu rival *Kering*, antigamente denominado *PPR-Gucci*. Alvo de destaque são ainda as casas francesas *Chanel* e *Hermès*.

Por seu lado, também os italianos têm uma forte presença no setor do luxo, em que desde das décadas de 70 e 80 viram grandes marcas *Prada*, *Giorgio Armani*, *Bulgari*, *Valentino* ou *Versace* a ganharem destaque nesta indústria e a abrirem lojas um pouco por todo o mundo, algo que perdura até aos dias de hoje. “Costumers love the appearance of 'newness' that Italians have been able to build in their brands” (Chevalier e Mazzalov, 2008, p.35). Este um dos fatores de sucesso destas marcas italianas pois o seu caráter de novidade é bastante apreciado pelos consumidores deste tipo de bens, além da sofisticação e qualidade dos seus produtos.

As grandes marcas de Itália têm conseguido impôr a sua posição perante as casas francesas alcançando, hoje em dia, cada vez mais poder e presença no mercado. “It's worth reminding ourselves that many of the top Italian brands did not start out in the fashion business” (Chevalier e Mazzalov, 2008, p.36). Prova disso são Guccio Gucci, Salvatore Ferragamo, Edoardo e Adele Fendi ou Mario Prada que se destacaram inicialmente na manufatura de malas, sapatos ou peles e que só mais tarde demonstraram o seu interesse em alinhar em coleções de *prêt-à-porter* onde a criatividade e elegância eram duas das suas características mais marcantes

Além das italianas e das francesas, também existem grandes casas americanas que vingam no mundo do luxo na área da moda. Nomes como *Ralph Lauren*, *Calvin Klein*, ou *Donna Karan*, fruto do novo conceito de luxo mais democrático, investiram num conceito de *lifestyle brands*⁷ com produtos direcionados para um estilo específico (Cf Chevalier e Mazzalov, 2008). A estas juntam-se também as alemãs *Escada* e *Hugo Boss* ou ainda as espanholas *Loewe* e *Purificación Garcia*.

⁷ As *lifestyle brands* estão associadas a produtos direcionados para um estilo específico. Neste tipo de marcas é caracterizado por incorporar estilo de vida de um criador icónico, que desenvolve produtos de *prêt-à-porter* direcionado a um tipo de clientes específico, oferecendo-lhes uma experiência holística da marca (Cf Dauriz e Tochtermann, 2013; Chevalier e Mazzalov, 2008).

A importância da nacionalidade associada às marcas justifica-se pelo facto de, como em qualquer negócio, igualmente na moda de luxo, o seu objetivo é terem sucesso a nível internacional. No caso especificamente da área da moda, também a nacionalidade dos *designers* têm um forte impacto na posição do negócio no exterior.

A construção e o desenvolvimento de uma insígnia de luxo na moda requerem um forte criador que desenvolva um estilo único e um forte empresário responsável pelo negócio mas que se preocupa sempre em transparecer a criatividade do *designer* nas diferentes áreas do negócio (Cf Chevalier e Mazzalov, 2008). Exemplos de parcerias de sucesso são os casos de *Giorgio Armani* e Sergio Galeotti e de *Yves Saint Laurent* e Pierre Bergé.

De facto, é um setor, onde as marcas procuram autenticidade, apresentando a sua exclusividade em torno da tradição e do talento criativo. Porém, um bom número destas casas ainda não foi capaz de definir devidamente a sua identidade por estarem diretamente ligadas à personalidade dos seus criadores, o que faz com que, muitas vezes, o projeto da marca esteja apenas implícito nas criações (Cf Kapferer, 2004).

“A trend for the role of artistic or creative diretor as a replacement for the traditional designer role. Tom Ford was the creative diretor for the Gucci Group, including Gucci and Yves Saint Laurent brands, and was personally responsible for the design of all products at both houses and for all advertising, store design, visual display, fashion communication, and image activities” (Jackson e Shaw, 2006, p. 64).

Chevalier e Mazzalov (2008) afirmam que uma das características mais comuns na estrutura organizacional das marcas da indústria, é o facto de o número de colaboradores destas empresas ser limitado, assim como a necessidade de que todos se encontrem em contacto direto tanto com o *designer* como com o consumidor final.

Como principais figuras, os autores referem como essencial o papel de um responsável competente para fazer a ligação entre as lojas e os *designers*, assim como a do Diretor de Comunicação e/ou RP, uma vez que este profissional tem como função reportar aos superiores e agir de acordo com as condutas impostas quer pelo *General Manager* quer pelo *designer* da marca.

Por outro lado, e contrariamente ao habitual em outros setores, Chevalier e Mazzalov (2008) afirmam que nas marcas desta natureza é difícil existência de um *marketing manager*:

“The reason for this is that the role of the marketing manager is to find out from the consumer what the brand should be, and that could be in direct conflict with the designer, whose job is to create what the consumer should have” (Chevalier e Mazzalov, 2008, p.42).

Um exemplo de casas altamente desejadas e que conseguiram fazer uma gestão adequada da sua estrutura interna são a *Louis Vuitton*, *Gucci* ou *Burberry*, onde os seus *designers* de moda têm recorrido tanto à herança da marca como a um *design* mais contemporâneo para os seus produtos, que lhes confere uma identidade criativa que se acaba por refletir também na direção do negócio da marca.

“The added dimension of symbolism, which is communicated through the ownership of specific brands and products, enhances identity” (Jackson e Shaw, 2006, p.61). Razão pela qual a moda é uma das áreas que mais acaba por refletir a identidade que o consumidor quer transmitir através das roupas, calçado ou acessórios que adquire.

5. Comunicação no Luxo

Tendo em conta todas as características inerentes ao Luxo, também aqui se mostra fundamental falar de comunicação, este que é um dos principais pilares para o sucesso deste setor.

Atualmente vivemos num mundo em que todos os dias nos deparamos com inúmeras marcas no mercado. Perante esta realidade cabe-lhes fazerem uma gestão adequada, que lhes permita se destacarem das demais e, deste modo, alcançarem o pretendido sucesso.

Uma das formas a que as marcas têm à sua disposição é precisamente a comunicação.

“In today's world, everything is communication. Brands and their underlying logic are omnipresent in our public and private lives. The advent of the seemingly overpowering postmodern brand is rendering obsolete many previously efficient management tools” (Chevalier e Mazzalovo, 2008, p.265).

Cada vez mais consome-se uma marca, não apenas um produto mas um estilo de vida, um conceito, um conjunto de emoções. “The postmodern brand proposes fantasy worlds, dreams and values that give a specific meaning to the brand product or service

consumption. It enriches the purchase experience” (Chevalier e Mazzalovo, 2008, p.266).

Em tempos de bombardeio de informações, o apelo emocional e as experiências proporcionadas pelas marcas ajudam não só a cativar a atenção dos consumidores como a promovê-las, a reforçar a sua imagem e a alimentar o desejo de consumo.

Com a alteração do perfil do consumidor, é fundamental que estas reavaliem as suas estratégias procurando ir de encontro aos desejos e necessidades dos consumidores, cada vez mais criativos e individualistas. Neste sentido, é, também, em torno das necessidades deste que a marca é construída, e que são planeadas ações de comunicação, *design* ou *branding*. “Communication becomes the system through which the brand project is presented to the market” (Chevalier e Mazzalovo, 2008, p.271).

Nesta indústria, as marcas comunicam, sobretudo, com o objetivo de criar o sonho e reforçar o seu valor e não apenas para levar o consumidor à compra (Cf Kapferer e Bastien, 2012). Daqui se infere que, na comunicação, o desafio passa por criar uma ligação verdadeira entre a marca e o consumidor não se limitando apenas a vender um produto, mas sim um conceito, um estilo de vida a que está associada (Lipovetsky, 2007).

Assim, para que alcancem o sucesso, as marcas desta natureza precisam de rejeitar uma abordagem unilateral face aos seus consumidores, apostando numa abordagem especializada como forma de conquistar clientes. Neste sentido, devem apostar numa comunicação que permita estabelecer um vínculo sólido e duradouro com os seus consumidores. “A marca comunica um sentido, um intuito que desperta no consumidor a consciência desse valor, a sua memorização, a sua atitude e preferência que desencadeia a intenção e a efetivação da compra” (Rosa, 2010, p.130).

É, então, através da comunicação que comunica os seus valores, informa, suscita emoções, sentimentos, sensações ou até mesmo um conceito e cria, conseqüentemente, convicções e opiniões nos seus públicos.

Especificamente no caso de uma marca de moda existem determinados fatores que podem dificultar a preservação da sua identidade e, naturalmente, da comunicação. Neste setor, aquela apresenta-se como uma das peças-chave tendo em conta que é uma das pontes para a divulgação e difusão das marcas pelo mundo. Como tal, é

fundamental reforçar a sua identidade em todas as suas ações para que não se percam os seus princípios e valores, assim como garantir que sejam coerentes entre si.

Neste sentido, de modo agregar valores que correspondam às aspirações e desejos dos consumidores, as marcas têm-se voltado para estratégias de comunicação integrada. Consoante os objetivos definidos por esta, existe uma diversidade de formas para os alcançarem, entre elas através das RP, publicidade, Internet, patrocínios, promoções, mecenatos ou eventos variados (Cf Rosa, 2010).

Importa ressaltar que as manifestações de uma marca vão muito além da habitual publicidade e das RP. Também as manifestações dos consumidores e dos recursos humanos das empresas fazem parte dessas manifestações, ainda que o seu controlo seja difícil de gerir internamente (Cf Chevalier e Mazzalovo, 2008).

Hines *et al.* (2007) sugerem que este deve ser um canal de comunicação de duas vias, onde a marca transmite para aos seus funcionários, por meio dos canais de comunicação interna, as suas políticas que, por sua vez, ao receberem o *feedback* dos *stakeholders* externos reportam as informações para a organização. Isto demonstra, precisamente, que toda a comunicação, quer seja interna ou externa, desempenha um importante papel na gestão corporativa da marca (Cf Hines, 2007).

De facto, a comunicação das marcas neste setor requer uma preocupação acrescida pois sendo consistente e bem gerida é possível impor o seu carácter exclusivo. O desafio passa, assim, por optar pelas estratégias adequadas garantindo que tanto o valor das marcas como dos seus produtos não se perdem.

5.1. Relações Públicas nas Marcas de Luxo na área da Moda

No setor do luxo, as RP além de facilitarem as relações entre a marca e o público, também são usadas como um recurso para persuadir os diferentes públicos da organização acerca da autenticidade da marca e, em alguns casos, para alterar os sentimentos, conhecimentos e comportamentos das pessoas face a esta, o que pode incluir inclusive a sua imagem.

“In the luxury goods setor, public relations is a promotional tool used to persuade consumers and the public of the authenticity of the brand, while also facilitating understanding between the brand and the public. It is means of building good relationships with not only consumers but also all the stakeholders of the company” (Okonkwo, 2009, p. 154).

Nestes *stakeholders* estão incluídos acionistas, associações, parceiros, colaboradores, fornecedores, distribuidores e a concorrência

No entanto, esta aparenta ser uma posição redutora em relação ao papel que um profissional de comunicação pode ter na gestão de uma marca de luxo no setor da moda. Neste contexto, é crucial incluir a função estratégica das RP como um dos contributos positivos na gestão de uma marca, onde estas além de estabelecerem relações mutuamente benéficas entre os públicos e a organização, têm também como função uma análise da envolvente procurando perceber quais as suas necessidades e interesses assim como da sociedade, a nível social, económico e cultural (Cf Eiró-Gomes e Nunes, 2013).

As RP têm-se assumido como um contributo fundamental para as marcas, na medida em que se focam na otimização dos relacionamentos com os seus *stakeholders*, procurando não só satisfazer as necessidades dos mesmos como também garantindo que os objetivos e metas definidos pela marca vão de encontro às expectativas e valores sociais.

Uma estratégia de RP eficaz é precisamente aquela que se desenvolva tendo em conta a visão, missão, cultura, política e objetivos da organização, ao mesmo tempo que faz uma avaliação do ambiente externo.

“In order to execute an effective public relation strategy, it is imperative for a luxury brand to have a clear set of objectives and a specific target audience. An analysis of the

brand's current position in public relations, the competitors' activities and the public's expectations is also important.” (Okonkwo, 2009, p. 155).

Toda esta preocupação e análise fornecem coerência e direção à comunicação da marca ou organização e asseguram o seu valor.

Okonkwo (2009) considera que as RP nas marcas de moda no setor do luxo têm como objetivos não só chamar a atenção para as suas boas práticas mas também melhorar a imagem de determinada cidade, país ou região através do seu envolvimento em iniciativas que promovam os países de origem como centros de moda e de arte; introduzir novos produtos ou sub-marcas ao público; e, ainda, influenciar as autoridades governamentais e a legislação.

Nesta indústria, os eventos, reuniões com determinados públicos, nomeadamente para a apresentação de produtos ou coleções ou outras ações destinadas a reforçar as relações com os consumidores atuais ou potenciais, apresentam-se como algumas das formas de atingir os líderes de opinião e, ao mesmo tempo, gerar *word-of-mouth*.

É, então, possível inferir que este tipo de ações acabam por contribuir positivamente para a imagem de uma marca na medida em que fomentam o *word-of-mouth* e fornecem-lhe uma certa exposição para o público-alvo, além de sustentarem a sua identidade (Cf Okonkwo, 2009).

Também D'Angelo (2004) suporta esta ideia considerando que as ações de RP desempenham um papel relevante uma vez que se demonstram fundamentais para a formação de opiniões junto de consumidores, especialistas ou líderes de opinião responsáveis por conferir prestígio e valor às marcas, algo essencial no setor do luxo.

Neste âmbito, um exemplo concreto do contributo das RP para área é a gestão das relações com os *media*. Esta é uma indústria em que é fundamental fomentar boas relações com jornalistas da especialidade uma vez que acabam por serem estes os líderes de opinião e que são capazes de influenciar consumidores ou potenciais consumidores.

Também o papel das celebridades ganha aqui algum destaque sendo esta uma forma de comunicação recorrentemente utilizada pelas marcas do setor para alcançar uma maior cobertura mediática para as coleções dos seus *designers*. “A great shot of high-profile

celebrity in a key look from designer's collection can be enough PR for some brands to last a long time" (Moore, 2012, p.75)

Nesta área existem outros objetivos comunicacionais para os quais as RP contribuem fortemente:

“include working directly with buyers to encourage them to view and buy collections, networking with industry contacts, managing catwalk shows, press days, establishing relationships between designers and potential collaborators and much more” (Moore, 2012, p.70).

“Sponsorship can be considered as an extension of public relations because they both aim to achieve similar objectives such as providing a good image and reinforcing a brand's credibility” (Okonkwo, 2009, p. 155). Muitos destes patrocínios envolvem o financiamento a um determinado evento direcionado, por exemplo para a área das artes, desporto ou solidariedade, gerando um impacto positivo e duradouro nos diversos públicos.

Sendo o mercado dos produtos de luxo, caracterizado pela exclusividade a nível de produção, distribuição ou comunicação, as marcas desta natureza têm procurado evitar uma excessiva identificação com o tipo de comunicação realizada por marcas de produtos massificados que se centram mais no *marketing* e procuram priorizar, assim, as ações de RP, patrocínios ou eventos conseguindo deste modo atingir públicos mais específicos e reduzidos.

A credibilidade e eficácia inerente às mensagens de RP quando comparada com a publicidade é justificada pelo facto de estas envolverem uma “história” que, normalmente, acabam por ter um impacto duradouro no público, além do *buzz* contínuo que são capazes de criar sobre determinada marca ou produto (Cf Okonkwo, 2009).

Por ser um setor que está intimamente associado à exclusividade, a massificação da comunicação agregada à publicidade é um risco que muitas marcas preferem não correr, na tentativa de protegerem tanto a sua imagem como o seu valor. É neste campo que entram as RP como disciplina que, por terem como objetivo efetivar as relações entre a marca e os seus diversos públicos, se destinam a divulga-las dentro de círculos de públicos mais restritos com as suas ações (Cf Eiró-Gomes e Rodrigues, s.d.).

No caso das marcas de moda, actualmente, tem sido dado uma maior ênfase no desenvolvimento de sofisticados sistemas de comunicação, optando as marcas por estratégias de comunicação integradas. Assim, as RP e a publicidade surgem como duas disciplinas complementares, uma vez que a publicidade tem como objetivo construir e contribuir para notoriedade de uma marca junto de um público mais vasto enquanto as RP procuram reforçar a imagem das marcas junto de um público mais específico.

Também a proliferação de novos media como a *internet*, veio incitar o desenvolvimento deste tipo de comunicação integrada, algo que parece cada vez mais importante e inevitável no referente setor.

De facto, a *internet* é um dos meios tem vindo a ganhar destaque no luxo. Este *medium*, apesar de abranger um público mais vasto tem-se afirmado como uma outra forma de anunciar e informar o público acerca das ações de RP (Cf Okonkwo, 2009). “The growth of online communication has presented increased opportunities for fashion brands, large and small, to carry out elements of PR activity themselves” (Moore, 2012, p.72).

Por seu turno, também o *e-commerce* pode ser uma oportunidade para as marcas desta natureza pois é uma forma de comercializarem os seus produtos junto de consumidores que podem não ter acesso às lojas físicas ou dos consumidores habituais que desejam adquirir os seus produtos através da *internet* (Cf Kapferer, 2000).

Estas novas tendências de comunicação e a importância que as RP têm ganho no setor, e mais concretamente na área da moda, são fruto do facto de estarmos perante um consumidor cada vez mais informado que procura uma certa “substância” e “profundidade” nas marcas que consome e como consome (Cf Okonkwo, 2009).

Por fim, ao nível da gestão da comunicação existem essencialmente duas formas de marcas internacionais o fazerem. Por um lado, existem aquelas que recorrem a *press officies* e são eles os responsáveis por gerirem as relações com os públicos assim como os seus conteúdos (Cf Eiró-Gomes e Rodrigues, s.d.).

Por outro lado, em algumas marcas internacionais com presença em diversos países, os departamentos de comunicação locais são responsáveis pela implementação das diretrizes decididas pela indústria procurando, ao mesmo tempo, analisar os veículos de comunicação mais adequados, uma vez que são conhecedores do perfil do público-alvo a nível local. Ou seja, estes departamentos têm como função analisar todas as componentes anteriormente referidas e, conseqüentemente, contextualizar a comunicação de acordo com as características do país onde se encontra (Cf Oliveira, 2006).

Atualmente, algumas das marcas de luxo internacionais presentes em Portugal contam com o apoio de agências de comunicação que têm como função implementar planos estratégicos de comunicação recorrendo a diferentes ferramentas que a agência pode ter ao seu dispor, quer seja através da construção da própria estratégia, assessoria de imprensa, eventos ou comunicação *online*. Estas agências são responsáveis pela gestão das relações e dos conteúdos da marca, assim como pelas suas ações de comunicação, fazendo, ainda, a ligação com a sede a nível internacional. Um exemplo disso são casas como a *Gucci* ou a *Carolina Herrera* que, não possuindo Departamentos de Comunicação em Portugal, são representadas por agências de comunicação especializadas no setor.

Contudo, existem muitas outras marcas que não estão agregadas a nenhuma agência e, como tal, todas as questões são tratadas diretamente com os *press officies* internacionais, como acontece com a *Christian Dior*, *Prada*, *Chanel* ou *Yves Saint Laurent*.

Moore (2012) considera que o recurso a uma agência tem a vantagem para as marcas dar acesso direto ao estabelecimento de uma rede de contactos dentro da indústria e com os *media*, algo que pode não ser tão facilitado quando as RP são geridas *in-house*. Outra das vantagens é o *know-how* destes profissionais têm na criação de conteúdos relevantes para as marcas e a direcioná-los de forma eficaz.

A autora destaca ainda que: “many designers, for both cost and control reasons, combine outsourced PR agency help with conducting a number of activities themselves” (Moore, 2012, p.72). Esta é uma escolha recorrente em marcas que pretendem ter um maior controlo sobre tudo o que é feito ao nível da comunicação, como forma de

garantir a defesa da sua imagem, mas delegando ao mesmo tempo determinadas ações para uma agência.

Parte II

Capítulo 1

1. Metodologia e Descrição do Estudo Empírico

1.1. Paradigmas de Investigação e Opções Metodológicas

Nas ciências sociais existem inúmeros métodos e técnicas possíveis de utilizar em investigações. Cada uma delas tem as suas vantagens e desvantagens, sendo essencial basear a estratégia de pesquisa escolhida, no tipo de questão de partida definida, no controlo que o investigador tem perante o objeto de estudo e ainda o foco num fenómeno contemporâneo ou histórico (Cf Yin, 1994).

Tendo por base todas estas questões foi escolhida como metodologia para o presente trabalho, o estudo de caso. Este tipo de estudo trata-se de uma investigação qualitativa em que se procura compreender algo, quer sejam problemas ou relações que o investigador considera que não estão suficientemente estudadas (Cf Stake, 1995). “In general, case studies are preferred strategy when “how” or “why” questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context” (Yin, 1994, p.1).

Assim, tratando-se de uma investigação de cariz qualitativo, optou-se por uma investigação empírica do tipo estudo de caso, sobretudo por se pretender investigar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real e onde as questões de pesquisa se centram no “como” e no “porquê” (Cf Yin, 1994).

Além disso importa, igualmente, referir que neste tipo de estudos a estratégia de pesquisa é abrangente, o que permite recorrer a várias fontes de evidência (quer sejam qualitativas ou quantitativas) e a diversas triangulações de dados de forma a enriquecer a investigação e tornar os resultados mais confiáveis. Esta característica dos estudos de caso permite uma explicação holística de como vários aspetos, influências, processos e relações se encaixam em cada um dos casos.

1.2. Desenho do Estudo de Caso

O estudo de caso trata-se de um método de investigação qualitativo utilizado em estudos que pretendem explorar ou descrever acontecimentos ou contextos com alguma complexidade. Para Yin (1994) o objetivo é precisamente explorar, descrever ou explicar. Já Stake (1995) enfatiza o caráter específico, complexo e em funcionamento quando se trata de definir um “caso”.

Posto isto, também de acordo com Stake (1995) este trabalho caracteriza-se por se tratar de um estudo de caso intrínseco, dado o interesse no tema e no aprofundamento dos conhecimentos relativamente ao caso em particular.

Por outro lado, Yin (1994) apresenta uma tipologia alternativa com base nas características do fenómeno em estudo e no conjunto de particularidades do processo de recolha de dados e da estratégia de análise dos mesmos. Assim, de acordo com este autor, os estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos e explanatórios, dependendo do tipo de questão da pesquisa, da extensão de controlo que o investigador tem sobre eventos e do grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição, a acontecimentos históricos (Cf Yin, 1994).

No presente estudo, a estratégia de pesquisa, refere-se ao “estudo de caso”, com tipologia de “caso único” de características descritivas. Neste contexto, procurou-se compreender (recorrendo a triangulações) de que forma é gerida a comunicação numa marca de luxo internacional no setor da moda.

1.3. Unidade de Análise

“The major step in designing and conducting a single case is defining the unit of analysis (or the case itself)” (Yin, 1994, p.44). Quer isto então dizer que, definir a unidade de análise, ou seja, a definição do “caso” em estudo, é uma etapa fundamental no processo de investigação. Este é o momento em que garantimos que o estudo se trata de um caso relevante e com interesse.

A “unidade de análise” deste estudo, é constituída por uma marca de luxo internacional na área da moda, a *Burberry*, procurando compreender de que forma se desenvolve a

gestão das RP no seu seio, assim como de que modo é feita a implementação da sua estratégia de comunicação. Na escolha do “caso” foram tidas em conta, quer as condições de acesso à informação, quer a aceitação por parte da marca, como é sugerido por diversos autores (Cf Yin, 1994).

1.4. Perguntas de Investigação

Para Stake (1995) uma das tarefas mais difíceis que o investigador enfrenta é a de planear boas perguntas, ou seja, perguntas de investigação, que irão dar direção ao estudo em causa.

Neste sentido é necessário definir toda uma estratégia de planeamento para investigação. De acordo com Stake (1995) “as perguntas para as questões problemáticas ou a enunciação de problemas fornecem uma poderosa estrutura conceptual para organizar o estudo de um caso” (Stake, 1995, p.33).

A questão principal que guia o propósito da investigação e à qual, ao longo do mesmo, se procurará dar resposta, foi formulada da seguinte forma:

“Como é construída e gerida a estratégia de Relações Públicas de uma marca de luxo internacional a operar em Portugal?”.

Este estudo tem como propósito compreender a forma como as marcas de luxo constroem e fazem a gestão da sua estratégia de Relações Públicas de forma a assegurarem um carácter competitivo e diferenciador consoante as características do mercado onde se inserem. Por outras palavras, se no caso específico de uma marca de luxo internacional, as RP seguem uma estratégia internacional global ou diferentes estratégias nacionais. Tenciona-se, assim, analisar todo o processo de planeamento e implementação da estratégia de RP de uma marca de luxo em Portugal, procurando as diferenças e particularidades do mercado e a forma como a comunicação é a ele adaptado ou não.

1.5. Métodos e Instrumentos de Recolha e Análise de Dados

Nos estudos de caso, o processo de recolha de dados pode mostrar-se algo complexo. Deste modo, segundo Yin (1994) o investigador deve adotar uma certa versatilidade, assim como deve seguir determinados procedimentos de forma a assegurar o controlo da qualidade no decorrer do processo.

O recurso a múltiplas fontes de dados apresenta-se como uma das características dos estudos de caso, pois à semelhança do defendido pelo autor um bom estudo de caso deverá utilizar o maior número possível de fontes de evidência que, conseqüentemente, se complementarão entre si (Cf Yin, 1994).

Quer isto dizer que, a incorporação de diferentes ferramentas e procedimentos metodológicos durante a investigação do estudo de caso aumentará substancialmente a qualidade do mesmo, razão pela qual foi essa a opção tomada para a presente investigação. Assim, neste estudo aquando da apresentação e análise dos dados, serão incluídas e cruzadas informações provenientes de diversas fontes e instrumentos, tais como documentação, entrevistas, entre outras.

1.5.1. Métodos e Instrumentos de Recolha de Dados

Na visão de Stake (1995) a recolha de dados deve iniciar-se antes da investigação do estudo de caso em si. Esta é feita com o intuito de o investigador contextualizar e se familiarizar com o objeto de estudo e devem ser guardados para uma posterior análise. Foi precisamente esta a primeira fase do processo de recolha de dados para a investigação em causa.

Como forma de organizar a recolha de dados e facilitar a investigação, Stake (1995) defende que as partes essenciais para um plano de recolha de dados são as seguintes: (1) definição do caso; (2) lista de perguntas de investigação; (3) identificação dos ajudantes; (4) fontes de dados; (5) distribuição do tempo; (6) despesas; e (7) relatório (Cf Stake, 1995). A adoção deste tipo de estratégia ajuda o investigador em todo ao longo da investigação e torna-o mais eficaz.

As técnicas de recolha de dados desta investigação referem-se essencialmente (1) entrevistas e (2) análise de documentos:

1. No estudo de caso qualitativo o recurso a entrevistas tem como propósito obter descrições, ligações entre factos, explicações que procurem dar resposta aos problemas identificados (Cf Stake, 1995). O tipo de entrevista escolhida foi, o que Yin (1994) classifica de “focused interview”. “In such cases, the interviews may still remain open-ended and assume a conversational manner, but you are more likely to be following a certain set of questions derived from a case study protocol” (Yin, 1994, p.85). Para as entrevistas do presente estudo foi, então, elaborada uma lista de perguntas exploratórias tendo em conta os objetivos e problemas delimitados inicialmente. Neste sentido, e tendo em conta a investigação, mostra-se essencial recorrer aos profissionais que trabalham diretamente a marca em causa assim como aos próprios responsáveis pela sua comunicação, de modo a obter uma visão real de como é feita a gestão das RP nas casas de luxo internacionais.
2. Em quase todos os estudos existe a necessidade de analisar e recolher dados a partir de documentos (quer sejam jornais, relatórios, ou outros). Esta é, igualmente, feita tendo em conta os objetivos da investigação sendo fundamental organização e método no momento da análise (Cf Stake, 1995).

1.5.2. Processo de Análise de Dados

Nos estudos de caso, uma das formas de assegurar o reconhecimento do seu rigor metodológico consiste numa documentação aprofundada sendo essencial que toda ela seja recolhida, analisada e interpretada pelo investigador.

No entanto, importa referir que um investigador qualitativo não pode apenas ver a análise como um momento específico (Stake, 1995). Neste sentido, nesta investigação qualitativa o processo de análise dos dados seguiu uma abordagem em que a sua análise se efetua ao mesmo tempo que se processa a recolha dos dados, permitindo, desta forma, que o processo fique praticamente completo no final da recolha.

“A análise pretende dar significado às primeiras impressões assim como às compilações finais” (Stake, 1995, p.86). Partindo deste raciocínio foi feita uma análise de dados em simultâneo com o processo de recolha, através de vários instrumentos, o que permitiu o cruzamento da informação proveniente de diversas fontes.

De acordo com Stake (1995): “duas formas estratégicas de os investigadores chegarem a novos significados sobre os casos podem ser através da interpretação direta da circunstância individual e através da agregação de circunstâncias até que se possa dizer algo sobre elas como uma classe. O estudo de caso depende destes dois métodos”.

Dada a natureza do estudo, de carácter qualitativo, e o foco pretendido para investigação, a estratégia analítica escolhida concentra-se numa análise de interpretação direta. Isto porque estamos perante um estudo de caso intrínseco onde o que se procura é compreender o caso através da procura de possíveis relações ou da análise de problemas que têm como principal fim a sua compreensão.

1.6.Triangulação

O benefício de recorrer a diversas fontes de evidência pode ser maximizado se foram seguidos alguns princípios, entre eles o da triangulação (Cf Yin, 1994). Na visão de Stake (1995) esta trata-se de uma questão complexa, que contribui para o rigor ou explicações alternativas para o estudo.

De um modo sucinto, como triangulação pode entender-se o cruzamento de técnicas a utilizar durante o processo da investigação. Neste estudo recorre-se a um dos protocolos mais reconhecidos, o da triangulação metodológica. Este consiste na introdução de múltiplos métodos para o estudo da questão de investigação e objeto de estudo (Cf Stake, 1995). Assim, irá recorrer-se à triangulação de técnicas como a entrevista e a análise de documentos, uns dos principais neste tipo de investigação.

O recurso a este princípio é defendido por diversos investigadores qualitativos que consideram que “os protocolos de triangulação passaram a ser uma busca de interpretações adicionais mais do que a confirmação de um único significado” (Flick,

1992, citado por Stake, 1995, p.129). Este método irá, então, ajudar a minimizar percepções erradas e validar as conclusões retiradas.

Parte II

Capítulo 2

1. Estudo de Caso: *Burberry* em Portugal

1.1. Histórico da *Burberry*

A *Burberry* é uma marca de moda britânica, fundada no ano de 1856 por Thomas Burberry, em Basingstoke, Hampshire. O jovem de 21 anos abriu aí a sua primeira loja, direcionada para o fornecimento de agasalhos para agricultores, desportistas e aristocracia rural (Cf Jackson e Shaw, 2006). Mais tarde, em 1870, o negócio prospera e Burberry concentra-se, então, no desenvolvimento de *outdoor wear* para os residentes locais e desportistas visitantes.

A marca *Burberry* tornou-se icónica, em muito, devido à sua inovação no fabrico da gabardina, patenteada em 1888. Thomas Burberry é o responsável por criar um tecido respirável mas ao mesmo tempo impermeável, assim como bastante resistente.

Anos depois, em 1895, graças às características do tecido surge a oportunidade de projetar um *raincoat* para os militares britânicos. A popularidade alcançada após a sua utilização na Primeira Guerra Mundial foi tanta que acabou por se tornar no protótipo do famoso *trench coat* (Cf Moore e Birtwistle, 2004). Em 1901, Thomas Burberry chega a ser convidado pelo Governo a desenhar o novo uniforme de serviço dos oficiais britânicos, assim como o mesmo é adotado por exploradores em expedições à Antártida.

Em paralelo com estes desenvolvimentos, Thomas Burberry decidiu investir no retalho e, em 1891, abre a sua primeira loja em Londres. Alguns anos mais tarde, em 1910, surge a primeira em território internacional, tendo aberto portas em Paris na Boulevard Malesherbes. “Indirect foreign market participation was instigated in the early 1900s when Thomas Burberry began to supply retail stockists in New York, Buenos Aires and Montevideo” (Moore e Birtwistle, 2004, p.413).

Ainda nos anos 20, a *Burberry* celebrou acordos com retalhistas japoneses, sendo este o início do relacionamento da marca com o mercado japonês que se foi desenvolvendo ao longo dos tempos.

O icónico xadrez *Burberry* é introduzido inicialmente no forro do *trench coat*, em 1924 e, mais tarde, passa a ser utilizado em acessórios da marca. Este foi projetado anos antes por Burberry e perpetuou-se como uma das principais identidades da empresa. Entre os anos 40 e 50, o famoso casaco é popularizado devido à sua utilização em filmes de Hollywood como “Casablanca” ou “A Pantera Cor-de-Rosa”, onde os atores aparecem vestindo-o.

A *Burberry* tornou-se uma marca independente desde 1955, ano em que foi adquirida pela *Great Universal Stores* (GUS).

“This change in ownership provided the funding for the expansion of the Burberry retail network in the UK and the USA. In addition, licenses were granted to a variety of third parties in Europe and Asia to facilitate the expansion of the Burberry product range and increase foreign market distribution” (Moore e Birtwistle, 2004, p.413).

Em 1970 a insígnia abre uma primeira loja nos EUA, em Nova Iorque, contudo, só na década seguinte é que se dá a sua maior expansão no país. Neste período a marca estende a rede de lojas um pouco por todos os EUA, como é o caso de São Francisco, Chicago, Boston, Washington DC, Filadélfia ou Califórnia (Cf Jackson e Shaw, 2006).

No entanto, foi também neste momento que a marca começou a atravessar a sua maior crise quando começou a ser associada a clubes de futebol, hooliganismo e mais tarde ao estereótipo *chav*⁸. O vestuário passou a ser falsificado, identificado pelo xadrez distintivo da marca, e a ser comprado pelas massas retirando, desta forma à *Burberry*, o seu carácter exclusivo e o sentimento de desejo a que estava anteriormente associada (Cf Moore e Birtwistle, 2004). “‘Copycat’ or ‘fake’ brands are available in every category from perfume to apparel to accessories and objects d’art, so consumers need to be convinced that the ‘real’ brand has distinctive value” (Hines e Bruce, 2007, p.137).

Em 1997, tornou-se evidente a vulnerabilidade da estratégia da marca resultando no decréscimo dos seus lucros. “Its distribution strategy was unfocused, with stores often located in unsuitable locations, and inconsistent wholesale distribution policies had resulted in Burberry products being sold across an extensive range of environments of varying quality” (Jackson e Shaw, 2006, p.73). A falta de controlo sob as licenças levou a que a qualidade dos seus produtos, o *design* e o preço variassem consoante o mercado.

⁸ A designação “chav” corresponde a termo do inglês informal que serve para classificar jovens de classes baixas caracterizados pelo seu comportamento impetuoso e, muitas vezes, grosseiro e pela utilização de vestuário de marcas conceituadas quer sejam originais ou imitações. (Cf Oxford, s.d.).

Apesar de ter sido aconselhada a vender a marca, a GUS decidiu investir numa nova equipa de gestão, nomeando como chefe executiva Rose Marie Bravo, com o objetivo de reposicionar radicalmente a *Burberry* limpando a imagem criada até então, assim como todos os problemas associados à distribuição e *design* dos produtos.

De acordo com o *Burberry IPO Prospectus* (2002):

“Their new strategy sought to reposition the Burberry’s brand as a distinctive luxury brand with a clear design, merchandising, marketing and distribution strategy, which would be appealing to new, younger, fashion-forward customers, while still retaining the traditional customer base. Immediately, the management undertook a range of initiatives intended to update the firm’s brand image, reconfigure the distribution network and assert fuller and more comprehensive controls over product development, sourcing and distribution both domestically and internationally”(Burberry IPO Prospectus, 2002 citado por Moore e Birtwistle, 2004, p.414).

A partir desse momento a marca tentou reinventar-se procurando iniciativas que lhe permitisse estabilizar, crescer e, ao mesmo tempo, inovar. Neste sentido, Rose Marie Bravo delineou um novo modelo de negócio com outras abordagens ao nível da gestão da marca, *design*, *sourcing* do produto e canais distribuição.

Tendo em conta a tradição a que a *Burberry* está associada, Bravo dedicou os primeiros meses a compreender a herança e ADN da marca e a definir um conjunto de valores associados ao inovador *trench coat* (Cf Jackson e Shaw, 2006). Também Christopher Bailey teve um papel fundamental neste reposicionamento, sendo ele o responsável por fornecer uma nova direção e estratégia criativa à *Burberry*, enquanto novo Diretor Criativo. “In common with many others who lead the design team was adapted to take on a broader focus, ensuring that the vision for the products is in keeping with the whole brand” (Jackson e Shaw, 2006, p.74).

A administração reconheceu, então, a importância de uma efetiva e eficiente gestão estratégica de modo a posicionar a *Burberry* como uma marca de luxo distinta, com uma estratégia corporativa clara com o intuito de conquistar novos consumidores e, ao mesmo tempo, reter os clientes tradicionais.

Em primeiro lugar, começou-se por atualizar a sua imagem alterando o nome de *Burberry’s* para *Burberry*, à qual se juntou a introdução de um novo logo e um *packaging* mais contemporâneo.

“Furthermore, and in recognition of the crucial contribution that advertising plays in the development of international fashion brand positioning, Burberry launched a radically different advertising strategy that sought to change perceptions of Burberry” (Moore e Birtwistle, 2004, p.414). Recorreu, assim, a uma campanha publicitária altamente distintiva com presença em revistas como *GQ*, *Esquire*, *Vogue*, *Harper's* ou *Bazaar* assim como fez-se valer da sua associação a algumas celebridades. São exemplo disso as conhecidas Kate Moss, Agyness Deyn, Emma Watson ou Rosie Huntington-Whitely.

Outros dos elementos centrais definidos para o reposicionamento foi o encerramento de lojas de retalho que não se encontravam a ser lucrativas e, por outro lado, a abertura de uma *flagship store* na New Bond Street, em Londres. A escolha deste local teve como objetivo colocar a *Burberry* ao lado de outras casas de luxo como *Gucci*, *Versace*, *YSL*, *Prada*, *Chanel*, *Bulgari* e *Asprey* e, desta forma, assumir-se como uma marca de moda relevante, contemporânea e credível. Moore e Birtwistle (2004) realçam a importância da abertura desta loja pois seria como um mecanismo para atrair a atenção e interesse dos *media* especializados internacionais ajudando, assim, a *Burberry* a conseguir uma maior cobertura, em termos editoriais, e de outros meios de comunicação social.

A extinção da distribuição dos seus produtos a determinados comerciantes paralelos, a renegociação dos licenciamentos japoneses, tal como a aquisição de licenciamentos em Espanha foram outras das medidas estratégicas tomadas pela nova equipa de gestão da marca (Cf Jackson e Shaw, 2006). A estas juntaram-se o lançamento da *Burberry Prorsum*, ligada à Alta-Costura e a atualização da gama de produtos a nível internacional da *Burberry London*, o que incluiria a reestruturação do *sourcing* e a uniformização dos preços praticados, eliminando a variação existente anteriormente. Tudo isto só seria possível com uma forte equipa *in-house* para desenvolver o projeto, tendo sido este um dos fatores cruciais neste processo.

Jackson e Shaw (2006) referem ainda que foi a nova Diretora Executiva, Rose Marie Bravo, quem decidiu enveredar por uma nova abordagem e tornar a marca acessível a um mercado mais amplo pois considerava que esta era direcionada para um nicho no vestuário da moda e de puro luxo. Assim Bravo (2002) pretendia que a *Burberry* reunisse as seguintes características: "be accessible yet aspirational and have friendly

prices yet be luxurious; to be inclusive yet special" (Bravo, 2002 citada por Jackson e Shaw, 2006, p.75).

Uma prova efectiva desta acessibilidade foi a entrada da marca britânica no comércio *online* nos Estados Unidos em 2005. Dois anos depois, a *Burberry* já tinha disponível a vendas dos seus produtos na *internet* também para o Reino Unido e, um ano depois, alargou-a para o resto da Europa.

Em 2006, com a saída da Diretora Executiva Rose Marie Bravo e a entrada de Angela Ahrendts novas ações estratégicas foram definidas. Alguns exemplos dos objetivos delimitados foram: reformular os licenciamentos da marca, assumir a rede de *franchises* na Ásia, reestruturar a hierarquia da marca, tornar a marca pioneira nos *media* digitais e lançar uma linha de beleza.

Com Ahrendts, a *Burberry* desenvolveu uma reputação a nível global de excelência, não apenas nos mercados financeiros mas também na indústria do luxo e, até mesmo, em Silicon Valley. Empresas como o *Facebook* ou o *Twitter* apontam-na como um exemplo de sucesso dada a sua visão e abordagem de vanguarda no que respeita ao *marketing* digital, comércio e comunidades *online*.

No final de 2013, Ahrendts demite-se do cargo que assumiu durante anos e é Christopher Bailey quem assume a sua função, acumulando assim o papel de Diretor Criativo e de Diretor Executivo, algo raro no universo das marcas de luxo. A combinação destes dois papéis apenas acontece quando se tratam de empresas de capital fechado como é o caso da *Giorgio Armani* ou da *Ralph Lauren*.

Depois da crise atravessada nos anos 70, em que chegou a perder o controlo da mensagem passada e da conotação negativa a que chegou a ser associada, a *Burberry*, em muito devido à gestão a que foi sujeita, ascendeu e assume-se actualmente como uma marca clássica, chique e de alta qualidade.

Hoje a *Burberry* adota uma mensagem cuidadosamente controlada e a política onde apenas um número restrito de pessoas é autorizado a falar da mesma, sendo quase reduzido à imagem do atual *CEO* e Diretor Criativo Christopher Bailey.

1.2. *Burberry* Contemporânea

1.2.1. A Marca

A *Burberry* é uma marca de luxo à escala internacional e que se caracteriza pela sua identificação com o *lifestyle* britânico, local de onde é originária. Atualmente a insígnia encontra-se bem consolidada e possui uma herança histórica e cultural bastante rica.

Ilustração 1: Logotipo da *Burberry*



Fonte: Wikipedia (s.d)

A marca identifica como principais atributos “craftmanship, innovation and design” (Burberry, 2014). *Burberry* alia assim a herança à inovação e qualidade, atravessando diferentes géneros e gerações nos seus consumidores.

1.2.1.1. Identidade Visual

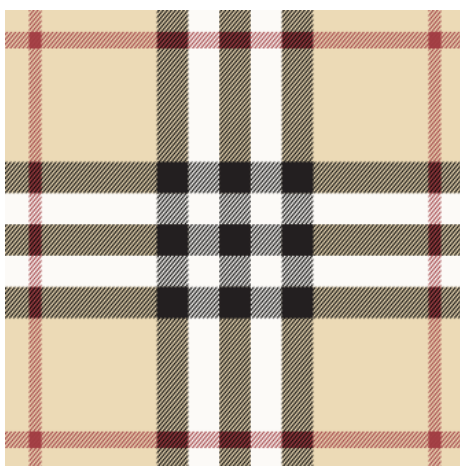
Em termos visuais, a *Burberry* é mundialmente reconhecida através de ícones como a gabardina, o xadrez ou o cavaleiro equestre. O logotipo tradicional da marca, que

contém um cavaleiro (conhecido como *Equestrian Knight Device*) foi introduzido em 1901, e apareceu pela primeira vez, acompanhado da palavra em latim *prorsum*⁹,

Além deste símbolo, o xadrez identificativo da *Burberry* surge inicialmente no forro do *trench coat* e tornou-se ainda mais emblemático do que o seu logo. Mais tarde, foi alargado a toda a linha de produtos da marca, ou seja, tanto a vestuário como a qualquer tipo de acessórios. Posteriormente, aquando do seu reposicionamento, foi dado um grande enfoque novamente a este padrão.

O xadrez, contudo, ao longo da sua existência, tem sido tanto uma fraqueza como uma força para a insígnia pois, por lado, permite ampliar a gama de produtos de uma forma simples uma vez que é facilmente identificável entre os consumidores dada a sua popularidade mas, por outro, torna a marca vulnerável à falsificação (Cf Jackson e Shaw, 2006).

Ilustração 1: Xadrez da *Burberry*



Fonte: Wikipedia (s.d)

“Trademark check and Equestrian Knight Device heritage icons, make the brand purer, more compelling and more relevant globally, across genders and generations” (Burberry, s.d.a). Quer isto dizer que, o xadrez é, hoje em dia, uma imagem imediatamente reconhecível e que personifica a marca em todo o mundo, juntamente

⁹ “Prorsum” é um termo do latim que significa “forwards”. Em português, assume o sentido de “seguir em frente” (Cf Jackson e Shaw, 2006).

com o nome *Burberry* e o próprio cavaleiro equestre, que se encontra presente nas diversas linhas da marca.

1.2.1.2. Cultura

A *Burberry* assume que a cultura da marca assenta no seguinte:

“A closely connected, creative thinking culture encourages cross-functional collaboration, intuition and a meritocratic ethos. United by open communication and a pure brand vision, and inspired by the Company’s core values – Protect, Explore and Inspire – compassionate global teams give back to their communities through the Burberry Foundation and socially responsible initiatives” (Burberry, s.d.a).

1.2.1.3. Valores da Marca

“Burberry believes that to be a great brand, it must also be a great company” (Burberry, s.d.c). Este é o grande princípio pelo qual a marca se rege e que a sustenta a si e ao seu negócio. A empresa procura, desta forma, que as suas ações tenham um impacto positivo quer para a própria organização como para a comunidade onde se encontra inserida, tanto a nível social como ambiental.

Os valores da marca de proteger, explorar e inspirar, traduzem-se no que é feito quer interna ou externamente. Sendo uma das suas preocupações da *Burberry* as pessoas, esta esforça-se por atrair os melhores profissionais para a sua empresa, valorizando todo o empenho que estes demonstrem assim como proporcionando-lhes as melhores condições de trabalho. “Burberry supports innovative organisations and programmes in its communities worldwide, combining employees’ dedication, knowledge and creativity with corporate financial support and in-kind donations” (Burberry, s.d.d).

De acordo com a marca, todas estas suas ações vão de encontro aos valores que defende e às suas políticas de responsabilidade social.

1.2.1.4. Responsabilidade Corporativa

A *Burberry* apresenta diversas políticas da Responsabilidade Corporativa, que englobam áreas como a económica, social e ambiental. Estas acabam por serem o guia para a forma como a marca opera em todo o mundo.

Alguns exemplos das políticas defendidas são:

- Defesa de um Comércio Ético (de forma a garantir o seu cumprimento todos os fornecedores da marca e signatários são abrangidos por um Código de Conduta);
- Defesa de um *Sourcing* Ético;
- Política Ambiental Global;
- Política de Direitos Humanos;
- Política de Combate ao suborno e à corrupção;
- Política Fiscal

1.2.1.5. Estratégia

Atualmente a estratégia da *Burberry* assenta em cinco pontos fundamentais: “leverage the franchise; intensify accessories; accelerate retail-led growth; invest in under-penetrated markets; pursue operational excellence” (Burberry, s.d.e).

1.2.1.5.1. Alavancar o *franchising*

Estimular e promover o *franchising* é uma das estratégias da *Burberry*. Neste campo um dos seus objetivos é a excelência dos seus produtos uma vez que se trata de uma marca com uma expressão global.

Neste ponto, o *outerwear* continua a ser um dos seus principais focos uma vez que é um dos produtos mais antigos e das categorias que mais têm contribuído para o crescimento da marca. A este junta-se o vestuário de homem que também tem tido bastante expressão nas receitas das vendas, alcançado em 2013/14 mais de 20% do valor total.

Estes resultados são também fruto do facto de esta ter sido uma das categorias de produtos que mais tem crescido no setor do luxo.

Além do destaque dado a estas linhas, também a beleza tem sido um dos temas cernes da *Burberry*. A decisão de a incluir no Grupo procurou uma diferenciação na categoria, uma vez que passa a integrar luxo e moda com produtos de beleza (Cf *Burberry*, s.d.e). Esta representa, assim, a mais recente aquisição da marca e assume-se como um dos principais seus desafios pois é um negócio que pretende ver crescer.

Além da excelência dos produtos também o envolvimento global da marca é um dos destaques para a estratégia de 2013/14. A marca pretende alcançar este envolvimento através de um *marketing* de excelência e da inovação. A aposta nos *social media* é grande, assim como na inovação das ações de *marketing* que procuram criar experiências holísticas de forma a criar uma maior ligação entre o consumidor e a marca. O conceito “*Burberry Love*”, introduzido em 2013, é um bom exemplo da integração dos diversos pontos de contacto com consumidor onde a insígnia desenvolveu ações relacionados com os seus produtos, eventos, *media* tradicionais e digitais e, ainda, ações de RP.

Por último, também o Japão tem sido um ponto alvo de destaque pois é um dos principais mercados da indústria do luxo e o qual tem sido alvo de significativas transformações.”This is an important step in aligning the local brand perception with the global positioning and away from its premium status under the current licensees” (*Burberry*, s.d.e).

1.2.1.5.2. Itensificar os acessórios

A categoria dos acessórios continua a ser a maior divisão de produtos da marca e inclui grandes e pequenos artigos em couro, lenços, chapéus, luvas, sapatos, óculos, relógios, entre outros. O crescimento e importância desta gama tem levado a *Burberry* a investir na intensificação do seu desenvolvimento, *sourcing* e *marketing*.

1.2.1.5.3. Acelerar o crescimento do retalho

“Apply a dynamic digital retail mindset across the organisation and processes to drive growth in all distribution channels – online and offline” (Burberry, s.d.f). Este é outro dos focos atuais da estratégia da marca que tem como objetivo integrar os canais de vendas físicas com os digitais, centrar-se cada vez mais no cliente e nas experiências que lhe proporciona, assim como investir e renovar as suas lojas físicas.

1.2.1.5.4. Investir em mercados com baixa penetração

Uma das apostas da *Burberry* é investir em mercados que se apresentam como uma oportunidade como é o caso dos EUA e das economias em crescimento como a Índia, China e Médio Oriente. Em 2013/14 a marca abriu uma rede de 20 lojas nestas potências, apostando assim nos canais de distribuição e neste modelo de negócio.

Nomeadamente, o envolvimento do consumidor chinês, tanto quando compra no seu país como quando viaja para o estrangeiro tem-se revelado uma das preocupações da *Burberry* dada a crescente importância que este tem vindo a representar para o mercado do luxo a nível global.

Igualmente neste âmbito, a marca tem-se concentrado na importância que vendas de retalho em viagem representam. “With the increasing importance of the travelling luxury consumer, Burberry increased marketing investment in key transport hubs and global tourist destinations” (Burberry, s.d.g).

1.2.1.5.5. Prosseguir a excelência operacional

Uma excelência operacional consistente entre os produtos da marca e ações de *marketing* desenvolvidas são outro dos focos da *Burberry* na sua estratégia. Esta é alcançada através graças: à cadeia de *supply chain*; aos processos de investimento que trouxeram à marca uma maior eficiência e uma redução de custos; ao investimento em plataformas tecnológicas que apoiem a estratégia digital do Grupo e as suas ambições de crescimento e, por fim, à grande base de planeamento tendo em conta que a marca

continua a implementar uma variedade de produtos de âmbito global, de forma a mostrar consistência nos canais de retalho quer seja *online* como *offline*.

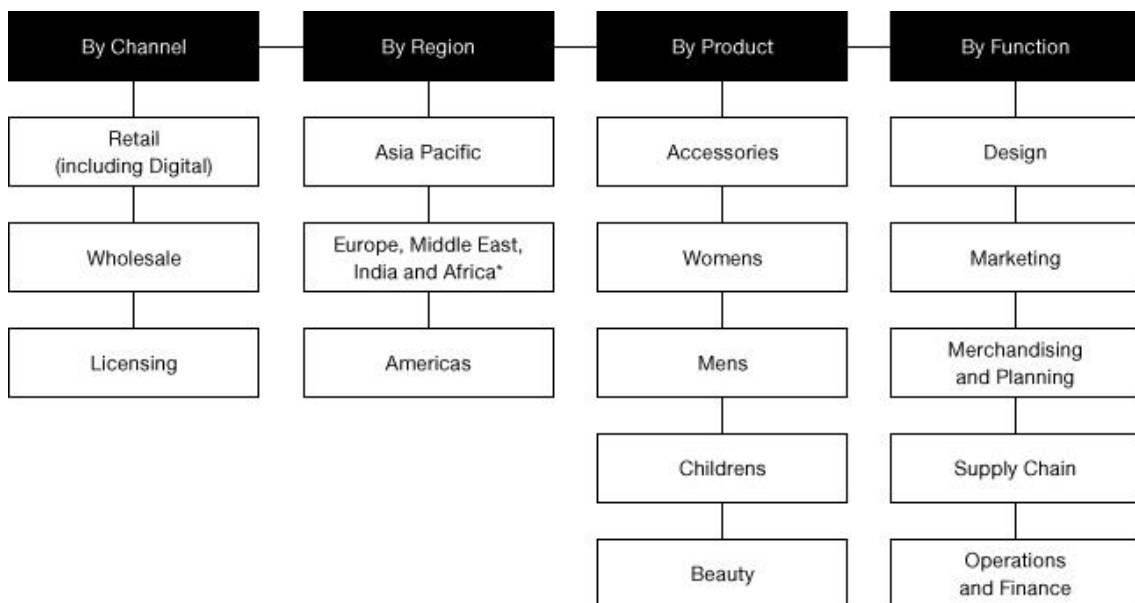
“This global assortment delivers brand consistency and operating efficiencies while allowing for regional product nuances. Inventory management continued to improve, supported by further assortment optimisation, consolidation of stock locations and embedded global processes” (Burberry, s.d.h).

1.2.1.6. Modelo Operacional

O modelo operacional de negócio da *Burberry* encontra-se estruturado de acordo com os diferentes canais, regiões e produtos (ver ilustração 3), todos elas suportados pelas principais funções corporativas que compõem a marca (Cf Burberry, s.d.b).

“Disciplined execution, constant evolution and balance across channels, regions and products underpin the management of the business. Innovative product design, digital marketing initiatives and dynamic retail strategies drive consistent performance” (Burberry, s.d.b).

Ilustração 3: Modelo Operacional da Burberry



Fonte: Burberry (s.d.b.)

1.2.1.7. Negócio

A *Burberry* tem vindo a conquistar clientes em todas as partes do mundo, possuindo atualmente, uma vasta rede de lojas no *offline* e no *online*. De acordo com os dados da marca, conta já com um total de 497 lojas próprias e concessões, em 32 países diferentes. Também a expansão da plataforma digital *burberry.com* encontra-se disponível em 11 idiomas desde inglês, espanhol, francês, português, italiano, alemão, chinês, japonês, entre outros.

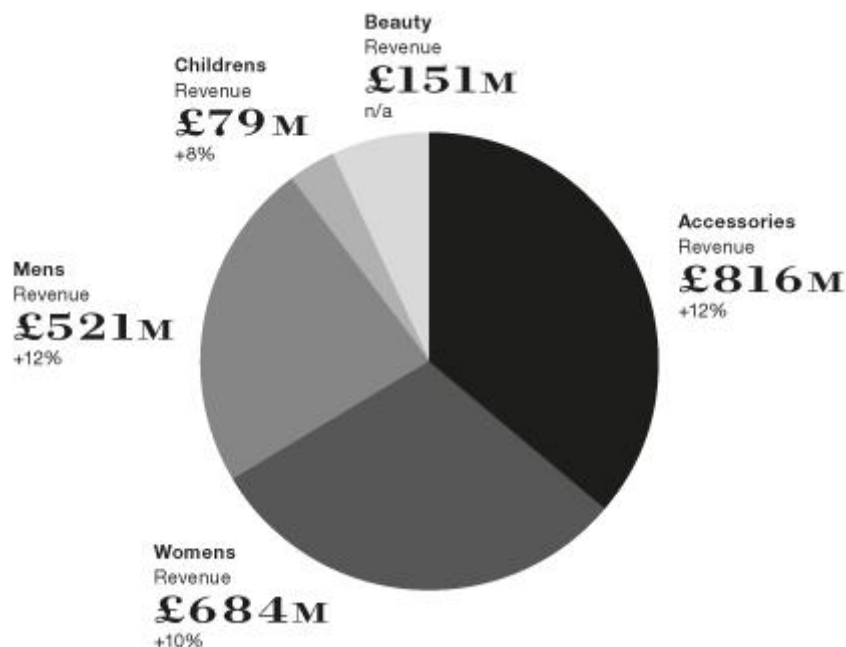
Nos dias que correm, é uma realidade que o acesso a bens e serviços está à distância apenas de um clique, que as marcas de luxo não são simplesmente definidas pela exclusividade e o preço a que estão associadas, nem reservadas apenas para as classes mais altas. Nesta sociedade, o tempo sim, é um verdadeiro luxo. Os consumidores passam a retirar prazer e satisfação não só nos produtos mas também nas interações com as marcas, levando a que estas procurem proporcionar-lhes experiências relevantes nos diferentes contactos que desenvolvem. Como tal, um dos objetivos de negócio da *Burberry* é: “Ongoing initiatives to integrate online and offline to create a seamless and consistent brand experience, however and wherever the consumer chooses to engage with the Burberry brand” (Burberry, 2014).

Além das lojas próprias e das concessões a insígnia detém ainda um rede de distribuição por terceiros da qual fazem parte 70 *franchisings* em mais de 30 países, assim como, aproximadamente, em 1400 estabelecimentos no mercado grossista. Estas unidades encontram-se instaladas dentro das mais sofisticadas lojas do setor, onde são comercializadas as diferentes linhas de produtos, desde vestuário, acessórios, beleza, e outras.

1.2.2. Produtos

O reposicionamento da *Burberry* possibilitou que alargasse o leque de oferta de artigos tanto na gama de vestuário como de acessórios. Atualmente, a estrutura da linha de produtos da marca incluem: vestuário de senhora, homem e criança; acessórios de moda e, mais recentemente, uma linha de beleza (ver ilustração 4).

Ilustração 4: Gráfico de Vendas dos Produtos *Burberry*



Fonte: Burberry (s.d.b.)

Em qualquer uma delas, encontram-se refletidos os atributos da marca aliando a sofisticação e estilo clássico às influências da moda e altos padrões de qualidade (Cf Jackson e Shaw, 2006). Um exemplo disso, é a inspiração e o recurso a símbolos como o *trench coat*, o xadrez ou o cavaleiro por parte dos *designers* nas suas criações. A constante evolução da icónica peça, *trench coat*, é a prova de como os estilistas da marca têm procurado aliar a sua herança a um estilo mais contemporâneo ditado pelas tendências da indústria da moda.

De acordo com o relatório anual, em 2013/2014, só os acessórios representaram 36% da receita das vendas no mercado de retalho e grossista, demonstrando a importância desta gama. Ao nível dos produtos, as mulheres apresentaram uma receita de 30%, os homens de 23%, as crianças de 4% e, por fim, a beleza de 7%.

A *Burberry* divide os seus produtos numa hierarquia em pirâmide, onde no topo se encontra a linha *Prorsum*, seguida da *London* e na base a *Brit*, à semelhança da ilustração 5 abaixo apresentada.

Ilustração 5: Hierarquia das Linhas dos Produtos da *Burberry*



Fonte: Burberry (s.d.b.)

A marca procurou desenvolver uma infraestrutura funcional que lhe permitisse suportar todo o processo de produção desde a sua conceção até chegarem ao consumidor (Cf Burberry, s.d.b). Desta forma, é responsável por criar, produzir e vender os seus produtos, encontrando-se, assim, presente em todo o processo desde a sua criação até ao momento da venda.

A equipa de *design* sediada em Londres é a responsável pelas linhas da *Burberry Prorsum* e da *Burberry London*, assim como, pela supervisão da direção seguida no *design* das restantes gamas e linhas. Um exemplo disso era o que acontecia em Espanha e no Japão, quando existiam linhas especificamente direcionadas para o mercado destes países, em que as equipas de *design* locais estavam em constante contacto com os seus homólogos na capital inglesa (Cf Jackson e Shaw, 2006).

Cristopher Bailey, enquanto Diretor Criativo, é responsável por uniformizar a marca de modo a que esta seja tida como um todo, concentrando-se, contudo, essencialmente na linha *Prorsum*.

Posteriormente, os produtos são vendidos a uma escala global através de uma rede de lojas de retalho, a clientes do mercado grossista ou de licenciamento. Precisamente a

este nível, a *Burberry* conta com uma equipa de especialistas responsável por desenvolver o negócio através do licenciamento a parceiros que sob acordo têm a cargo a execução de determinados produtos e a sua distribuição. Alguns destes são, por exemplo, as fragâncias ou os óculos de sol. “Product coherence in a growing global marketplace is achieved through the central coordination of design and merchandising for all product categories by the London-based design and merchandising teams” (Jackson e Shaw, 2006, p. 77).

1.2.2.1. *Burberry Prorsum*

A *Burberry Prorsum* é a gama de Alta-Costura que tem como foco de interesse os desfiles de moda e a cobertura de carácter editorial, imagem e posicionamento da marca. De acordo com a *Burberry* as receitas das vendas de vestuário desta linha correspondem apenas a 5% (Cf *Burberry*, s.d.b). Estes são produzidos em quantidades limitadas, tendo apenas como intuito satisfazer a procura de exclusividade de determinados consumidores. Os produtos da *Burberry Prorsum* são vendidos apenas em lojas próprias da marca, tal como em estabelecimentos prestigiados como a *Barneys* em Nova Iorque, a *Harrods* em Londres ou a *Club 21* em Singapura (Cf Moore, e Birtwistle, 2004; Jackson e Shaw, 2006). Segundo a *Brand Manager* da marca em Portugal, esta é uma linha que não existe até então no país devido à escassez de consumidores do tipo de produtos da gama.

1.2.2.2. *Burberry London*

Por seu turno, a *Burberry London* corresponde à principal linha da insígnia no pronto-vestir e é a que melhor reflete o seu posicionamento como marca de *lifestyle* (Cf Jackson e Shaw, 2006). Esta gama é composta por produtos para homem e mulher com influências clássicas e, ao mesmo tempo, da moda atual agradando assim a diferentes gerações. A *Burberry* descreve-a como sendo: “the tailored collection, typically what a customer wears on weekdays for work” (*Burberry*, s.d.b).

Em cada ano são produzidas duas coleções, a outono-inverno e a primavera-verão, em que no passado a primeira era considerada a mais importante dado a herança da marca

em *outerwear*¹⁰. Atualmente, em termos de vestuário feminino já existe na coleção primavera-verão, roupa de praia e acessórios complementares e, para os homens, foi também estendido ao vestuário de banho e desportivo, demonstrando assim a vontade da *Burberry* de inovar e de se adaptar às necessidades dos consumidores não se agarrando apenas aos sucessos do passado (Cf Moore, e Birtwistle, 2004).

De acordo com Moore e Birtwistle (2004) dentro da *Burberry London* existiam ainda duas linhas direcionadas para o mercado japonês e espanhol. A marca justifica esta exceção com razões históricas e de especificidades destes mercados que se demonstraram importantes em termos de volume de negócios.

“For example, in 2002/2003, 40 per cent of Burberry’s wholesale customers were from Spain or Portugal, while the Spanish department store chain, El Cortes Ingles, was Burberry’s largest wholesale customer. Until 2000, Burberry goods sold in Spain were manufactured by a Spanish licensee. As part of their strategy of achieving greater control over product design and manufacture, Burberry bought back the licence from the Spanish partner, but retained the policy of producing Burberry London ranges that are specific to the Spanish market” (Moore e Birtwistle, 2004, p.416).

Esta gama da *Burberry London*, dirigida para o mercado espanhol, continha um elemento clássico forte mas era mais diversificada. Já no caso do Japão, a marca sentiu necessidade de renegociar os termos acordados para o licenciamento dos produtos de modo a obter um maior controlo sobre o seu *design*, contudo, continuou a permitir que os bens fossem distribuídos com o nome *Burberry London*. Esta linha procurou ajustar-se ao consumidor japonês mantendo também o estilo clássico mas adequando-a à sazonalidade e às necessidades do mesmo.

Em termos de receita de negócio, a *Burberry London* é bastante expressiva correspondendo a 45% das vendas.

¹⁰ “Outerwear” é o termo usado na área da moda para designar o tipo de roupa vestida sobre outras roupas especialmente ao ar livre (Cf Oxford University Press, s.d.)

1.2.2.3. Burberry Brit

No que respeita à *Burberry Brit*, esta é uma linha de vestuário mais casual, direccionado para um público jovem (entre os 15 e os 25 anos). Primeiramente, em 1997, começou por ser vendida exclusivamente em Espanha e só mais tarde, em 2002, passou também a ser comercializada em Portugal. Mais tarde, as colecções passaram a estar disponíveis para a restante Europa. A primeira loja própria exclusiva desta gama foi inaugurada no mercado americano na cidade de Nova Iorque.

A *Burberry Brit* assume-se como a linha mais acessível, tendo um *design, marketing, distribuição e preço* diferenciado das restantes (cf Moore, e Birtwistle, 2004). Em termos de volume de negócio, o vestuário da referida gama é ainda mais significativo que a anterior representando, actualmente, cerca de 50% das receitas.

1.2.2.4. Acessórios

De acordo com Mané Passos, *Brand Manager* da *Burberry* em Portugal, os acessórios constituem a linha mais importante a nível de receitas da marca. Desta categoria fazem parte desde bolsas, cachecóis, sapatos, ou outros artigos de couro.

Aquando do seu reposicionamento, os acessórios foram fundamentais. Segundo Jackson e Shaw (2006) estes representam um fator-chave no crescimento e lucro da *Burberry*, sobretudo devido aos preços mais acessíveis que são praticados permitindo, assim, que os consumidores do mercado massificado tenham possibilidade de adquirir os produtos desta gama.

1.2.2.5. Produtos Licenciados

Sob licenciamento encontram-se atualmente três categorias de produtos: fragâncias, óculos e relógios, ainda que, todos eles sejam comercializados com o nome da *Burberry* (Cf Moore, e Birtwistle, 2004).

1.2.2.6. *Beauty*

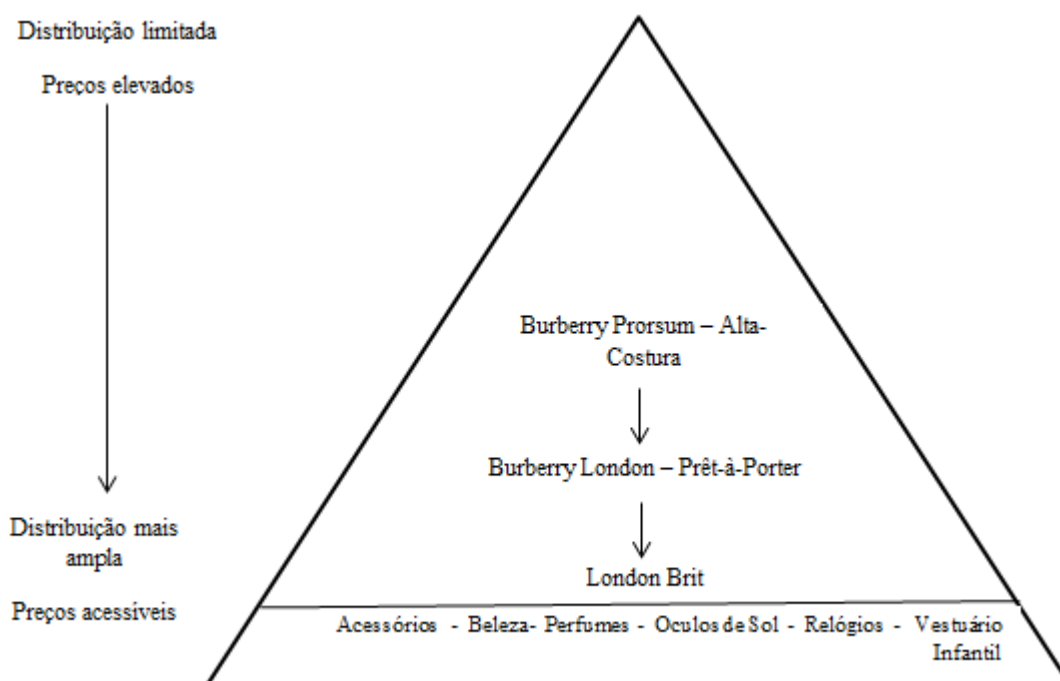
A linha mais recente da marca é a *beauty*, lançada em 2010. Esta é composta por diversos produtos de beleza (entre os quais, bases, sombras, batons...) que possuem embalagens personalizadas e identificativas com a marca de luxo.

Moore e Birtwistle (2004) referem que a *Burberry* segue um modelo de produto, abrangente às diferentes linhas, e que assenta essencialmente em três dimensões:

“First, the multibrand approach provides the company with maximum market coverage and broad customer appeal. Second, the model provides for flexibility and market responsiveness as is evidence by the country specific Burberry Blue and Black brands. Third, the broad coverage of product categories and differential price positioning among the brands, provides a comprehensive lifestyle offer that also enables customers to access, as well as trade-up (and down) between the various brand levels” (Moore, e Birtwistle, 2004, p.416).

A ilustração 6 faz um resumo daquilo que são os produtos que compõem as linhas de produtos da *Burberry* de acordo com o grau de distribuição e preço.

Ilustração 1: Modelo de Produtos/Marca *Burberry*

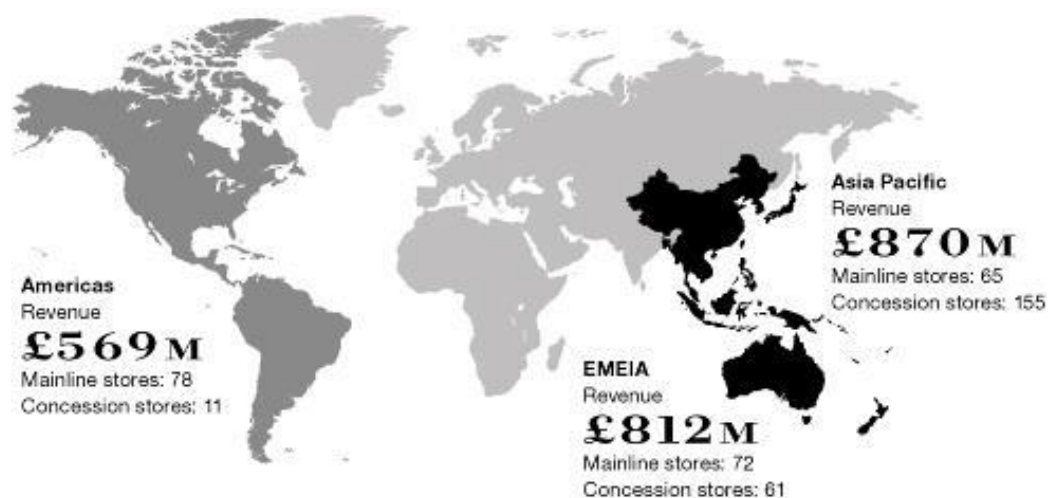


Adaptado de: Moore e Birtwistle (2004).

1.2.3. Canais de Distribuição e Internacionalização

De acordo com os dados da marca, esta opera em três regiões no mundo: Ásia-Pacífico; Europa, Oriente Médio, Índia e África (que denomina de EMEIA) e Américas. Ao nível das receitas em 2013/14, o destaque vai para a região da Ásia-Pacífico uma vez que representou 39%, seguido da EMEIA com 36% e das Américas que representaram 25% (ver ilustração 7) (Cf Burberry, s.d.b).

Ilustração 7: Mapa da Internacionalização da Burberry



Fonte: Burberry (s.d.b.)

Um dos grandes investimentos da empresa tem sido em mercados como Ásia, Pacífico, América Latina e Médio Oriente dado os fatores económicos positivos que se têm verificado nestes locais. Entre estes encontra-se a previsão do crescimento de bens de luxo, do turismo, dos salários e a abertura de lojas.

Por outro lado, a crise económica que se tem verificado, sobretudo, na Europa tem sido um elemento significativo para a quebra de vendas que se tem verificado neste continente. Neste sentido, e como forma de solidificar a marca, a *Burberry* tem investido e apostado no retalho, ajudando assim a consolidar a sua imagem e o negócio nas lojas multimarca.

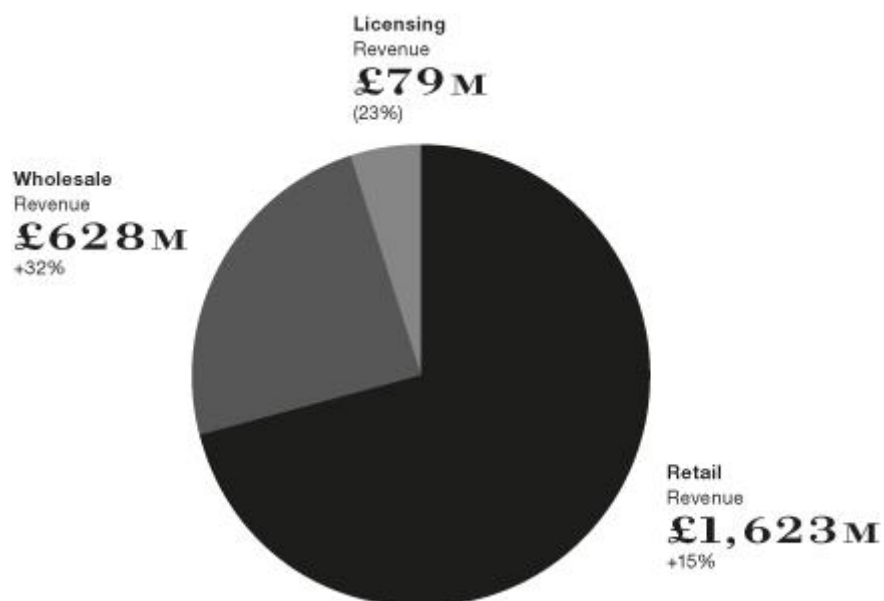
Estas apostas têm-se demonstrado positivas a nível estratégico, dando-lhe o conceito misto mais força e solidez.

1.2.4. Canais

A insígnia vende diretamente os seus produtos para o consumidor final através de dois canais de distribuição principais: no retalho, onde se inclui também a venda *online* através do seu *website*, e para o mercado grossista. Existe ainda, no entanto, um terceiro canal: o licenciamento. Este último encontra-se presente em todo o mundo sendo uma outra forma de venda dos produtos da marca que aproveita o conhecimento local e técnico dos seus parceiros.

De acordo com os dados da *Burberry* (ver ilustração 8) para 2013/14, em termos de receitas, a expressão das vendas no retalho são significativas, correspondendo a 70%, enquanto o mercado grossista apenas registou 27% (Cf Burberry, 2014).

Ilustração 8: Gráfico dos Canais de Vendas da *Burberry*



Fonte: Burberry (s.d.b.)

1.2.4.1. Retalho

Atualmente o retalho inclui 216 lojas próprias, 224 concessões dentro de departamentos de estabelecimentos, 55 de *outlet* e ainda o comércio digital (Cf Burberry, 2014).

As lojas próprias encontram-se localizadas nos principais mercados da marca, como Londres, Nova Iorque ou Barcelona. Estas correspondem a espaços de grandes dimensões onde se encontram expostas todas as linhas de produtos desde a *Prorsum* até a acessórios, passando por coleções exclusivas.

A importância destes locais justifica-se pelo facto de:

“serving as a showcase to the fashion media and potential wholesale stockists, the stores serve as an important role in communicating the exclusive positioning of the Burberry brand” (Moore, e Birtwistle, 2004, p.418).

Quer isto, então, dizer que estas lojas acabam por ser uma forma de promover não só os produtos da marca como o *lifestyle* a que está associada. Esta foi também a razão pela qual todas as *flagships* da *Burberry*, aquando do seu reposicionamento, tenham sido fechadas, renovadas ou realocizadas, de forma a uniformizar e dar consistência à própria marca (Cf Jackson e Shaw, 2006).

Por seu turno, as denominadas pela marca de “regular price retail stores” marcam presença, fundamentalmente, em capitais e oferecem produtos semelhantes às lojas próprias, no entanto, com determinadas adaptações ao local onde se encontram.

Um outro formato existente e de grande importância para a *Burberry* são as concessões dentro de departamentos de lojas. Este é um formato dominante como método de distribuição de marcas de moda de luxo em importantes mercados, uma vez que lhes permite terem acesso de forma eficiente a um número alargado e relevante de clientes (Cf Moore, e Birtwistle, 2004).

Por último, ainda na categoria de retalho, existem os estabelecimentos *outlet* com produtos Burberry. Estas vendem os *stocks* excedentes das lojas de retalho e do mercado grossista mas a preços promocionais, assim como produtos com pequenas imperfeições ou fabricados a partir de tecidos excedentes.

1.2.4.2. Grossista

“Includes sales to department stores, multibrand specialty accounts, Travel Retail and franchisees who operate 70 stores, and Beauty to nearly 100 distributors globally” (Burberry, s.d.b). Para cada um destes clientes, a *Burberry* tem a preocupação de selecionar os produtos adequados e adaptados a cada loja em que se encontra com o fim de maximizar as suas vendas pelo preço integral. No mercado grossista são disponibilizadas todas as linhas da marca com exceção da *Burberry Prorsum*.

Existe igualmente uma preocupação por parte da *Burberry* de manter a sua identidade visual, quer ao nível da apresentação da loja como em todo o *merchandising* disponibilizado.

Esta põe ainda em prática ações de *marketing*, sobretudo de promoção em conjunto com clientes-chave e serviços através de *showrooms* espalhados pelo mundo, como é o caso de Londres, Milão, Nova Iorque, Paris, Barcelona ou Hong Kong (Cf Jackson e Shaw, 2006).

1.2.4.3. Licenciamento

Ao longo dos tempos, a *Burberry* tem procurado diminuir o número de licenciamentos com que opera como forma de poder ter um maior controlo sobre a sua imagem. Com o reposicionamento da marca, uma das decisões foi precisamente diminuir o licenciamento de produtos a outras empresas, mantendo-o apenas em determinados bens como perfumes, óculos, relógios e vestuário de criança na Europa. Neste sentido, e como forma de não afetar a sua imagem tem demonstrado uma maior preocupação com a consistência e coerência nestes produtos (Cf Jackson e Shaw, 2006).

Antigamente, havia um licenciado chamado *Burberry Spain*, muito direcionada para o mercado espanhol, ainda que estivesse sob o nome *Burberry*. As diferenças que se verificavam entre esta e a *Burberry* de Londres diziam respeito: aos preços, uma vez que eram 40% abaixo dos praticados; aos produtos pois também eles eram diferentes e mais comerciais; assim como, aos tamanhos existentes. Hoje em dia, o tamanho maior é o 14 enquanto na altura, com a *Burberry Spain* existia até ao 20, o que espelha a adaptação que era feita ao mercado em que estava inserido.

No caso de Portugal, e apesar de a *Burberry* espanhola ser mais “comercial” para o nosso país, tinha que trabalhar com Londres, apenas comercializando uma linha de blusões desta *Burberry*. Mais tarde com a abertura do *El Corte Inglés* em Portugal, surge o problema de os dois países da Península Ibérica comercializarem coleções distintas. Nesse momento, os Portugal e Espanha passam a vender a coleção espanhola e as vendas no nosso país sobem consideravelmente.

Segundo a *Brand Manager* da marca em Portugal devido à pretensão de diminuir os licenciamentos, foi comprada, há cerca de 2 anos, a licença que existia em Espanha e, mais recentemente, a do Japão.

Atualmente, as receitas correspondentes aos licenciamentos concedidos correspondem, maioritariamente, aos produtos *Burberry*, como óculos e relógios e, ainda, o vestuário de criança para o mercado grossista na Europa. Esta linha de infantil e *baby* são comercializadas pela empresa *Children Worldwide Fashion* (CWF).

O modelo de distribuição da marca fornece-lhe um conjunto de vantagens que lhe permite ter sucesso no mercado. A existência de uma cadeia de lojas de retalho enquanto propriedade da empresa possibilita um maior controlo no que respeita à sua imagem nos mercados mais importantes.

“A symbiotic relationship exists between both the retail and wholesale channels in that the retail stores provide an impetus for media and consumer interest in the Burberry brand within the respective markets which precipitate wholesale sales, while the profits from wholesaling ensure that flagship stores are economically viable” (Moore, e Birtwistle, 2004, p.419 e 420).

1.2.5. Comunicação

Um dos principais objetivos de negócio da marca é precisamente que todos os pontos de contacto estabelecidos com o consumidor tenham como finalidade comunicar a sua mensagem de forma clara (Cf Burberry, s.d.b).

O seu modelo de negócio centra-se no seguinte: “Brand engagement driven by innovative use of digital, social and traditional media to connect audiences globally with the brand” (Burberry, s.d.b).

De modo a desenvolver e a manter a imagem da marca, assim como o seu valor, a *Burberry* identificou como fundamental uma comunicação de *marketing* ativa que consiste na integração de diferentes componentes da comunicação como as RP e a publicidade.

Segundo Jackson e Shaw (2006) a marca acredita que uma gestão e um *marketing* ativo contribuem positivamente para o seu sucesso. “Marketing initiatives including advertising and fashion shows, and editorial placements are intended to generate editorial coverage and achieve a high profile and consistent visibility in domestic and international markets” (Jackson e Shaw, 2006, p. 80).

Este destaque dado à comunicação ganhou maior importância após a grande crise da *Burberry* que, como forma de a reposicionar e recuperar, definiu estratégias de RP e de *Marketing*, através do recurso a *sponsorship* e eventos, ao investimento no digital e à publicidade.

Neste sentido, foi dado um maior foco à construção e ao aumento da notoriedade da marca através da combinação de meios de comunicação tradicionais *offline* e os *media* digitais.

“In creating more holistic experiences to better connect consumers with the brand, our teams compose Burberry stories to be expressed across consumer touchpoints – product, events, traditional and social media and PR – in a range of conceptual variation. The ‘Burberry Love’ theme, which developed throughout the year, provides a good illustration” (Burberry, 2014).

De acordo com Moore e Birtwistle (2004) o modelo de comunicação da *Burberry* baseia-se em três vertentes essenciais: publicidade, *fashion shows* e *editorial placement*.

“Burberry’s approach to marketing communications highlights three important considerations. First, it recognises the importance of advertising in the creation of a luxury brand image and lifestyle association. Second, it is clear that fashion shows and associated events are crucial to the achievement of international media coverage. Finally, a proactive media management strategy is crucial for the achievement of adequate editorial coverage and the development of a credible international brand profile and standing” (Moore e Birtwistle 2004, p.421).

A ilustração 9 resume precisamente naquilo em que se baseia a comunicação da *Burberry*:

Ilustração 9: Modelo da Comunicação da *Burberry*



Fonte: Moore e Birtwistle (2004)

1.2.5.1. Publicidade

“In common with most luxury brands, where average advertising spend is high as 10 per cent of sales, Burberry sees advertising as key in strengthening its brand name and image” (Jackson e Shaw, 2006, p.80).

Entre os anos 70 e 2000, a *Burberry* tornou-se cada vez mais popular, contudo, viu a sua imagem e reputação a baixar com a associação que chegou a ser feita da marca com a cultura *chav* e ao hooliganismo no futebol. Esta crise afetou não só a sua identidade como também os seus lucros e reputação, tendo sido necessário reposicioná-la, para que se voltasse a assumir como uma marca de luxo exclusiva. Em 1998, começou a desenvolver uma estratégia de publicidade forte com esse intuito específico, tendo recorrido à agência *Baron & Baron*, assim como à parceria com o fotógrafo Mario Testino.

Com o recurso a modelos impactantes como Kate Moss ou Stella Tenmant, o fotógrafo de celebridades procurou dar um toque sofisticado e contemporâneo a uma marca com uma imagem muito marcada pelo seu lado tradicional (Cf Jackson e Shaw, 2006).

Hoje em dia, a *Burberry* lança as suas campanhas publicitárias a cada seis meses de forma a coincidir com a apresentação das colecções, tendo como principal foco publicações da especialidade, ou seja da área da moda, assim como de *lifestyle*.

As produções e os custos em publicidade representam uma parte significativa dos custos da empresa (Cf Moore e Birtwistle 2004). Estas apresentam um grande enfoque naquilo que é a tradição e a herança da marca, enfatizando produtos-chave e destacando as suas *trade marks*, como é o caso do icónico xadrez.

Nestas campanhas não é apresentado apenas um artigo singular mas sim uma extensa gama de produtos que representam a *Burberry* na sua globalidade.

1.2.5.1.1. Campanhas

Todas as campanhas são desenhadas pelo Diretor Criativo da marca, Christopher Bailey. Uma das mais recentes e com maior notoriedade internacional foi a “Trench Kisses”. Esta era uma campanha publicitária de outono/inverno 2013 e tinha como protagonistas um *it couple* britânico composto por Sienna Miller e Tom Sturridge. A particularidade desta campanha era precisamente o facto de ser composta por retratos íntimos de um casal na vida real, elaborados pelo habitual fotógrafo das campanhas da *Burberry*, Mario Testino.

Ilustração 9: Campanha de Comunicação “Trench Kisses”



Fonte: (Burberry, s.d.i)

Outra das últimas campanhas mais impactantes da marca foi a “Burberry With Love”. Esta surgiu na época do Natal e tinha como base do conceito o romance e o amor. No anúncio é mostrada a conhecida Regent Street, em Londres, coberta de neve onde crianças e casais partilham o espírito festivo.

Além do anúncio publicitário, a marca recorreu a outras plataformas *online* como o *Twitter* e o *Instagram* para desenvolver ações no âmbito da campanha.

Ilustração 11: Campanha de Comunicação “Burberry With Love”



Fonte: Burberry (s.d.i)

1.2.5.2. Fashion Shows

Os desfiles de moda são uma importante “montra” para a marca do ponto de vista da comunicação, uma vez que servem para consolidar o seu *status* de luxo junto do público. Estes espetáculos mostram-se fundamentais na medida em que estabelecem e reforçam a credibilidade da *Burberry* no mundo da moda e geram a cobertura mediática a nível internacional (Cf Moore e Birtwistle 2004).

Os *fashions shows* da linha *Prorsum* são realizados 2 vezes por ano em Milão, por um lado, devido à importância que a cidade tem a nível mundial enquanto uma das capitais da moda de luxo, assim como forma de maximizar a cobertura dos media de moda internacionais. Já a linha *Burberry London* é apresentada a cada estação na Semana da Moda de Londres.

1.2.5.3. Editorial Placement

“In order to create brand awareness, as well as establish and reinforce a luxury positioning, Burberry has adopted a proactive public relations strategy aimed at the fashion and trade press” (Moore e Birtwistle 2004, p.420). Esta estratégia de RP tem como objetivo maximizar a cobertura mediática internacional e assegurar um *product*

placement frequente em revistas líderes do setor da moda, como é o caso da *Vogue* ou *Elle*.

1.2.5.4. Digital

“I find it weird that anyone would find digital-first thinking weird. Most of us are very digital in our daily lives now. To the younger generation who are coming into adulthood now, this is all they know”

(Christopher Bailey, 2012)

O CEO da *Burberry*, Christopher Bailey, foi uma das figuras que mais impulsionou e contribuiu para a entrada e investimento da insígnia, e da própria indústria do luxo, no universo digital. A marca é um dos exemplos de como o este setor foi capaz de capitalizar os novos *media* sem que as qualidades aspiracionais e de exclusividade, que são fundamentais para o mesmo, saíssem minadas. “Communicating the values of luxury brand is complex. As the appeal of luxury is to possess an exclusive product and so the promotion of luxury products needs to be understated and retain the notion of specialness and rarity” (Hines e Bruce, 2007, p.148).

As inovações tecnológicas desenvolvidas pela *Burberry* como forma de criar envolvimento com os clientes no *online*, têm sido inúmeras. Entre alguns exemplos dos seus sucessos na arena digital destaca-se a transmissão em direto dos *fashion shows*, partilhando com os clientes a experiência de tudo o que acontece num desfile de moda, como também, dando-lhes a hipótese de encomendarem, em primeira mão, os produtos que estavam a ser apresentados através de uma plataforma *online* a “Runway Made to Order”. O primeiro a ser transmitido foi o desfile de primavera, em 2010. Nesse mesmo ano, a marca inova no *fashion show* de outono que foi transmitido ao vivo em 3D.

Ainda em 2009, foi lançada a plataforma “Art of Trench”. Este projeto consiste num *website*, o www.artofthetrench.com, que tinha como objectivo inicial de introduzir o icónico *trench coat* junto da geração digital, assim como atrair novos clientes e mais

jovens. Na sequência do sucesso desta iniciativa a marca fez uma parceria com a *Google* e lançou em 2013 a campanha “Burberry Kisses”, mais uma das suas inovações a nível digital.

Atualmente, estabeleceu uma forte presença em diversos *social media* e comunidades *online* como o *Facebook* (onde dentro das marcas de luxo é líder com 17 milhões de fãs), *Twitter*, *YouTube*, *Instagram*, *Pinterest*.

Todas estas inovações e iniciativas pretendem demonstrar a pretensão da insígnia em estabelecer uma posição clara de liderança entre a restante concorrência no mundo digital.

Mané Passos destacou ainda uma nova abordagem da marca, onde todas as lojas *Burberry* serão equipadas com *iPads* para que todas as suas coleções estejam disponíveis em qualquer parte do mundo. Esta é uma ação que se encontra em fase de implementação e vem complementar a estratégia definida.

Nas palavras de Mané Passos, o investimento da *Burberry* nas plataformas digitais é tão grande que nas lojas físicas já não existe nada em papel, é tudo *online*.

Iniciativas como estas têm como objetivo atrair consumidores jovens, assim como apelar à modernidade. O contrabalançar entre a tradição da marca com uma estética mais moderna parece ter-se demonstrado essencial para a consolidação da *Burberry* no segmento de luxo.

1.2.5.4.1. Website

Kapferer (2004) o considera que *e-commerce* pode ser uma oportunidade para as marcas de luxo uma vez que é uma forma de comercializarem os seus produtos junto de um público que pode não ter acesso às lojas físicas ou dos seus consumidores habituais e que desejam adquirir os produtos através da *internet*. Esta foi uma das razões para a *Burberry* apostar no seu *website*, utilizado como meio de promoção quer da marca quer para venda dos artigos.

Disponibilizar coleções de vestuário *online*, requer uma preocupação acrescida com o produto e uma análise cuidada no meio. Por outro lado, ao comercializarem diretamente

para os consumidores, as marcas têm a possibilidade de conseguirem maiores lucros, terem um melhor controlo sobre os preços e produtos e aproveitarem a tecnologia para enriquecer as experiências do público com marca.

Antes da entrada, em 2006, de Angela Ahrendts a marca possuía diversos *websites* regionais. Contudo, com o seu reposicionamento uma das diretrizes definidas foi consolidar todos os *sites* regionais numa só plataforma de modo a uniformizar e dar consistência à imagem da *Burberry*. A partir desse momento, o *website* passou a ser o centro de tudo o que é feito a nível da comunicação e *branding*.

Esta plataforma foi projetada com o objetivo de criar um maior envolvimento com o consumidor através dos conteúdos criados que pretendem criar ligações emocionais por meio das músicas, vídeos, história ou narrativas disponibilizadas. Uma das preocupações é precisamente proporcionar aos consumidores experiências no *online* semelhantes às vivenciadas nas lojas físicas.

Atualmente a *Burberry* possui o seu próprio *website* de venda *online* na página www.burberry.com, sendo responsável pela sua propriedade e serviços de entrega prestados. A marca iniciou a comercialização de produtos *online* em 2005 e, inicialmente, estava apenas disponível para os EUA. Um ano depois, alargou a entrega para Reino Unido e só depois para o resto da Europa. Hoje em dia, o *website e-commerce* encontra-se disponível em 11 idiomas diferentes (que incluem português, inglês, francês, espanhol, italiano, alemão, entre outras línguas asiáticas) e possui um serviço de entregas em 44 países espalhados pelo mundo.

A versão portuguesa encontra-se disponível em <http://pt.burberry.com/> e é uma plataforma de *showcasing* e de venda das coleções *online*, tendo a particularidade de que a disponibilidade de cada produto, preço e serviço é atualizada consoante o país selecionado de forma a refletir o mercado local.

Segundo Mané Passos, uma das singularidades deste serviço e uma das mais-valias da loja *online* é a sua Política de Devoluções e Cancelamentos que têm como maior preocupação a satisfação do consumidor. Os consumidores têm ainda ao seu dispor um serviço de atendimento ao cliente em tempo real.

Além da plataforma de *e-commerce* existe, igualmente, o *website* do Grupo Burberry plc que disponibiliza informações específicas acerca da marca. O *website* encontra-se

acessível apenas numa única língua, o inglês, e é direcionado para os diferentes *stakeholders*, nomeadamente, clientes, investidores e *media*.

Numa das secções, intitulada “About Burberry” a marca dá-se a conhecer e apresenta toda a sua cultura de negócio e modelo, que faz da *Burberry* uma distintiva marca de luxo e global; a sua estratégia descrevendo os principais objetivos; o corpo da empresa com a apresentação de todos os diretores e principais gestores; e, ainda, um resumo sobre a sua história desde o momento da fundação por Thomas Burberry, em 1856.

Á parte das referidas informações mais gerais, existe uma secção direcionada para os investidores com um conjunto de documentação, sobretudo da área financeira da empresa, que tem como objetivo de transmitir confiança e transparência para os atuais e potenciais investidores. Entre estes documentos encontram-se o relatório anual da marca, os seus resultados internos e preliminares, o histórico financeiro, assim como se encontra enunciada a regulamentação da empresa. Neste secção são igualmente descritos aqueles que a empresa considera serem os principais riscos para os seus investidores, onde a própria destaca que: “Effective management of risk is essential to the execution of the Group’s strategic themes, the achievement of sustainable shareholder value, the protection of the brand and ensuring good governance” (Burberry, 2014).

De forma a demonstrar precisamente a eficácia da gestão estratégica assumida pelo Grupo e o seu valor, encontra-se ao dispor dos investidores um conjunto de informações acerca dos seus *shareholders*. A par destas informações, existe nesta mesma secção um ponto dedicado à “Corporate Governance”. Neste sentido, é apresentada uma mensagem do Presidente do Grupo Burberry plc, Sir John Peace, tal como são descritos quais os membros do Conselho de Administração da empresa e o papel desempenhado pelos comités de administração. Para a Burberry: “The Board is collectively responsible for promoting Burberry’s long-term success, for setting its strategic aims and ensuring a framework of prudent and effective controls” (Burberry, s.d.j).

Toda esta secção adota uma linguagem muito direcionada para os *shareholders* da empresa, demonstrando uma preocupação por parte do Grupo em transmitir para estes que um dos focos do Conselho é garantir a criação de valor para os investidores a médio e longo prazo. Esta mensagem assume uma particular relevância no momento atravessado pela marca, na medida em que no último ano enfrentou diversos desafios,

entre os quais a alteração da equipa de gestão após a saída, no final de 2013, de Angela Ahrendts, até então CEO da Burberry.

Uma outra secção do *website* é dedicada à Responsabilidade Corporativa do Grupo, que em diversos momentos salienta os valores que defende, “protect, explore and inspire”, assim como o envolvimento com a comunidade e o impacto ambiental e social da empresa, que neste ponto são alvo de destaque. Para o Grupo a sua Responsabilidade Corporativa é o “coração” de como a *Burberry* desenvolve o seu negócio e que se reflete na sua estrutura de governação corporativa (Cf Burberry, s.d.a).

Existe igualmente uma secção dedicada para outro dos principais *stakeholders* da marca, os media. Esta contém uma biblioteca de imagens dos diversos eventos da Burberry como abertura de lojas ou *fashion shows*, assim como, algumas das suas campanhas publicitárias. Além disto, de forma a facilitar o acesso a informações por parte dos meios de comunicação social, o *website* tem armazenado um conjunto de *press releases* realizados pelo Grupo desde 2002.

Com a referida organização do *website* a Burberry plc demonstra um cuidado em estabelecer um contacto direto e eficaz com cada um dos seus principais *stakeholder*, adaptando a linguagem e abordagem nas diferentes divisões, sempre com a finalidade de satisfazer as diversas necessidades e de transparecer uma mensagem clara e confiança para todos eles.

1.3. *Burberry* em Portugal

1.3.1. Grupo Brodheim

O Grupo Brodheim é responsável por introduzir em Portugal, produtos na moda de *prêt-à-porter*, fornecendo ao consumidor bens de prestígio e de qualidade que este ansiava.

Ao longo dos tempos o Grupo procurou acompanhar de perto a evolução e a transformação do mercado português no âmbito das estratégias de distribuição. Atualmente já com 60 anos de existência apresenta uma estratégia de negócio que prima por uma aproximação cada vez maior ao retalho próprio e a cadeias monomarca, assumindo-se, hoje em dia, como uma das empresas de moda mais importantes em Portugal.

“O espaço do comércio “monomarca” foi sendo cada vez maior, ao ponto de hoje ocupar a maior parte da superfície dos nossos modernos Centros Comerciais. Indiferentes a este fenómeno não podíamos ficar: assim desenvolvemos, ao longo da última década, uma forte presença no mercado monomarca, através do desenvolvimento de cadeias de lojas monomarca ligadas a nomes de prestígio da Moda Internacional”
(Grupo Brodheim,s.d.).

Inserido dentro dos domínios de monomarcas e multimarcas, o Grupo nos tempos que correm representa as seguintes marcas em Portugal (ver tabela 2):

Tabela 2: Marcas do Grupo Brodheim

Retalho	Multimarca	Betrend.store	Moda Visão	Área Kids
Guess	Armani Jeans Accessories	Armani Jeans	Adidas	Burberry
Furla	Betty Barclay	DKNY	Silhouette	DKNY
Timberland	Burberry	Guess		Hugo Boss
Tru Trussardi	Furla	Kenzo		Guess
Burberry	Guess	Love Moschino		Timberland
Tod's	Timberland	Michael Kors		
United Colors of Benetton	Trussardi			
Betrend.store				

Adaptado de: (Grupo Brodheim,s.d.).

1.3.2. Lojas

A *Burberry* inaugurou a sua primeira loja em Portugal em fevereiro de 2006. No momento, a marca tinha vindo a implementar, desde 1997, uma estratégia baseada numa maior abertura ao retalho justificando, deste modo, o investimento no nosso país.

Inicialmente no espaço na Avenida da Liberdade em Lisboa eram apenas comercializadas as coleções de mulher e acessórios. Desta forma, os consumidores em Portugal tinham somente acesso às linhas *Burberry London* e *Burberry Brit* de senhora e também *non-apparel*. Dada a sua crescente procura, actualmente está prevista a comercialização da coleção de homem destas mesmas gamas.

Este representa um investimento da marca no país que verá a loja da Avenida aumentar de 200 para 600 metros quadrados, vendo o seu espaço triplicar.

Ainda que a aposta numa rede de lojas fosse grande, a evolução do negócio indicou que, em Portugal, não haveria espaço para mais. Segundo Mané Passos, o Porto e Braga chegaram a ser boas perspetivas de expansão, contudo, não foram reunidas as condições necessárias para tal. Não obstante, a hipótese de abertura de uma loja no Porto não foi descartada, havendo apenas, no momento, uma indefinição quanto à melhor localização para uma marca deste prestígio, já que nesta cidade não existe uma zona nobre de comércio de rua totalmente assumida e as exigências vindas de Londres são elevadas.

Por outro lado, Mané Passos acrescentou que não existe mercado para uma nova loja da *Burberry* em Lisboa, em muito devido à existência do *El Corte Inglés* que também comercializa produtos da marca e que acabou por destruir de certa forma o comércio tradicional.

Desta forma, atualmente existem duas lojas *Burberry*: uma localizada na Avenida da Liberdade e outra no Aeroporto de Lisboa. A primeira trata-se de um franchisado da marca e não de uma loja própria. Já a loja existente no Aeroporto de Lisboa surgiu por uma questão de internacionalização da marca, uma vez que a insígnia tem como estratégia a presença em diversos aeroportos espalhados pelo mundo. Segundo as informações facultadas pela *Brand Manager*, este é um negócio que apresenta resultados bastante positivos, em muito devido ao tipo de compra que é praticado habitualmente nestes locais onde o consumidor adquire os produtos por impulso.

Em Portugal os principais consumidores da marca são os turistas, representando cerca de 70% a 75%, conseguindo a *Burberry* beneficiar com as localizações das suas lojas dado o elevado fluxo que circulam quer na Avenida da Liberdade quer no Aeroporto.

Estes consumidores do retalho de luxo são na sua maioria, provenientes da China, Brasil e PALOP¹¹ que aproveitam a sua visita a Portugal para adquirem produtos cujo valor nos seus países de origem é mais elevado ou onde a oferta é limitada.

¹¹ PALOP é um acrónimo de “Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa”. O grupo é composto por cinco países: Angola, Moçambique, Cabo-Verde, Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe. Cada um dos PALOP, embora partilhem um passado comum e a língua Portuguesa apresentam entre si diversas diferenças relevantes como, por exemplo, a nível geográficos, de dimensão e de perfis socioeconómicos. (Cf Pereira, s.d.).

1.3.3. Comunicação

Todas as ações ligadas à comunicação encontram-se centralizadas e são coordenadas em Londres. Na sede da empresa existe, então, uma equipa responsável por assegurar a consistência e coerência da imagem da marca em todos os países em que se encontra presente. A nível local, são definidas algumas ações de acordo com as *guidelines* de Londres e que giram em torno eventos específicos, publicidade e *merchandising* visual. Segundo Mané Passos existe um Gabinete de *Marketing* responsável pelas relações locais, embora todas as decisões e diretrizes sejam supervisionadas pelo *CEO* da marca.

No caso de Portugal, existe uma agência em Espanha que segue as *guidelines* da sede e que é responsável pelo envio de *press releases* para os *media* portugueses, não tendo a *Brand Manager* da marca no país qualquer influência ou informação sobre o que é feito. O conhecimento que toma é apenas enquanto consumidora, não havendo nenhum *report* vindo diretamente da agência espanhola.

Em termos de publicidade, atualmente, já são feitas compras baseadas nas campanhas da linha *Prorsum*, ainda que as decisões tomadas sejam muitos intáveis. Isto porque são centralizadas no *CEO*, em que a sua principal preocupação a defesa da imagem da *Burberry*, descorando outras questões de carácter internacional. Um exemplo disso é o facto de em Portugal, poder haver o risco dos produtos que saem nas campanhas publicitárias globais não se encontrarem presentes nas lojas localizadas no país.

Em Portugal não existe um plano de meios específico, sendo toda a publicidade internacional inserida diretamente. Esta é igual em toda a Europa e feita com produtos da linha *Prorsum* com 3 inserções semestrais na revista *Vogue Portugal*.

Hoje em dia, a *Burberry* apenas autoriza a publicação das suas campanhas em determinadas revistas de moda como a referida *Vogue* ou a *Máxima*, muito direcionadas para um público feminino, pois desde a abertura da loja em 2006 que só é comercializado vestuário de senhora e acessórios. No entanto, Mané Passos referiu que, com a abertura na loja da Avenida da Liberdade da coleção de homem, é necessário comunicá-lo e, como tal, foi feita uma proposta para Londres de passar a publicitar a marca também na revista do jornal *Expresso*. A escolha desta publicação justifica-se pelo facto de já ter tido boas experiências anteriores com marcas do mesmo setor.

Até então, as lojas franchisadas, como é o caso de Portugal, por não serem lojas próprias *Burberry* não possuíam certas liberdades ao nível da comunicação. No entanto, existe a pretensão da marca de alargar o tipo de comunicação praticado nos locais com lojas próprias também para os franchisados, de forma a melhorar as relações com o consumidor. Um dos exemplos referidos pela *Brand Manager* da marca em Portugal é o facto de, no país, não ser permitido fazer *CRM* sem condicionantes.

“World is beginning to see a change from overt product branding in European markets towards greater customisation and individual personalisation - both of product and service. Western consumers are also seeking new ways to express luxury, including one-off experiences as opposed to simply buying more clothes, shoes and bags. Personalisation is as important in customer service as it is in product design (Jackson e Shaw, 2006, p. 82).

De um modo geral e dado o exposto, ao nível da comunicação é notória a preocupação da *Burberry* em desenvolver todos os conteúdos e programas de *marketing*, quer seja digital ou tradicional, internamente de forma a comunicar de modo consistente a marca e os produtos aos seus públicos (Cf Burberry, 2014).

1.3.3.1. Estratégia de comunicação local ou global?

A gestão a nível corporativo depende, em grande parte, da missão da empresa e do alcance da mesma, assim como determina como é possível valorizá-la. Esta tem sido, na última década, uma das grandes preocupações da *Burberry*, que desde a sua grande crise se procurou reinventar e assumir que não é só uma marca de *outerwear* mas sim uma marca luxuosa, elegante e de *lifestyle*.

Com o reposicionamento, tentou posicionar-se como sendo credível na área da moda. Toda a sua herança e história, associada ao seu fundador, contribuíram para a construção e sua consagração como sendo uma verdadeira marca de luxo. Esta herança torna-a distinta, dado o forte simbolismo associado, tornando-a memorável para o consumidor que facilmente a reconhece a um nível global e a relaciona com a sua cultura (Cf Bruce e Kratz, 2007).

Nesse momento a *Burberry* posiciona-se como uma marca de *lifestyle* autenticamente britânico, não só com os produtos permanentes como o *trench coat* mas também com

uma ampla gama de artigos de moda que seguem as tendências do momento e de caráter sazonal. Além deste seu reposicionamento estratégico também se expandiu internacionalmente para outros mercados como Médio Oriente, Ásia ou América, abrindo lojas nestes mercados emergentes (Cf Burberry, 2014)

Para Moore e Birtwistle (2004) a viabilidade de uma marca na área da moda ter sucesso ou não encontra-se, sobretudo, ligada à eficácia e escolha acertada das decisões estratégicas dos responsáveis pela sua gestão. Inúmeros são os exemplos de casas que conseguiram alcançar resultados de sucesso, em muito devido aos objetivos estratégicos definidos para os seus modelos de negócio.

O novo alinhamento a este nível da *Burberry* acaba por refletir o que aconteceu com outras marcas com as mesmas características como é o caso da *Prada* ou da *Gucci*.

“The realignment of Burberry’s business model, with its partial public share offering; a preference for internal control over manufacturing and distribution; the expansion of the product portfolio to include a wider customer base and the adoption of a multibrand positioning, reflect many of the developments that have occurred within other premium international fashion retail companies” (Moore e Birtwistle, 2004, p.413).

A indústria da moda foi das primeiras a assumir esta dimensão global (Cf Hines, 2007).

Ao nível da comunicação, a escolha estratégica adotada, na opinião de Mané Silva Passos, é uma clara defesa da imagem da marca. O intuito de uma gestão de marca global é precisamente ter a capacidade de definir e controlar a sua direção mundial, de modo a que os seus valores sejam comunicados de forma consistente.

Esta é uma das razões pela qual todas as opções estratégicas que são tomadas pela *Burberry*, a este nível, serem definidas globalmente. Ou seja, é o departamento em Londres que define a estratégia global da marca e que delinea as *guidelines* da sua comunicação a aplicar nos diferentes locais onde se encontra presente.

Neste sentido, o Departamento de Comunicação em Portugal não tem qualquer poder de decisão, apenas executando aquilo que é transmitido. Quer isto dizer, que embora o papel da gestão de uma marca no âmbito local seja redefinir a comunicação, respeitando sempre os principais valores da marca, mas adaptando e ajustando a sua execução a cada mercado, esta não é a estratégia seguida atualmente pela *Burberry*.

Naturalmente, existem questões ou tendências que só são possíveis de ter conhecimento a nível local, não tendo o departamento de *marketing* internacional acesso. Como tal, deveria haver um certo equilíbrio e sensibilidade em determinadas decisões.

Seguir uma estratégia de marca global também trás as suas vantagens, sobretudo quando se tratam de produtos de luxo como é o caso da *Burberry*. Nestes casos, pode ser positivo padronizar ao máximo os diversos elementos da estratégia de forma a que esta seja oferecida da mesma forma para cada mercado internacional. Assim, a capacidade actual da *Burberry* em permitir que o consumidor tenha acesso aos seus produtos em qualquer parte do mundo em que se encontre, espelha um dos benefícios em esta assumir uma estratégia de marca global.

1.4. *Burberry*: o Futuro

De um modo geral, um dos desafios das marcas de luxo na área da moda passa por garantir que o carácter exclusivo associado a estas não se perde, sobretudo, devido ao crescimento do setor e às inovações tecnológicas que têm pautado o mercado. No caso específico da *Burberry*, a responsável pela gestão da marca em Portugal garante que esta exclusividade não se perde, sendo o preço o seu fator distintivo.

“The distinctiveness of luxury fashion brands can be reinforced through investment in an approach to strategic marketing where a focus on the customer experience is central. This implies investment in design, coherence and integrity in marketing communications and a premier retail environment that reinforces the brand values” (Hines e Bruce, 2007, p.148).

Esta tem atingido resultados positivos assim como tem gerado grandes lucros desde o seu novo posicionamento associado ao luxo acessível e que lhe permitiu atingir um crescimento da marca a nível global.

“The brand has a significant and growing presence in Asia and many of the characteristics of a global luxury brand, including: iconic recognition, a global presence, a strong heritage, informing its creative direction, cross-generational and cultural appeal” (Jackson e Shaw, 2006, p.81).

A Ásia tem representado uma oportunidade de negócio na indústria do luxo e, particularmente para a *Burberry*, onde esta pretende abrir novas lojas na China assim com alargar o número de espaços no Japão. Além do referido continente também o Médio Oriente, o México, o Brasil e a Índia têm-se demonstrado mercados vantajosos, existindo planos de abrir novos espaços nesses locais.

De acordo com a *Burberry* (2014), as perspetivas futuras são de aumentar o investimento no comércio *online*, onde pretende consolidar e melhorar a plataforma global de vendas assim como reforçar os conteúdos de *marketing* digital.

Christopher Bailey admite que a marca atingiu um *record* de vendas e lucro no período de 2013/14. As suas estratégias de crescimento têm-se demonstrado positivas em muito devido à estratégia focada que está a ser implementada, ao contínuo investimento da marca e a uma execução disciplinada e de excelência verificada no decorrer do ano (Cf *Burberry*, 2014).

A *Burberry* tem o seu foco centralizado na transformação do negócio desenvolvido no Japão, este que é o segundo maior mercado do universo do luxo; no investimento da recente linha de beleza que atualmente se encontra posicionada para o crescimento e, ainda, na procura de integrar, cada vez mais, as experiências físicas com o digital de modo a proporcionar aos consumidores experiências de compra verdadeiramente distintas.

Apesar da crise económica mundial, o foco continua a ser um crescimento futuro sustentável tendo como base uma estratégia que procura que todos os *stakeholders* da marca saiam beneficiados (Cf *Burberry*, 2014).

Particularmente para Portugal a aposta no futuro é de crescimento com um aumento de vendas, razão pela qual a insígnia resolveu investir no país e decidiu expandir a sua loja na Avenida da Liberdade em Lisboa

Uma outra das apostas da *Burberry* para Portugal passa por atrair e divulgar a marca junto de um público mais jovem mas com um certo poder de compra, dado que a faixa etária da maioria dos consumidores portugueses ronda os 60 anos. Mané Passos admitiu

que era importante para a marca conseguir que o público mais jovem se fidelizasse à *Burberry*.

Conclusão

O Luxo continua ser um dos setores de atividade do mercado que mais tem crescido globalmente, mesmo perante tempos de recessão. Este caracteriza-se por todo um conjunto de particularidades e especificidades a diversos níveis da gestão do negócio e que fazem dele um setor distinto quando comparado com os restantes. Perante esta realidade, parece relevante tentar compreender quais são as diferenças significativas e as características do negócio do luxo numa marca desta indústria, assim como perceber se a função de gestão das Relações Públicas está efetivamente definida.

Defende-se neste trabalho que as RP são uma profissão com uma função estratégica a desempenhar, onde os profissionais da área podem assumir um papel de consultores de gestão de topo para as marcas. Hoje em dia, continua a haver uma certa dificuldade em conceptualizar as RP e a diferenciar o termo enquanto disciplina e profissional. No entanto, as marcas têm que ser capazes de usufruir de todas as potencialidades que as RP podem oferecer na construção e gestão de relacionamentos benéficos com os diferentes *stakeholders* mas também da função estratégica que o profissional pode desempenhar, através de uma análise real da sua envolvente e procurar encontrar as verdadeiras carências e interesses existentes tanto no seio dos seus públicos como da própria sociedade.

Partindo da ideia de que as RP são uma disciplina que pretende a criação e o fortalecimento das relações com os seus públicos, procurando dar resposta aos seus anseios e necessidades, parece evidente o papel que podem desempenhar num setor tão caracterizado pelas fortes ligações estabelecidas entre os consumidores e as marcas.

O apelo emocional e o desejo de consumo associado às marcas de luxo, leva a que quem consome este tipo de bens não se centre apenas no produto mas sim em toda a envolvente inerente à compra. Quem os consome ambiciona sim uma experiência completa e que satisfaça as suas expectativas e é, então, neste contexto que as RP podem contribuir para efetivar e enriquecer as ligações criadas entre o consumidor e a marca, ao mesmo tempo que procuram não pôr em causa a sua imagem e valor.

Na tentativa de conceptualizar o termo Luxo, verificou-se que não existe, entres os autores que abordaram a temática, uma unanimidade quanto à sua definição. Há autores que destacam a exclusividade e o bem-estar, enquanto outros realçam a tradição e história, o artesanal e a criatividade dos produtos. Porém, existe uma característica que se mostra concordante em grande parte dos autores que é a qualidade destes bens

O desenvolvimento do setor tem levado assim a que o Luxo ganhe novos contornos que podem ir contra as ideias habituais. Uma das oportunidades encontradas pelo setor foi a acessibilidade, ou seja, procurar tornar acessíveis marcas que outrora pareciam inalcançáveis para muitos consumidores. Este novo entendimento acerca do que é Luxo, tem-se vindo a tornar tendência e levou a que este ganhasse novos contornos.

A chamada “democratização do luxo” tem-se alargado cada vez mais, sobretudo, nas marcas da área da moda, onde se assiste ao lançamento de linhas a preços mais acessíveis, direcionadas para um público mais vasto. Todavia, ao mesmo tempo que é uma oportunidade, esta também pode ser um perigo pois em casos em que haja uma má gestão da marca, esta pode ser posta em causa, afetando não só a sua reputação como o seu valor.

Neste contexto, a *Burberry* é um perfeito exemplo de como uma marca tão icónica, viu a sua imagem afetada perante a sociedade e, como tal, foi obrigada a repensar todas as decisões estratégicas tomadas até então. Possuindo uma globalidade e abrangência considerável, é obrigada a constantes renovações nas estratégias de negócio utilizadas, particularmente, ao nível da comunicação. Este foi o ponto de partida justificativo para a escolha da marca britânica *Burberry* como o Estudo de Caso do presente trabalho que se centrou na sua estratégia de comunicação em Portugal.

Neste caso, a sua identidade e herança são resposta para parte do seu sucesso e justificação para os mais de 150 anos de história. Porém, nos anos 90 estas duas não foram suficientes, tendo a marca enfrentado adversidades a nível estratégico e estrutural, quer em termos do *design* dos produtos, como de *marketing*, de *merchandising* e de distribuição a nível internacional. Ora sendo a *Burberry* uma marca com uma presença global, a falta de foco na estratégia e a sua inconsistência acabou por afetar a sua imagem em todo o mundo.

Só com um plano de reposicionamento perfeitamente delineado e com as diversas alterações verificadas no modelo de negócio, conseguiu recuperar a sua notoriedade e consagrar-se como a marca de luxo que é hoje em dia. Esta tem sido apontada como um exemplo a seguir face à estratégia de comunicação definida que foi capaz de a reposicionar e afirmá-la no mercado.

Atualmente é de destacar as opções tomadas por Christopher Bailey para a insígnia pelo facto de se centrarem, em grande parte, na integração dos mundos físico e digital. Para o *CEO* esta dedicação ao digital ajudou a tornar a *Burberry* numa verdadeira marca global que possui uma mensagem consistente que é comunicada de forma igual em todo o mundo.

É, então, possível inferir que a comunicação da *Burberry* se esforça por ser global, sendo aplicanda a todos os países onde se encontra presente. Desde eventos, desfiles, publicidade, acessoria de imprensa e RP, assim como o próprio *design* dos produtos, procuram estar alinhados de forma a que a identidade da marca seja coerente e que se reveja em todas as suas ações de comunicação.

Esta é uma decisão estratégica que tem como base uma defesa da imagem da marca e do seu valor. Desta forma, é possível asseverar que a *Burberry* não se adapta a cada um dos mercados onde está presente, seguindo apenas as *guidelines* impostas por Londres, o que acaba por ser algo limitativo para os gestores em cada um dos países onde se encontra, como é o caso de Portugal

Desde 2006 que a marca abriu duas lojas no país e, como tal, já sofreu diversas alterações a nível estratégico e estrutural que se refletiram na sua imagem perante o mercado português e nas vendas. Hoje em dia, e à semelhança dos restantes países, a *Burberry* em Portugal segue as diretrizes vindas de Londres não havendo um plano estratégico especificamente direcionado para o nosso mercado. Como tal, qualquer alteração ou sugestão ao nível da gestão da comunicação requer uma autorização e aprovação do Departamento de Comunicação da sede da insígnia centralizada na capital britânica e é sujeita à supervisão do próprio *CEO* da marca, Christopher Bailey.

Defende-se que esta opção de uma estratégia global, uma vez consistente, pode ser considerada uma mais-valia quer para a marca como para o próprio consumidor. Ou seja, a padronização dos diversos elementos que compõe a estratégia da *Burberry* fazem

com que esta se apresente igual em todo o mundo, o que quer dizer que um consumidor facilmente vai ser capaz de a identificar em qualquer local onde esteja presente e poder usufruir dos mesmos serviços e produtos que esta lhe oferece no mercado doméstico.

Com a presente investigação foi então possível dar resposta à pergunta de partida definida inicialmente e concluir que uma estratégia de RP pode ter como base um posicionamento global, sofrendo apenas ligeiras adaptações ao mercado onde se encontra.

As limitações da investigação centram-se, sobretudo, no facto de ter sido apenas analisada uma marca de luxo internacional na área da moda. Esta poderá ser uma das fraquezas apontadas a este trabalho mas que se justifica por motivos de conveniência da escolha do objeto de estudo e de tempo. A preferência da Burberry como Estudo de Caso prendeu-se no facto de ter sido a única marca com as características pretendidas a demonstrar abertura para colaborar e contribuir para a investigação.

Tal como o exposto, todas as observações retiradas do caso tiveram um carácter descritivo e interpretativo, de forma a retratá-lo de um modo abrangente e de que a quem o consultar, faça as suas próprias interpretações (Cf Stake, 1995).

Espera-se, ainda, que a nível futuro haja a possibilidade de estudar outras marcas do setor com presença em Portugal de modo a ver esta temática enriquecida. Seria interessante verificar se outras marcas globais seguem o mesmo posicionamento da *Burberry*, ou se, por outro lado, adotam uma estratégia mais direcionada para cada um dos locais onde se encontram presentes.

Referências Bibliográficas

- Allèrès, D. (2000) Luxo...Estratégias de Marketing. Editora FGV.
- Argenti, P. A. (2007). Corporate Communication. 4ª Edição. Singapura: McGraw-Hill Education.
- Barnard, M. (2004) Fashion as Communication. London. Routledge Press.
- Barthes, R. (2006) The Language of Fashion. New York, Berg Publishers.
- Carozzi, E. (s.d.) Christian Dior: reposicionamento de marca no setor do luxo. [Internet]. Disponível em: <http://www.evef.com.br/estudo%20espm%20-%20christian%20dior%20-%20reposicionamento%20de%20marca%20no%20setor%20do%20luxo.php> [Consult. 12 de novembro 2013].
- Chevalier, M. e Mazzalovo, G. (2008) Luxury Brand Management: A World of Privilege. John Wiley & Sons.
- Cornelissen, J. (2011) Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 3ª edição. London, SAGE Publications.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. e Broom, G. M. (2009) Effective Public Relations. New Jersey, Prentice Hall
- Cutlip, S. M., Center, A. H., e Broom, G. M. (1999). Effective Public Relations. 8ª Edição New Jersey: Prentice Hall.
- D'Angelo, A. C. (2004) Valores e significados do consumo de produtos de luxo. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande Sul – Escola de Administração.
- Dauriz, L. e Tochtermann, T. (2013) Luxury lifestyle: Beyond the buzzwords. McKinsey & Company. [Internet]. Disponível: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/Os%20meus%20documentos/Downloads/10%20Luxury%20Lifestyle.pdf> Consult. [15 de março 2014].

Defleur, M. L. e Dennis, E. E. (1998) *Understanding Mass Communication – A Liberal Arts Perspective*. Boston, Houghton Mifflin.

Eiró-Gomes, M. e Nunes, T. (2013) *Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?*. Livro de Atas do 8º Congresso SOPCOM, Comunicação Global, Cultura e Tecnologia. Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, pp. 1033-1040.

Fawkes (2001) *What is public relations?*. In Theaker, A. - *The Public Relations Handbook*. London, Routledge. pp.3-13.

Galhanone, R., Mazzon, J., Marques, J. e Toledo, G. (2012). *Comunicação no Mercado do Luxo: aplicação de teorias sobre os efeitos da comunicação social*. Revista Académica de la Federación LatinoAmericana de Facultades de Comunicación Social. Edição No. 84: Los Usos Y Las Prácticas De La Comunicación Enero – junho 2012. [Internet]. Disponível em: <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/07/84-Revista-Dialogos-A-comunicacao-no-mercado-do-luxo.pdf> [Consult. 20 de dezembro 2013].

García, S. (2003). *El Universo del Lujo*. Instituto de empresa, McGrawHill.

García S. (2004) *La Essencia Del Marketing Del Lujo*. Mk Marketing + Ventas. Nº189. pp. 56-61.

Gregory, A. (2010) *Planning and Managing Public Relations Campaigns - A Strategic Approach*. London, Kogan Page Publishers.

Grunig, J. (2001) *The Role of Public Relations in Management And Its Contribution to Organizational and Societal Effectiveness*. Taiwan.

Grunig, J. (2001). *Two-way symmetrical public relations: Past, present and future*. In R.L. Heath - *Handbook of public relations*. London, Sage. pp.11-30.

Grunig, J. e Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Grunig, J., Grunig, L. e Dozier, D. M. (2009) *Excellent Public Relations an Effective Organizations*. Routledge.

- Heath, R. L. (2005) *Encyclopedia of Public Relations – Volume I*. London: SAGE Publications.
- Hennigs, N., Wiedmann, K., Klarmann, C. e Behrens, S. (2013) *The Concept of Luxury: A Global Phenomenon with Local Implications*. [Internet]. Disponível em: <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=7133> [Consult. 4 de janeiro 2013].
- Hines, T. e Bruce, M. (2007) *Fashion Marketing: Contemporary Issues*. Elsevier Ltd.
- Jackson, T. e Shaw, D. (2006) *The Fashion Handbook*. Oxon, Routledge.
- Kapferer, J.N. e Bastien, V. (2012) *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page Limited.
- Kitchen, P. J. (1997) *Public Relations: Principles and Practice*. Croatia, Thomson Learning.
- L'Etang, J. (2009) *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*. SAGE Publications.
- Lipovetsky, G. (2002) *O Império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo, Editora Schwarcz.
- Lipovetsky, G. e Roux, E. (2005) *O Luxo Eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. Companhia das Letras.
- Lloyd, H. e Lloyd P. (1995) *As Relações Públicas*. Lisboa, Presença.
- Moore, C. e Birtwistle, G. (2004) *The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand*. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Volume 32, Número 8, 2004, pp. 412-422, Emerald Group Publishing Limited.
- Moore, C., Bruce, M. e Birtwistle, G. (2004) *International Retail Marketing*. Oxford, « Elsevier Butterworth Heinemann
- Moore, G. (2012) *Basics Fashion Management 02: Fashion Promotion: Building a Brand Through Marketing and Communication*. Switzerland, Ava Publishing SA.

Okonkwo, U. (2009) *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. New York, Palgrave Macmillan.

Oliver, S. (2007) *Public Relations Strategy*. London, Kogan Page Limited.

Pereira, F. (s.d.) Relatório de Estudo: Portugal e os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). [Internet] Disponível em: <http://aabdev.files.wordpress.com/2009/05/relatorio-de-estudo-portugal-e-os-palop.pdf> [Consult. 28 de agosto de 2014].

Pezzolo, D. B. (2009) *Por Dentro Da Moda*. São Paulo, Editora Senac São Paulo

Pinho, D. (2013) *Join Venture: Tipificação e Teor Económico-Jurídico*. Faculdade de Economia – Universidade do Porto,. Dissertação de Mestrado.

Rai University (s.d) *Fashion Environment & Merchandising* [Internet] Disponível em: http://www.raiversity.edu/course_pack/Fashion/Fashion_Environment_Merchandising.pdf [Consult. 03 de agosto de 2014].

Rodrigues, P. (2009) *Relações Públicas no Setor do Luxo – Uma Realidade em Portugal*. Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa.

Rodrigues, P. e Eiró-Gomes, M. (s.d.) *A Institucionalização das Relações Públicas na Comunicação das Marcas de Luxo*. 6º Congresso SOPCOM, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, pp. 4182-4198.

Rosa, C. A. (2010) *Império do Luxo – A Construção do Sucesso*. Lisboa, Lidel.

Rossi, S. e Tasca, C. (2012) *Consumer Behavior and Marketing Strategies in the Duty Free Market: An Explorative Study on Offer, Customer Service and Atmosphere*. Uppsala University.

Schuler, M. (2004) *Management of the organizational image: a method for organizational image configuration*. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 1, p. 37-53 [Internet]. Disponível em: <http://www.docstoc.com/docs/73107726/Corporate-Reputation-Review-Volume7-Number1-Management-of-the-Organizational-Image-A-Method-for-Orga> Consult: [4 de fevereiro de 2014].

- Sebastião, S. P. (2009) *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sicard, M.C. (2007) *Lujo, Mentiras y Marketing*. GGModa, Editorial Gustavo Gili.
- Silverstein, M.J. e Fiske, N. (2008) *Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods... And How Companies Create Them*. Portfolio.
- Stake, R. E. (1995) *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. 2ª edição. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tench, R. e Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations*. London, Pearson Education Limited.
- Theaker, A. (2001) *The Public Relations Handbook*. London, Routledge.
- Tungate, M. (2008) *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. 2ª edição. Kogan Page Publishers.
- Valença, A. (2012) *A gestão do luxo nas Relações Públicas*. [Internet]. Disponível em: <http://rpjr.wordpress.com/2012/02/14/titulo-opcional/> [Consult. 12 de novembro 2013].
- Yin, R. (1994) *Case Study Research Design and Methods*. 2ª edição. Londres, Sage Publications.

Outros Documentos

Ahrendts, A. (2013) *Presidente da Burberry conta como rejuvenesceu um velho ícone da moda*. Harvard Business Review Brasil, 9 de janeiro [Internet] Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/presidente-da-burberry-conta-como-rejuvenesceu-um-velho-icone-da-moda> [Consul. 14 de julho de 2014].

Bain & Company (2013) Luxury Goods Worldwide Market Study. [Internet]. Disponível em: <http://www.bain.com/publications/articles/Luxury-goods-worldwide-market-study2013.aspx> [Consult. 20 de dezembro 2013].

Briefing (2012) Xana Nunes: “No luxo não tem havido crise”. [Internet]. Disponível em: <http://www.briefing.pt/comunicacao/19241-xana-nunes-no-luxo-nao-tem-havido-crise.html> [Consult. 12 de novembro 2013].

Burberry (2014) Burberry Annual Review 2013-14 [Internet]. Disponível em: <http://www.burberryplc.com/documents/ar-13-14/burberry-annual-review2013-14.pdf> [Consul. 15 de junho de 2014].

Burberry (s.d.a) About Burberry: Brand Business Culture. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/about_burberry/brand_business_culture?WT.ac=Brand+Business+Culture [Consul. 02 de junho de 2014].

Burberry (s.d.b) About Burberry: Group Overview. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/about_burberry/group-overview [Consul. 02 de junho de 2014].

Burberry (s.d.c) Corporate Responsibility: Great Brand, Great Company. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/corporate_responsibility/great-brand-great-company?WT.ac=Great+Brand%2c+Great+Company [Consul. 04 de junho de 2014].

Burberry (s.d.d) Corporate Responsibility: Community. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/corporate_responsibility/community [Consul. 04 de junho de 2014].

Burberry (s.d.e) About Burberry: Our Strategy – Leverage the Franchise. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/about_burberry/group-overview [Consul. 02 de junho de 2014].

Burberry (s.d.f) About Burberry: Our Strategy – Accelerate Retail-Led Growth. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/about_burberry/our_strategy/accelerate-retail-led-growth [Consul. 02 de junho de 2014].

Burberry (s.d.g) About Burberry: Our Strategy – Invest in Under-Penetrated Markets. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/about_burberry/our_strategy/invest-in-under-penetrated-markets [Consul. 03 de junho de 2014].

Burberry (s.d.h) About Burberry: Our Strategy – Pursure Operational Excellence. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/about_burberry/our_strategy/pursue-operational-excellence [Consul. 03 de junho de 2014].

Burberry (s.d.i) Media Centre: Media Library – Leverage the Franchise. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/media_centre/media_library [Consul. 07 de junho de 2014].

Burberry (s.d.j) Investor Relations: Corporate Governance – Board and Board Commitees. [Internet]. Disponível em: http://www.burberryplc.com/investor_relations/corporate_governance/board-and-board-committees [Consul. 09 de junho de 2014].

Burberry Group plc (2014) Preliminary results: Strong growth in revenue and profit Japan and Beauty: platforms for future growth [Internet] Disponível em: <http://www.burberryplc.com/documents/results/2014/brby210514.pdf> [Consult. 5 de julho de 2014].

Canadian Public Relations Society (s.d) CPRS Public Relations Definition [Internet] Disponível em: <http://www.cprs.ca/aboutus/mission.aspx> [Consul. 8 de janeiro de 2014].

Cartner-Morley, J. (2012) Burberry designs flagship London shop to resemble its website. The Guardian, 12 de setembro [Internet] Disponível em: <http://www.theguardian.com/fashion/2012/sep/12/burberry-london-shop-website> [Consul. 30 de junho de 2014].

Comité Colbert (s.d.) Histoire [Internet]. Disponível em: <http://www.comitecolbert.com/histoire.html> [Consult. 4 de janeiro de 2014].

Grupo Brodheim (s.d.) Retalho [Internet] Disponível em: <http://www.brodheim.pt/retalho/> [Consul. 27 de junho de 2014].

Iezzi, T. (2010) Burberry's Christopher Bailey: Chief Creative Office. Advertising Age, 11 de dezembro [Internet] Disponível em: <http://adage.com/article/print-edition/burberry-america-s-hottest-brands2010/147048/> [Consul. 30 de junho de 2014].

Marcela, A. (2013) Avenida da Liberdade de luxo: vêm aí mais marcas e podem começar a faltar imóveis. [Internet]. Disponível em: <http://www.dinheirovivo.pt/Mercados/Artigo/CIECO244999.html> [Consult. 12 de novembro 2013].

Menkes, S. (2002) Building British luxury brands: Bravo! Reburnished Burberry sets the pace. New York Times, 10 de setembro [Internet] Disponível em: http://www.nytimes.com/2002/09/10/style/10iht-burberry_ed3_.html [Consul. 30 de junho de 2014].

Menkes, S. (2002) Democratization is chipping away at the elitist peak of high fashion's pyramid. : Is luxury's triangle eternal? New York Times, 5 de dezembro [Internet] Disponível em: http://www.nytimes.com/2002/12/05/news/05iht-rover_ed2_.html [Consul. 30 de junho de 2014].

Morrisson, M. (2012) Burberry's Christopher Bailey: Where Marketing, Dreaming and Digital Meet. Advertising Age, 11 de dezembro [Internet] Disponível em: <http://adage.com/article/creative-profiles/burberry-s-christopher-bailey-marketing-dreams-digital-meet/238714/> [Consul. 30 de junho de 2014].

Oxford Dictionaries (s.d.) Chav [Internet] Disponível em: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/chav> [Consul. 12 de agosto de 2014].

Oxford Dictionaries (s.d.) Outerwear [Internet] Disponível em: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/outerwear> [Consul. 12 de agosto 2014].

PRSA (s.d.) Public Relations Society of America (PRSA) Member Code of Ethics [Internet]. Disponível em: http://www.prsa.org/aboutprsa/ethics/codeenglish/#.Uzn_IqhdUbA Consult. [10 de março 2014].

PRSA (s.d.) What is Public Relations? PRSA's Widely Accepted Definition [Internet]. Disponível em: <http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.Uzn-eKhdUbB> Consult. [10 de março 2014].

The Economist (2012) LVMH: The empire of desire. [Internet]. Disponível: <http://www.economist.com/node/21556270> Consult. [21 de dezembro 2013].

Wikipedia (s.d.) Burberry [Internet] Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Burberry> [Consul. 6 de maio de 2014].

Apêndice

Apêndice 1

Maiores Conglomerados no Mercado da Moda de Luxo

LVMH	RICHEMONT	KERING	PRADA
França	Suíça	Itália	Itália
<i>Louis Vuitton</i>	<i>Cartier</i>	<i>Gucci</i>	<i>Prada</i>
<i>Loewe</i>	<i>Van Cleef & Arpels</i>	<i>Yves Saint Laurent</i>	<i>Miu Miu</i>
<i>Céline</i>	<i>Piaget</i>	<i>Sergio Rossi</i>	<i>Church's</i>
<i>Berluti</i>	<i>Baume & Mercier</i>	<i>Boucheron</i>	<i>Car Shoe</i>
<i>Kenzo</i>	<i>IWC</i>	<i>Bédât & Co.</i>	
<i>Givenchy</i>	<i>Jaeger – Le Couture</i>	<i>Bottega Veneta</i>	
<i>Marc Jacobs</i>	<i>A. Lange & Söhne</i>	<i>Alexander McQueen</i>	
<i>Fendi</i>	<i>Vacheron Constantin</i>	<i>Stella McCartney</i>	
<i>StefanoBi</i>	<i>Dunhill</i>	<i>Balenciaga</i>	
<i>Emidio Pucci</i>	<i>Lancel</i>		
<i>Thomas Pink</i>	<i>Montblanc</i>		
<i>Donna Karan</i>	<i>Montegrappa</i>		
<i>Nowness</i>	<i>Purdey</i>		
<i>Bvlgari</i>	<i>Shangai Tang</i>		
	<i>Chloë</i>		

Notas: Apenas foram consideradas marcas da área da moda. Todos os outros setores de atividade dos Grupos foram excluídos da lista.

Fonte: (Okonkwo, 2007).

Apêndice 2

Guião de Entrevista – *Brand Manager da Burberry em Portugal*

1. Como é feita a gestão da comunicação da *Burberry* em Portugal? Através de um departamento de comunicação ou agência?
2. Qual o papel e importância da comunicação para a *Burberry*? E especificamente das RP?
3. Considera que as RP são uma mais-valia na gestão de uma marca de luxo? E no caso específico da *Burberry*?
4. Como é feita a gestão entre o exclusivo e a comunicação?
5. A marca parte de uma estratégia local ou global? Ou há um equilíbrio entre as duas?
6. Qual a razão que encontra para esta escolha?
7. Como é feita a adaptação da estratégia a cada país (se existir)?
8. Em que difere a comunicação de produtos de luxo dos restantes setores de negócio?
9. A estratégia para comunicar e promover um produto de luxo é muito diferente da de outros segmentos de mercado?
10. Partindo de uma estratégia global, como se gerem os relacionamentos com o consumidor?
11. Sendo os consumidores o centro das marcas de luxo, qual a sua importância na definição da estratégia?
12. Em tempos recessivos quais os impactos na estratégia definida para a *Burberry*?
13. A *Burberry* conta com uma vasta linha de produtos, desde *luxury fashion house* (com homem, mulher e criança); acessórios de moda; perfumes e, ainda, produtos de beleza. Com uma variedade tão grande de produtos como é que a marca gere a comunicação?
14. Na sua comunicação qual a importância de celebridades (enquanto líderes de opinião) para a *Burberry*, uma vez que é uma das suas apostas? Efetivamente ajudam a consolidar a marca?
15. As mudanças que se verificaram no mundo do luxo levaram a *Burberry* a se adaptar a um novo consumidor que procura experiências e interação com a marca, deixando para trás apenas o produto?
16. No que se traduziram as alterações?

17. Existe uma preocupação por parte da marca em criar experiências holísticas de interação com o consumidor através quer dos produtos, dos *media* (tradicionais ou novos) ou das RP?
18. Existe uma tentativa de democratização da marca (e do luxo)?
19. A *Burberry* é uma marca com uma tradição de 157 anos. Como surgiu a ideia de integrar o digital na cultura da marca?
20. Como conseguiu a *Burberry* continuar a conectar a sua tradição com tecnologia pioneira e *media* digitais?
21. Como foi possível a marca adaptar-se a este *new medium* sem “minar” o carácter exclusivo associado ao luxo?
22. Olhando para trás, no que se traduziu e qual o impacto de todas as inovações digitais a nível do negócio?
23. Todas estas inovações como *os live-streamed catwalk shows*, a plataforma “Art of the Trench”, hologramas 3D na passarela, campanhas virais nos *social media* ou as comunidades *online* (*twitter, facebook, instagram, pinterest, youtube*) tiveram um impacto positivo e conseguiram criar um envolvimento com o consumidor?
24. A *Burberry* encontra-se presente em diferentes plataformas e canais, para cada uma delas existe uma estratégia específica definida?
25. Atualmente qual é a importância do *online* para a *Burberry*?
26. A *Burberry* tem dado azo à sua expansão, não só através de estratégias de *e-commerce* mas também de novas lojas. Como é feita a gestão deste conceito a nível estratégico de forma a não afetar a solidez da marca?
27. A marca tem vindo a apostar em novos mercados como China, Brasil ou Índia. Quais as vantagens e desvantagens desta internacionalização?
28. De um modo geral, o mercado do luxo encontra-se em evolução e crescimento com cada vez mais mercados, mais segmentos e mais diversidade de gostos. Como gere a marca toda esta questão?
29. A *Burberry* conta com 2 lojas em Portugal (Avenida e Aeroporto – *duty free*). Que fatores influenciaram na escolha destes locais?
30. Existem perspetivas de novas lojas?
31. Como se comporta o consumidor em Portugal?
32. A nível do *online*, Portugal tem expressão enquanto consumidor?
33. Quais os planos estratégicos de comunicação futuros da *Burberry*? E para Portugal?

Apêndice 3

Transcrição da Entrevista à Dra. Mané Passos – *Brand Manager da Burberry em Portugal*

Como é feita a gestão da comunicação da *Burberry* em Portugal? Através de um departamento de comunicação ou agência?

Vale a pena entender a pirâmide das marcas. Dentro da *Burberry* há uma primeira linha chamada *Prorsum* que é criada pelo Christopher Bailey. Depois há uma segunda linha que é a *Burberry London* que já são os discípulos do Christopher Bailey inspirados nesta coleção que fazem. Depois há uma chamada *Brit* que é para jovens: mais sportswear, mais calças de ganga, tudo isso... Depois há *kids*. E depois há o *non-apparel*, que já lhe explico o que é que é... Que é toda a parte de acessórios.

O que é que acontece? Claro que uma marca destas tem que estar aqui (topo)... E portanto, a publicidade que faziam até agora, até setembro deste ano, à *Prorsum* era extremamente negativa, vamos dizer, para o nosso mercado porque as pessoas guiam-se muito mais pela publicidade do que o que se pensa. E iam com uma folha da publicidade à loja e nós não tínhamos *Prorsum*. Nós só tínhamos *Burberry London*, *Brit*, *kids* também não tínhamos... Ah falta aqui! London isto é homem e senhora. Aqui é só senhora e aqui, *kids* é criança. E nós só tínhamos senhora (London), senhora (*Brit*) e *non-apparel*, isso tínhamos. Resultado: o consumidor ia à loja queria *Prorsum* e nós não tínhamos para lhe fornecer, que era de certa maneira frustrante. Porque nós conhecíamos as coleções, vamos a Londres fazer as compras, vemos a coleção da próxima *Prorsum*, que não tem um grande peso nas vendas mas tem um grande peso a nível de imagem, portanto acabava por nos prejudicar. Agora já fizemos compras na *Prorsum* baseadas nas campanhas de publicidade que eles dizem que vão fazer. Isto é tudo muito bonito à imagem do consumidor mas depois os “podres” estão todos por dentro... O que é que acontece? Ao nível da *Prorsum* eles dizem: “pensamos que esta, esta e esta peça vai sair em publicidade”, depois vem alguém que no pôr do sol resolve que não e mudam as peças todas! Portanto, nós muitas vezes temos dificuldades porque nós temos duas marcas, não comparáveis, mas dentro do mesmo setor que é a *Tod's*, não sei se você já ouviu falar...? Dos sapatos...que são iguaizinhas! Têm chefes que

mandam mas que não se preocupam com este tipo de coisas porque é uma questão de imagem. Agora, a imagem para a *Burberry* global está trancada aqui (*Prorsum*), portanto, daqui para baixo não se sabe mais nada! Resultado: tudo o que nós temos na loja não sai em publicidade. Nós temos que dar um budget anual, pagamos um *fee* anual de publicidade, para este tipo de publicidade. Eles (*Burberry*), normalmente em Portugal, antigamente, faziam *Vogue*, *ELLE* e *Maxima*. Hoje em dia já não fazem na *ELLE*, fazem só na *Máxima* e na *Vogue*. Temos muito poucos meios em Portugal para divulgar marcas deste prestígio.

Agora vamos fazer uma proposta com a abertura de homem de sairmos na revista do Expresso, que também tem bastante impacto, e nós temos experiências da *Tod's* de as pessoas virem com o produto. Mas ainda não sabemos, está tudo em “águas de bacalhau”, só lá para o final do verão é que vamos saber se, então, eles entram nessa “coisa” ou não. E gostávamos de fazer uma campanha de *outdoors* porque a loja está aberta desde de 2006 só com senhora e acessórios, portanto precisamos de comunicar isto. Simplesmente, para você ter uma ideia, as coisas são tão, tão, tão rigorosas quanto isto: o cocktail de inauguração da loja, previsto para outubro, os canapés têm que ser escolhidos por eles, ditos quais são os sabores e a marca do champanhe. Não se pode servir mais nada! A nível de convidados, vamos convidar os clientes nacionais porque os turistas não podemos convidar...

E são os turistas os maiores consumidores?

Ah sim, os turistas são os maiores consumidores. Temos um grande peso de turistas, hoje em dia.

Mas, portanto, só podemos convidar os clientes nacionais, não temos outra maneira. Podemos convidar a imprensa. Sugeri fazer-se um desfile da marca com as peças que estão dentro da loja, não deixam... As regras são apertadíssimas e, de alguma maneira, frustrantes para quem está ligado ao *marketing*. Como é que nós podemos desenvolver...?

É muito limitativo, não é?

Pode ser que eles agora mudem um bocadinho mas custa-me a acreditar porque isto é realmente uma defesa da imagem de marca. Portanto, eles querem que aquilo seja tudo, tudo igual. Inclusivamente propus o Christopher Bailey vir cá porque a nível de revistas e isso tudo ia ser impactante mas também somos muito pequeninos e muito insignificantes para aquilo tudo... E, portanto, ele disse que é muito difícil ou não tem agenda para isso. É muito difícil ele vir cá.

Não acaba por afetar, neste caso, a marca em Portugal? A importância da marca?

Acaba. Esta é a nova exposição da *Burberry* mas antigamente havia um licenciado chamado *Burberry Spain* que era 40% mais barato que a marca. E a marca, era uma marca direcionada, apesar de ser *Burberry* sob o nome *Burberry*, direcionada para o mercado espanhol, muito mais “comercial” para nós. Entretanto como eles querem tomar conta de tudo, tinham duas agências, tinham esta licença em Espanha e tinham uma licença no Japão. Já compraram a de Espanha há cerca de 2 anos e já compraram a do Japão, portanto eles querem dominar tudo!

Naquela altura havia de tudo, desde o fato de banho, ao biquíni, a tudo... Havia de tudo um pouco: vestidos mais pesados para senhora, portanto, era muito mais comercial; tamanhos muito maiores, hoje em dia, trabalha-se até ao 14, naquela altura trabalhava-se até ao 20. Para você ter uma ideia de preço... Portanto, era direcionado para a mulher gorda espanhola vestida no seu vestido de poliéster e que gostava. Claro que isto danificava a *Burberry*, sem sombra de dúvida. Quando ela estava muito em baixo, era bom porque se vendia em Espanha muito. Ah e nós não trabalhávamos com Espanha, só trabalhávamos uma linha de blusões com Espanha, não era permitido Portugal. Portugal tinha que trabalhar com Londres. Resultado: os preços entre Portugal e Londres tinham uma diferença de 30 e tal por cento, na altura, o que consumidor também não percebia muito bem. Entretanto quando abre o El Corte Inglés surge este problema que é: como é que o Corte Inglés vai ter a coleção espanhola e nós vamos ter a coleção inglesa? “Nós” enquanto mercado geral... Então é autorizado que a Península Ibérica fique com a coleção espanhola. Subimos as vendas loucamente! Dobrámos as vendas mesmo. Foi um período espetacular mas vemos como hoje que aquilo estava tudo muito condenado.

De um dia para o outro, da manhã para a tarde, dizem que fecham em Espanha e passam de imediato os preços a 40% a cima. Portanto, o consumidor da multimarca que na altura existia, ficou completamente condenado e está moribundo. Para você ter uma noção, nós chagámos a ter 110 clientes da *Burberry* em Portugal na multimarca e hoje em dia temos 9. Dá para ter uma ideia... E dos 9 a “patinarem”. Porque entretanto, a *Burberry* assume finalmente que é uma coleção de *outerwear*. *Outerwear* são as gabardinas, que eles têm todas as ofertas que você possa calcular, aquilo é “vira o disco e toca o mesmo” mas pronto... Uma sem os botões, outra tem os botões, uma apertada aqui, outra apertada ali... A famosa trincheira é a imagem da marca mas de resto não é mais nada. Portanto eles assumem que a especialidade deles é *outerwear*. E casacos $\frac{3}{4}$ e casacos compridos, tem uma coleção espetacular. Mas, só para ter uma ideia, os preços começam nos 1400 euros e vão daí para cima. Claro que está que isto tudo, e depois com a crise em Portugal tínhamos clientes que gastavam 6, 7 e 8 mil euros, já não conseguem gastar porque gabardinas não se compram todos os anos, não é como uma saia ou uma blusa que se vai comprando. As gabardinas não se compram todos os anos e, portanto, as pessoas estão a deixar de comprar. Os turistas, claro que quando vêm cá, embora o preço seja igual a Londres, numa de impulso, compram.

E agora vão passar a comprar mais porque pediam muito homem e nós não tínhamos homem. E agora vamos ter homem. A loja vai dobrar o espaço. Dobrar não, triplicar! Vai passar de 200 metros quadrados para 600 em que o piso térreo atual que você vê na loja da *Burberry* vai ser só de homem e de senhora, onde vai haver personalização de echarpes num projeto futuro onde você vai lá dá o seu nome e eles bordam-no. As echarpes são muito, muito importantes para a *Burberry*! Têm echarpes feitas em toda a parte do mundo mas a caxemira é toda feita em Inglaterra. Na Escócia, desculpa! Não é em Londres, é na Escócia.

Em relação a emprestar peças para a imprensa divulgar não deixam, estamos proibidos. Há uma agência em Espanha que se encarrega disso mas não faz nada aqui ou praticamente nada. Uma *Vogue* ou isso tudo, lá tem os seus *PR's* mas nada de especial. E portanto, as revistas começam a esmorecer. Também o momento das revistas não está a ser o melhor. Não se você já reparou, houve revistas “assim” e hoje temos revistas “assim”, hoje em dia, que a publicidade é que paga. Eu lembro-me que aqui há 4 ou 5 anos, eu tenho mais ou menos a noção de quanto é que custa uma página de publicidade, a *ELLE* trazia 30 mil contos de publicidade só. Portanto era sustentada pela

publicidade. Agora há as coisas digitais, há *facebook*, há *twitter*, há isto, há aquilo... A parte da imprensa escrita baixou muito.

A *Burberry* também tem apostado bastante no *online*?

Tem.

Também tinha uma outra questão que é: como é que se gere a questão da exclusividade, que está muito ligada ao luxo e a este tipo de marcas, e um meio como a internet que é direcionado para as massas?

Não lhe sei dizer porque a exclusividade vale-lhes pelo preço... Aliás a linha *Brit*, que foi uma linha altamente apostada para eles para fidelizar clientes para o futuro, chegaram à conclusão que não conseguiam fidelizar! Porque você não é todos os dias ou todas as semanas... vai à *Zara* pode comprar umas calças a 30 euros, ali umas calças custam 200 ou 250 euros. Portanto, o jovem até aos 35/40 anos não consegue comprar na *Burberry*, só quando começa a ter o estatuto profissional que o permite fazer estas loucuras. Gabardina à parte! Tudo o que seja gabardinas, quem quer estar *trendy* compra a gabardina, que é o nosso básico, vamos dizer, o que nós classificamos de básico. Portanto, junta os 1400 ou os 1500 euros porque aquilo depois tem preços variantes, depende das decorações que a própria gabardina tem ou os tecidos. Há gabardinas de ceda que é natural a 1600 euros, há gabardinas de cobra a 3000 euros, portanto há muita coisa. Agora é engraçado que, aqui no outro dia, aqui há um ano atrás, fiz uma apresentação para alunos da Católica, um MBA da Católica, e dei-me ao luxo de ir à *Zara* e comprar uma trincheira, porque eles copiam tudo como você sabe... Comprar uma trincheira de 59 euros e pô-la ao lado de uma de 1400 para mostrar ao público. Porque nós costumamos dizer que quem compra a trincheira da *Zara* é aspiracional, era o que gostava de usar agora mas que não consegue... Porque o topo, sem sombra de dúvida, das trincheiras é *Burberry*, portanto não consegue. Agora a *Zara* copia aquilo lindamente! Os botões já têm o nome *Zara* como os nossos têm *Burberry* e isso tudo... Agora há detalhes que ela não consegue copiar, por exemplo a impermeabilização. Você deita gotas numa gabardina da *Burberry* e as gotas escorrem porque o tecido da gabardina, vem daí... A qualidade, os detalhes como é feita, a

maneira como são cosidos os botões... A *Zara* há de reparar que tem sempre um fio de fora porque aquilo corta e já está e depois estão sempre a cair! A maneira como eles cortam os botões, a maneira como eles fazem os escapulários todos porque aquela gabardina...

Você sabe a história da gabardina? Quer saber um bocadinho? Quer que lhe conte? Então, o Thomas Burberry era um empreendedor de 26 anos que vai ao médico com uma grande constipação. E o médico diz-lhe que a razão da constipação dele é por causa do *macintosh* que ele trás... *Macintosh* o que é que é? Está a ver aqueles homens da estrada, aqueles bonecos da estrada que têm uma coisa amarela? Aquilo é uma borracha... O que é que acontecia? O suor da pessoa não sai cá para fora com esse tipo de borracha, fica compacto lá dentro, arrefece e acaba por criar uma humidade no peito e, por isso, é que ele tinha constantemente bronquites e coisas. Ele saiu de lá a pensar que realmente o médico tinha razão e teria que inventar um tecido porque ele tinha uma loja de tecidos. E, então, inventa o tecido gabardina que é todo na diagonal e não permite que a gota de água entre mas a gota de suor, que a molécula é muito mais pequena, pode sair. Faz um primeiro teste com o Amundsen numa tenda para o Pólo Norte e a coisa resulta. Portanto, eles conseguem não ter frio, porque a água não entrava mas por outro lado respirarem bem dentro da tenda. Depois faz a travessia com o Amundsen num canal qualquer. Um avião sem cápsula que atravessa com a gabardina da *Burberry*... E um dia a tropa quando vai para a Segunda Guerra Mundial lança um concurso de gabardinas para os soldados e ele propõe a gabardina que, em tudo, além do tecido de gabardina, propõe um modelo chamado *trench*, portanto para as trincheiras, para estarem nas trincheiras, onde tem vários detalhes que facilitam a vida aos soldados. E quais são? As patentes aquela coisa que você vê aqui, que se abre, que, hoje em dia, é muito aplicada para quem quer andar com as malas a tiracolo e não quer que a mala ande sempre a cair põe ali, isso era para porem as patentes. Depois tinham o escapulário de trás de maneira a que quando estivessem curvados a chuva não lhes entrasse, não houvesse qualquer possibilidade. Depois tinham outra que era os *d-rings* que são aquelas meias-luas que tem que eram onde eles punham as granadas. E o reforço daqui vem da espingarda estar posta aqui. Lá vai tudo para a guerra, tudo contente com as gabardinas e, nesse ano, a guerra foi tão brutal que o Estado resolveu oferecer os uniformes aos soldados que normalmente entregavam no fim da guerra. Entregavam os

uniformes todos mas realmente como tinha sido uma miséria tão grande, o Estado resolve entregar. Foi a maneira de eles espalharem dentro de Londres a gabardina.

Passado uns anos, o Rei Eduardo VII que era um amante de Portugal, veio cá imensas vezes e isso tudo, um dia em vez de dizer “Bring me my gabardinde” disse “Bring me my Burberry”. E é aí que ele se lança finalmente e, portanto, ficou o Thomas Burberry reconhecido por causa disso. Uma história engraçada... E até hoje, há um museu em Londres que você pode ver a evolução e os *updates* que vão fazendo à gabardina. Que são mínimos! Quer dizer, lá fazem a *short*, a *long*, a *medium* e tal mas a base mantém-se, os escapulários, aquilo tudo mantem-se... Ah e depois ainda tinha mais uma coisa! Quando você levantava a gola um grande mosquetão aqui que era para eles não apanharem frio também. Portanto, a gabardina foi toda pensada para os soldados e para a guerra, portanto a partir daí a nossa guerra do dia a dia não é nada ao pé disso. Pronto, foi daí que ele se lançou, depois começou a fazer outras coisas...

Ah lança o xadrez, o famoso xadrez, que é lançado para forro dos casacos. Um dia há uma rapariga que vai a uma demonstração, salvo erro, do *Harrods* ou do *Selfridges* para vender *Burberry* e diz “Não estou nada arranjada”, chega ao tecido do forro, corta um triângulo e faz um lenço e é o primeiro registo que há de um forro passar para acessórios. Hoje em dia eles não vivem sem acessórios. Vão fazer agora um *update* porque eles têm aquele PVC que eles acham que, hoje em dia, é muito fraco para o *statement* que a *Burberry* está a fazer. Então fizeram em tecido com revestimento à prova de água também, em que o cavalo está muito mais disfarçado. Portanto é engraçado de ver como é que eles vão evoluindo e querem subir. De facto, eles hoje em dia são “tribillion dollars company”, portanto, estão lá em cima.

Especificamente a nível das RP qual é a importância para a *Burberry*? A nível global para a marca tem alguma expressão?

Hoje em dia o acesso na *internet* é mais que muito, só se nós não quisermos é que não temos lá acesso. Portanto, perdeu-se um bocado aquela coisa da empresa dedicada à comunicação... Isto mudou por causa do *facebook*, *twitter* e disso tudo. As pessoas precisam de muito menos informação, o *marketing* digital está no máximo. Hoje em dia, já não se faz *press releases* como antigamente se fazia. Nós publicávamos uma imagem

e depois mandávamos para as revistas todas. Depois as que estavam interessadas pediam a imagem em formato de slide e isso tudo. Hoje em dia, não. Nós temos um *site* onde as pessoas se dirigem, em geral, agora estou a falar em geral, porque a Brodheim tem mais que uma marca... Vão lá buscar as imagens, tem lá as descrições e já está! São completamente independentes. Aqui com Espanha, nós como não temos *report* do que é que Espanha faz, nós não sabemos. Sabe de vez em quando... Sabe como? Enquanto consumidora, leio as revistas e sei que não fomos nós a mandar isto ou aquilo para algum artigo. Mas por exemplo, a nível de entrevistas com os “tops” de lá, para já aquilo está tudo trancado, e só o Christopher Bailey é que pode falar da marca mais ninguém! Estão todos proibidos, não há Diretores de *Marketing*, não há nada, que possa falar sobre a marca. Portanto, está a ver a preocupação deles de não sair uma informação de uma perspetiva diferente, nem quer dizer que sejam propriamente informações que lá haja que não sejam fidedignas mas eles não querem. Querem dominar totalmente essa parte e, portanto, não deixam! Então a maneira é trancar desta maneira. Há, vamos dizer, um gabinete de marketing que vai tratar das relações locais mas ele supervisiona tudo! Desde o copo que é servido no showroom até à peça que sai. Passa por ele tudo! Quantas bolachas são servidas, como é que são servidas, qual é a apresentação das bolachas, percebe?!... É um CEO... Porque ele até há bem pouco tempo tinha lá a Angela Ahrendts, que era da *Donna Karan*. Foi para a *Apple* e, portanto, deve ter ido com um contrato milionário para a *Apple*, de certeza absoluta, e ele ficou o CEO. Ele era o Diretor Criativo e ele agora vai ter “queixos” para aguentar tudo? Vamos ver... Porque ele é novo, ele tem 30 anos agora, não tem mais.

Há uma história muito engraçada dele que... Ele é gay, tem para aí um 1m48/1m50, não tem mais, eu já o vi... E a dada altura o namorado dele adoece com cancro e a coisa foi complicada, rápida e complicada, mas a criatividade dele foi toda ao ar. E antes desta Angela Ahrendts entrar havia a Rose Marie Bravo que foi a primeira que veio do Saks Fifth Avenue e ela faz um *announcement* a dizer que o Christopher Bailey estava a passar um mau bocado, no entanto, que a *Burberry* não o ia abandonar porque sabia que ele tinha, com certeza, uma equipa que sabia o que fazer por ele devido ao *down* de criatividade que ele teve. E há coisas humanas que podem mudar as coisas e ele quando volta, volta com uma força brutal, é quando a marca dá a volta. Porque realmente ele deve-se ter sentido tão lisonjeado de uma marca como a *Burberry* ter dito “Ok, nós esperamos 6 meses”. Foi um voto de confiança tão grande que acabou por lhe dar uma

força muito grande. Agora vamos ver... Estas notícias de ele ser *CEO* são recentes. Há fações que dizem, internamente, que ele não vai aguentar, que é muito para ele. São dois cargos muito grandes. Outras fações dizem que não, que ele é a cara perfeita para aquilo. A outra tinha um pendor financeiro muito maior...

A marca tem várias linhas, como tinha falado, tem a parte de roupa, de acessórios, de perfumes e, agora, também tem produtos de beleza...

Eu esqueci-me de pôr aqui, mais sapatos...

Tudo isto tem uma estratégia definida diferente?

Tem. Umhas têm as *fragancies*, que são os perfumes, esqueci-me de dizer... Depois há óculos, depois há relógios, e ainda há *make up*. Nas lojas surgiu os *beauty*, que são deles, eles compraram. Isto tudo é licenciado, portanto, eles permitem estas negociações debaixo do olhar deles. Fala-se que eles vão ficar com isto tudo, eles querem dominar tudo! Uma das primeiras coisas com que eles ficaram foi com a *make up*, já não entregaram a ninguém. São eles que produzem o *make up*, no entanto, por exemplo, para a loja da *Burberry*, não há *make up*... Para esta loja não há *make up* porque eles querem uma divisão própria e nós já não tínhamos mais.

Tudo isto, excetuando o que é licenciado...

Nós vamos a Londres comprar. Eles atendem 857 clientes em 3 semanas de lojas de todo o mundo. Ali uma concentração... Aquilo é regime militar autêntico! Desta vez calhou-nos de quinta a terça. Uma semana toda a trabalhar como se nada fosse, podem parar ao fim de semana. Portanto, vamos para a *Burberry London* de senhora, depois vamos para a *Burberry London* de homem, depois vamos para a *Burberry Brit*... Temos 5 dias para ver uma marca destas, para se comprar numa marca destas. O que é que nós fazemos? Só para lhe explicar um bocadinho... Nós fazemos, baseado nas vendas antigas, uma extrapolação do que é que se deve comprar. Isto depois, *Burberry London* significa gabardinas, casacos curtos, *blazers*, saias, blusas, *pulloveres*, casacos de

malha, tudo isso. Nós levamos o histórico do que é que vendemos na época até aos saldos ou que prevemos vender até aos saldos. Depois perante isso fazemos um aumento de vendas, ou não e dizemos “Ok, temos que comprar 50 saias”. A responsabilidade é mais que muita, como pode calcular. Estamos a falar em saias de 400 e 500 euros. Se há um modelo que não sai, parece que as pessoas todas se juntam para não comprar. Uma coisa impressionante! Mas tanto aqui como nos sapatos, exatamente o mesmo. Sendo que aqui é mais fácil, você aperta ou alarga um bocadinho, ou faz um arranjo... Nos sapatos não faz nada, ou serve ou não serve. Imagine que nós chegamos lá e a coleção está fraca de saias, temos que de imediato passar esse *budget* para uma coisa que esteja mais forte. Portanto, é um trabalho que dura, normalmente, em cada linha, 12 horas. Das 9 da manhã, às 9 da noite. Depois de imensas horas a trabalhar, saímos de lá com os olhos todos em bico... Porque aquilo tem o *showrooms* e depois, por cima, tem 1000 empregados a trabalhar. Um edifício com 1000 empregados, multirracial. Ingleses é bicho raro, nunca visto lá dentro. Egípcios, libaneses, tudo o que você possa calcular! Brasileiros imensos... Espanhóis, alguns... Asiáticos também, bastantes... Claro está que uma marca destas ao tornar-se internacional, nós próprios aqui já temos uma chinesa e uma russa a trabalhar dentro da loja. Não podemos comunicar com o consumidor porque chinês e russo, você não comunica! Por gestos já não chega para o tipo de venda que nós queremos fazer. E pronto, é mais ou menos responder à sua pergunta sobre isso...

A nível do *online*, a marca é uma marca tradicional que acabou por integrar o digital na cultura da própria marca. E tem apostado em várias inovações a este nível. O que quero saber é se esta aposta é positiva, se é perigosa, se tem impacto mesmo na marca, se consolida efetivamente a marca?

Eu acho que podemos ver como um risco para uma loja, o *online*. Nós agora vamos ser obrigados a ter um *iPad* cada vendedor. O cliente chega e diz assim “Eu estive no Japão a semana passada e vi uma gabardina amarela mas não encontro aqui”. Você é obrigada a ir ao *iPad*, a mostrar a imagem e tem duas opções: ou manda vir a gabardina para a sua loja e o cliente vai lá levantar ou vai diretamente para a casa do cliente. Acontece que, mesmo assim, com peças deste preço, as pessoas têm uma certa resistência a comprar. Se fosse uma coisa de 10 ou 15 euros, que uma pessoa não gosta e tal...

Agora, eles têm um programa de troca de produto que é uma coisa fabulosa! Por acaso outro dia, uma senhora... Nós temos uma loja no aeroporto também... E foi lá e comprou uma mala e chegou à Noruega o marido não gostou da mala. A senhora escreve-nos a dizer que quer trocar a mala e nós dissemos “Dirija-se à loja da *Burberry* na Noruega e troque a mala, pode trocar”. Não há *Burberry* na Noruega. Não há loja própria da *Burberry* na Noruega. Só para você ver, a senhora mandou a mala para cá, só o transporte de mandar a mala são 80 euros, nós trocamos-lhe a mala e mandamos a mala nova para a senhora. Mais 80 euros... A senhora não queria pagar parte das despesas e eu disse “Quer dizer, isso já é demais. Eu não tenho culpa que o seu marido não tenha gostado da mala! Então rachamos as despesas a senhora paga o transporte para cá e nós pagamos para lá”. Escolheu outra mala no *online* e nós mandamos-lhe a mala. Portanto, está a ver que há ali uma atenção muito especialmente no serviço ao cliente. Não tem que ir a uma loja justificar porque é que não gosta... porque tem buracos, porque tem isto, porque tem aquilo... “Olhe comprei isto assim e assim. Olhe não gosto”, “Tem este buraco”, “Não quero”, “Não me apetece ter mais” e nós somos de imediato obrigados a trocar. E eles próprios pouco ou nada põe em causa. Porque nós depois temos que nos sujeitar à aprovação de Londres. Antigamente nós dizíamos ao cliente “Olhe tem que esperar 15 dias para perguntar-mos se pode ou não devolver”. Agora mudou. Nós temos autoridade para avaliar porque também há muito aldrabão no meio disto tudo. E as pessoas sabem dos seus direitos hoje em dia como ninguém, vão à internet e chapam-nos com as *return policies*, portanto nós oferecemos muito pouca resistência a trocas, só se é uma grande aldrabice. Nós vemos, às vezes, buracos e coisas que as pessoas fazem. Eu na *Timberland*, já trabalhei com a *Timberland* aqui do grupo, tive uma senhora que meteu as botas no micro-ondas e, em vez de estar “assim” direitas, estavam “assim”. Dizia que a bota tinha encolhido na água. Até eu conseguir perceber o que é que se tinha passado... Porque ela tinha levado umas botas para ela e outras para o marido. As do marido estavam impecáveis e as dela tinham encolhido na água! Ora, era o mesmo modelo de homem e de senhora, portanto, peles que não deveriam ter reações diferentes. E depois é que ela disse “As do meu marido já tinham secado e as minhas ainda estavam húmidas, meti-as um bocadinho no micro-ondas”, “Como pode calcular nós não podemos trocar uma coisa que a senhora meteu no micro-ondas”. Mas cada vez mais vai haver mais flexibilidade. Há mesmo *sites online* hoje em dia, o *Prêt-à-Porter*, chega a mandar dois vestidos, você pede o 38 e eles mandam o 38 e o 40, já

com um envelope para você devolver o que não quiser. O consumidor está a dominar, na maior, isto tudo.

Lá está, o consumidor domina. No *online*, então, domina cada vez mais, mas depois se calhar quando é para adaptar ao consumidor local, a marca já não é flexível a esse ponto...?

É. Nós é que nos sentimos na responsabilização de, se eles nos dão carta-branca para nós analisar-mos tudo também... Estou convencida que depois... O ciclo disto é devolver para Londres, certo? Temos uma *return authorization*, devolvemos para Londres. Eu estou convencida que quando chega lá, eles já nem olham para a peça. Eu não sei, estou convencida disso... Agora o que é que eles querem? Querem um serviço ao cliente de excelência. Que a *Burberry* seja reconhecida como um serviço de excelência, mais nada.

Para cada um destes canais, plataformas e etc. A marca define tudo?

Tudo!

Ou seja estratégia global definida, adaptada...?

É tudo. E neste momento não chega nada ainda a Portugal porque nós não somos loja própria *Burberry*, nós somos franchisados *Burberry*. Agora vão alargar para os franchisados esta comunicação riquíssima que eles têm e que se vai ao facebook e que se vê e que nós não podemos fazer CRM (*customer relationship management*) com ela. Quer dizer, não tem lógica você ser minha cliente e eu querer comunicar consigo particularmente, sem tocar em nada! Porque nem traduzir posso... Portanto, é frustrante. É tao bom quanto frustrante trabalhar a comunicação desta empresa.

Eu compreendo porque aqui há uns anos houve uma grande barraca com a *Timberland*. Os italianos que resolveram fazer publicidade por conta deles, a *Timberland* relaxou-se deixou fazer e foi uma barraca... Porque saíram dos *guidelines* da marca, não respeitaram os *guidelines* e ao não respeitarem fizeram à maneira deles. Não foi bom...

Atualmente o *online* tem uma grande importância para a *Burberry*?

A maior importância! Não há nada hoje em dia em papel. Você chega às mesas da *Burberry* para comprar e é tudo *online*. Tudo, tudo, tudo *online*. Não tem um papel em cima da mesa.

Da investigação que fiz, ao nível da comunicação, a marca dá uma grande importância a certas personalidades, que acabam por ser líderes de opinião. O que queria tentar perceber é porquê que a *Burberry* apostava, então, nestas personalidades e se efetivamente consolidavam a marca...?

Está a falar nos artistas e personalidades, certo? Todas elas estão *linkadas*... Eles *linkaram-se* primeiro, a nível de publicidade, à Kate Moss. Foi o grande trampolim deles com a Kate Moss.

Porque, só para você ter uma ideia, agora abriram uma loja com 2500 metros quadrados em Regent Street, que era um antigo cinema de esquina. Quer dizer, uma loucura de loja! Em que você chega lá e depois tem a parte da *Prorsum*, depois tem uma entrada à parte para as estrelas que marcam e entram por ali para não serem vistos à entrada da loja. Quando chegam ao pé dos espelhos dos provadores encostam a mala que querem e vêm os *benefits* todos da mala espalhados no ecrã, uma coisa espetacular! Com tudo o que é feito, de como é feito, do que é feito, como é que são as terminações... Agora investiram mais no dourado das fivelas, sem ser pesado, mas de maior qualidade, percebe?! Estão a querer cada vez subir a marcar mais.

Depois, qual é o verdadeiro impacto disto? As pessoas, os *followers* dessas estrelas se sentirem identificados com aquilo. Nós somos muito copiados mas quem for mesmo aficionado vai querer comprar, uma mala ou uma gabardina ou qualquer coisa. Claro que lhes interessa divulgar isso. Há marcas que, por exemplo, se for à *Tod's* você tem um *book* com desde aquela que foi casada com o Sarkozy, que foi não, que é casada... A Carla Bruni usa as saínas da *Tod's* e todos os seis meses lá vem uma fotografia da Carla Bruni com as saínas. Portanto, as pessoas são muito direcionadas para este tipo de... Reveem-se um bocado na imagem da marca e vêm como é que podiam estar vestidas semelhantes às estrelas.

**Em Portugal há a loja da Avenida e do Aeroporto. Essas duas lojas vão-se manter?
Não há intenção de abrir lojas em Portugal?**

Um segundo projeto poderá ser Porto. Mas Porto cidade está muito indefinida em termos de comércio de rua. E a *Burberry* não pode de maneira nenhuma ir para centros comerciais. Teria que ser um centro comercial como um que há Londres que se chama, agora deu-me uma branca... Há um centro comercial de luxo à saída de Londres, a 20 e tal km de Londres que só tem *Gucci*, *Louis Vuitton*, *Prada* e isso tudo. Portanto, a esse nível poderíamos pensar num centro comercial... Aqui não há esse nível de centro comercial. E, portanto, o problema do Porto qual é? Qual é a melhor localização para ir para o Porto. Porque há a Boavista mas a Boavista é enorme, tem várias zonas, de altos e baixos... O Aviz, aquela parte do Aviz, que era a grande esperança daquilo tudo não está a funcionar... Agora foi a *Fashion Clinic* lá para baixo... A pergunta é: onde é que querem que a gente abra? Nós abrimos mas temos que ter parceiros à altura... Por exemplo na Avenida, nós estamos muito bem localizados. Temos a *Armani*, a *Prada*, a *Rosa Teixeira*, depois somos nós, depois é a *Furla* que é nossa também, depois é a *Timberland* que é nossa, depois é a *Tod's*, *Longchamp* e *Louis Vuitton*. Quer dizer aquele... *Cartier*... Agora do outro lado vai começar a abrir. Vai abrir a *Hugo Boss*, vem lá de baixo cá para cima, e o *Zenha* vai para onde era a *Lanidor* aquela loja grande, vai para lá. Portanto aquele quarteirão... Porque nós tivemos uma experiência com a *Trussardi* lá em cima e só para você ter uma ideia em termos de circulação de entrada de clientes é qualquer coisa como cinco vezes menos... Nós entretanto deixámos o projeto da *Trussardi* porque realmente não era viável. Portanto, as despesas eram muito grandes, tínhamos três lojas abertas. As despesas eram altíssimas para o projeto em si e para as vendas... Porque a *Trussardi* está mal posicionada, quer ir para esta faixa dos altos, tem qualidade até para ir, não tem *brand awareness*. Porque aqui o *brand awareness* é que comanda tudo. Eu entre a *Burberry* e *Tod's*... É engraçadíssimo porque uma das coisas que eu tento sempre ir buscar exemplos, é ao que o consumidor diz. E portanto vou a jantar: “No que é que trabalhas?” “Trabalho na *Burberry* e na *Tod's*” “Ah na dos ursinhos?!”. Ligam logo à *Tous*. Quando foi da abertura da loja que foi em 2007... Pronto, quem está dentro da moda, conhece a *Tod's*, conhece aquelas linhas todas deles lá fora. Portanto, basta ir a Paris, Londres e Milão e você fica a saber o que é que está a dar. *Dolce & Gabbana* e essas coisas todas, *Prada*... Aquela Via della Spiga em Milão, que para mim é a melhor rua de todas. Mesmo incomparável

porque Londres tentou fazer da New Bond Street uma rua dessas de grandes marcas mas não tem o mesmo *glamour* nem a mesma gripa que têm as italianas, isso aí é um facto! E as pessoas não reconhecem, é engraçado...

Claro que depois o que é que me aconteceu? No dia da abertura da loja, às 10 horas abria a loja e eu tinha 20 pessoas à porta para abrir e tínhamos lançado uma comunicação no Expresso para homens, direcionada para os sapatos de homem. Embora quando começássemos as vendas tínhamos 65% do volume de negócio, entre sapatos, eram de senhora e 35 de homem. Hoje em dia, temos 55 de mulher e 45 de homem. Os sapatos de homem, realmente, são uns *Rolls Royce*, são fantásticos!

O homem é ótimo. Porque chega lá, vai determinado a comprar, encontra o modelo e encontra o tamanho, é garantido! A mulher é “chata como a potassa”. Está ali e é porque não gosta, porque sobe, porque desce... O homem não! Muito mais fácil atender um homem. Aliás se for um casal, há dicas engraçadas... Se for um casal a uma loja, para escolher qualquer coisa para ele você deve direcionar a venda para ela porque ela é que vai decidir o que é que ele leva. Se for ele sozinho, encantados da vida, porque ele compra o que nós quisermos. Damos-lhe a volta e ele compra o que nós quisermos. Agora as mulheres nisso são tramadas! Quanto mais não seja, se for uma mulher a atender, ela por ciúmes não deixa que seja a mulher a induzir o marido a comprar. Domina a venda!

Isto estávamos a falar de quê? Era acerca de quê?

Das lojas em Portugal... Quais é que eram as localizações...

Portanto a expansão das duas marcas, e já tivemos vários negócios em cima da mesa para fazermos isso, estamos indecisos... É que realmente não é um mercado... Porque era assim: primeiro mercado Lisboa, segundo Porto, terceiro Braga. Braga era um excelente mercado, excelente mercado. Braga está pelas ruas da amargura, hoje em dia. Aliás havia lojas, porque ali como havia muita indústria... Havia clientes, como iam abrir lá várias lojas de clientes nossos, gostava muito de me sentar ao sábado de manhã numa esplanada, fingir que não via nada e via tudo. Que é: como é que você classifica como é que o mercado está a funcionar? Pelos sacos com que as pessoas andam na rua... Você vai ao Chiado, sente-se e conte os sacos. Você não conta sacos, você conta

gente para a frente, para trás, para metro, turistas e tal, e depois pronto. Ainda ontem lá estive porque era um feriado, havia meia dúzia de lojas abertas...

Outro problema gravíssimo é a falta de coesão que há no comércio de rua porque devia haver instituições... Nós temos agora uma que é o Passeio na Avenida porque é vergonhoso as decisões que eles tomam. Para você ter uma ideia, marcaram para sexta-feira passada uma reunião contra o piquenique do Carreira que vai ser no dia 21! Mas acha que já há alguém que consegue parar uma coisa dessas?! Eles põe-nos casas-de-banho públicas em frente às lojas! No passeio da loja! E depois pronto, depois é um público muito baixinho... O que é que acontece? São dias de vendas perdidas, completamente! E ninguém tenta ajudar e dizer “Não, vamos dinamizar isto”, “Vamos pôr aqui uns cafezinhos”. Ali o nosso quarteirão não tem um único café.

Agora tomámos a decisão que vamos abrir ao domingo, a partir de setembro. O *Tivoli* todo fecha, se quiser tomar um café tem que ir lá a baixo, ali ao pé da *Michael Kors*, naquela zona ali. Ali é que começam os cafés. Porquê? Porque realmente isto é perigoso porque os quiosques de Lisboa foram altamente proibidos pelo Presidente da Câmara. E não se importam de, fecham a Avenida a partir de amanhã por causa das marchas e depois vem o Tony Carreira cantar por ali fora. Porque vai cantar lá ao fundo, lá em cima, ao menos que cantasse ali no meio mas não! É o piquenique... Porque isto não é só o dia do evento. É o dia do evento, é dia da montagem... Eu era para ir amanhã à Avenida já não vou, vou hoje agora a seguir à nossa entrevista. Vou para lá falar com as lojas porque já tenho medo de amanhã não poder passar porque eles já estão a trancar tudo, porque é dia 12, e eles já estão a trancar tudo. Depois as manifestações, depois o 25 de Abril... E esta associação não luta por nós e por dizer “Atenção meus amigos, eles têm que ter uma recompensa qualquer”, quer dizer, não há recompensa possível porque os turistas pisgam-se todos.

Depois o trânsito, mudaram aquele trânsito todo. Só me apetece esganar o António Costa porque demora-se... Está a ver onde é que é o *Tivoli*? Do *Tivoli* ao Marquês de Pombal eu chego a demorar uma hora! Está tudo maluco ou quê?! Então mas isto é para facilitar ou não é?

Portanto expansões estão um bocado dependente disso... Uma segunda loja em Lisboa, hoje em dia, não há sitio. Não vale a pena, para a *Burberry* não vale a pena. Porque o *Corte Inglés* deu cabo do comércio tradicional todo. Antigamente havia, ali ao pé da

Praça de Londres... Havia ali aquela zona toda e isso tudo, está tudo a fechar. O comércio de rua foi completamente esmagado pelos centros comerciais! Não sei se você sabe mas, por exemplo, o Colombo tem uma circulação anual de 39 milhões de habitantes. É qualquer coisa como 4 vezes mais que a nossa rua. É brutal. É humanamente impossível pensar... Quem vai à Avenida é o tipo de cliente que vai com a intenção de compra. Enquanto que em 7 clientes que entram na Avenida, compram 6. Ou vão com intenção de compra porque às vezes podem não encontrar nada, compram 6. Nos centros comerciais entram 7 e só 1 é que vai com a intenção de compra. Os outros é tudo impulso. Temos que ter equipas muito bem preparadas para lhes dar a volta naquele momento porque eles vão passear o cãozinho, o filhinho, vão comprar as pipocas, vão *place centers*, vão a isso tudo, eles não vão para comprar! Depois lá surge aquele impulso. Daí as montras serem muito importantes. Porque têm que ter realmente um chamariz. Agora fala-se muito das montras digitais, não sei se você já ouviu falar... Aquelas que se você chegar ali, puxar pelo modelo e vestirem-na com o modelo. Ainda outro dia estive numa reunião, ainda não está a funcionar em pleno mas vai um dia funcionar em pleno. Depois você vai para casa, manda vir *online* e acabou! Já sabe como é que lhe fica... O *online* pode ser uma ameaça, no entanto, no nosso setor não é tão ameaça. Se fosse uma *Zara*... Vamos até uma *Massimo Dutti*, pode ser uma ameaça. Agora para aqui, não acredito que seja. A não ser daqui a 20 anos que ninguém queira sair e que ninguém queira ir. Mas sabe que o momento de sair também constitui um momento gratificante para o cliente que está a desanuviar, que não está em casa a ouvir o marido a chateá-la...

E própria experiência de loja tem bastante significado...

Exatamente. E temos equipas extramente bem formadas no nosso grupo. Extramente bem formadas. Temos formações de maneiras de estar dentro de uma loja, de como é que se começa a venda, como é que se intermedia a vendam, formações de como é que se atende um cliente chinês... O chinês não gosta que se tire da prateleira e que se ofereça esse produto, gosta que se vá lá dentro, tudo isso. Depois nós temos o lema que é “fixe” que nós chamamos ser “fixe”, que é fazer o cliente feliz. Fazer com que aquele momento fique registado no banco de memórias do cliente e ele sem dar por ela, acabe por lá ir cair só porque teve um momento feliz. Eu, por exemplo, que sou uma *Brand*

Manager, sou uma curiosa por natureza e adoro falar com pessoas. E vou lá para a loja e entram uns brasileiros, pergunto logo de onde é que são, como é que são, como é que são os hábitos deles, isso tudo. Para fazer um bocado de conversa... Por exemplo, temos 2 músicas ao dia em que os vendedores estão a vender, a música toca, há um que vai pôr mais alto e começam todos a dançar na loja. Você não calcula o espetáculo que aquilo é, os clientes entram todos na brincadeira e começam a dançar também! Isso é que é engraçado... E depois pronto, temos livro de elogios, temos livros de depoimentos... No outro dia tivemos um caso extremamente tocante de uma senhora que entra na loja sem uma ponta de cabelo. Uma angolana. E diz ao empregado “Olhe estou aqui a dar uma volta só para desanuviar” e ele percebe que ela está cá a fazer tratamentos. Então a história era triste porque ela estava cá sozinha. A família não tinha possibilidades de vir e ela estava cá a fazer os tratamentos sozinha. E ele acabou por lhe vender uma mala de 1600 euros e ela até hoje agradece o momento em que ela tomou aquela decisão. Ele disse-lhe “Você não está feia, você está bonita. Está diferente mas precisa de uma mala para complementar”, ou qualquer coisa assim...

Depois temos um *blog* interno onde publicamos todas essas coisas. Os depoimentos dos clientes, mensagens, isso tudo... Isso alimenta muito o atendimento e a própria concorrência porque nós somos perto de 60 lojas. A comunicação passa toda através desse *blog*.

A nível futuro, quais são as perspetivas?

O futuro... A aposta é grande nesta expansão da loja. Acreditamos que vamos subir vendas. Senão também não expandíamos a loja desta maneira, é um investimento brutal. Muito banalizado para turistas que andam entre os 70 e os 75%. E portanto 75% de turistas já é um volume simpático, internacional mas perigoso porque se o turismo cai... Estamos a olhar um pouco como é que podemos divulgar a marca para gente mais jovem com um poder de compra já. Temos um Diretor de *Marketing* que vai fazer as propostas todas de acordo com os nossos *inputs*. Para ver se conseguimos, realmente, dar a volta a esse tema, o que era importante. Conseguirmos um público mais jovem que se vá fidelizando à marca. O público nacional, hoje em dia, é muito velho mas muito velho mesmo... Senhoras de 60 anos, que eu não sei como é que a responsável de loja, que é quem tem essa carteira de maior cliente nacional, consegue dar a volta. No outro

dia via-a. Vendemos umas calças a uma senhora que tinha para aí os seus 75 anos! Eu pensei assim “Meu Deus, como é que a senhora vai na conversa?!”. Pronto, é um *status*. Ter *Burberry* é um *status*! Também ajuda...

E esta loja do aeroporto surgiu porquê? Por estar mais perto dos turistas?

Surgiu por uma questão de internacionalização da marca porque está em todos os aeroportos e mais alguns, como você pode calcular. Ainda agora abriu Heathrow. No terminal 2 abriu uma nova loja ontem. É um negócio excelente. Porque então aí é mesmo impulso. Uma pessoa que vai aflita para casa, quer levar uma prenda para a mulher e leva mesmo. Nós tínhamos uma loja multimarcas onde estava a *Burberry*, do outro lado das portas 7 e do lado da restauração, da grande restauração... E depois fomos convidados para vir para aqui e realmente temos duas lojas, temos a *Betrend* e a *Burberry* que estão coladas. São duas lojas onde realmente vendemos muito bem. Para ter uma ideia do negócio global das duas lojas, 46% é da *Burberry*. Também por preço porque também não se compra barato ali, portanto, o preço médio sobe muito. Na outra temos *Guess*, temos *Michael Kors*, temos essas marcas assim mais acessíveis, vamos dizer... Temos *Donna Karan* temos *Armani*, temos *Furla*, temos *Moschino*, *Love Moschino* que é uma linha mais barata da *Moschino* e tal...

Apêndice 4

Autorização de Consentimento

Consentimento Informado

O presente guião de entrevista foi construído tendo em vista a recolha de dados para uma investigação desenvolvida no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS - IPL).

Os dados recolhidos a partir das respostas do entrevistado apenas serão utilizados no âmbito do referido trabalho de investigação, como fontes de informação para responder aos objetivos que orientam o mesmo.

Neste sentido, tendo em vista garantir a transparência do processo, as respostas do entrevistado somente serão integradas na investigação após autorização de referência ao seu nome e afiliação através da assinatura do presente documento pelo entrevistado.

Autorizo a utilização das minhas respostas e referência ao meu nome e afiliação no âmbito do referido projeto de investigação pela sua autora Laura Martins Sena.

Data

21/9/2014

Assinatura

