

MERCADO DE LUXO NO MUNDO E NO BRASIL E CHRISTIAN DIOR

Reposicionamento de Marca no Setor de Luxo



Este case foi elaborado por Elaine Michely Furtado Carozzi, com base em publicações editadas no período de fevereiro de 2001 a dezembro de 2004. Orientação e revisão final do Professor Ivan Pinto.

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

***Resumo**

Este caso descreve as principais características do mercado de luxo no Brasil e como a Christian Dior conseguiu alterar seu reposicionamento. Aspectos como lealdade dos consumidores em relação a produtos de luxo, percepção de status e de auto-estima também são discutidos nesse estudo, que destaca o processo de transformação da marca Christian Dior em um dos maiores ícones do mercado de luxo.

Palavras-chave: mercado de luxo; Christian Dior; lealdade dos consumidores

***Abstract**

This case describes the main features of the luxury market in Brazil and how the brand Christian Dior could be repositioned. This study presents other aspects such as consumers' loyalty for luxury products, how they perceive their status and self-esteem. The discussion highlights the transformation process of the brand Christian Dior into one of the major icons of the luxury market.

Keywords: luxury market; Christian Dior; consumers' loyalty

Estrutura do Case

- Introdução
- O Mercado de Luxo
- O Mercado de Luxo no Brasil
- O Consumidor de Luxo
- A Estratégia das Marcas de Luxo
- Valorizando a Marca de Luxo
- CHRISTIAN DIOR Reposicionamento de marca no Setor de Luxo
- Marca no Setor de Luxo
- Conclusão
- Referências Específicas

Introdução

O luxo está na moda. As marcas, também. E o mercado de luxo é o paraíso das marcas. Os consumidores desse privilegiado segmento, mais do que leais, tendem a ser adoradores das marcas pelas quais se dispõem a pagar preços premium, em troca dos valores que percebem nelas, como satisfação da autoestima e a expressão de um alto status sócio-econômico, real ou aspirado. Esses valores podem ultrapassar, sem ignorá-los, outros componentes da proposta de valor daquelas marcas, como qualidade do desempenho, design, estilo. Para conquistar esse reconhecimento, as marcas de luxo são lapidadas por anos de um consistente trabalho de posicionamento, pelo uso criativo e elaborado do composto de ferramentas de marketing e pela corajosa decisão das empresas suas proprietárias de renová-las continuamente, sem contradizer sua essência. Hesitações na tarefa de rejuvenescimento podem abalar o valor das marcas. Este estudo de caso descreve, justamente, como a empresa proprietária da marca Christian Dior conseguiu recolocá-la na posição de um dos maiores ícones do mercado de luxo, após um período de perda de vitalidade da imagem.

1. O Mercado do Luxo

O chamado setor de luxo é usualmente entendido como composto por 35 sub-setores:

1. Acessórios de moda
2. Bagagem/Artigos de couro
3. Calçados
4. Cosmética
5. Vestuário
6. Relojoaria
7. Perfumaria
8. Automóveis
9. Aviões particulares
10. Iates
11. Champagne
12. Vinhos
13. Cristais
14. Ourivesaria
20. Porcelana e Faiança
21. Mobiliário
22. Outros têxteis da casa
23. Luminárias
24. Têxteis de mobiliário

25. Distribuição alimentar
26. Hotelaria
27. Restauração
28. Instrumentos de música
29. Foto, som e vídeo
30. Artigos de papelaria
31. Edição
32. Impressão
33. Tabacaria
34. Horticultura
35. Cuidados corporais

Segundo a Interbrand, o mercado mundial do luxo cresceu 19% em 2003 para atingir um valor estimado em US\$ 200 bilhões. Com o impacto da tendência chamada de "novo luxo", previa-se que esse valor dobraria em 2005. Ainda segundo a Interbrand, 15 das 100 mais valiosas marcas do mundo em 2004 eram de luxo. O Boston Consulting Group estima que o mercado de luxo girará em torno de US\$ 1 trilhão por volta de 2010 (excluindo os sub-setores de vinho e destilados).

Grupos do Setor Luxo Conglomerado/Empresa	Estimativa 2003 (bilhões aprox.)
<u>Grupo LVMH</u>	€\$ 12.0
<u>Louis Vuitton</u>	€\$ 2.6
<u>Christian Dior Couture</u>	€\$ 0.523
<u>Grupo LVMH + Dior</u>	€\$ 12.523
<u>Grupo Pinault-Printemps-Redoute</u>	* €\$ 24.36
<u>Grupo Gucci</u>	€\$ 2.54
<u>Marca Gucci</u>	€\$ 1.5
<u>Grupo Richemont</u>	€\$ 3.95
<u>Tiffany</u>	US\$ 1.89
<u>Hermès</u>	€\$ 1.30
<u>Grupo Armani</u>	US\$ 1.58
<u>Burberry</u>	€\$ 1.90
<u>Bulgari</u>	€\$ 0.759

* O Grupo Pinault não atua apenas no segmento de luxo

2. O Mercado do Luxo no Brasil

Segundo a Amcham Brasil, a Câmara Americana de Comércio, o mercado do luxo no país alcançou um valor entre US\$ 1,8 e US\$ 2,2 bilhões, ou cerca de

1% do mercado de luxo mundial. A porcentagem da população que consumia produtos de luxo em 2004 era pequena, comparada à de países desenvolvidos. Mas, cruzando o valor do mercado de luxo com as várias estimativas de números de consumidores do setor, deduz-se que o consumidor médio de produtos de luxo no Brasil despendeu talvez três a cinco vezes mais do que o consumidor médio mundial. Mais: os produtos cresciam ao redor de um terço ao ano, embora as vendas de algumas marcas tenham arrefecido em 2004.

Christian Dior e muitas outras marcas mundiais de luxo, famosas e bem sucedidas, disputam com vigor o mercado brasileiro que foi, por exemplo, o primeiro da América do Sul a ter lojas da joalheria Tiffany & Co. Baccarat e Christofle estão aqui desde o Império. Um das lojas brasileiras da Louis Vuitton está entre as mais produtivas do mundo. A Armani, diz-se, teria vendido no ano 2000 mais no Brasil do que em Nova York. As lojas Montblanc de São Paulo também estariam entre as mais bem sucedidas da rede no mundo. A marca venderia aqui mais canetas do que em qualquer outro país exceto os EUA, França, Itália e Espanha; e só perderia na venda de relógios para os EUA e a Itália. O responsável pela concessionária da Ferrari revelou numa entrevista que, em 2002, vendia 40 unidades dos seus carros por ano, a preços entre US\$ 180 e US\$550 mil. Em São Paulo, basta andar no shopping center Iguatemi, visitar a loja Daslu ou passear no “quadrilátero dos Jardins” para encontrar nomes identificados com as ruas mais exclusivas de New York, Paris ou Milano.

Como explicar o interesse de tantas marcas importantes por um país emergente, com apenas a 61ª posição mundial na renda per capita? A confidencialidade e a imprecisão das informações num mercado novo e disputado é natural. Mas alguns fatores ajudam a explicar o seu surto impressionante.

a. Com 182 milhões de habitantes em 2004, o Brasil era o 5º mais populoso do mundo. Qualquer porcentagem desse número é significativa, em comparação com países com menos habitantes ainda que mais ricos per capita. A dura competição no plano global estimula a presença num mercado assim, que se tornaria, depois, custoso de penetrar.

b. A economia se recupera e alcançou a posição de 9º maior PIB do mundo em 2004.

c. Restrições ideológicas à entrada do país na economia mundial foram eliminadas e a partir de 1990 nos abrimos para a importação de produtos de todo tipo. Foi em 1989, antecipando aquela decisão, que a Louis Vuitton – com 150 anos de vida, uma das maiores do mundo, com vendas anuais de US\$ 4 bilhões – decidiu apostar no Brasil.

d. Eliminaram-se, também, restrições fiscais e burocráticas que limitavam viagens freqüentes ao exterior a poucos privilegiados. Mas, exceto por um minúsculo grupo de viajantes habituais, os turistas são compradores ocasionais, anônimos, sem o atendimento personalizado que faz parte do encantamento do mercado de luxo.

e. A valorização do dólar atraiu para as lojas locais muitos que viam nas viagens uma oportunidade de comprar. Isso cria um círculo virtuoso para empresas que, por outros fatores, visam aqui se instalar.

f. Nosso sistema de crédito, desenhado para uma baixa renda per capita, facilita o acesso da classe média ao luxo, com pagamentos parcelados. Mesmo cartões de crédito restritos aceitam parcelamento em ocasiões especiais, em lojas de luxo.

g. Não há constrangimentos de ordem religiosa e cultural que inibam, como em alguns países, o acesso de mulheres a produtos de moda e satisfazedores da auto-estima. Nossa cultura até valoriza a extroversão e inclui uma pré-disposição ao consumo e à percepção crescente de um valor emocional forte nos artigos de luxo.

h. Vivemos uma bem-vinda evolução do papel da mulher na sociedade. Liberada de antiquadas constringências econômicas e culturais que a limitavam a uma consumidora dependente, hoje gera renda e consumo, justamente em categorias de produtos, como os de luxo, que apelam para as emoções culturalmente associadas à feminilidade.

i. Iniciava-se outra liberação, a do homem, que torna aceitável preocupar-se com a aparência, antes vista como coisa pouco masculina. Vitória para os produtos de luxo.

3. O Consumidor do Luxo

O consumidor de luxo não costuma ser explícito so-

bre os motivos que resultam em despesas não compreendidas e aceitas por muitas pessoas. Compreender as atitudes que afetam seu comportamento de compra e levam a preferir determinada marca é um desafio que exige pesquisa qualitativa contínua e complexa.

Mas algumas generalizações são possíveis. Um estudo de 2003 do Boston Consulting Group mostra que a valorização pessoal do dia-a-dia e a necessidade de quebra de rotina são os principais fatores que levam à compra de artigos de luxo. As pessoas gastam cada vez mais para satisfazer sua auto-estima, com produtos de beleza, esporte, lazer e cultura. A satisfação da auto-estima é ainda mais forte no setor da moda.

Danielle Allérès divide o mercado de luxo em três níveis¹ :

- Pessoas pertencentes à classe mais alta de consumo. Muitas são de famílias tradicionais, aristocráticas, que buscam no luxo a superioridade em relação às outras classes sociais.

- Pessoas de alto poder aquisitivo e bastante consumistas. São os chamados “novos ricos” que buscam no luxo o mesmo status e sofisticação daqueles pertencentes à primeira camada.

- Pessoas da classe média que seguem as tendências ditadas pelas griffes de luxo e buscam copiar as classes de maior poder aquisitivo e os formadores de opinião, como celebridades e pessoas socialmente conhecidas.

4. A estratégia das marcas de luxo

A marca tornou-se um ativo básico da empresa e um recurso estratégico fundamental. A estratégia das marcas de luxo, por definição, se baseia em produtos de alto desempenho e preço premium. Não competindo por preço, as empresas proprietárias das marcas se concentram no gerenciamento dos outros fatores da identidade das suas marcas. Esses fatores incluem elementos mais tangíveis, como design, estilo, sabor e odor refinados; a origem e a tradição da marca; a imagem do usuário visado; e fatores mais intangíveis, ligados à personalidade da marca que, muitas vezes, está permeada pela personalidade do seu criador ou criadora original.

¹Allérès, Danielle. Luxo...Estratégias de Marketing. São Paulo: Editora FGV. 2000

Criar uma identidade de marca a ponto de transformá-la em luxo exige uma forte diferenciação construída por anos e anos de ações assertivas e consistentes, que busquem uma imagem imaculada e ligada a valores como conquista, distinção social e poder.

A segmentação é crítica. Com um mercado consumidor ainda restrito, é básico identificar e conhecer bem o consumidor, para encantá-lo, oferecendo-lhe personalização, ambientação e sofisticação. E é vital comunicar a identidade decidida no uso integrado de todos os instrumentos do composto de marketing.

Os canais de venda são seletivos. As lojas próprias, freqüentemente, o principal canal. No Brasil, grande parte das lojas de luxo se concentra na região sudeste. O shopping center Iguatemi e o “quadrilátero dos Jardins”, ambos em São Paulo, são os principais centros dessas marcas, com um dos maiores desempenhos de vendas por metro quadrado do mundo. O Iguatemi faturou, em 2003, R\$ 1 bilhão. Foi avaliado, em 2001, como o 15º ponto comercial mais valioso do mundo pela consultoria imobiliária americana Cushman & Wakefield. Outro canal de vendas são as chamadas lojas de luxo multimarca, como a paulistana Daslu.

Muitas vezes, a loja vai à casa do cliente mostrar produtos e promover desfiles exclusivos para pequenos grupos. Esse atendimento vip ajuda a fidelizar o cliente. A proposta é atraí-lo e atraí-la não somente com o produto, mas também com tudo que o cerca e que passa a fazer, por isso, parte da marca.

A Internet é utilizada com sábia cautela pelas marcas de luxo, cujos consumidores valorizam o atendimento personalizado e o ambiente luxuoso de lojas e boutiques. Na web, o cliente não é “mimado”, como nas lojas físicas. Para muitos, a própria presença na loja de outras pessoas do mesmo status é parte do encanto esperado. Por outro lado, a impressão causada por um site pode ser um importante elemento de comunicação da idéia de luxo, bom gosto e exclusividade. Basta ver sites como os da Dior, Louis Vuitton, Montblanc, Cartier, Moët Chandon, Hennessy, Tiffany & Co., Givenchy, Rolls-Royce e Rolex: verdadeiras vitrines, eleboradíssimas, que ajudam a confirmar a imagem de exclusividade das marcas. A joalheria Tiffany & Co. foi pioneira ao ingressar, em 1999, no comércio eletrônico nos EUA. O grupo

hoje proprietário da Dior tem, entre suas unidades de “comércio seletivo”, uma “loja” via web, a “eLuxury” (ver adiante, Grupo LVMH).

No setor de moda e vestuário, onde reinam as mais conhecidas marcas de alto luxo, os ciclos de vida do produto são cada vez mais curtos, devido às constantes mudanças e à demanda por novos modelos e criações. Com isso, é necessário que as empresas estejam em sintonia com as tendências e expectativas do mercado, através de pesquisas de mercado e um sistema de inteligência de marketing eficiente que permita uma reação rápida e objetiva às mudanças culturais que impactam a moda e às iniciativas da concorrência.

4. Valorizando a Marca de Luxo

Duas estratégias vêm sendo usadas com sucesso na valorização das marcas de luxo.

Extensões de Marca. A extensão da marca para outras categorias de produto que não conflitem com a percepção da marca aumenta o vínculo do cliente com a marca e o ticket médio desse cliente. A taxa de sucesso das extensões de marca no setor de luxo é muito alta. A razão é que a percepção das marcas de luxo depende mais de fatores intangíveis, de personalidade, do que de associações com tipos de desempenho que limitam a extensão dos produtos de compra freqüente (Creme Dental OMO? Sabonete Doritos?). Por exemplo, Tiffany, Armani e H. Stern foram estendidas para linhas de decoração: Linha Tiffany Baby, Armani Casa e H. Stern Home. Historicamente, as marcas de luxo utilizam as extensões com bastante propriedade. Montblanc nomeia hoje relógios, óculos, artigos de couro, perfumes. Dior dá seu nome não apenas às roupas com que Christian Dior lançou a marca e a algumas extensões mais usuais entre as marcas de luxo, como bolsas e perfumes, mas a uma longa lista de produtos que inclui até artigos esportivos como pranchas de surf e skis.

Internacionalização. O sentido especial que a globalização deu às marcas de luxo exige que as empresas suas proprietárias padronizem a comunicação da identidade das suas marcas em todos os mercados. Uma marca de luxo está associada a uma origem continental ou nacional – Europa ou Itália ou Japão – ou local – Paris ou New York. Esse fator acentua o

caráter universal do luxo como diferenciador e relega a um segundo plano a influência da cultura local do consumidor. Quando seu mind set está ligado no luxo, o consumidor é “cidadão do mundo”. Emoções à parte, o consumidor e a consumidora de marcas de luxo são pessoas viajadas e bem informadas. A universalidade de uma marca de luxo é intrínseca à sua identidade.

CHRISTIAN DIOR

Reposicionamento de marca no setor de luxo

1. Empreendedorismo e arte na alta costura

Christian Dior, como muitos empreendedores, amargou dificuldades no caminho que o levaria à posição de grande ícone da alta costura. Não conseguiu concretizar sua paixão pela arquitetura; e depois de pós-graduar-se em Ciências Políticas, a galeria de arte que abriu e em que chegou a exibir pintores de fama foi arrasada pela crise financeira de 1929. Esse criativo e determinado francês da Normandia passou a desenhar moda para casas de costura parisienses. Reconhecido, tornou-se designer dos renomados Robert Piguet e Lucien Lelong. Em 1946, o milionário da indústria textil Marcel Boussac, percebeu o potencial de Dior e financiou a instalação da maison Dior num endereço que ficaria famoso e abriga a empresa até hoje, a Avenue Montaigne, 30, em Paris. O clima em seguida à 2ª Guerra Mundial era propício para suas inovações. A economia, a cultura e os sentimentos se reconstruíam depois de uma guerra sangrenta em que, pela primeira vez, cidades inteiras foram alvo de bombardeios de ambas as partes. Em 12 de fevereiro de 1947, Christian Dior apresentou sua primeira coleção. Carmel Snow, editora da revista Harper’s Bazaar, ao vê-la, exclamou “It’s a new look!”. Ao contrário da moda prática da igualmente icônica Coco Chanel, o New Look de Dior valorizava a feminilidade e o glamour, num momento em que o mundo ansiava por alegrias e emoções. O “tailleur Bar”, o mais famoso da coleção, sugeria a extravagância luxuosa que caracterizou a marca e que, hoje, voltou à Dior como traço da sua personalidade. Casaquinho de seda bege, ombros naturais, saia ampla quase até o tornozelo, cintura estreita e bem marcada. Estava lançado o padrão estético da moda de luxo dos anos 50.

Rapidamente, Dior tornou-se uma referência da alta costura e a empresa, diretamente ou sob licenças, passou atuar nos mais importantes mercados do mundo.

Após a morte do fundador, em 1957, quem assumiu a posição de estilista da maison Dior foi seu assistente, Yves Saint-Laurent. Jovem e irrequieto, chegou a provocar polêmica, com a criação de peças vistas por alguns como contrárias às tradições da marca. Em 1960, Saint-Laurent foi convocado para servir na guerra da Argélia e, depois, em 1962, abriu sua própria casa. Marc Bohan, um renomado estilista, ocupou seu lugar. Em seguida a ele, o italiano Gianfranco Ferrè. Mas nenhum desses três nomes conseguiu perpetuar com a mesma intensidade o brilho característico do fundador. A mais reverenciada marca da moda, Dior tornou-se uma Bela Adormecida.

2. Expansão empresarial: Bernard Arnault, Dior e o Grupo LVMH

A explosiva renovação de uma marca tradicional e conceituada do mercado de luxo, como aconteceu nos últimos anos com a Dior, não se dá sem uma visão aguçada de empreendedorismo e gestão. Em 1985, o empresário Bernard Arnault adquiriu a Christian Dior. Como bom francês, Bernard tinha consciência do que o nome Christian Dior representara e poderia voltar a representar. No mundo impiedosamente competitivo de hoje, adquirir empresas proprietárias de marcas fortes, por mais caro que possa parecer, é uma opção muitas vezes mais rentável do que entrar em mercados, enormes e caros e demorados para conquistar por marcas novas.

Dior foi a primeira marca adquirida por Bernard Arnault. A partir dela, e num esquema empresarial complexo, cujos detalhes não cabe discutir aqui, foi criado o grupo LVMH e a Christian Dior Couture. O Grupo LVMH engloba inúmeras empresas e marcas como Louis Vuitton, Moët & Chandon e Hennessy (donde a sigla LVMH), além de Parfums Christian Dior, Kenzo, Parfums Kenzo, Christian Lacroix, Chaumet, Loewe, Le Bon Marché, Givenchy, Donna Karan, Tag Heuer e tantas outras (ver o site www.lvmh.com). O grupo está entre os líderes do mercado de luxo mundial. Com uma rara visão de conciliação entre a necessidade de manter tradição e acompanhar os tempos, o grupo é proprietário da eLuxury, um comércio seletivo de marcas de luxo pela internet (www.eluxury.com).

Em 1995, Sidney Toledano assume o cargo de diretor do departamento de couro e cria a bolsa "Lady Dior", cuja característica principal era o "cannage" – desenho de cana da Índia, das cadeiras de palhinha, com

letras Dior soltas na alça. Foi um sucesso imediato. O nome Lady Dior era uma homenagem à princesa Diane, embaixadora mundial da marca e amiga pessoal de Bernard Arnault, Presidente do Conselho e Principal Executivo do Grupo LVMH. A linha de bolsas tornou-se uma campeã da marca e a cada coleção tem novos modelos, cores e texturas. Exemplos são a "Saddle" e a "Street Chic". Para a coleção primavera/verão de 2005, há novos lançamentos como a Logo Flowers, Military Babe, Janis e Helmut.

A marca Dior, que começara a se estender sob o próprio Christian Dior com o perfume Miss Dior, já em 1947, e passara a nomear relógios e bolsas, foi agressivamente estendida e cobre, hoje, uma dúzia de categorias.

Divisões da Marca Christian Dior

PRÊT-A-PORTER – roupas masculinas e femininas
MARROQUINERIE – bolsas, sapatos, cintos e carteiras
ACCESSOIRES – maillots, foulards, bonés, bijuterias, guarda-chuvas
ART DE LA TABLE – artigos para casa
LINGE DE MAISON – roupas de mesa, cama e banho
BABY DIOR – linha infantil
ÓCULOS
PERFUMES E COSMÉTICOS
LENTES DE CONTATO
LINHA SURF – pranchas de surf e linha vestuário, bolsas, sandálias, chapéus e viseiras, óculos
LINHA SKI – skis (marca DINASTY), snowboards e linha vestuário, botas de ski, bolsas e óculos
HAUTE JOAILLERIE DIOR – jóias

3. O Papel de John Galliano

O grande revigoramento da marca Dior aconteceu quando o inglês John Galliano passou a ser o Diretor de Design da empresa. Galliano, nascido em Gibraltar, estudou moda na prestigiosa Saint Martin's School, em Londres, onde ganhou o prêmio de melhor aluno com uma coleção inspirada na revolução francesa. Foi, por três vezes, o British Designer of the Year. Mudou-se para Paris e foi reconhecido pelo grupo LVMH com um convite para dirigir a criação tanto da alta costura quanto do pret à porter da Givenchy, parte do grupo. Dois anos depois, assumiu seu papel na Dior.

Seu primeiro vestido para a Dior foi usado por Diane, Princesa de Gales, na abertura da exibição comemorativa dos 50 anos da Dior, no Museu Metropolitano de Nova York. De lá para cá, Galliano como que rejuveneceu as idéias do fundador, com desenhos inspirados em fontes tão díspares quanto o próprio "new look" de Christian Dior, a moda Edwardiana, os nativos americanos, os rappers e a Ópera de Pequim. Sintomaticamente, o site da Dior, junto à figura de Galliano, usa a palavra "extravagance".

Em 1999, Galliano tornou-se o Diretor Artístico das outras extensões da marca Dior – como bolsas, sapatos, artigos de praia, lingerie – e assumiu a responsabilidade, também, pelos dispalys e pela publicidade da marca. Logo, a propaganda dos perfumes da Dior – Addict e Dune – passaram para sua responsabilidade.

A volta da feminilidade à imagem da marca explica a conquista de usuárias como Madonna, Celine Dion, Gwyneth Paltrow.

4. Dior no Brasil

Dior está no Brasil desde 1958 e, como em todo mundo, tornou-se logo uma marca de alto prestígio. Mas essa imagem veio a sofrer, como em toda parte e, aqui, talvez mais ainda, por causa dos problemas de licenciamento da marca que foi o sistema utilizado pela Dior para entrar no mercado brasileiro. Sistemas de licenciamento e franquias tendem a reduzir os custos fixos da licenciadora, como mão-de-obra e aluguel do ponto-de-venda. Além disso, permitem uma expansão territorial mais rápida. Por outro lado, exigem de ambas as partes um acordo que leve em conta não apenas os interesses de curto prazo, mas também o horizonte futuro. Não é fácil. No setor de luxo, a falta dessa relação de parceria entre licenciadora e licenciada pode ser fatal. Se um licenciado vende o produto a um preço mais baixo, reduz a sua qualidade, utiliza um lugar inadequado e vende, no mesmo lugar, produtos de qualidade inferior, a imagem da marca se desgasta. Um exemplo foi a Pierre Cardin, cujas operações de licenciamento proliferaram tanto que, nos anos 1980, teve seu nome, antes exclusivo, em cerca de 800 produtos.

Nos anos 90, a Vila Romana detinha o licenciamento da linha masculina da marca Dior no Brasil. A empresa tornou-se uma potência em função de todos os licenciamentos que conseguiu. Chegou a abastecer três mil lojas, no Brasil e nos Estados Unidos. Em 1987, faturou US\$ 67 milhões. Três anos depois, US\$ 120 milhões. Com a implantação do Plano Collor e a conseqüente queda no consumo brasileiro, as vendas caíram drasticamente enquanto crescia a inadimplência dos clientes. Em 1992, com dívidas de US\$ 10 milhões, a Vila Romana foi vendida para um grupo holandês. Em meio a essa crise, a empresa não dispensou a atenção necessária para administrar suas marcas de luxo, entre elas a Christian Dior. Apesar de a marca continuar reconhecida como uma das

mais respeitadas da alta costura, o gerenciamento inconsistente, sem visão do longo prazo, dificultava a manutenção de uma imagem sólida e positiva pelos consumidores. A decisão de um reposicionamento drástico tornou-se vital para garantir um futuro competitivo para a empresa no país.

Em 1990, abriram-se as importações. Coincidentemente, iniciou-se a reestruturação da empresa, com a entrada em cena da LVMH. Uma decisão estratégica importante foi a centralização da fabricação dos produtos no país de origem, para garantir uma qualidade que havia se tornado inconstante com o licenciamento. Os produtos Dior no Brasil passaram, então, a ser importados.

Em 1994, expirou o contrato de licenciamento da marca Dior para o Brasil. A matriz decidiu não renová-lo e assumiu o controle da marca. Iniciou um elaborado processo de reposicionamento, com o objetivo de torná-la, novamente, símbolo de luxo e sofisticação do setor de moda. No lado positivo, havia o surto do “novo luxo” e sinais de melhoria na economia.

A primeira medida da empresa foi interromper a venda dos produtos Dior no Brasil, até que todos os produtos em poder dos licenciados se esgotassem. Esse período de “hibernação da marca” foi muito importante para que, em 1999, a grife retornasse, revigorada e com uma estratégia estruturada. Naquele ano, inaugurou-se a loja Dior, em São Paulo, no “quadri-látero dos Jardins”, o novo centro de marcas de alto luxo do país.

Atualmente, a Dior Couture ainda tem linhas de óculos de sol, joalheria, lingerie e roupa interior fabricadas sob licença. Mas cerca de outras 300 licenças foram retiradas.

Com um faturamento global de 12 bilhões de Euros em 2003, o grupo LVMH ainda tem uma presença tímida no Brasil. Mas o crescimento da receita líquida da empresa foi significativo, de R\$10 milhões em 2000 para R\$ 24 milhões estimados para 2004.

5. Principais Ações de Marketing da Dior no Brasil

Rejuvenescer marcas não é uma tarefa que se faça de tempos em tempos, quando o crescimento satura e começa um período de declínio, como implícito no mo-

delo tradicionalista de “ciclo de vida do produto”. Mesmo uma Dior, com todo seu encanto, pagou o preço em desgaste e é admirável que esteja num acelerado processo de revitalização, ao que tudo indica, de sucesso. Rejuvenescer é uma atitude permanente. Quando este “case” foi compilado, a empresa estava, ativamente, empenhada em uma série de atividades que visavam, exatamente, restaurar e manter a imagem da marca.

As principais ações em vigor, em dezembro de 2004, eram:

- Telemarketing: para fidelização dos clientes;
- Dior Delivery: envio de mercadoria a domicílio;
- Trunk Show: para vendas fora de São Paulo;
- Formação de Vendedoras: produzido um CD Rom, “Formation Boutiques”, detalhando cada coleção (inspiração, nomes, expressões, tecidos, cortes e formas);
- Embaixadora: escolha, a cada ano, de uma personalidade que representará a marca;
- Eventos: na loja, por ocasião dos lançamentos de coleção.

CONCLUSÃO

O setor de luxo no Brasil está cada vez mais competitivo. Os consumidores buscam produtos diferenciados e atendimento personalizado. Posicionar a marca, em segmentos bem definidos, conhecer a consumidora e o consumidor e, em função disso, gerenciar a identidade da marca, é crítico. Assim como é garantir que todos os instrumentos de marketing e comunicação comuniquem, integradamente, a identidade decidida e, num mundo globalizado, que ela seja consistente em toda parte.

O consumidor de luxo é o principal divulgador da marca. Uma vez que a comunicação é seletiva, essas marcas precisam estar em constante sintonia com o público-alvo, através de ações de fidelização.

A proposta de valor da marca Dior baseia-se na entrega de produtos de alta qualidade através de canais seletivos, uma promessa de satisfação dos aspectos mais emocionais da auto-estima e um sinalizador de auto-expressão que une a valorização da tradição da marca com sua excitante modernidade.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. De acordo com os dados sobre o mercado consumidor de alto luxo quais os fatores críticos de sucesso do setor?
2. De acordo com as estratégias genéricas de Michael Porter, como você classificaria a atuação da Christian Dior. Na sua opinião, qual a principal vantagem competitiva da empresa?
3. Mudanças no comportamento do consumidor, novos concorrentes e oportunidades de explorar novos mercados são algumas das razões que levam uma empresa a optar pelo reposicionamento de sua marca. O grande desafio do reposicionamento é modificar as percepções do consumidor em relação ao posicionamento atual, buscando o posicionamento adequado para garantir a competitividade da empresa.

Existem três tipos de estratégias de reposicionamento :

Reativo - quando mudanças ambientais forçam as empresas à adoção dessa estratégia;

Corretivo - quando os resultados obtidos com um determinado posicionamento não foram os esperados pela empresa;

Propositivo - quando a empresa decide explorar um posicionamento mais rentável ou inovador.

O quadro abaixo resume as formas de reposicionamento que uma empresa pode adotar frente a um novo ambiente competitivo:

Reposicionamento de Marca	Percepções do Posicionamento Atual	Gestão de Marca	Decisão de Marca
Reativo	Pouca Importância	Escolha de novo posicionamento para sobrevivência	Transição com riscos inevitáveis
Propositivo	Muita Importância	A oportunidade compensa o risco de alterar as percepções?	Construção de novo paradigma
Corretivo	Pouca Importância	Seleção de novos atributos para o posicionamento	Revisão da estrutura do posicionamento

Considerando o quadro acima e o ambiente competitivo em que a Christian Dior estava inserida, que tipo de reposicionamento a empresa adotou e quais fatores levaram a tal?

4. Consulte os sites das empresas do grupo. Note a variedade de marcas e categorias de produto. Que outras categorias você considera viáveis para a marca Dior?

REFERÊNCIAS ESPECÍFICAS

ALLÉRÈS, Danielle. Luxo...Estratégias de Marketing. São Paulo, Editora FGV, 2000.

TELLES, Renato e BORTOLAN, Marcus Savoi: O Desafio de Reposicionamento das Marcas; Revista ESPM; set/out de 2003.

Noticiário sobre mercado de luxo e suas empresas e marcas, em diversas publicações.

Consultar, também, os compêndios sobre gestão empresarial, gestão de marcas, administração de marketing e comunicação de marketing.

Acesse os sites: www.dior.com / www.lvmh.com / www.portalexame.com.br