

ELIANA SANCHES DE FRIAS

**Construção de marca
e busca de identidade no mercado de moda.
Burberry em revista.**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo
Curso de Especialização em Estética e Gestão de Moda
São Paulo
Dezembro de 2014

ELIANA SANCHES DE FRIAS

**Construção de marca
e busca de identidade no mercado de moda.
Burberry em revista.**

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Especialização, para obtenção do título de Especialista em Estética e Gestão de Moda, sob a orientação do Prof. Dr. Eneus Trindade.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
São Paulo
Dezembro de 2014.

Aos meus maiores amores:

meus pais, Walter e Ester, que abriram meu caminho;

Zé e Pedro, que me inspiram sempre.

*Ao meu orientador, Eneus Trindade,
por me guiar com carinho e maestria.*

*E ao bibliotecário secreto,
por tornar possíveis livros impossíveis.*

Resumo

Como uma empresa constrói sua marca, estabelece uma identidade e compõe um discurso coerente e de sucesso? Em busca de respostas para estes questionamentos, esta monografia propõe um estudo de caso da grife britânica Burberry, mergulhando na relação que ela construiu ao longo de 158 anos com seus clientes. Sua história começa com a fabricação de casacos para exploradores e uniformes para militares e se concentra dos anos 1930 aos 1970 em um produto emblemático, seu trench coat, confeccionado em uma gabardine desenvolvida pelo proprietário da empresa. Nas décadas seguintes, enfrenta uma profunda crise da qual sairá fortalecida ao se reposicionar no mercado de moda como uma empresa de luxo digital, focada nos consumidores de alto poder aquisitivo da geração *millennial*. Para entender sua relação com a mulher presente em sua comunicação, analisamos os pontos de contato entre seu próprio discurso e o discurso de duas revistas de moda: *Elle* e *Vogue*. Além disso, observamos suas estratégias de marketing e fizemos a análise semiótica de uma de suas campanhas publicitárias, veiculadas nesses dois títulos, comparando-a com outras que foram publicadas no início de sua trajetória e no período que antecedeu e que formatou o reposicionamento.

Abstract

How a company builds its brand, establishes an identity and composes a coherent and successful discourse? Looking for these answers, this thesis proposes a case study of British brand Burberry, retaking the relationship it has built over 158 years with its customers. Its story begins with the manufacture of jackets for explorers and military uniforms and concentrates from 1930's to 1970's in an emblematic product, the trench coat, made of a gabardine developed by company's founder. In the following decades, faces a deep crisis. The turnaround came with brand reposition in fashion market as a digital luxury company, focused on high end market consumers: the *millennial* generation. To understand its relationship with this woman, shown in its communication advertisements, we analyzed points of contact between Burberry's speech and two fashion magazines' speech, *Elle* and *Vogue*. Furthermore, we observed their marketing strategies and elaborated a semiotic analysis of its advertising campaigns, published at these two titles, compared to previous ads that were issued in the past, during crisis period and also on repositioning times.

Sumário

1.0 Introdução	11
1.1 Objetivos do Trabalho	14
1.2 Justificativa	14
1.3 Metodologia	15
2.0 História – Trincheiras, aviadores e aventureiros: uma estreia bem britânica	16
2.1 História – Parada no tempo: o xadrez vira souvenir de turista	20
2.2 História – No meio do caminho, havia os hooligans	22
2.3 História – Admirável Mundo Digital	24
3.0 Marca, produto e <i>brand equity</i>. Os elementos que constroem o sucesso	28
3.1 Marca, produto e <i>brand equity</i> na Burberry	31
3.2 A experiência digital na Burberry	34
3.3 Funções da Marca	37
3.3.1 Visão, valores e Objetivos	37
3.3.2 Conceito	38
3.3.3 Cultura	38
3.3.4 Modelo de negócios e estratégias	38
3.3.5 Mix de produtos	39
3.3.6 Distribuição	40
3.3.7 Faturamento	41
3.3.8 Concorrentes	42
3.3.9 Público Alvo	42

3.3.10 Comunicação	44
3.3.11 Percepção	44
3.3.12 Naming	44
3.3.13 Identidade corporativa (cores, símbolos visuais, ilustração, léxico verbal)	45
3.3.14 Matriz BCG	47
3.3.15 Conclusão da Análise de Marketing	48
4.0 <i>Ethos e pathos: o discurso Burberry, Vogue e Elle</i>	48
4.1 Burberry em campanha: expressões da marca	54
4.2 Posicionamento de consumo: Burberry da prática à utopia	59
5. Considerações finais	72
6. Referências bibliográficas	78
7. Anexos	82

“Os projetos de marca mais potentes são sempre aqueles que nascem de uma intuição, de uma visão, de uma paixão”

Andrea Semprini (2010, p.274)

“Dentro de seus templos, os consumidores podem encontrar o que zelosamente e em vão procuram fora deles: o sentimento reconfortante de pertencer – a impressão de fazer parte de uma comunidade”

Zygmunt Bauman (2001, p. 127)

1.0 Introdução

O que é marca? Quais as expressões da marca? Como uma marca se relaciona com a mídia nos dias atuais e nela busca espaço para reforçar sua imagem, conquistar novos consumidores e manter o vínculo com os já existentes? Como funcionam esses discursos entre marca, produto, consumidor e mídia e como mantê-los alinhados e coerentes? Em busca de respostas para essas perguntas, este estudo pretende mergulhar na trajetória da marca de moda e acessórios britânica Burberry e na relação que ela construiu com seus consumidores ao longo de 158 anos de história para, mais recentemente, se fixar em uma mulher emblemática, presente em suas campanhas publicitárias, em seus desfiles e em sua comunicação digital. O objetivo é analisar a relação da marca com sua consumidora e o vínculo desta consumidora com a leitora idealizada nos títulos de moda.

A Burberrys (grafada com S no final) não era mais do que uma lojinha quando surgiu em 1856, no interior da Inglaterra. Era o lugar a que os ingleses recorriam quando precisavam de roupas resistentes para caçar ou pescar sob o tempo frio e úmido do país. Mas foram duas invenções de seu proprietário, o inglês Thomas Burberry, até pouco tempo antes um ajudante de costureiro que, mais tarde, alavancariam o sucesso da empresa: uma gabardine leve e à prova d'água e um sobretudo confeccionado com ela sob encomenda para os militares que enfrentariam a Primeira Guerra Mundial. Um começo inovador, mas sem glamour algum. Hoje, ao lado da escocesa Pringle of Scotland (fundada em 1815), da inglesa Acquascutum (de 1851) e da francesa Louis Vuitton (de 1854), a inglesa Burberry está entre as grifes de

moda mais antigas e bem sucedidas em operação no mercado ocidental (é preciso citar a japonesa Kaguraya, que faz bolsas de luxo desde os anos 1500)¹.

Entre o início promissor e o atual momento de sucesso, enfrentou vários percalços. Inclusive uma longa fase de ostracismo entre os anos 1970 e 1980. Nos últimos anos, voltou a ganhar fôlego, destacando-se (inclusive em relação a suas companheiras centenárias) pelo espírito altamente inovador. Com 497 lojas (entre as operadas diretamente e as concessões) em 32 países (fazem parte desta rede 70 franquias distribuídas em 28 países), atingiu um faturamento total de quase 2,33 bilhões de libras em 2014, segundo balanço divulgado pela empresa em seu site corporativo². Pelo quinto ano consecutivo, aparece no ranking anual preparado pela Interbrands, que lista anualmente as 100 maiores marcas globais. De 2012 para 2013, saltou do 82º lugar para o 77º e incrementou o valor de seu nome em 20%, tornando-se a marca de luxo que ganhou mais valor no período³.

Com a contratação de Christopher Bailey para a direção criativa, em 2001, a empresa alcançou um novo patamar no mercado, fazendo com que seus produtos de moda, acessórios, perfumaria e, desde 2012, também maquiagem (com planos de estender a linha para cremes e outros cosméticos em 2015) estivessem entre os mais desejados do planeta. Tudo isso amparado por uma forte estratégia digital, a ponto de a marca se posicionar atualmente não como uma empresa de moda, mas como uma empresa digital de luxo. Em um estudo realizado três anos atrás pela consultoria Altgamma⁴, ela se destaca como a grife de luxo mais conectada e com maior valor digital reconhecido pelos consumidores.

Por isso, o objetivo desta monografia é compreender como uma marca tipicamente inglesa, sóbria, focada no outerwear, saiu de uma trincheira cinzenta de guerra, com um casaco sem

¹ Fonte: **The World's Five Oldest Fashion Labels**. **Corset-story.com**. 20/08/2013. Disponível em <http://www.corset-story.com/blog-wp/the-worlds-five-oldest-fashion-labels> Acessado em 24/08/2014.

² Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights. **Burberryplc.com** Disponível em http://www.burberryplc.com/investor_relations/annual_reports/annual-report-2013-14?WT.ac=Annual+Reports Acessado em 05/08/2014.

³ Fonte: Best Global Brands. **The New Top 100**. Interbrand.com. 2013. Disponível em <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013-Brand-View.aspx>. Acessado em 16/08/2014.

⁴ Fonte: SANDERSON, Rachel. Altgamma Study has a Surprising Twist. **Financial Times**. Londres. 22/09/2011. Disponível em <http://blogs.ft.com/material-world/2011/09/22/altgamma-study-has-a-surprising-twist/> Acessado em 16/08/2014.

apelo de moda, completamente utilitário e com pouca aderência ao mundo feminino, enfrentou uma crise de mercado nos anos 1970 e 1980, entrou e saiu do radar da moda e chegou aos dias de hoje com tamanha identificação no mercado de luxo. Como desviou seu foco de militares e aventureiros para mulheres de alto poder aquisitivo com grande interesse em moda? Como transformou elementos como o trench coat, o xadrez e até mesmo o cavaleiro de seu logotipo em símbolos de status, poder e desejo? E, sobretudo, que passos deu na última década para capitalizar a revolução digital em favor do relacionamento com essa consumidora ideal e mais jovem que a original?

A escolha recente de modelos britânicas de sucesso para as campanhas (Kate Moss, Lily Donaldson, Gemma Ward, Georgia Frost, Stella Tenant, Keira Gormley, Agyness Deyn e Coco Summer, entre outras) assim como de fotógrafos renomados, como Mario Testino, tem um significado que deve ser interpretado na busca pelo entendimento dessa nova identidade. O mesmo em relação à construção do vestuário, o tipo de pose nos anúncios, as trilhas sonoras e as referências estéticas das campanhas e vídeos publicitários, veiculados tanto em revistas de moda femininas como *Elle* e *Vogue* quanto em seus respectivos sites. Como esses ingredientes se traduzem nas campanhas e nas coleções?

Tudo isso constitui um compêndio de mensagens que deve ser analisado com o objetivo de entender essas relações. Que elementos funcionam como gatilhos de desejo para essas mulheres que têm poder aquisitivo para ser uma consumidora Burberry? E as que ainda não são, mas têm potencial? Como funciona esse ciclo entre a mulher que os estilistas, profissionais de marketing e de comunicação da empresa imaginam e a mulher construída pelos jornalistas nas redações de revistas e sites de moda? Como elas se encontram e se fundem?

Nesta monografia, estas questões serão discutidas ao longo de três capítulos. Na sequência desta introdução, que exporá os objetivos do trabalho e a metodologia utilizada, teremos um capítulo sobre a história da marca. Em seguida, virá o capítulo sobre marketing, mostrando como funcionam marca, produto e *brand equity* no contexto da Burberry, sua experiência digital e uma análise das funções da marca. Fechando a parte analítica, há o capítulo que mergulha no discurso proposto pela marca nas revistas *Elle* e *Vogue* e a análise semiótica de seus anúncios.

1.1 Objetivos do trabalho

O objetivo central é entender que mecanismos unem a consumidora idealizada Burberry e a leitora idealizada pela marca e como as expressões da marca dialogam com essa leitora. Quem é a mulher que está no foco da marca, na missão da empresa, com quem ela quer estabelecer um vínculo. E quem é a leitora presente nas revistas de moda com as quais ela se identifica e de que maneira. Que argumentos e artefatos são trabalhados para estreitar essa relação em benefício de uma marca que se fixe no imaginário de determinado público e se torne cada vez mais desejável e, por consequência, vendável.

Como essa relação com os clientes se estabelece por meio da mídia, muito além do relacionamento dentro das lojas (que também foi transformado para além de compra em experiência emocional). Para tanto, outros canais além do papel foram abertos (especialmente por meio das mídias sociais) que ampliam esses pontos de contato entre marca/cliente/leitor para o que se chama hoje de uma experiência 360 graus. Para além do objetivo específico de estabelecer essas conexões, espera-se entender como uma marca fortalece sua imagem e sua identidade junto a consumidoras, leitoras e internautas.

1.2 Justificativa

O tema é extremamente atual e relevante. No mundo inteiro, as marcas (em especial as de moda e beleza, ligadas ou não ao mercado de luxo) assumiram um papel mais importante do que os próprios produtos que representam, tornando-se objeto de desejo entre os consumidores. Um estudo que ajude a entender como uma grife centenária como a Burberry, destaque no mercado de moda internacional, construiu sua identidade e renovou seus vínculos com suas clientes, reinventando-se ao longo de sua trajetória para se manter no topo, pode se tornar um instrumento útil para que outras empresas do setor desenvolvam uma administração de imagem mais sólida, organizada e profissional. Especialmente no Brasil, onde o mercado de moda é formado em sua maioria por empresas familiares, que muitas vezes têm uma gestão pouco coesa no que diz respeito à imagem e à comunicação da marca.

Esta monografia é uma proposta inicial para, quem sabe, no futuro, surja um estudo ampliado sobre o tema que pense um conjunto maior de marcas e a construção de relações, vínculos e ethos dos veículos de comunicação no Brasil, *ethé* de marca de moda e *ethé* de consumidores-receptores. Assim como o *pathos* resultante desse processo.

O trabalho pretende se apoiar em estudos que tragam orientação no que diz respeito a práticas de consumo relacionadas à comunicação e à articulação de vínculos entre marcas e consumidores por meio de dispositivos midiáticos e títulos que ajudem a entender a construção da imagem das mulheres nas revistas femininas validando essa imagem de leitora idealizada que se liga também a uma consumidora idealizada pela marca. O estudo dos rituais de consumo a partir dos vetores da publicidade e da moda, considerando troca e posse como práticas ritualísticas, ajudará a entender esse posicionamento. Tal proposta de teoria se liga ao momento atual, em que as marcas, mais do que vendas, pretendem oferecer experiências aliadas ao consumo, agregando a esse momento uma série de significados.

1.3 Metodologia e procedimentos a serem empregados no trabalho

Inicialmente, esta monografia pretende fazer um levantamento da trajetória histórica da Burberry identificando, do nascimento da marca aos dias de hoje, os pontos fundamentais no que diz respeito à construção de imagem e de identidade junto aos consumidores ao longo do tempo, deixando claro quais foram esses turning points e que instrumentos foram usados para que a grife reforçasse uma mudança de imagem ou de posicionamento junto a seus consumidores.

Em seguida, pretende-se observar essa trajetória (com destaque para os anos mais recentes) para entender a fundo a construção dessa identidade usando como base a análise do ponto de vista de marketing (função de marca) avaliando a nova identidade que a marca assumiu. Por fim, se fará a análise discursiva e semiótica da campanha publicitária do verão de 2014, veiculada nas revistas *Elle* e *Vogue* brasileiras no primeiro semestre de 2013. Para tanto, pretende-se inicialmente analisar o discurso com base nos estudos realizados por Dominique Maingueneau (2004) identificando *ethos* e *pathos* nas expressões da marca e também os *ethé* dos leitores-consumidores dos dois títulos em questão.

Na sequência, será feita a avaliação do conjunto de anúncios de 2014 sob o olhar da semiótica, com base nas teorias elaboradas por Jean Marie Floch (1990), Algirdas Julien Greimas (1979) e Andrea Semprini (1995), localizando esses anúncios dentro do quadrado semiótico e atribuindo a eles o posicionamento de consumo da marca (tipos de valorização e de publicidade equivalentes).

Por fim, pretende-se observar a evolução da comunicação comparando o conjunto de 2014 com três anúncios realizados durante o período de crise da marca, nos anos 1980 (um anúncio

de 1980, outro de 1981 e o último de 1986), a campanha do verão de 2001, uma das que marcam o início do reposicionamento, e quatro anúncios independentes que remontam ao início da trajetória da marca (fim do século 19, anos 1910, anos 1930 e anos 1950).

Desta forma, espera-se mostrar como a marca construiu um novo discurso depois de ter enfrentado uma longa crise, passou a se relacionar de uma nova maneira com a mídia e estabeleceu um novo vínculo entre o consumidor Burberry e o leitor idealizado por ela. O objetivo é revelar como as expressões da marca nas revistas dialogam com essa leitora idealizada e em que medida a Burberry vai ao encontro dessa leitora dos títulos estudados e vice-versa.

2.0 História - Trincheiras, aviadores e aventureiros: uma estreia bem britânica

Do meio do século XIX ao início do século XXI, a empresa foi do sucesso absoluto ao perigo de falência, viu seus produtos serem disputados no mundo inteiro e depois caírem na vala comum, sendo olhados pelos consumidores com descaso e até desconfiança. A empresa se reinventou, aproveitou para somar moda e internet surfando na onda digital e recuperou o prestígio posicionando-se no mercado de luxo, como veremos a seguir.



Thomas Burberry e a primeira loja, em Basingstoke.⁵

A Burberry começou em 1856 pelas mãos de um jovem empreendedor. Thomas Burberry, então com 21 anos, era assistente em um estabelecimento que vendia roupas e tecidos quando decidiu abrir seu próprio negócio: uma loja de roupas esportivas na cidade de Basingstoke, Hampshire, no sul da Inglaterra. Mas foi ao patentear uma invenção, em 1888, que ganhou fama e prestígio: a gabardine, um tecido impermeável, leve, feito à base de lã e algodão, resistente e durável – tudo o que os ingleses precisavam para enfrentar o tempo instável da Grã-Bretanha:

⁵ Fonte: Divulgação Burberry.

“Amante do golfe, (*Burberry*) sentia falta de calças e casacos apropriados para o exercício ao ar livre com conforto e devidamente protegido das intempéries. Pesquisou tratamentos de fios e tipos de trama até chegar à fórmula de um pano leve, arejado e impermeável, algo fantástico para a época. Batizou o tecido de *gabardinee* – termo que Shakespeare usou para definir o poderoso casaco de uma personagem de uma de suas peças: um abrigo contra ventos e tempestades.” (VALADARES, 2007, p. 112).

Com o tempo, os casacos produzidos com o novo tecido incorporaram o nome do próprio dono e acabaram sendo chamados pelos consumidores apenas de “Burberry”, como ocorre ainda hoje na Inglaterra. “‘Pegue meu Burberry’, costumava pedir ao seu valete o rei Eduardo VII, um dos muitos consumidores fieis da marca”⁶. A novidade conquistou nobres e pescadores, aviadores e montanhistas, caçadores e exploradores. As primeiras peças produzidas eram roupas para caça e pesca e para a prática de esportes. Os pedidos se multiplicaram e a procura era tamanha (vinham compradores de trem de outras cidades para fazer compras) que foi preciso abrir uma filial em Londres, a Thomas Burberry & Sons, em 1891, no Haymarket, onde a sede da empresa permaneceu até 2008, de onde se mudou em 2009 para Horseferry House.

Durante o ciclo de expedições que tomou conta do início do século XX, Burberry soube associar sua marca ao espírito aventureiro que tomou conta da Europa. Foi o empresário quem preparou a bagagem do capitão norueguês Roald Amundsen, para a viagem ao Polo Sul, em 1911, com roupas e tendas reforçadas. Três anos mais tarde, repetiu a consultoria para o anglo-irlandês Ernest Shackleton que embarcou para a Antártida vestindo um casaco com capuz da marca.

⁶ Fonte: **Burberry**. Voguepedia. Disponível em <http://www.vogue.com/voguepedia/Burberry>. Acessado em 6/7/2014.



Ernest Schackleton e a expedição de Roald Amundsen ao Alasca⁷.

Aos poucos, a Burberry foi se tornando sinônimo de aventura, viagem e exploração, focada cada vez mais no chamado “outerwear”. Mas o seu produto mais famoso ainda estava por vir. Em 1914, Burberry foi convocado pelo Ministério da Guerra britânico para atualizar os uniformes que os oficiais vinham usando desde a segunda Guerra dos Bôeres, que durou de 1899 a 1902. Foi quando deu vida nova à farda conhecida como “Tielocken coat”. Desenvolvido para as tropas que lutariam na Primeira Grande Guerra Mundial, o novo casaco ganhou uma faixa na cintura para ficar mais ajustado, “dragonas nos ombros para prender o quepe, peitilho para apoiar a arma, cintas que ajustam o punho para proteger do frio, além de espaço para prender medalhas e insígnias e anéis em forma de D para carregar granadas de mão e bússolas” (COLLINS apud TOKATLI, 2011, p. 3). Estava criado o trench coat, ou casaco de trincheira, que protegeria meio milhão de soldados britânicos no front dos aliados.



Tielocken original⁸.

⁷ Fonte: Divulgação Burberry.

⁸ Fonte: Divulgação Burberry.

Mais tarde, a peça foi adaptada para ser usada pelos civis. Nos anos 1920, ganhou o forro xadrez em vermelho, bege e preto, que se tornaria o ícone mais forte da marca. Mais do que febre, a capa acabou se tornando símbolo do estilo britânico de viver, como relata Christopher Bailey, diretor criativo e atual CEO da marca:

“A rainha usa trench, Sid Vicious, do Sex Pistols, usava trench! Os exploradores adoram a peça tanto quanto os homens de negócios. Quando desenho um imagino uma jovem jogando-o por cima do jeans e uma senhora vestindo-o sobre um tailleur. Quero que ambas se sintam elas mesmas, e não fashion victims” (BLOCKER, 2006, p. 46).



A rainha Elizabeth, o príncipe Charles e Lady Diane e príncipe William e Kate Middleton⁹.



Burberry no cinema: *Kramer x Kramer*, *Casablanca* e *Bonequinha de Luxo*¹⁰.

Nos anos 1930 e 1940, a Burberry se solidificou como uma instituição britânica e ganhou o mundo usando o trench como sua imagem mais forte. Inclusive emprestando essa imagem para o cinema americano. Humphrey Bogard e Ingrid Bergman imortalizaram a cena de despedida de seus personagens no filme *Casablanca*, de 1942, usando trenchs. “Durante os anos 1960 até os 1970, o xadrez ajudou a diversificar a linha que começara focada no

⁹ Fonte: Google Images.

¹⁰ Fonte: Google Images.

‘rainwear’. Foram criados guarda-chuvas, echarpes e cachecóis que se tornaram hits de vendas”¹¹.

2.1 História - Parada no tempo: o xadrez vira souvenir de turista

A partir da década de 1950, o negócio começa a ganhar uma nova dimensão. Em 1955, a empresa é comprada pela Great Universal Stores (GUS), um conglomerado baseado em Manchester, que “continuou a tradição de incentivar estrelas de cinema a usarem seus trench coats, como Audrey Hepburn em *Bonequinha de Luxo*, de 1961, e Peters Sellers na série *A Pantera Cor de Rosa*, com estreia em 1963” (TOKATLI, 2011, p. 3). Durante os anos 1960, há um forte investimento na venda de acessórios e a empresa licencia a marca com força total na Espanha e no Japão. Com o passar do tempo, boa parte dos ganhos acabam ficando condicionados aos royalties, especialmente na Ásia:

“O resultado foi a dependência excessiva da Ásia (o Japão se tornou o mercado mais importante, com 1,15 bilhões de dólares, de longe a maior das marcas não japonesas estabelecidas lá) com uma fatia de 75% das vendas da marca, algo que lhe traria problemas com a crise financeira que se estabeleceria na Ásia mais adiante” (TOKATLI, 2011, p. 4).

A venda no Japão começa a causar um fluxo curioso de mercadorias, que voltam à Inglaterra com preço mais barato do que os comerciantes locais praticam. Ao mesmo tempo, as cópias começam a se disseminar e a vulgarizar o valor da marca. Nessa fase, era possível encontrar produtos Burberrys (até então o nome ainda era grafado com “S” no final) em mais de 60 pontos de venda espalhados pela área central de Londres, mas não em revendedores de peso, como as lojas de departamentos Selfridges ou Harrod’s, um claro sinal de desprestígio. Rapidamente, as cópias invadem as lojinhas de souvenirs para turistas.

“No final do ano financeiro de 1998, os lucros anuais da empresa despencaram de 62 milhões de libras para 25 milhões e a Great Universal Stores foi aconselhada a vender a empresa, com uma expectativa de retorno que não chegava a mais de 200 milhões de libras pelo negócio como um todo” (MOORE; BIRTWISTLE, 2004, p. 2).

¹¹ Fonte: **Burberry**. Voguepedia. Disponível em <http://www.vogue.com/voguepedia/Burberry>. Acessado em 6/7/2014.

Ao invés de vender a marca, o conglomerado tomou uma saída inesperada: em 1997, contratou Rose Marie Bravo como CEO e trocou todo o time corporativo. A americana tinha no currículo a reestruturação da Saks Fifth Avenue, de Nova York, e veio com o desafio de restabelecer a grife encontrando um discurso coerente, o que incluía renegociar sua distribuição e reorganizar seu licenciamento. “Um dos objetivos era tirar a marca das lojinhas de turistas às quais ela acabara relegada para colocá-la de volta em endereços de prestígio” (TOKATLI, 2011, p. 4). Modernizar a marca, torná-la interessante para a nova geração e fazer com que ela deixasse de ser uma marca local (metade de suas vendas vinham de apenas dois países, Espanha e Japão, enquanto mercados tradicionalmente ligados à moda, como Paris e Milão, não eram contemplados) estavam entre os objetivos imediatos.

“Cortamos vários negócios na Ásia, que voltarão a seu tempo. Muitas das vendas feitas em Londres vinham de turistas asiáticos e a ideia não era mais ser guiado pelo mercado de turistas. Queríamos nos guiar pelo mercado local, onde quer que nossas lojas estejam. Queremos tornar a Burberry uma companhia de luxo internacional com estilo e sensibilidade britânicos”, afirmou Rose Marie Bravo (SCHIRO, 1999, p. 1)¹².

Para diretor criativo, Bravo contratou o ítalo-americano Roberto Menichetti (com passagens por casas como Jil Sander e Claude Montana), que focou na linha Prorsum, mais exclusiva e cara. Era o ponto de partida para mudar a imagem da grife com rapidez. Mas o tradicional xadrez, que já estava saturado àquela altura, ainda continuou sendo trabalhado intensamente pelo novo estilista, até mesmo em vestidos de festa, “inclusive introduzindo variações nas combinações de cor, como rosa com cinza” (HELLER apud TOKATLI, 2011, p.5). Bravo continuou chacoalhando a marca com uma série de medidas. Contratou o fotógrafo Mario Testino, conhecido pelo portfólio em grandes revistas de moda, como *Vogue*, e as modelos britânicas mais requisitadas do momento, Kate Moss e Stella Tennant. Juntos, eles ganham a missão de dar um novo rosto à Burberry, agora sem o “S” final do nome. “Colocar nossos biquínis em Kate Moss cortou a idade dos nossos clientes em 30 anos numa tacada só”, declarou Bravo (The Economist, 2001, p. 2). Em 1999, colocou a linha Prorsum para desfilarem na London Fashion Week. Em abril do mesmo ano, o famoso xadrez sai do avesso e vai para

¹² Fonte: SCHIRO. Anne-Marie. Burberry Modernizes and Reinvents Itself. **The New York Times**. Nova York. 5/1/1999. Disponível em <http://www.nytimes.com/1999/01/05/style/burberry-modernizes-and-reinvents-itself.html?pagewanted=print> 4/4

o lado direito dos casacos numa jogada ousada. Em 2000, o perfume Touch chega ao mercado para reforçar as vendas. “Bravo e Menichetti completaram sua missão olhando para os 150 anos de história da Burberry e atualizando o melhor de seus atributos em uma linha moderna de roupas e acessórios femininos” (SCHIRO, 1999, p. 1)¹³.

Com Bravo na presidência, a empresa cresceu também no mercado americano. As vendas subiram de 470 milhões para 1 bilhão de dólares. Os lucros explodiram. Entre maio e setembro de 2003, num período de seis meses, eles chegaram a um total de 115 milhões e dólares. “A marca voltava para o topo, mais poderosa do que em sua época áurea, e virou até expressão no mundo dos negócios. ‘Fazer uma Burberry’ significa renovar uma empresa com sucesso” (VALADARES, 2007, p. 112).

A virada na marca se tornou um case no mundo dos negócios e Bravo, uma profissional premiadíssima (o *Wall Street Journal* a colocou entre as 50 executivas mais bem sucedidas de 2004 e a revista *Fortune* a apontou em suas listas de 2004 e 2005 como uma das “50 mulheres mais poderosas do mundo dos negócios” fora dos Estados Unidos). Em 2005, Bravo se aposentou, entrou para o board da empresa e cedeu lugar à Angela Ahrendts, com passagem pela Donna Karam, que deu sequência ao projeto iniciado por ela.

2.2 História - No meio do caminho, havia os hooligans

Bem no início dessa retomada, entretanto, a empresa teve que enfrentar um revés. Ao colocar no mercado lenços, óculos e bonés mais acessíveis do que a maioria de seus produtos, a Burberry acaba atraindo outro tipo de consumidor. Era o início dos anos 2000 e a logomania, forte entre os rappers, chegava também aos fãs de futebol. Esse fenômeno foi tratado na Inglaterra como “subcultura hooligan” e os garotos que aderiram a ela, batizados de “chavs” – “nome dado na Inglaterra aos jovens com pouca educação, tipicamente violentos e que usam roupas de design falsificadas.”¹⁴

“A palavra ‘chav’ é associada à marginalização e à exclusão social. Na etimologia, “chav” tem origem no dialeto romani. Vem da palavra usada para “criança pequena” (‘chavo’ ou ‘chavi’). As expressões coloquiais mais recentes vêm de

¹³ Fonte: SCHIRO. Anne-Marie. Burberry Modernizes and Reinvents Itself. **The New York Times**. Nova York. 5/1/1999. Disponível em <http://www.nytimes.com/1999/01/05/style/burberry-modernizes-and-reinvents-itself.html?pagewanted=print> 4/4

¹⁴ Fonte: FROST, Ashley. **Chavs**. 25/09/2013 Disponível em <http://preciosoforecasting.com/tag/burberry/>. Acessado em 06/08/2014.

North Kent, no Sudeste da Inglaterra, uma área popular entre os ciganos desde o século 19. Em Kent, ganhou sentidos ainda mais discriminatórios. A palavra viria das iniciais de **council housed and violent** ou **council house vermin**.¹⁵

Esse grupo era especialmente obcecado pelo xadrez Burberry. E passa a usá-la em todo tipo de acessório (chapéus, bonés, jaquetas, calças) e até mesmo em carros e casas, que eram pintados nas mesmas cores e padrão. Como resultado, as vendas da marca despencam. Rapidamente a Burberry tenta resistir e bloquear a ação dos chavs, que começavam a ameaçar a guinada audaciosa que a grife havia traçado para o seu futuro. “A cultura chav criou um movimento negativo em torno da marca a ponto de pubs e clubs banirem com frequência gente que estivesse usando roupas da marca”¹⁶.



O Vauxhall Cavalier, torcedores de futebol, a atriz Danniella Westbrook e casa – tudo no xadrez Burberry¹⁷.

Como medida de urgência, a empresa diminuiu drasticamente o uso do xadrez em suas linhas. Em 2002, o padrão era visível em 20% de seus produtos. Três anos depois, baixou para 5%. E parou de vender os bonés xadrezes que estavam entre os preferidos da comunidade chav. Para completar, processou todas as iniciativas de pirataria ligadas ao movimento. “Quando a banda de rap Goldie Lookin' Chain, de Welsh, ganhou um automóvel Vauxhall Cavalier pintado com o xadrez Burberry e decidiu leiloar o carro no eBay, os advogados da empresa acionaram os donos na justiça e pediram a destruição do carro por direitos autorais”¹⁸. Demorou algum

¹⁵ Em tradução livre: “interno violento de reformatório” e “verme de reformatório”. Fonte: HAYWARD, Keith; YAR, Majid. **The Chav Phenomenon: Consumption, Media and the Construction of a New Underclass**. Universidade de Kent. Londres. Sage Publications, 2006. Disponível em <http://www.uk.sagepub.com/devereux/website%20material/Proofed%20web%20materials/Journal%20articles/Chap%206%20-%20Hayward%20'Chav%20Phenomenon'.pdf>. Acessado em 06/08/2014.

¹⁶ Fonte: JOHNSTONE, Nova. **Burberry and the Chav Culture. Who knew?** 15/11/2012. Disponível em <http://therealnovadawn.blogspot.com.br/2012/11/burberry-and-chav-culture-who-knew.html>. Acessado em 06/08/2014.

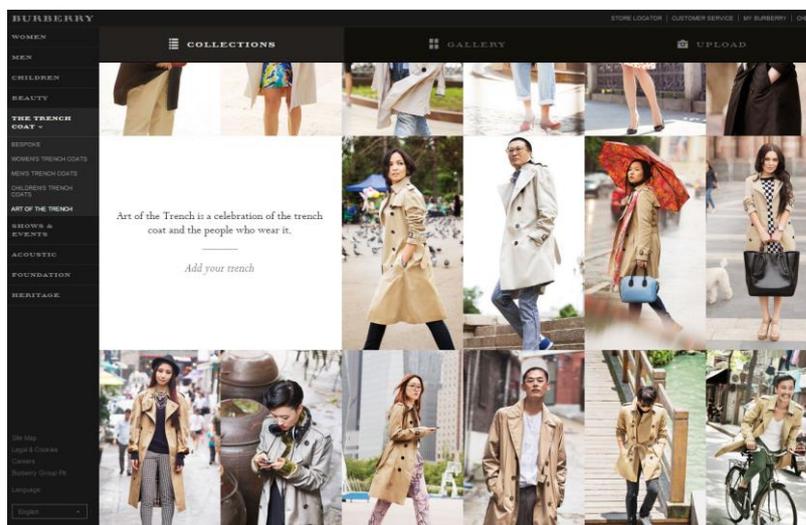
¹⁷ Fonte: Google Images.

¹⁸ Fonte: BOTHWELL, Claire. **Burberry versus Chavs**. BBC News. Londres. 28/10/2005. Disponível em <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4381140.stm>. Acessado em 06/08/2014.

tempo até que a marca conseguisse descolar sua imagem da dos chavs. Mas, até hoje, ainda há quem conecte o nome da grife a esta fase.

2.3 História - Admirável Mundo Digital

Graduado pelo Royal College of Art de Londres, Christopher Bailey chegou à Burberry antes de Angela Ahrendts, ainda na gestão de Bravo. Ele substituiu Menichetti na direção criativa em 2001, trazendo no currículo empresas como Donna Karan e Gucci, a vantagem de ser 100% britânico e admirador da marca. Cinco anos depois, Ahrendts (também ex-Donna Karan) juntou-se ao time. A dupla avançou na estratégia que Bravo e Menichetti haviam construído. Enquanto Angela trabalhava na mudança da organização, enxugando a distribuição e o número de fornecedores, Bailey investia na criação. Mas, juntos, tinham um entusiasmo peculiar pela questão digital.



Plataforma Art of the Trench: qualquer pessoa pode postar sua foto usando um trench coat da marca.

Se a estratégia era atingir o público jovem e, como consequência, rejuvenescer a base de clientes, nada mais natural do que captar o interesse dos consumidores onde eles estavam. Ou seja: na internet. Bailey, hoje com 43 anos, sempre foi um fã declarado de tecnologia e admirador da Apple, de onde tirou muito do conceito que acabou aplicando na Burberry. “Eles (*Apple*) são incrivelmente consistentes. Amo o fato de ser um mundo em que você entra e fica imerso do ponto de vista deles”, declarou¹⁹. Para o estilista e sua equipe, na maior parte

¹⁹ Fonte: CRONIN, Emily. Burberry: Entrenched in the Digisphere. **The Telegraph**. Londres. 24/11/2012. Disponível em <http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG9694181/Burberry-entrenched-in-the-digisphere.html>. Acessado em 16/08/2014.

formada por jovens na faixa dos 30 anos, criar produtos ou ações que levem o digital em consideração é algo natural, já que fazem parte de uma geração que cresceu envolvida por essa realidade. “Digital é algo que nunca deve ser pensado depois. Nunca deve fazer parte de um check list do que se deve fazer. Digital para mim não é um projeto, é um estilo de vida. Se você lida com isso como um projeto, sempre será superficial”, diz Bailey²⁰. Perseguindo esse objetivo, a Burberry foi uma das primeiras a investir pesado na comunicação digital e, mais que isso, em fazer com que o conteúdo digital se tornasse um produto tanto quanto as bolsas e casacos de suas coleções. “Como resultado, conseguiu rejuvenescer rapidamente a marca sem perder a sofisticação”, afirma Ellen Kiss, coordenadora do Núcleo de Marketing de Luxo da ESPM. (BECKER, 2011, p. 96).

“Ahrendts percebeu logo que, para capturar uma base mais jovem e conectada, a Burberry deveria falar com os compradores em outros termos – em termos digitais. ‘É assim que os consumidores vivem. Eles acordam com um aparelho nas mãos. É assim que a vida começa. O ônus é nosso de mudar o ritmo de tudo que fazemos para manter a mesma velocidade em que a sociedade está se movendo’, contou em uma conferência de tecnologia.”²¹

Hoje, a Burberry tem plataformas digitais em 11 línguas ao redor do mundo. Ao todo, conta com 17,5 milhões de seguidores no Facebook (desde 2009), tem mais de 3 milhões de seguidores no Twitter, 89 mil no Pinterest e é líder entre as marcas de luxo e lifestyle no Instagram (1,7 milhão de seguidores). Isso sem contar os milhões de fãs nas redes sociais chinesas. Só na Weibo são quase 900 mil (a Burberry entrou na maioria das plataformas chinesas – Sina Weibo, Kaixin001, Youku e Douban – em 2009²²). As clientes podem assistir aos desfiles por meio de links ao vivo e reservar as peças que desejam online, em tempo real, durante as apresentações, algo inédito para a maioria das marcas estreladas. Via Twitter,

²⁰ Fonte: MORRISON, Maureen. **A Focus on Digital Makes Burberry Relevant to a New Generation**. Advertising Age.com. 10/12/12. Disponível em <http://adage.com/article/cmo-strategy/a-focus-digital-makes-burberry-relevant-a-generation/238671/>. Acessado em 17/8/2014.

²¹ Fonte: CRONIN, Emily. Burberry: Entrenched in the Digisphere. **The Telegraph**. Londres. 24/11/2012. Disponível em <http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG9694181/Burberry-entrenched-in-the-digisphere.html>. Acessado em 16/08/2014.

²² Fonte: **Burberry. The Best of British Digital Innovation**. The Huffington Post. Londres. 7/09/2011. Disponível em http://www.huffingtonpost.co.uk/2011/09/07/burberry-the-best-of-brit_n_951697.html. Acessado em 16/08/2014.

oferece o que chama de Tweetwalk: envia para os seguidores fotos das modelos já vestidas, tiradas ainda nos bastidores, segundos antes de elas pisarem na passarela. “Eles mostraram que abrir a porta ao público não torna a Semana de Moda apenas aspiracional, mas alarga as possibilidades de engajamento e de lucro”²³.

Dentro do site, mantém o espaço *Art of the Trench*, criado em 2009 sob a curadoria do blogueiro Scott Schuman, do *Sartorialist*, para que seus compradores (famosos ou não) postem fotos vestindo o icônico trench coat (desde então, já angariou mais de 24 milhões de páginas vistas em 200 países), enquanto um hot site se dedica a revelar jovens talentos (músicos e bandas britânicas) que patrocina no festival *Burberry Acoustic* – outra forma de atrair a atenção do público jovem.

Em conjunto com empresas como a Google e a Apple, fechou parcerias para a criação de projetos inovadores, como a plataforma *Burberry Kisses*, que envia beijos digitalizados com as cores de seus batons por email, e a postagem em tempo real de imagens de desfiles no lançamento antecipado do iPhone 5S em telões em Londres, Nova York e Hong Kong – experiência colaborativa que rendeu um salto na quantidade de seguidores em mídias sociais para a marca. Outro sucesso é a plataforma *Bespoke*, que possibilita customizar e encomendar trench coats pelo site da marca definindo, do tecido aos aviamentos, um casaco praticamente único.



Desfiles digitais: modelos desaparecem na passarela em Pequim e a top Cara Delevingne voa sobre a plateia em Xangai²⁴.

²³ Fonte: CRONIN, Emily. Burberry: Entrenched in the Digisphere. **The Telegraph**. Londres. 24/11/2012. Disponível em <http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG9694181/Burberry-entrenched-in-the-digisphere.html>. Acessado em 16/08/2014.

²⁴ Fonte: fotos Tim Howard Management e NY Mag.

As ferramentas digitais também são usadas para reforçar o aspecto desejo/sonho, com um forte investimento na espetacularização dos conteúdos. Ao entrar na China, em abril de 2011, a empresa montou um desfile que misturava na passarela modelos de verdade e modelos criadas pela realidade virtual, em hologravuras 3D, para comemorar a abertura de sua flagship em Pequim. Este ano, ao levar para Xangai mais uma loja-conceito fora de Londres, o fez com um evento de grandes proporções, colocando na passarela/palco top models, cantores e bailarinos interagindo com imagens digitais.



Loja em Xangai com telões e provador com radiofrequência, mostrando como a peça que a cliente vai provar foi usada durante o desfile²⁵

Nas lojas, a assinatura digital também é forte. Em todas as filiais, as vendedoras e gerentes trabalham com iPads, permitindo aos clientes consultar todas as coleções. Aberta em 2012, a flagship da Regent Street, em Londres, conta com uma centena de telas que apresentam conteúdo sobre a marca ininterruptamente. Nos provadores das maiores lojas, espelhos digitais acionam tags nas roupas assim que as clientes entram para experimentá-las. Imediatamente, cenas do desfile em que o produto foi mostrado surgem no espelho para que a compradora veja como ele foi usado na passarela. Em dezembro de 2013, a primeira Beauty Box, loja com conceito inovador que oferece perfumes, acessórios e maquiagens da marca com forte apelo digital (as consumidoras podem experimentar esmaltes e maquiagens virtualmente), foi aberta em Covent Garden, Londres. O segundo endereço foi inaugurado em Seul, em dezembro de 2014.

Como resultado de todas essas ações, a Burberry se tornou a grife de luxo mais conectada e com maior valor digital reconhecido pelos consumidores, graças à

²⁵ Fonte: fotos Eliana Sanches

concentração maciça de investimentos na área digital, segundo um estudo dirigido pela consultoria Altgamma. “60% de sua verba de marketing está nas mídias digitais.”²⁶

“Em 2005, Burberry significava britânico e xadrez’, diz Maureen Mullen, diretora da empresa de pesquisa e consultoria L2, um think tank para inovação digital que elegeu a Burberry uma marca top em seu Index Digital IQ por dois anos seguidos. ‘Agora, na cabeça dos consumidores, ela significa britânico, xadrez e inovação.’”²⁷

Não à toa, todo empenho de Angela Ahrendhts na questão digital acabou lhe rendendo um convite para assumir o cargo de vice-presidente sênior da Apple, uma empresa de tecnologia conhecida pelo forte foco em inovação. Ahrendhts deixa a empresa em 2014 e Bailey acumula o cargo de CEO com a direção criativa e continua firme na estratégia digital:

“Tecnologia é um facilitador e algo incrivelmente libertador. Burberry é sobre uma experiência, uma atitude, um espírito. E acho que também é muito sobre música. Claro, há roupas e bolsas, relógios e óculos e perfumes. Mas diz mais sobre como você interage com a marca. Não é mais uma rua de mão única. É uma via de duas mãos, um diálogo”, diz Bailey²⁸.

Daí em diante, investe cada vez mais em dois polos: a estratégia digital e a conquista do mercado asiático, que, como se verá no capítulo a seguir, revelou-se fundamental para angariar uma nova geração de consumidores: a fatia jovem e de alto poder aquisitivo da geração *millennial*.

3.0 Marca, produto e *brand equity*. Os elementos que constroem o sucesso

Um produto, um nome, um logotipo, uma embalagem, um slogan. Será que esses itens são suficientes para construir uma marca? Hoje, esse desafio envolve muito mais do que isso. Em alguns casos, fala-se em experiência do consumidor mais do que na compra específica de um produto, especialmente quando o assunto é moda. O conceito de marca nasceu com a

²⁶ Fonte: SANDERSON, Rachel. Altgamma Study has a Surprising Twist. **Financial Times**. Londres. 22/09/2011. Disponível em <http://blogs.ft.com/material-world/2011/09/22/altgamma-study-has-a-surprising-twist/>. Acessado em 16/08/2014.

²⁷ Fonte: CRONIN, Emily. Burberry: Entrenched in the Digisphere. **The Telegraph**. Londres. 24/11/2012. Disponível em <http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG9694181/Burberry-entrenched-in-the-digisphere.html>. Acessado em 16/08/2014.

²⁸ Fonte: **Burberry. The Best of British Digital Innovation**. The Huffington Post. Londres. 7/09/2011. Disponível em http://www.huffingtonpost.co.uk/2011/09/07/burberry-the-best-of-brit_n_951697.html. Acessado em 16/08/2014.

sofisticação do conceito de posse. No início, era apenas a forma que os homens encontravam de deixar claro o que lhes pertencia, do gado às ferramentas, e garantir sua procedência em caso de comércio.

“A palavra *brand* (marca em inglês) deriva do nórdico antigo brand, que significa ‘queimar’. Isso porque as marcas a fogo eram, e de certa maneira ainda são, usadas pelos proprietários de gado para marcar e identificar seus animais. (KELLER, 2007, p. 2)

Pintores, escultores e outros artistas costumavam assinar suas obras como forma de identificação desde a Antiguidade. Existem vestígios de assinatura em cerâmicas gregas e romanas e em mercadorias indianas de 1300 a.C. Na Idade Média, as associações de classe (guildas) exigiam que os artesãos e comerciantes colocassem sinais em seus produtos como uma maneira não só de identificação como também de proteção do seu produto e de seu consumidor contra produtos de qualidade inferior (pães abaixo do peso, joias feitas com metais que não fossem nobres). Mas o uso das marcas como conhecemos hoje tem pouco mais de um século. “Por volta de 1890, a maioria dos países industrializados possuía legislação específica sobre propriedade e proteção de marca.” (PEREZ, 2004, p. 9)

A produção industrial em massa no início do século 20 e, mais tarde, o boom da propaganda, nos anos 1960, com destaque para os Estados Unidos, consolidaram a importância das marcas. “A aquisição e a construção das marcas passaram a ser identificadas com o sucesso e o desenvolvimento sustentável das organizações, especialmente das empresas privadas.” (PEREZ, 2004, p. 5)

“Tecnicamente falando, sempre que um profissional de marketing cria um novo nome, logotipo ou símbolo para um novo produto, ele cria uma **marca**. Na prática, porém, muitos administradores referem-se a uma marca como mais do que isso, definindo-a como algo que criou um certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado... Já **produto** é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, utilização ou consumo e que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo. Assim o produto pode ser um bem físico, um serviço, uma loja de varejo, uma pessoa, uma organização, um lugar.” (KELLER, 2007, p. 2)

Existe, porém, uma definição mais estrita, do ponto de vista da American Marketing Association. Para ela, marca é:

“...um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos outros concorrentes. Uma marca é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que de alguma forma o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas com o desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis. Isto é, relacionadas com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos.”

(KELLER, KOTLER, 2012, p. 257)

Se até os anos 1960/1970, os produtos em sua maioria ainda eram mais relevantes do que seus nomes e marcas (muitas vezes as marcas identificavam diretamente o dono do estabelecimento onde determinados produtos eram encontrados), entra-se em uma era em que as marcas ganham status. Não à toa, as décadas de 1980 e 1990 até hoje são reconhecidas no cenário da moda pela onda do consumo excessivo e pela febre dos logotipos. Nomes, logotipos, iniciais e outros ícones saltaram do avesso, dos bastidores e das etiquetas para ganhar papel de destaque em roupas e acessórios (as bolsas Louis Vuitton e suas muitas versões de seu logotipo, assinadas por artistas como Stephen Sprouse e Takashi Murakami formam um bom exemplo). Mais do que sapatos, vestidos, casacos, desejava-se o status que certas marcas proporcionavam. “Gucci, Chanel e Louis Vuitton se tornaram líderes em suas categorias ao compreender as motivações e os desejos do consumidor e criar imagens relevantes e cativantes para seus produtos.” (KELLER, KOTLER, 2012, p. 257).



Bolsas Louis Vuitton assinadas por Stephen Sprouse e por Murakami.

Um conceito interessante de ser aplicado nessa análise é o de *brand equity*. Enquanto *brand* é marca, *equity* pode ser definido como patrimônio, segundo KELLER. Ou seja: o valor da marca para o consumidor. Nesse sentido, podemos ampliar a definição de marca e levar em conta o seu alcance subjetivo.

“O *brand equity* é o valor agregado atribuído a bens e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca”... “Essas diferenças na resposta são resultado do conhecimento que o consumidor tem da marca, todos os pensamentos, sensações, imagens, experiência e crenças associadas a ela.” (KELLER, KOTLER, 2012, p. 257)

Especialmente no caso das marcas de moda, o *brand equity* adquire um peso importantíssimo no relacionamento com o cliente. E vem sendo cada vez mais explorado pelas marcas que trabalham nesse mercado, como se verá a seguir, com sucesso, no caso da empresa que é nosso objeto de estudo.

3.1 Marca, produto e *brand equity* na Burberry

No embalo da Grande Exposição de Londres, em 1851, a Inglaterra passou por um período de crescimento econômico, o mercado publicitário e as equipes de marketing começaram a se organizar no país e o consumo criou fôlego baseado na grande oferta de produtos em escala industrial, uma novidade. Apenas cinco anos depois, a Burberry era fundada, surfando nessa onda de prosperidade aberta pela Segunda Revolução Industrial. A empresa começa sua **trajetória de marca** da maneira mais básica, típica do século 19: com foco no produto (seus casacos para caçar e pescar), baseada em uma necessidade de seu público (proteger-se do vento, do frio e da umidade ingleses para praticar esportes ao ar livre) e incorporando o nome de seu proprietário que, em seguida, batizaria a primeira loja – simplesmente o lugar a que os consumidores recorriam quando precisavam de um casaco para usar fora de casa, como foi dito no início.

Aos poucos, constrói uma ligação sólida com o país e passa a ser vista na Inglaterra como uma espécie de embaixadora, seja pela afetividade (seus casacos eram usados pelos avós, pelos pais, pelos filhos, passados de geração para geração), seja pela ligação histórica (a participação no fornecimento de uniformes nas Guerras ou vestindo exploradores) e até mesmo pela identificação com a família real (é comum ver reis, rainhas e príncipes ingleses

trajando Burberry). O próprio Bailey faz questão de lembrar nas entrevistas como a peça lhe era familiar e como comprou seu primeiro trench, nos anos 1980, em um bazar na igreja local de Yorkshire, e acumulou outros vinte garimpados em bazares antes mesmo de trabalhar na Burberry. (ENRIGHT; FRANKEL, 2009, p. 1).

Mais adiante, seu nome se torna sinônimo de seu **produto** mais importante, o trench coat, em um processo de metonímia parecido, mas não idêntico ao que ocorre com Gillette e lâmina de barbear, por exemplo. Na Inglaterra, a expressão “vestir um Burberry” significava sair com uma capa de chuva da marca (ou semelhante a ela). Mesmo havendo produtos equivalentes de outras marcas, como da concorrente também inglesa Aquascutum, a Burberry seguiu durante décadas como principal player do mercado.

Aos poucos, a marca, reconhecida pelo outerwear, se aproxima do universo da moda, é identificada fortemente pelo trench e pelo xadrez de três cores (bege, vermelho e preto). Criada na década de 1920, a estampa quadriculada marcou o início da jornada da Burberry como marca de luxo – como reconhecimento pelos artigos usados pela realeza, ela viria a receber dois certificados reais de qualidade, em 1955 e 1989. (ROGAR, 2005, p.56-57)

Na década do consumo (anos 1980), o mesmo xadrez explode atraindo consumidores no embalo da fase da logomania, tornando-se objeto de consumo dos hooligans no fenômeno chav, um público inesperado e não visado pela marca. Além de ser lembrada por um produto, a marca passa a ser notada por uma estampa icônica.

Até esse momento, entretanto, o foco ainda era fortemente voltado para o **produto**. Curiosamente, um dos grandes problemas observados pela equipe contratada para fazer a nova gestão, no final da década de 1990, foi a escassez de variedade na grade. Ironicamente, faltava produto. “Tudo o que tínhamos eram capas de chuva. Quando cheguei, lembro-me de dizer: ‘me deem apenas algumas fotos bonitas desse trench coat’”, conta Rose Marie Bravo. “Eu imaginava as pessoas chegando às lojas e não encontrando nada para comprar”. Na época, a nova CEO da empresa temia que a campanha publicitária desse errado. Ela havia fechado o contrato com o fotógrafo peruano Mario Testino, um dos mais famosos do mercado

de moda, e a top britânica Stella Tennant. Mas se deparou com um problema: não tinha roupas nem para vestir a modelo²⁹.

Com a virada dos anos 1990/2000 e a busca pelo público jovem, a Burberry passa por um trabalho de resignificação. Apesar de ampliar sua grade (outras peças de roupa além de acessórios e perfumes desembarcam em sua rede de lojas), começa a reduzir o foco no produto e a enfatizar a experiência que pode oferecer aos clientes, fortalecendo a marca. Ou seja: a atenção se volta para o **consumidor**. Com a mudança de posicionamento, procura se afastar do conceito de “grife que vende moda ou roupas”, e se coloca como uma empresa de luxo digital, multiplicando as possibilidades de contato com o público.

De olho nos jovens, como se verá a seguir, usa o aspecto altamente tecnológico para fazer a transição, mas não abandona sua história, apenas a utiliza como forma de preservar a importância do fator hereditariedade da marca. O resultado é uma combinação eficiente de duas balizas, uma baseada no futuro, outra no passado. O próprio Christopher Bailey fala dessas contraposições:

“Quando eu era pequeno, a marca me evocava o chic de Londres, mas também era a etiqueta que o meu avô e o meu pai vestiam no campo. Por isso, entendo a marca como o sinônimo de uma elegância leve, desencanada: sapatos sublimes, mas um pouco usados, um terno maravilhoso, mas meio amarrotado. É a vontade de dar um toque informal a uma roupa formal. A Burberry é uma mistura de aparentes contradições: arrumado e relax, cidade e campo, clássico e sexy, sério e lúdico”. (BLOCKER, 2006, p. 46).

“Como marca, a Burberry tem muitas facetas – tem o tradicional lado histórico, mas também o lado da cultura pop. Amo o lado histórico, e uso como meu alicerce – amo essa base, algo familiar e estável. Mas, sobretudo, você tem que ter modernidade, relevância”, afirma Bailey. (NAUGHTON, 2008, p.4)

A marca monta uma estratégia baseada em duas premissas: preservar o patrimônio histórico da marca e trabalhar fortemente o aspecto digital (site, redes sociais e aplicativos online) como ferramenta para chegar até um novo consumidor. Na busca por esses clientes mais

²⁹ Fonte: Brava, Bravo. The Telegraph. Londres. 5/10/2003 Disponível em <http://www.telegraph.co.uk/finance/4494116/Brava-Bravo.html>. Acessado em 12/08/2014.

jovens, reformula seus produtos, contrata estilistas que trazem uma nova proposta para a moda da casa, renova o trench coat, troca seu casting de modelos e fotógrafos, assume um novo discurso e uma nova linguagem em suas campanhas publicitárias (como se verá no próximo capítulo) e toca em assuntos mais atraentes a essa comunidade (como música, por exemplo). Dessa forma, começa a proporcionar a seus consumidores mais **experiências** do que **bens**, criando estruturas desejadas de conhecimento da marca. Como consequência, reforça o *brand equity*. Como afirmam KELLER e KOTLER, oferece uma “ponte estratégica vital entre seu próprio passado e futuro”.

Levar ao consumidor conceitos que ficassem bem amarrados e fortemente identificados como Burberry (passado + futuro, hereditariedade + juventude), mantendo vivo seu DNA, foi o caminho que encontraram para sobreviver em um mercado altamente competitivo. Dessa forma, garantiram o que se entende por biografia cultural, ou seja: “a fonte local de significado em um mercado globalizado, uma descrição diacrônica das modificações da marca à medida que evolui conforme as forças da vida social.” (KOPYTOFF apud TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 57). Tudo isso implica em envolver o cliente no mundo da marca, conforme o depoimento de Angela Ahrendts:

“Grandes marcas em grandes negócios também têm que ser grandes contadoras de histórias. Temos que contar histórias autênticas, emotivas, convincentes. E temos que nos esforçar mais porque não trabalhamos com ficção. Estamos construindo um relacionamento de uma vida inteira com as pessoas. E grandes relacionamentos devem ser baseados na confiança”³⁰.

Essa visão estratégica, como se verá no próximo item, vale também para as incursões da marca no mundo digital.

3.2 A experiência digital na Burberry

Segundo TYBOUT; CALKINS, “a longevidade de qualquer marca depende da habilidade de gerenciar a experiência do cliente.” (2006, p. 50). E, nesse setor, a Burberry adquiriu um know how excepcional. Durante seus shows, eventos e desfiles, que reforçam o institucional da marca mais do que apresentam novos produtos, ela leva seus convidados a um estágio de

³⁰ Fonte: **Authentic Branding for a Global Audience: Angela Ahrendts (Future of StoryTelling 2013)**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=krQG2Hceov4> Acessado em 21/09/2014.

quase sonho, tirando-os da realidade com música, luzes e cores em projeções virtuais combinadas a apresentações reais. A marca deixa claro seu potencial tecnológico e seu poder de fogo financeiro, mas também encanta pelo clima que prepara, pela surpresa e pela qualidade das apresentações. O mesmo ocorre em suas lojas, onde os compradores são surpreendidos ao entrar em um provador e perceber que uma tag na roupa aciona no espelho uma projeção da peça sendo mostrada durante o desfile.

“Ter dados sobre os consumidores será o maior diferencial nos próximos dois ou três anos, e não apenas no nosso setor. Qualquer um que decifrar esses dados que todos nós coletamos dos clientes e usá-los estrategicamente vai sair ganhando. Em breve, quando você sair de um avião e começar a chover vai receber uma mensagem indicando em qual das nossas lojas mais próximas há um trench coat novo. A tecnologia está rapidamente envolvendo e ligando todos. É preciso ter habilidade para otimizar isso completamente”³¹.

Tudo isso se reflete na hora em que o consumidor sai usando um produto da marca. Não é mais apenas um trench, uma bolsa ou um vestido. Ele vem carregado com a história da marca, mas também com toda a carga simbólica que envolve suas ações:

“O produto não vale pelo seu uso, mas pelo coeficiente de fantasia desejante que nele se corporifica. Ora, a marca, como símbolo, não só tem o poder de atrair para si esse coeficiente como também adiciona a ele o seu próprio valor. Por isso mesmo, a marca passa a funcionar como um verdadeiro nó górdio que sintetiza e amarra todas as facetas simbólicas, sociais e psíquicas da relação do produto com a empresa, de um lado, e com o consumidor, de outro.” (SANTAELLA apud PEREZ, 2004, p. VII).

No caso da Burberry, a empresa escolheu bater na tecla da sua ligação histórico-cultural com o país. Por isso, não é de se estranhar a comoção causada quando a empresa anunciou em 2009 que voltaria a desfilar sua coleção feminina em Londres em vez de fazê-lo em Milão (decisão que repetiria em 2013 com a linha masculina). Houve uma onda de apoio entre

³¹ Fonte: **Burberry Digital Transformation**. Capgemini Consulting. 2012. Disponível em http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/DIGITAL_LEADERSHIP_An_interview_with_Angela_Ahrendts.pdf Acessado em 21/09/2014.

músicos, artistas e intelectuais locais. Christopher Bailey, em depoimento ao site Stylist, fala sobre essa ligação forte com o Reino Unido:

“Londres é a nossa casa, o coração da Burberry, o centro da nossa criatividade. Somos orgulhosos de nossa anglicidade. Nossa sede está em Westminster – uma bela parte da cidade, com o Tâmbisa, as casas do Parlamento, o Big Ben. Nosso prédio enfatiza a expressão moderna da marca – um equilíbrio entre o que representamos no passado, o que somos hoje e para onde estamos indo.”³²

Na última coleção do inverno 2014, ele foi buscar inspiração no Círculo Bloomsbury, um grupo de artistas e intelectuais britânicos (entre eles a escritora Virginia Wolf) fundado em 1905. Assim como o novo perfume, lançado este ano, foi baseado nos jardins ingleses, ou os músicos adotados pela grife no projeto Acoustic, como Paloma Faith e Geoge Ezra, são britânicos.

“Primeiro, somos britânicos. Há muitas grandes marcas francesas, muitas italianas, muitas americanas. Mas apenas uma grande inglesa. Segundo, nós nascemos de um casaco. Outros nasceram de malas, de sapatos, de selaria. Mas só nós nascemos de um casaco”, endossa Angela Ahrendts³³.

Outro aspecto importante da questão digital é a possibilidade de engajamento. Nesse sentido, as redes sociais e a interatividade fazem com que o consumidor se sinta parte da “comunidade Burberry”. Um exemplo é o site *Art of the Trench*, em que o público pode postar fotos usando o casaco da marca. “Sim, é luxo. Sim, é aspiracional. Sim, deve ser inspirador. Mas acho que não há nada mais inspirador do que falar digitalmente porque você pode conseguir atitude, música, som, vídeo, movimento. Pode articular muito da sua marca usando esse tipo de mídia”, diz Bailey³⁴.

³² Fonte: Interview: Christopher Bailey. **Stylist.com**. Londres. 11/09/2011. Disponível em <http://www.stylist.co.uk/fashion/londonfashionweek/interview-christopher-bailey> Acessado em 16/8/2014.

³³ Fonte: **Burberry Digital Transformation**. Capgemini Consulting. 2012. Disponível em http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/DIGITAL_LEADERSHIP_An_interview_with_Angela_Ahrendts.pdf Acessado em 21/09/2014.

³⁴ Fonte: Burberry. The Best of British Digital Innovation. **The Huffington Post**. Londres. 7/09/2011. Disponível em http://www.huffingtonpost.co.uk/2011/09/07/burberry-the-best-of-brit_n_951697.html. Acessado em 16/08/2014.

“A casa de moda britânica vem trabalhando pesado na última década para sair do sótão empoeirado onde ficou e conquistar o coração dos jovens bem sucedidos. Para isso, sua estratégia digital tem sido fundamental para reconquistar relevância. Burberry Acoustic (*projeto musical*), Art of the Trench (*página onde os clients postam fotos usando trenches*) e Bespoke (*customização dos casacos online*) não foram criadas para fazer dinheiro, mas, muito além disso, para engajar o consumidor e espalhar o conceito da marca. (MOORE; BIRTWISTLE, 2004, p. 10).

A seguir, um detalhamento das funções da marca, que ajudam a clarear o posicionamento atual da companhia britânica.

3.3 Funções da marca.

3.3.1 Visão, Valores e Objetivos

Visão: “Ser a primeira companhia totalmente digital do começo ao fim”.³⁵

“Qual é a nossa **visão**? Logo cedo, decidimos ser uma organização de design, marketing e varejo. Esta é a nossa visão soberana. A partir dela, começamos a desenvolver uma estratégia de cinco anos nos perguntando: o que nossos pares fazem e nós, não. Sem contar o fato de que somos muito menores, uma empresa fora de um grupo e com pouco dinheiro para investir.”
Angela Ahrendts³⁶

Valores: “Proteger, explorar, inspirar”.³⁷ Dois dos valores remetem ao passado da grife (proteger, explorar). Enquanto a visão é mais voltada para o presente e o futuro.

Objetivo: “Fazer com que o nosso consumidor tenha total acesso à Burberry por meio de qualquer equipamento, de qualquer lugar, fazendo com que tenha exatamente a mesma sensação da marca, que sinta a cultura, não importando quando, onde ou como acessa a

³⁵ Fonte: **Burberry's Social Enterprise Story**. Video Salesforce Partner Zone. Guardian.co.uk Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=UE-duz1Dh20> Acessado em 21/09/2014.

³⁶ Fonte: **Burberry Digital Transformation**. Capgemini Consulting. 2012. Disponível em http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/DIGITAL_LEADERSHIP_An_interview_with_Angela_Ahrendts.pdf Acessado em 21/09/2014.

³⁷ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights. **Burberryplc.com** Disponível em <http://www.burberryplc.com>. Acessado em 05/08/2014.

marca. Todo mundo deve poder entrar no mundo da Burberry e na missão com a qual ela está comprometida.”³⁸

3.3.2 Conceito

“Fundada em 1856, a Burberry é uma marca global de luxo com forte identidade britânica. Ao passar das décadas, construiu sua reputação sobre o trabalho artesanal, a inovação e o design. Desde a invenção da gabardine por Thomas Burberry há mais de 150 anos, o outerwear tem sido o centro de seus negócios, e permanece hoje, melhor expressado pelo icônico trench coat Burberry. O posicionamento como marca digital de luxo e a otimização inovadora do trench coat, assim como do xadrez que se tornou sua marca registrada e do cavaleiro, ícones de herança que tornam a marca mais pura, competitiva e relevante globalmente entre gêneros e gerações”.³⁹

3.3.3 Cultura

“Profundamente conectada, com cultura orientada para a criatividade, que encoraja a colaboração cruzada de funções, a intuição e a ética baseada na meritocracia. Unida pela comunicação aberta e uma visão pura de marca, inspirada pelos valores centrais da companhia: proteger, explorar, inspirar.”⁴⁰

3.3.4 Modelo de negócios e estratégias

A empresa desenha, produz e vende produtos sob a marca Burberry. A concepção dos produtos, o design e o desenvolvimento são feitos por ela própria, em sua matriz em Londres. Tecidos e outros materiais vêm de fornecedores na Inglaterra ou preferencialmente baseados na Europa. Os conteúdos de marketing, tradicionais e digitais, são desenvolvidos internamente para comunicar a marca e atributos dos produtos aos consumidores. Os produtos Burberry são vendidos globalmente em plataformas próprias de varejo ou em canais licenciados. Estas atividades são realizadas por um time mundial de mais de 10 mil empregados. Os produtos são focados nos consumidores de luxo. E o engajamento guiado

³⁸ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights. **Burberryplc.com** Disponível em <http://www.burberryplc.com>. Acessado em 05/08/2014.

³⁹ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights. **Burberryplc.com** Disponível em <http://www.burberryplc.com>. Acessado em 05/08/2014.

⁴⁰ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights. **Burberryplc.com** Disponível em <http://www.burberryplc.com>. Acessado em 05/08/2014.

pelo uso inovador das mídias digitais, sociais e também tradicionais para conectar audiências globalmente com a marca, com ênfase no consumidor *millennial*.

Estratégias: investir na categoria de acessórios, impulsionar franchising, acelerar crescimento no varejo usando mentalidade digital, focar em mercados de economia crescente, como China, Índia e Oriente Médio e não perder de vista oportunidades em mercados desenvolvidos, como os Estados Unidos⁴¹.

3.3.5 Mix de produtos

São cinco linhas mestras de produtos (Feminina, Masculina, Infantil, Acessórios e Beleza) Possuem três linhas: **Prorsum**, uma linha de alta moda, para as coleções internacionais; **Burberry London**, a coleção central, que responde por 85% das vendas; e **Brit**, mais jovem e casual.⁴² Esta última corresponde ao maior peso de vendas. Enquanto a Prorsum, que vai para a passarela, diz respeito a apenas 5% do total. Os acessórios são a maior força, seguidos pelas coleções femininas. Masculinas, de beleza e infantis vêm na sequência. Nos dois últimos anos houve um investimento alto para estender a linha de beleza, abrindo frente também para maquiagem e, anunciando para um futuro próximo, cosméticos, além dos tradicionais perfumes. A estratégia para o próximo ano é intensificar o foco em acessórios e no setor de beleza.⁴³

⁴¹ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights. **Burberryplc.com** Disponível em <http://www.burberryplc.com>. Acessado em 05/08/2014.

⁴² Fonte: ENRIGHT, Lynn. FRANKEL, Susannah. Best of British: Why Burberry has the Fashion Business all Wrapped up. **The Independent**. Londres. 10/09/2009. Disponível em <http://www.independent.co.uk/life-style/fashion/features/best-of-british-why-burberry-has-the-fashion-business-all-wrapped-up-1784394.html?printService=print> 2/6. Acessado em 16/08/2014.

⁴³ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights. **Burberryplc.com** Disponível em <http://www.burberryplc.com>. Acessado em 05/08/2014.

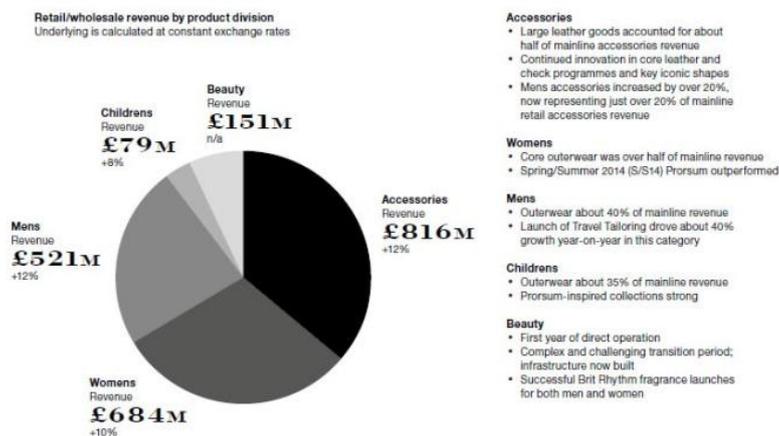


Gráfico 1 – Faturamento por divisão de produto⁴⁴



Gráfico 2 – Representatividade de cada linha na marca.⁴⁵

3.3.6 Distribuição

Ao todo são 497 lojas e concessões operadas diretamente pela marca em 32 países. Além do site, ativo em onze línguas. Um terço da distribuição inclui 70 lojas no sistema de franchise em 28 países e aproximadamente 1400 pontos em lojas de departamentos, multimarcas e lojas especiais em cerca de 80 países. A distribuição de produtos é feita em três regiões, separadas pela marca em Europa (incluindo Oriente Médio, Índia e África), Américas e Ásia Pacífico. O grande objetivo agora é fortalecer a penetração no mercado chinês – por isso a série de eventos luxuosos realizados em Xangai e Pequim recentemente.

⁴⁴ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights.

⁴⁵ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights.

Revenue by channel
Underlying is calculated at constant exchange rates

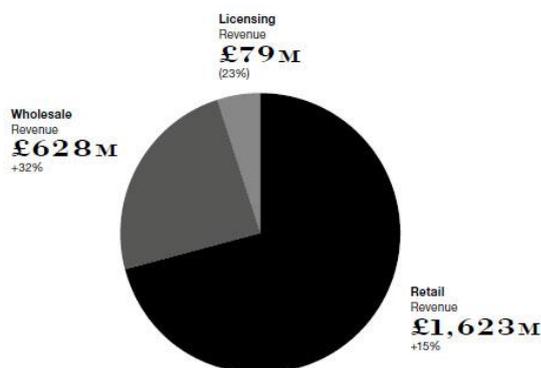


Gráfico 3: Faturamento por canal de venda.⁴⁶

3.3.7 Faturamento

O faturamento total de 2014 alcançou 2,33 bilhões de libras – um crescimento de 17% em relação ao ano anterior, com uma concentração notável de retorno na Ásia, como se pode observar pelos gráficos abaixo.

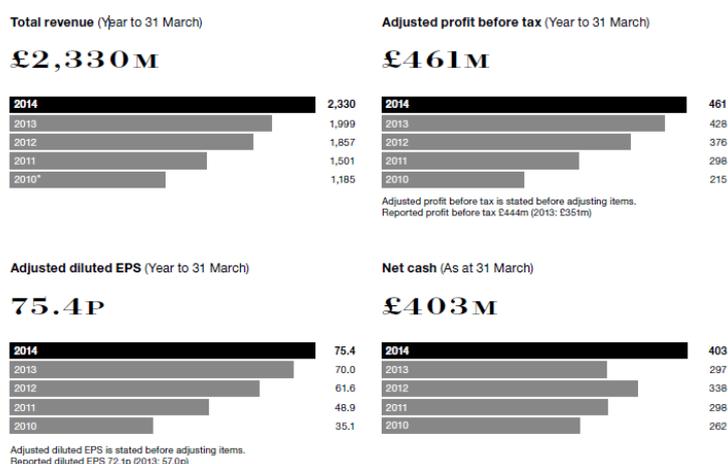


Gráfico 4: Faturamento total, Lucro antes do imposto, EPS e caixa.⁴⁷

⁴⁶ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights.

⁴⁷ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights.

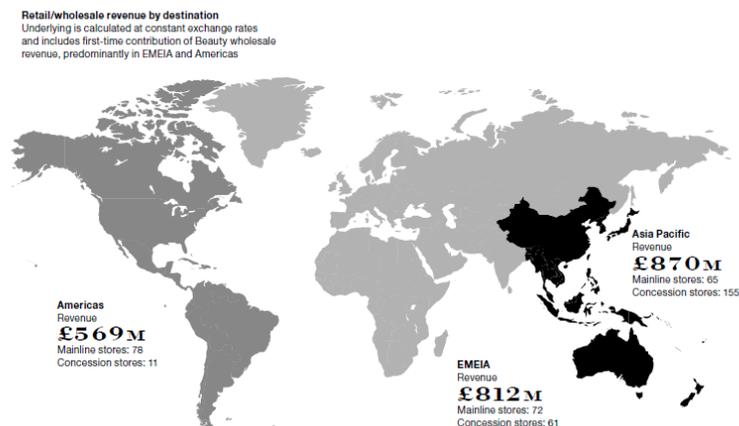


Gráfico 5: faturamento por destino.⁴⁸

3.3.8 Concorrentes

No passado, a concorrência estava muito centrada na confecção de trench coats. Nesse sentido, sua maior competidora era a Aquascutum, uma empresa também britânica fundada em 1851, portanto contemporânea à Burberry. Hoje, seus principais concorrentes são marcas de luxo com um viés esportivo. Entre elas: Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger e Giorgio Armani (roupas) e Coach e Gucci (acessórios). Mas nomes como Chanel, Prada, Dior, Louis Vuitton e Hermès também podem ser citados, pelo aspecto luxo. (THE TELEGRAPH, p. 1, 2009)

3.3.9 Público alvo

A base de consumidores da Burberry era essencialmente masculina no início de sua história e durante boa parte de sua trajetória⁴⁹. Ao passo que tradicionalmente grandes grifes de moda (Dior, Gucci, Louis Vuitton), que trabalhavam no mercado almejado por ela, tinham como alvo as mulheres. Enquanto estas marcas estreladas estavam bem estabelecidas e dispunham de verbas milionárias para o trabalho de marketing, a Burberry enfrentava uma crise, o desafio do reposicionamento e o budget limitado. Em busca de novos mercados, tomou a decisão de se voltar para os consumidores de luxo e chegou aos *millennials* – ou geração Y, jovens nascidos entre o final dos anos 1970 e início dos 1980 até meados dos 1990, que cresceram em um mundo já digital, em contraposição ao que seus concorrentes faziam, já que

⁴⁸ Annual Report 201.3/2014 – Financial Highlights

⁴⁹ Fonte: Brava, Bravo. **The Telegraph**. Londres. 5/10/2003 Disponível em <http://www.telegraph.co.uk/finance/4494116/Brava-Bravo.html>. Acessado em 12/08/2014.

trabalhavam preferencialmente com a geração baby boomer (nascidos entre 1943 e 1964). Orientada por consultorias, chegou à conclusão de que a oportunidade de crescimento estava nas regiões em ascensão: Índia, China, Rússia, América Latina, Indonésia, onde as gerações consumidoras desse tipo de produto são de 15 a 25 anos mais jovens do que no passado⁵⁰.

“Nossos pares queriam as clientes conhecidas como ‘ladies who lunch’ (*por definição, senhoras da alta sociedade, que não trabalhavam, costumavam se encontrar para almoçar ou tomar chá da tarde em dias de semana, perfil típico da mulher de classe alta dos anos 1950 e 1960*). Então decidimos apontar para o *millennial*, que está na faixa dos 20 anos, pertence claramente a economias em ascensão, onde o cliente de alto patrimônio líquido é em média quinze anos mais jovem. Resolvemos nos comunicar com esse jovem consumidor usando sua língua mãe: a digital, o que nos deu maior alcance mesmo com o nosso budget limitado. Foi assim que a transformação digital começou na Burberry”, diz Angela Ahrendts.⁵¹

A saída foi contratar uma equipe de marketing igualmente jovem. Hoje 70% do time tem menos de 30 anos e basicamente os mesmos interesses no mundo digital que os clientes. “Isso é, em parte, o motivo pelo qual estamos na vanguarda da inovação de marketing no setor de luxo”, diz Angela e completa:

“Trench coats não têm idade, são atemporais, independem de estação. Por isso, não usamos nenhuma das métricas tradicionais de marketing para trabalhar com ele. Nosso *goal* é fazer o modelo mais artístico de cada temporada e também o mais clássico. Na nossa cabeça, todo mundo tem que ter um trench. Então tem que existir um modelo para cada pessoa no mundo”.⁵²

⁵⁰ Fonte: **How Burberry Sells Trench Coats**. Fast Company. Entrevista com Angela Ahrendts. 15/10/2013. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=WSLiLsQBMqg> Acessada em 21/09/2014

⁵¹ Fonte: **Burberry Digital Transformation**. Capgemini Consulting. 2012. Disponível em http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/DIGITAL_LEADERSHIP_An_interview_with_Angela_Ahrendts.pdf Acessado em 21/09/2014.

⁵² Fonte: **How Burberry Sells Trench Coats**. Fast Company. Entrevista com Angela Ahrendts. 15/10/2013. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=WSLiLsQBMqg> Acessada em 21/09/2014

3.3.10 Comunicação

A comunicação com esse público jovem da classe A é baseada em três canais que ganham extensões também em suas mídias sociais e em formatos diferentes (audiovisual, inclusive) com foco nesse público alvo (jovem de alto poder aquisitivo, com ganhos por volta de 50 mil dólares anuais (cerca de 125 mil reais)⁵³:

Publicidade: anúncios com forte apelo voltado para a herança e a história da marca, com imagens iconoclastas da Inglaterra publicados em títulos de moda e lifestyle reconhecidos no mercado.

Desfiles: fundamentais para reforçar o status de luxo da marca e sua credibilidade, gerando cobertura na imprensa internacional.

Editorial: para despertar “brand awareness” (ou a “consciência de marca”), e reforçar o posicionamento de luxo, a Burberry adotou um trabalho de relações públicas ativo junto à imprensa, definindo estratégias para conseguir coberturas de qualidade (com distribuição de material visual e de informação de apoio).⁵⁴ Além disso, os aplicativos, eventos e conteúdos postados em mídias sociais reforçam essa comunicação e o engajamento com seus consumidores.

3.3.11 Percepção

Marca séria, confiável, identificada imediatamente como inglesa, mas com um forte fator ligado à moda, ao sonho e ao desejo. Simboliza poder, status, estilo, mas com uma atitude jovem, altamente high tech. Chic, mas jovem. Discreta, porém luxuosa. Casual, com extremo bom gosto. Tem a imagem ligada diretamente ao diretor criativo e agora CEO, Christopher Bailey, uma pessoa criativa, mas afável, simples e interessada.

3.3.12 Naming

O nome Burberry vem do fundador da marca, Thomas Burberry. Por isso, no início, foi batizada de Burberry's, fazendo referência ao nome do proprietário. Em 1999, o nome foi trocado para Burberry no processo de reposicionamento da marca em busca de um público

⁵³ Fonte: **Burberry Investigative Report and Competitors**. Outubro, 2008. Disponível em <http://www.studymode.com/essays/Burberry-Investigative-Report-And-Competitors-175246.html>. Acessado em 27/09/2014.

⁵⁴ Fonte: Annual Report 2013/2014 – Financial Highlights. **Burberryplc.com** Disponível em <http://www.burberryplc.com>. Acessado em 05/08/2014.

mais jovem. Até hoje, porém, o nome carrega um tom aristocrático londrino, que deixa sempre na lembrança sua origem e sua história, embora cada vez mais identificado com uma atitude jovem. Na Inglaterra, tornou-se sinônimo de trench coat. Nos outros países, lembra um produto genuinamente britânico. Mas a ligação com o fundador já se tornou remota. De qualquer forma, “na Inglaterra, o **nome** Burberry está estreitamente ligado à tradição, à ideia de qualidade e de que “os britânicos fazem melhor”⁵⁵.



Logotipos Burberry em diferentes formatos ao longo da história.

3.3.13 Identidade corporativa (cores, símbolos visuais, ilustração, léxico verbal)

Toda a identidade corporativa da marca é baseada em sua história. Das sacolas ao visual das lojas, tudo remete a uma **cartela de cores** ligada ao trench coat (o cáqui ou caramelo) e ao icônico xadrez (preto, vermelho e bege).



O logotipo do cavaleiro, com o estandarte Prorsum: em latim, adiante.

⁵⁵ Fonte: **Burberry**. Voguepedia. Disponível em <http://www.vogue.com/voguepedia/Burberry>. Acessado em 6/7/2014.

O logotipo da loja, todo em caixa alta, remete à solidez e à hereditariedade da companhia. Além do **logotipo** em lettering, seu logo, com o cavaleiro montado sobre o cavalo e a palavra Prorsum (avante, em latim), reforça a imagem de tradição, força e orientação para o futuro. Mesmo a sede, Horseferry House, em Londres, transmite a solidez da empresa ao estilo antigo, em um prédio imponente em Westminster. A loja principal, na Regent Street, segue o mesmo caminho. Está abrigada em um prédio clássico. Já a unidade do Kerry Centre, em Xangai, tem visual ultramoderno, contrastando os dois polos enfatizados pela marca entre passado e futuro. Nas **lojas**, a ideia se repete. A identidade visual faz uso de espelhos, vidros e telas high tech para remeter à alta tecnologia e trazer a empresa para o presente, mas sempre apontando para o futuro.



Loja na Regent Street, em Londres, e no Kerry Centre, em Xangai⁵⁶.

O **léxico verbal** remete à história e à ligação com a Inglaterra (Brit, de britânica, London, da capital inglesa, Bloomsbury, do grupo de intelectuais ingleses, Heritage, de herança, Kensington, lembrando a cidade onde os casacos são confeccionados). Além de Prorsum, do latim “avante”, “adiante”. O uso de monogramas nas roupas (personalizando as peças) e do uso intensivo de palavras como “legado”

A marca não conta com um **slogan** para o público. Mas, internamente, segue o lema “One brand, one company”, referindo-se justamente ao trabalho 360 graus em que está envolvida, no trabalho de se fixar no consumidor e levar a ele um mergulho no imaginário da marca como um todo (e não especificamente em um produto).

⁵⁶ Fotos Eliana Sanches.

3.3.14 Matriz BCG

Entre as cinco divisões de negócios da Burberry (Feminino, Masculino, Acessórios, Infantil e Beleza), o **trench coat** continua sendo o que os profissionais de marketing chamam de “**estrela**” da empresa na matriz BCG. Com uma participação em vendas de 50% do portfólio da marca, ele já foi reinventado em renda, couro, vinil, bordado com pedrarias, pintado à mão, fabricado nas mais diversas cores e até mesmo desconstruído em peças como capas curtas. Tudo isso em diferentes temporadas desde o início da nova gestão. Mesmo o modelo tradicional vem em comprimentos e modelagens diferentes e pode ser totalmente customizado com detalhes, aviamentos e tecidos ao gosto do cliente. Mais uma forma de estabelecer um diálogo quase que individual com o consumidor.

Já o **xadrez**, mesmo tendo enfrentado todo tipo de problema, ainda carrega o DNA da grife e funciona como sua “**vaca leiteira**” em produtos como lenços, xales e echarpes. **Cosméticos e acessórios** ocupam o espaço de **questionamento**, com forte tendência para se tornarem estrelas, enquanto as **roupas infantis**, de **abacaxis** – especialmente porque a marca busca um discurso com um público jovem, muito provavelmente sem filhos ainda. Talvez a justificativa esteja em criar precocemente o consumidor Burberry do futuro.



Matriz BCG: trench como estrela, cosméticos em questionamento, xadrez como vaca leiteira e roupas infantis no quadrante de abacaxi.

3.3.15 Conclusão da Análise de Marketing

A Burberry partiu de dois problemas (a fragilização financeira da empresa e a perda de consumidores) e se apoiou em uma grande solução de marketing para se reerguer. A equipe jovem (70% abaixo dos 30 anos), o approach digital e interativo, a música (menos moda e mais atitude) e o foco 100% no cliente garantiram um resultado de sucesso. A ligação com seu próprio DNA (as referências da Inglaterra nos desfiles e nas coleções, a história da marca como background, o humor britânico, os músicos ingleses, o lançamento de um perfume icônico inspirado no tradicional trench coat, seu símbolo maior) foi fundamental para equilibrar essa disparada em direção ao futuro sem perder de vista o passado da marca.

A seguir, o estudo entra em sua parte mais analítica, focando o discurso da marca e suas expressões nas revistas *Elle* e *Vogue* e fazendo uma avaliação crítica do ponto de vista semiótico de suas campanhas publicitárias.

4. *Ethos e pathos*: o discurso Burberry, *Vogue* e *Elle*

Nos capítulos anteriores, ao levantar a trajetória histórica da Burberry e pontos importantes de sua estratégia de marketing, começamos a entender como a empresa se comportou nos últimos anos no sentido de se reposicionar no mercado, buscando novos consumidores e uma

nova imagem. Agora, vamos nos aprofundar nesse entendimento observando mais de perto suas campanhas publicitárias – um dos principais meios, junto com o pacote digital – que ela utiliza para se apresentar ao mercado e ao consumidor. Para isso, vamos estender o que iniciamos em Funções de Marca, no capítulo sobre Marketing, para uma comparação crítica dos anúncios publicados nas revistas *Vogue* e *Elle* da campanha de primavera-verão 2014, com fotos/anúncios que circularam nas duas revistas brasileiras no primeiro semestre de 2013. Para concluir, observaremos como os anúncios da marca evoluíram do início de sua história (fim do século 19, anos 1930 e 1950) e como se comportaram durante a fase de crise (usando para tanto três anúncios da década de 1980: um de 1980, outro de 1981 e o último de 1986) e durante a fase de reposicionamento (campanha do verão 2001).

Esta análise terá dois fios condutores básicos: a análise de discurso fundamentada pelos princípios propostos por Dominique Maingueneau (2004) para textos de comunicação na década de 1970 e revisitados por autores como Ruth Amossy (2013) e José Luiz Fiorin (2012) e também a análise semiótica do conjunto de anúncios de 2014 a partir dos estudos que Jean Marie Floch (1990) conduziu na década de 1980 sobre posicionamento de marca usando como base teórica o trabalho desenvolvido vinte anos antes pelo linguista Algirdas Julien Greimas (1979), seu orientador; a partir da visão que Andrea Semprini (1995) construiu baseado nos conceitos de Floch para avaliar o marketing das marcas; e com o apoio dos trabalhos realizados por Roland Barthes em semiótica também a partir dos anos 1960. Os rituais de consumo nos dispositivos midiáticos observados por Eneus Trindade (2008) e Clotilde Perez, com enfoque voltado para a publicidade, ajudam a compreender este processo como um todo.

Os primeiros estudos sobre o discurso remetem à Grécia Antiga. Os conceitos que definem seu funcionamento foram destrinchados por Aristóteles (384 a.C.) nos três livros que compõem a *Retórica* (2005). Nela, o filósofo identifica três conceitos básicos que iremos utilizar a seguir: *ethos*, *pathos* e *logos*. O primeiro diz respeito ao autor ou orador, aquele que enuncia a mensagem. O segundo, ao ouvinte, ao auditório, aquele que a recebe. E o terceiro ao discurso. Para Aristóteles, *ethos* e *pathos* eram ferramentas básicas de persuasão para os oradores:

“Persuade-se pelo caráter quando o discurso é proferido de tal maneira que deixa a impressão de o orador ser digno de fé. Pois acreditamos mais e bem mais depressa em pessoas honestas, em todas as coisas em geral, mas, sobretudo, nas de que não

há conhecimento exato e que deixam margem para dúvida”. [...] “Persuade-se pela disposição dos ouvintes, quando estes são levados a sentir emoção por meio do discurso, pois os juízos que emitimos variam conforme sentimos tristeza ou alegria, amor ou ódio”. [...] “Persuadimos, enfim, pelo discurso, quando mostramos a verdade ou o que parece verdade, a partir do que é persuasivo em cada caso particular”. (ARISTÓTELES, 2005, p. 96-97)

Roland Barthes define o *ethos* como “os traços de caráter que o orador deve mostrar ao auditório (pouco importa sua sinceridade) para causar boa impressão”. [...] “O orador enuncia uma informação e ao mesmo tempo diz: sou isto, não sou aquilo”. (in MAINGUENEAU, 2004, p. 98). O *ethos*, portanto, não é o orador em si, mas a imagem que se depreende dele. Para o discurso funcionar é fundamental que *ethos* e *pathos* tenham sintonia. Ou seja, que essa imagem que o *ethos* projeta encontre eco nos anseios do *pathos*. Portanto, o caráter do orador não se corporifica apenas pela sua fala, mas pelo conjunto de seu discurso, suas ações e de suas atitudes, formando o *ethos*. Da mesma maneira, o receptor não é um receptor ou leitor real, mas um leitor idealizado, que assume a disposição para participar dessa troca e dar retorno ao discurso promovido pelo *ethos*, incorporando a imagem dele esperada dentro desse discurso:

“Num ato de comunicação, três elementos acham-se envolvidos: o orador, o auditório e o discurso. Em outros termos: *ethos*, *pathos* e *logos*. Ou atualmente, enunciador, enunciatário e discurso. [...] “O *ethos* é uma imagem do autor, não é o autor real; é um autor discursivo, um autor implícito”. [...] “O enunciatário é também uma construção do discurso. Não é o leitor real, mas um leitor ideal, uma imagem de um leitor produzida pelo discurso” (FIORIN, 2012, p. 154, p. 139, p.153).

Segundo Greimas (1979, p. 125), enunciador e enunciatário constituem o sujeito da enunciação. Portanto, ambos têm papel de destaque no ato da comunicação. Com o tempo, como coenunciador, o enunciatário passa a pautar o formato do discurso proferido pelo enunciador. Maingueneau (2004) defende que o *ethos* está impregnado não só por suas intenções no discurso, mas também por todo um contexto social, cultural e psíquico.

“A noção de *ethos* compreende não só a dimensão propriamente vocal, mas também o conjunto das determinações físicas e psíquicas ligadas pelas representações coletivas à personagem do enunciador. Ao fiador, cuja figura o leitor deve construir a partir de indícios textuais de diversas ordens são atribuídos

um caráter e uma corporalidade, cujo grau de precisão varia segundo os textos. O “caráter” corresponde a uma gama de traços psicológicos. Já a “corporalidade” corresponde a uma compleição corporal, mas também a uma maneira de se vestir e de se movimentar no espaço social. O *ethos* implica, com efeito, uma disciplina do corpo apreendido por intermédio de um comportamento global. O caráter e a corporalidade do fiador provêm de um conjunto difuso de representações sociais valorizadas ou desvalorizadas sobre as quais se apoia a enunciação que, por sua vez, pode confirmá-las ou modificá-las. Esses estereótipos culturais circulam nos domínios mais diversos: literatura, fotos, cinema, publicidade etc”. (MAINGUENEAU, 2004, p. 98).

Postos estes conceitos, vamos conhecer brevemente as duas revistas que são nosso foco de análise frente aos anúncios da marca estudada. A *Vogue* é a revista de moda mais antiga em circulação. Foi fundada em 1892, em Nova York, por Arthur Baldwin Turnure, como um folheto semanal (depois bissemanal)⁵⁷. Hoje, mensal, está presente em 20 países ao redor do mundo (Brasil, inclusive), atingindo 12,5 milhões de leitores⁵⁸. No Brasil, o título foi lançado em 1975 pela editora Carta e transferido para a Globo/Condé Nast em 2010. A edição nacional tem tiragem de 110,5 mil exemplares, circulação de 63,9 mil exemplares e distribuição nacional⁵⁹.

A *Elle* nasceu na França, em 1945, criada por Hélène Lazareff. Hoje são 45 edições⁶⁰ internacionais. Na França, ela permanece semanal e com um viés mais sócio-comportamental, defendendo questões feministas e enfocando notícias da atualidade. Nos Estados Unidos e na Inglaterra, sua fórmula é mais voltada mais para moda e beleza. O título foi trazido para o Brasil em 1988 pela Editora Abril, onde permanece até hoje, com uma receita que fica entre as versões inglesa e americana, com destaque para moda e beleza, e pautas comportamentais seguindo o DNA original da revista, porém com approach mais jovem. A circulação mundial

⁵⁷ Fonte: Newstand. A Virtual Newstand from the Summer of 1925. **Vogue. Woman’s Fashion Magazine**. Disponível em http://uwf.edu/dearle/enevsstand/enevsstand_files/Page4382.htm Acessado em 2/11/2014

⁵⁸ Fonte: **VOGUE**. Disponível em Disponível em <http://www.condenastinternational.com/brand/?b=vogue#vogue> Acessado em 2/11/2014.

⁵⁹ Fonte: Instituto Verificador de Circulação IVC (média: janeiro a agosto/2014)

⁶⁰ Fonte: **ELLE Around the World**. Disponível em <http://www.elle.fr/pages/ELLE-International> Acessado em 2/11/2014.

é de 6,6 milhões de exemplares, atingindo um total de 21 milhões de leitores⁶¹. A edição nacional tem uma tiragem de 110,5 mil exemplares e circulação de 65,5 mil exemplares, com distribuição nacional⁶².

Embora sejam versões de revistas internacionais (uma americana, outra francesa), praticamente a totalidade do conteúdo de ambas é produzido no Brasil com foco na leitora brasileira. Apesar de ter na moda seu tema principal, os dois títulos têm como destino perfis de leitoras bem diferentes e compõem *ethé* diversos, como veremos a seguir.

Elle foi criada fundamentalmente para dar voz às mulheres que começavam a se colocar de forma independente no mercado de trabalho enquanto a Europa se reerguia durante o período pós-Segunda Guerra Mundial. As questões ligadas aos direitos das mulheres, ao feminismo, ao trabalho e ao lugar das mulheres dentro da sociedade são marcantes na revista-mãe francesa desde o início, influenciando o posicionamento das afiliadas ao redor do mundo. A publicação fala com uma leitora mais jovem do que a de *Vogue*, porém com grande poder aquisitivo. A diferença é que, em linhas gerais, não “herdou” esse poder de compra, mas conquistou de forma independente, com o sucesso de seu trabalho. É na *Elle*, que essa nova leitora vai encontrar a possibilidade de brincar com a moda e não de reproduzi-la *ipsis literis*, como na proposta original de *Vogue*. As páginas da *Elle* trazem para o mercado leitor pela primeira vez o hoje chamado high-low. Ou seja: a combinação de marcas baratas, de fast fashion, com grifes de luxo, como Chanel e Dior.

Ao longo de suas páginas e mesmo de suas campanhas e eventos, *Elle* reforça essa linha editorial, posicionando-se como uma revista de espírito jovem, que dá espaço para o novo. Seu slogan (“*Elle* está onde a moda nasce”) remete ao apoio que oferece a novos talentos da moda (sejam eles estilistas ou modelos), seja abrindo espaço em suas páginas, seja colocando-os em destaque em eventos que promove. Suas capas e seus editoriais de moda procuram sempre trazer modelos estreados, além de consagradas, e oferecer uma perspectiva atual da sociedade, levando para as reportagens e os ensaios um pouco dos debates e das questões que retratam momentos-chave da sociedade e o público a que quer se destinar (como clicar casais homossexuais em um editorial de moda durante a discussão da legalização das uniões

⁶¹Fonte: **ELLE Around the World**. Disponível em <http://www.elle.fr/pages/ELLE-International> Acessado em 2/11/2014. 2013 Guide e ELLE International Midia Kit. Disponível em http://www.elle.my/templates/default/allsection/alllanguage/pdf/ELLE_PRINT_MEDIA_KIT.pdf

⁶²Fonte: Instituto Verificador de Circulação IVC (média janeiro a agosto/2014)

homoafetivas). O humor e a espirituosidade na linguagem (gírias do momento no texto e poses irreverentes nas fotografias) ajudam a configurar esse *ethos* de revista que propõe um espaço mais aberto e lúdico no que diz respeito à moda. Sua missão: “Para me destacar na moda e na vida, estou sempre em busca do inédito” reforça o ineditismo, o novo, o jovem. A missão da revista mãe francesa segue na mesma linha: “Inspirar, informar e entreter com inteligência e otimismo”.

A enunciatória de *Elle* é uma mulher jovem (entre 20 e 34 anos), independente, ambiciosa, espirituosa, urbana, vaidosa, bem humorada, segura, de alto poder aquisitivo, com elevado grau formal de estudos. Apaixonada por moda, ela não é refém das marcas. Sente-se segura em fazer combinações inusitadas entre marcas baratas e caras para compor seu vestuário e faz disso quase um passatempo. Além disso, gosta da moda como assunto, interessa-se pela movimentação e pelas novidades sobre marcas, estilistas, modelos, desfiles, tudo que circunda esse mundo. É o que chamaríamos de self-made-woman. Profissional, solteira, com foco na carreira, que gasta seu próprio dinheiro em pequenos e grandes prazeres, boa parte deles relacionados à moda. Ou seja, o *ethos* da revista abraça aqui a ideia de que ela é novidadeira, consumista, bem informada e que tem prazer em consumir moda e compartilha a mesma visão de mundo da revista no que diz respeito ao modo de sentir, de agir e de se comportar – ou aspira ser, já que as revistas de maneira geral trabalham com o sonho, o desejo e o lado aspiracional de seus leitores.

Vogue, desde seu lançamento ainda no século 19, se mantém como a voz da elite. Conversa com leitoras da alta sociedade, de alto poder aquisitivo, que consomem marcas de luxo de forma cotidiana. Parte de suas páginas é dedicada à cobertura de festas e eventos promovidos por esse público e também a reportagens que enaltecem certos personagens icônicos dessa sociedade (tanto no passado como no presente, mostrando, por exemplo, quem é a nova geração de “ricas e bem nascidas”). O foco, aqui, é a alta moda, as grifes cinco estrelas. *Vogue* se coloca como parte desse mundo. Um bom exemplo disso é que parte de sua equipe de jornalistas tem esse perfil, vem de famílias abastadas e frequenta as mesmas festas, jantares e encontros de suas leitoras da alta sociedade (a diretora de estilo da revista, a socialite Donata Meirelles, por exemplo, oferece com frequência jantares em sua casa em homenagem a convidados estrangeiros do mundo da moda em nome da revista).

Vogue se apresenta como “a” revista de moda no mundo inteiro. Com um time de colaboradores de renome e editoras que se tornaram autoridades no setor ao longo da história

(Diana Vreeland, Anna Wintour), tem um slogan (“Se não está em *Vogue*, não está em voga”) que confirma esse status de revista mais reconhecida e respeitada no meio. O *ethos* da revista está ligado à sua forte representação de poder no mundo da moda. Seja por sua autoridade construída ao longo da história, pelo endosso que oferece (ou recusa) a estilistas, modelos e fotógrafos, por sua forte presença e participação em tudo que diz respeito ao setor ou pelo time de colaboradores exclusivos com nomes de peso (de Mario Testino a Kate Moss).

Neste caso, a enunciatária é uma mulher um pouco mais velha, de família tradicionalmente rica ou que ascendeu nas últimas décadas, que se veste preferencialmente com grifes de luxo e logomarcas e para a qual o consumo de produtos nesse nível faz parte do cotidiano. O fator “colonismo social” aqui tem um papel importante, pois se liga ao tradicional “ver e ser visto”. Ela frequenta lugares caros, festas e eventos exclusivos. Ver-se retratada na revista reforça seu status e condição social. Não trabalha necessariamente. Adere ao título por tradição, um fator importante. Ela vê o mundo por sua ótica. Ser rica e/ou parecer rica são princípios fundamentais. Seu *ethos* se compõe de todo imaginário que gravita ao redor desse mundo: festas, viagens, jantares, personagens influentes no mundo da moda, jet setters. O consumo e o poder de influenciar o que se consome de forma direta fazem parte dessa relação.

4.1 Burberry em campanha: expressões da marca

Dando sequência à análise, vamos agora nos debruçar sobre a campanha de primavera/verão 2014 da Burberry como ponto de partida para entender o *ethé* da marca e o *pathos* que provoca. A seguir, as imagens dos anúncios:





Anúncios publicados nas revistas *Elle* e *Vogue* no primeiro semestre de 2014⁶³.

Clicada pelo célebre fotógrafo peruano Mario Testino, a campanha, lançada mundialmente nos títulos de moda, reúne o músico e ator inglês Jamie Campbell Bower, o também músico britânico Leo Dobsen e as modelos inglesas Malaika Firth, Matilda Lowther, Neelam Gill, Callum Ball e Jean Campbell. Todos na faixa dos 20 anos. A campanha tem como tema central duas linhas de roupas e acessórios da marca e foi, por isso, construída com duas séries que circularam simultaneamente. Em uma delas, o grupo de jovens veste a coleção Heritage: os tradicionais trench coats bege e segura as bolsas e guarda-chuvas estampados com o xadrez

⁶³ Fonte: Revistas *Elle* e *Vogue* brasileiras e site Fashion Industry Archive.

icônico da grife. Na segunda, mostra peças mais sofisticadas da mesma temporada, da linha Prorsum, desfilada em Londres durante a semana de moda.

Nas duas séries, o grupo foi fotografado sério, olhando para a câmera. Em ambos, o **espaço** é o mesmo. Sugere um lugar como um terraço ou quintal ou até uma sala com iluminação natural, onde há uma roseira (referência às English roses), uma parede pintada em cor pastel e um sofá de veludo onde o grupo (ou parte dele) se acomoda. Pode ter sido realizada em estúdio, mas sugere uma luz diurna, solar (alguns, inclusive, usam óculos escuros). Além do sofá, poucos móveis, quase imperceptíveis, completam a cenografia: uma mesa de canto redonda, um aparador antigo. Os garotos usam jeans, camiseta e mocassins. As meninas, saltos altos e apenas o casaco.

Nas duas séries, o **cenário** é o mesmo. Mas a parede ao fundo, ora ganha um tom rosado ora um azul lavado. Os tons pastel percorrem bolsas, sandálias, casacos, saias e vestidos na campanha da linha Prorsum. E os rapazes trocam os jeans por blazers. Os **sujeitos** do assunto são extremamente jovens e, por vezes, parecem fora de contexto em roupas como trench coats e ternos – ainda que de corte moderno. Na Inglaterra, todos são reconhecíveis pelo público jovem – das modelos aos músicos, o que aumenta a empatia com o enunciatário. O **tempo** é o atual. A luz e o foco são levemente difusos, com sombras que se intensificam. Com a ajuda dos **tons, foco e luz** levam a atmosfera do real para o onírico e vice-versa. Da mesma maneira há um **jogo de oposição** entre as imagens posadas e sérias e a expectativa que temos sobre o comportamento real de um grupo de jovens, que poderia ser um grupo de amigos reunidos, prontos para sair para uma festa, mais solto e despojado.

A campanha traz apenas o nome da marca – Burberry ou Burberry Prorsum – impresso e a indicação do site. Trata-se de uma **campanha institucional comercial**. Embora não haja **sugestão de compra**, há **sugestão de posse e uso**.

A intenção com esse tipo de imagens é:

1. Reforçar a ligação da marca com seu **DNA britânico** (modelos e músicos ingleses, rosas inglesas), que remete, teoricamente, a uma moda mais despojada e com personalidade, menos ditatorial que a francesa e menos descartável que a americana.
2. Reforçar sua ligação com a **tradição** (retomada do trench coat como uma peça cool, que pode ser usada por jovens e resgate do xadrez com o mesmo objetivo).

3. Reforçar o reposicionamento da marca atraindo o **público jovem**, mostrando modelos jovens e um styling jovem para as peças em evidência.

A marca quer comunicar que quem é jovem, cool, chic, mas sem afetação, veste Burberry. O fato de ter escalado músicos de apelo como modelos endossa esses valores. O objetivo de marketing é continuar o reposicionamento da marca como jovem e digital (basta atentar à chamada para o endereço do site, sempre presente nos anúncios). Chama a atenção a pouca idade dos modelos. São tão jovens que parecem brincar em roupas de adultos, o que remete a uma certa sensação de “Lolita” no ar. Os tons pastel ajudam a estabelecer esse conceito de ingenuidade, de juventude, de uma dose de inocência. O cenário é simples e acessível. Poderia ser um terraço na casa de qualquer um. Há um clima onírico nas cores e nas rosas, um conto de fadas moderno.

A marca tem agregado ao seu discurso uma série de elementos desde que iniciou seu reposicionamento. Hoje, no imaginário do público, ela formula um *ethos* de marca de moda britânica, ligada ao mundo de forma digital, sempre atenta ao que há de mais novo não apenas na internet e no mundo digital como também no meio musical (lança cantores e músicos com frequência) e usa sua história e seu passado como validação de qualidade para seus produtos (mas mantém essa herança a uma distância segura na comunicação com seu público atual, cuidando para que não deixe a marca envelhecer, como já ocorreu no passado). Em resumo, o nome Burberry leva ao imaginário de seus leitores/consumidores/potenciais consumidores um *ethos* de poder digital, moda desejável, jovem, porém chic e de alto luxo, atendida com o olhar dos *millenials* abastados.

O *ethos* da marca se reflete nos *ethé* dos leitores/consumidores de *Vogue* e *Elle*, identificando-se com os diferentes *ethos* que propõem: jovem, irreverente, dono de seu próprio dinheiro em *Elle*; rico, poderoso, com status em *Vogue*. Dessa maneira, se apodera desses reflexos criando uma comunicação eficiente, em que utiliza os mesmo pontos de contato entre seus *ethé*, os dos veículos e os de seus leitores para chegar ao de seus consumidores.

As campanhas provocam nessa audiência pré-definida pelas duas revistas uma sintonia fina de altíssima voltagem já que, diferentemente de meios como jornal ou TV aberta, ambas conversam diretamente com um público de nicho, de alto poder aquisitivo e interessado no tema moda. Nas revistas de moda, os anúncios são vistos muitas vezes pelos leitores como conteúdo, pois suas fotos revelam detalhes de roupas, acessórios, maquiagens que são objeto de desejo para esse público, que utiliza a publicação como um guia de compras.

A marca dialoga com esse leitor idealizado. Além do leitor que se encaixa perfeitamente no *ethos* da revista, conversa também com um leitor que ainda não se adequa nesse quadro, mas que pretende fazê-lo (daí o aspiracional, o espaço para o sonho, para o desejo). Ele pode não consumir todas as roupas ou comprar um bolsa a cada estação, como a leitora idealizada de *Vogue*, ou se organizar para compras pontuais espaçadas, como a de *Elle*. Mas pode consumir um perfume da marca, um produto de maquiagem. Daí a estratégia da Burberry de entrar fortemente nesse mercado, como mostramos no capítulo anterior.

O fator juventude é outro ponto a ser analisado. A busca constante pelo novo e pela juventude são características fortes no Brasil e também entre os mercados emergentes, onde a marca pretende se instalar. Nesse aspecto, há um casamento perfeito com o *ethos* das revistas, especialmente o de *Elle*, com seu caráter novidadeiro e seu espírito jovem. Ao mesmo tempo, ela marca território na *Vogue*, título que endossa todas as marcas de luxo e os grandes nomes da moda (Testino, por exemplo, é fotógrafo contratado da Burberry e da *Vogue*), como forma de marcar presença nesse território, que no passado não lhe pertencia.

Segundo Maingueneau, o receptor é co-enunciador dos discursos que recebe (in TRINDADE, 2008, p. 74), o que o torna um polo produtor de sentido tanto quanto o enunciador. A partir do momento em que esse ciclo se estabelece e o discurso é efetivado de maneira harmônica, um passa a beber na fonte do outro, alimentando-se reciprocamente. Ou seja, quando esse leitor/consumidor idealizado se materializa, ele passa a oferecer conteúdo como matéria-prima para a produção do discurso do enunciador, assim como pauta a revista, suas seções, seu estilo de texto, ele também produz sentido para a marca que o tem na mira. Assim, os vínculos de sentido entre marcas e consumidores vão sendo construídos.

Entendida como funciona essa relação estreita entre os vários *ethé* presentes nessa dinâmica de comunicação (das revistas, da marca, dos leitores/consumidores), podemos apreender como as marcas usam a credibilidade dos meios casando seus *ethé* para persuadir essa audiência de leitores/clientes/potenciais consumidores. Como uma sala de espelhos, *ethé* da marca e das revistas se espelham e se refletem em um movimento de sedução desse público, provocando um *pathos* que envolve desejo, poder, glamour, ascensão social, status, prazer e uma série de outros caracteres relativos à fruição estimulada pela marca, como vimos nos capítulos anteriores: maior foco no consumidor do que no produto e inserção desse consumidor em um ambiente de identificação com a imagem da marca. Neste caso, de

modernidade, de atitude/comportamento cool, de ligada às mídias digitais e ao que há de mais novo no meio musical. A seguir, estendemos essa análise para o campo da semiótica.

4.2 Posicionamento de consumo: Burberry da prática à utopia

A análise semiótica dos anúncios da Burberry será fundamentada pelos estudos de Jean-Marie Floch e de Andrea Semprini. O primeiro está entre os profissionais que mais contribuiu para a pesquisa sobre marketing e comunicação no campo da semiótica. O segundo é hoje um dos maiores especialistas em marcas no mundo e foi orientando de Floch. O trabalho de Floch tem como ponto de partida os estudos de Algirdas Julien Greimas, pelo qual foi orientado na Escola de Paris. Segundo Santarelli (2006, p. 12), “Floch trata a imagem como um texto-ocorrência significando assim que a semiótica estabelece inicialmente uma relação de sentido e que o mesmo é possível de ser encontrado em um texto, filme, desenho, logotipo ou qualquer outro objeto de estudo”. Na década de 1980, desenvolveu um modelo de pesquisa que leva em conta o sistema de valores utilizado pelos consumidores no momento da compra e tipificou esses modos de valorização que foram captados pela publicidade em:

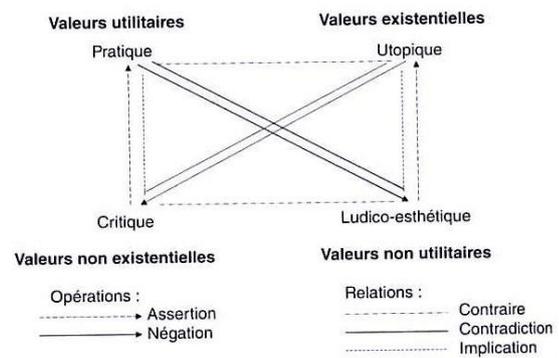
1. **Valorização prática:** corresponde aos valores de uso, são contrários aos valores de base. Equivale a valores utilitários, como manuseio, conforto, robustez.
2. **Valorização utópica:** corresponde aos valores de base conhecidos como contrários aos valores de uso (valores existenciais como identidade, liberdade, vida, aventura).
3. **Valorização lúdica:** nega os valores utilitários. A valorização lúdica e a prática são contraditórias entre si. Os valores lúdicos são o luxo, o refinamento, os pequenos prazeres.
4. **Valorização crítica:** corresponde à negação dos valores existenciais. A valorização crítica e a valorização existencial são contraditórias entre si. Aqui, qualidade e preço, assim como custo/benefício são prioritários. (FLOCH, 1990, p. 130) e (SOUZA; SANTARELLI, 2006, p.13)

“A exploração similar do sistema de quatro tipos de valoração seria a elaboração de uma verdadeira tipologia das tensões entre sujeitos e objetos relevantes de cada um dos tipos. O quadrado semiótico permite uma primeira articulação e organização deste universo semântico: aquele do desejo, da inveja, da necessidade e do interesse.” (FLOCH, 1990, p. 149)

A partir dos quatro quadrantes propostos por Greimas, que expunha as oposições e contradições entre o ser e o parecer, Floch traça quatro perfis de consumidores: o **pragmático** (ligado ao consumo prático), mais pé no chão, detalhista, preocupado com utilidade e função do que consome; o **agradável** (ligado ao consumo utópico), que aprecia valores existenciais; o **consumerista** (ligado ao consumo crítico), que nega os valores utópicos, focando qualidade e preço; e o **brincalhão** (ligado ao consumo lúdico), que se **diverte** com o ato do consumo. Abaixo, os quadrados postulados por Greimas e por Floch, revelando as contradições, contrariedades, asserções, negações e implicações entre os conceitos:



Quadrado semiótico de Greimas⁶⁴.



Quadrado Semiótico de Floch⁶⁵.

Partindo desta base teórica, observamos que a campanha da Burberry em estudo se encaixa na **publicidade mítica**, dentro da **valorização utópica**, com foco no **consumidor agradável**,

⁶⁴ Fonte: GREIMAS, Dicionário de Semiótica (1979, p.367).

⁶⁵ Fonte: FLOCH, International Journal of Marketing 4 (1988, p. 243).

que busca o consumo exclusivo ou personalizado. No início de sua história, entretanto, trabalhava seus anúncios com enfoque na **publicidade referencial**, dentro da **valorização prática**, com o olhar voltado para o público definido por Floch como **consumerista**. A seguir, mais detalhes sobre os dois tipos de valorização/publicidade para destacar suas diferenças:

“Publicidade **mítica** é aquela de J. Séguéla: ‘uma máquina de felicidade’. Ela quer simplesmente transformar “o carro e o hipermercado em outra coisa diferente do que eles realmente são: uma máquina de andar e uma máquina de vender. O negócio da publicidade é dar talento ao consumo. Ela deve apagar o aborrecimento cotidiano vestindo de sonho produtos que, sem ela, não seriam mais do que eles realmente são”... “Ela apresenta uma função construtiva da linguagem, correspondendo ao valor utópico. Nós a encontramos, prioritariamente, em anúncios de perfumes, joias, moda e roupas íntimas onde os modelos são apresentados em cenário e clima de sonho ou em situações de prazer e de aparências de encantamento”. (FLOCH, 1990, p. 201)

“A publicidade **referencial** explica o funcionamento dos produtos, explorando as qualidades destes. Ela tende a construir uma linha de raciocínio pautada na razão, não manifestando valores imprecisos. Procura construir uma representatividade positiva do produto, marca ou serviço, a partir da utilização e funcionalidade do produto ou serviço enunciado, que gera uma rentabilidade para a vida de quem o adquire. Este valor da publicidade se associa ao consumidor pragmático de valor prático.” (ENEUS, 2008, p. 230)

Ao analisarmos a campanha do verão 2014, aqui colocada como objeto da nossa pesquisa, podemos observar que ela tem uma atmosfera que leva para um mundo onírico, de luxo, elegância e de um certo glamour (mesmo que os personagens em cena se mostrem mais despojados e mais jovens do que aqueles representados em campanhas de outras marcas estreladas, como Dior ou Fendi, por exemplo). Há uma beleza de perfeição irretocável nas imagens, tanto nas roupas quanto nos modelos. Mesmo jovens e pretensamente informais (e produzidos milimetricamente para não parecerem produzidos), eles estão detalhadamente arrumados (das roupas e acessórios aos cabelos e à maquiagem). Os personagens ali colocados propõem um discurso de que não consomem e usam apenas as roupas, mas se divertem com elas, sentem-se poderosos com elas, ganham status e sentem prazer com o fato de tê-las consumido. As roupas não são o personagem principal, mas ajudam a construir um discurso que visa transportar o consumidor/leitor para esse ambiente Burberry, de “luxo-

jovem-digital-despojado-britânico-com-história” tornando esse ambiente, sim, o personagem principal.

“A publicidade **mítica**, termo contrário à publicidade **referencial**, procura construir um discurso sobre os produtos, marcas e serviços anunciados, idealizando as realidades”... “Essas mensagens mostram mundos perfeitos, exuberantes, belos”... “Nas publicidades de moda das marcas de luxo, esse valor trabalha a idealização da beleza. A elegância se mostra como algo especial. A atmosfera dessas mensagens apresenta as pessoas que consomem o produto como um *bon vivant*, alguém que vive uma realidade perfeita, mítica.” FLOCH (1990, p. 201, apud TRINDADE, 2008, p. 232).

Voltando aos anúncios do passado, sua inauguração até meados da década de 1970 foram ancorados na **valorização prática**, usando como perspectiva a publicidade referencial. As fotos destacavam o produto (em geral, o trench coat) enumerando em texto seus atributos. A seguir, as imagens dos anúncios e algumas expressões destacadas deles que reforçam esse posicionamento:



Anúncio do final do século 19, anúncio publicado durante a Primeira Guerra Mundial, anúncio de um terço de página nos anos 1930 e anúncio de 1953 (colorido)⁶⁶.

Expressões encontradas nos textos dos anúncios acima:

- “dá liberdade de movimentos”
- “extradurabilidade”
- “protege do vento”
- “prática”, “higiênica”, “leve”

⁶⁶ Fontes: Littlelucywillow.co.uk; Brandburberry.wordpress.com; Old-print.com e Rublylane.com.

- “impermeável contra umidade, ventos e ganchos de pesca”
- “feita de tecidos Burberry”, “lã”, “sem borracha”
- Oferece “segurança, conforto e distinção”
- “a melhor à prova d’água”
- “em uma rica variação de cores pastel para senhoras”.

Nestes anúncios, o texto assume importância maior do que as imagens em si, em geral ilustrações. Ao passo que, na campanha atual, não há nada escrito na página dupla de anúncio a não ser o nome da marca e da linha de roupas (Burberry – Prorsum) e o endereço eletrônico (burberry.com). Isso significa que o apoio para o leitor mudou. Hoje, ele depende muito mais do mundo criado ao redor do conceito da marca para entender a mensagem final do que de um texto explicativo. Quando chega ao anúncio em si, já está envolvido por toda a carga sónica que o mundo Burberry representa. O anúncio apenas reforça determinados elementos e acrescenta novidades que se ligam a esses itens chave.

Na campanha de 2014 em questão, um trench coat não é mais uma capa de chuva, um artefato que protege do frio ou da umidade. Ganhou versões luxuosas, feitas de renda e bordadas com pedras remetendo ao luxo. Mesmo em sua versão clássica, os trenches são mostrados com saltos altos, óculos escuros, cabelos escovados, unhas feitas, maquiagem perfeita – e bolsas de viagem à mão – levando a uma ideia de liberdade e aventura, mas com uma boa dose de luxo embutida. Um contexto completamente diferente.

Apenas o nome Burberry traz para o anúncio os valores que estão ligados à memória da marca e que permanecem presentes no inconsciente do leitor/consumidor (a confiabilidade, a herança, a qualidade). Enquanto as imagens dão conta de todo um imaginário ligado ao novo (o jovem, o luxo, o digital, o glamour, a inovação, o desejo).

Nesse sentido, a Burberry fez uma migração do “ser” para o “parecer”, como postulou Greimas (1979, p. 364). Saiu dos valores palpáveis, bem delineados por itens como cultura, moral e história e partiu para os intangíveis, que reúnem a expressão, a criatividade, a paixão, o prazer, a estética e o individualismo, segundo Andrea Semprini (1995, p. 117). Enquanto a publicidade referencial foca os benefícios coletivos, a mítica fala da felicidade individual, da inovação. Foi um movimento interessante, já que os dois posicionamentos se opõem. Nesse sentido, a empresa deixa de visar os clientes que compram essencialmente por necessidade e passa a buscar os que praticam a compra utópica, por impulso.

Se o processo de convencimento (ou como diria Aristóteles em sua *Retórica*, de persuasão) passa pelo *ethos*, *pathos* e *logos*, podemos dizer que esse processo também se utiliza da trama criada pelos publicitários para que a consistência desse discurso parta do enunciador e atinja o enunciatário dentro de um universo criado pelas valorizações publicitárias. Um sistema ajuda a compreender o outro. Assim, o “parecer” que o *ethos* traz se casa perfeitamente reforçado com o quadrante mítico onde a Burberry ancora sua imagem atualmente. O discurso eficaz parte de uma raiz calcada em oposições. A lógica utilitarista, por exemplo, se opõe à existencial, em que o prazer em possuir se sobrepõe ao de precisar do objeto em questão:

“Os conceitos utilizados (prático, utópico, crítico e lúdico) são tão gerais porque foram obtidos a partir de uma categoria muito geral da semiótica narrativa, a que opõe em uma narração os valores de base aos valores de uso. Em qualquer narrativa pode-se identificar os valores que inspiram e dão sentido ao sujeito do relato. São normalmente valores suficientemente profundos, intensos e universais. Como para justificar os atos do sujeito e o desenvolvimento da narração: a liberdade, o amor, a glória, o êxito, a justiça, o bem, a beleza etc. Esses valores são básicos não só porque são universais e profundos, mas porque determinam a tensão do relato em que o sujeito persegue como meta lográ-los ou evitá-los.”
(SEMPRINI, 2010, p. 106)

Ainda segundo Semprini, a valorização utópica não deixa de lado os objetos, mas só guarda do produto sua capacidade de levar algo que o transcende. Já na valorização prática, o produto se basta a si mesmo. Na valorização utópica, o produto não existe sozinho, mas sim como vetor de transcendência. Portanto, se a valorização prática tende a ser orientada ao produto, a valorização utópica tende a ser orientada ao futuro. Por isso a estratégia digital da Burberry obteve tanto sucesso. Ela não só conseguiu uma via eficiente para se comunicar com seus jovens consumidores/leitores quando escolheu as redes sociais e sujeitos jovens para atuar em seus anúncios como levou um discurso de modernidade a eles.

Apenas a título de ilustração, para consolidar a mudança de discurso da marca nas últimas décadas, em uma campanha anterior, do verão de 2001, grife explicita essa diferença de posicionamento quase que literalmente utilizando sujeitos que representavam clientes antigos e sujeitos que representavam os novos clientes em seus anúncios (*imagens abaixo*). O ensaio mostra a juventude das modelos Naomi Campbell e Kate Moss em oposição a uma senhora que parece se escandalizar com a nova proposta da marca (os biquínis minúsculos). Mas que, apesar de desdenhar do produto, tudo indica que sai com a peça escondida em uma sacola da

marca. É a mesma campanha citada pela antiga CEO Rose Marie Bravo como responsável por ter cortado trinta anos da idade das consumidoras da marca a partir do momento em que Kate Moss foi vista usando um biquíni da grife. Os personagens são caracterizados de forma a deixar clara essa passagem (a senhora de mais idade, obesa, de tailleur em oposição às modelos magras, jovens, de biquíni ou de jeans). A senhora é retratada de forma caricata nos dois momentos (rindo do biquíni ou saindo escondida da loja com a sacola de compras). Seria possível até intuir que nesta última foto, os hooligans ou chavs, estão representados pelo rapaz de chapéu xadrez, deixando tudo que é antigo ou indesejado pela marca para trás.





Campanha do verão 2001⁶⁷.

Em um momento anterior a este, em meio à crise, nos anos 1980, os anúncios revelavam uma certa placidez, uma frieza e distanciamento que ajudavam a manter a valorização no campo prático. O destaque é para o produto e suas características. Os sujeitos são reais, membros da nobreza britânica, o que dá o aval de qualidade – até hoje a Rainha concede seu selo de qualidade aos produtos que considera excepcionais, como a Mostarda Colman, o chá Twinings, o molho inglês Lea & Perrins e os biscoitos Walkers ou as botas Hunter.

⁶⁷ Fonte: Fashion Industry Archive.



Anúncios de 1980, de 1981 e de 1986⁶⁸.

⁶⁸ Fonte: The Advertising Archives.

O texto sob o título “O Look Burberry” é: “Clássicos casacos à prova d’água para homens e mulheres com acessórios no internacionalmente famoso xadrez Burberry. Disponível nas melhores lojas em todo o país.” Na segunda imagem, descreve um casal da nobreza inglesa, Lady Asquith e o marido fotografados com determinado modelo de trench coat. Na terceira, outra nobre usando um modelo de capa com acessórios xadrez. Na sequência, indicações para a compra e verificação da existência do modelo em estoque. Comparando esta sequência de anúncios e a de 2001, percebemos a mudança de temperatura. Sai a placidez, o campo, a tradição, representando a ligação com a nobreza, a solidez do produto e entram a moda e a juventude representadas pelas modelos.

Voltando à análise inicial, em seu aprofundamento teórico, Semprini lista as qualidades da **valorização utópica**. Entre elas: visão, inovação, futuro, mudança – que se casam perfeitamente com a adesão da Burberry ao mundo digital e a escolha de um novo posicionamento. E ainda: desejo, felicidade individual, coletividade (com outro ponto de vista, que não o do interesse coletivo, mas o do pertencimento a um grupo) – que reforçam o prazer do uso e do consumo. E abstração, sagrado, mental, transcendente – que falam muito sobre o clima de suas campanhas. O próprio Christopher Bailey cita esse desejo de levar os consumidores a um estado onírico em suas entrevistas (como quando a modelo Cara Delevingne “voou” sobre a plateia em Xangai, durante o show de inauguração da nova loja da marca, alçada por cabos tendo ao fundo imagens digitais que completavam o cenário).

Em contraposição, estão os **valores práticos**: objetividade, segurança, técnica, rendimento, que foram largamente usados no passado da marca. Hoje, a Burberry busca um público que está mais conectado ao prazer da posse das roupas e acessórios (e à identificação e ao status que o consumo de seus itens proporciona em sua comunidade), mas ainda assim, como dissemos, guarda essa reserva “moral” como pano de fundo quando traz sua herança de qualidade sutilmente à tona para reforçar o discurso de “sim, somos luxo, mas temos também história, qualidade, tecidos impecáveis”.

Semprini foi ainda mais longe com sua tese ampliando os conceitos propostos por Floch. Definiu um mapeamento semiótico levando em conta **tempo, espaço, projeto, relações, atores e paixões** dentro desse sistema, dividindo as marcas em:

1. **marcas missão:** quadrante referencial/prático
2. **marcas projeto:** quadrante mítico/utópico
3. **marcas informação:** quadrante crítico/substancial

4. **marcas euforia:** quadrante lúdico/oblíquo

Ele analisou o discurso das marcas partindo dessas premissas e chegou às seguintes conclusões:

As **marcas missão** propõem um novo enfoque da sociedade, sugerem novos meios para alcançar novos objetivos ou formas originais de pensar o indivíduo e a vida social. Não se dirigem a um indivíduo ou a um grupo, mas a toda uma geração. A marca tenta pensar com antecedência em problemas que seus clientes terão que resolver no futuro. Por isso, buscam transcendência, reposicionamento, projeção no futuro, atitude crítica e positiva ao mesmo tempo.

“As **marcas projeto** têm as mesmas preocupações transcendentais que as marcas missão, mas sem as preocupações sociais e coletivas das últimas. Concentram-se exclusivamente no indivíduo. Toda potência está colocada no aspecto narcisista e estético do indivíduo. (SEMPRINI, 1995, p. 152)

Apenas a título de comparação, as **marcas euforia** propõem como valores fortes a evasão, a colaboração, o intercâmbio da afetividade e dos sentimentos. Enquanto as **marcas informação** racionais e utilitárias se adaptam à realidade dos produtos que enumeram qualidades de rendimento. Consumidores são testemunhos verdade do produto. (SEMPRINI, 1995, p. 153)

Vamos, portanto, esmiuçar um pouco mais do significado de marcas **missão** e de marcas **projeto**. Na primeira, o elemento **tempo** é voltado para um futuro quase abstrato (“O tempo é social e ritualizado, qualifica comportamentos e atitudes”). Enquanto na segunda, ele é cronológico, real (“Há um tempo para o trabalho, para o ócio, comer, ver televisão etc”). (SEMPRINI, 1995, p. 137). De fato, no pacote de anúncios em análise, não é possível detectar com precisão o tempo em que a ação se passa. Embora ele pareça atual, é indefinido.

O mesmo ocorre com o cenário. No quesito **espaço**, segundo o autor, a cultura de **projeto**, com sua tendência marcante para a abstração, concebe espaços como algo abstrato, efêmero e virtual. Os espaços eletrônicos ilustram com perfeição este conceito – o que torna o link com o case Burberry ainda mais sólido. Não há contexto e quase nenhuma decoração, o que contribuiu para a fragmentação. Ao passo que para **missão**, trata-se do espaço para construir algo, subordinado às vontades humanas.

Sobre os **atores** deste discurso, a cultura de projeto conserva suas matizes visionária e aventureira, mas as subordina ao indivíduo, a seus mitos e obsessões pessoais. Caracteriza-se pelo individualismo dos atores. As **relações** são frágeis, voláteis e passageiras. Enquanto em **missão**, encontramos atores coletivos. Da mesma forma, as **relações** coletivas são incentivadas aqui. Lealdade e estabilidade são valorizadas. Não há lugar para superficialidade. Por isso, os textos objetivos e explicativos nos anúncios dos anos iniciais e também nos da década de 1980, remetendo a uma solidez (até mesmo a presença de nobres reforça a qualidade pública), ao passo que na campanha de 2001 os textos são completamente suprimidos e os atores têm vínculos aparentemente superficiais. Se observarmos os vínculos entre os casais mostrados nos anúncios dos anos 1980 e de 2001, percebemos que a solidez e a seriedade do relacionamento interpretada ali passam para um relacionamento fugaz e volátil no segundo. No primeiro, é possível intuir casamento. No segundo, não há relações afetivas claras (ao menos não formais).

As **paixões**, que caracterizam e impulsionam o quadrante do **projeto**, procuram novas vias de expressão. Aqui, o projeto é pessoal. O narcisismo é a paixão desta cultura individualista. A beleza, a estética e a forma acabam tendo uma força tão poderosa que marcam uma ética do comportamento. O justo é substituído pelo belo. Já em **missão**, o humanismo é o fator mais relevante. Exatamente como observamos na proposta final de cada pacote de anúncios: “A sedução, os jogos e a transgressão, aspectos muito importantes desta cultura, perde seus matizes mais realistas para se converterem em vetores de comunicação e de abstração” (SEMPRINI, 1995, p. 148).

Assim, todos os atributos que a Burberry vem trabalhando em suas campanhas, desfiles, shows e mesmo dentro de seu espaço digital (sites e aplicativos) trabalham conceitos evocados por Semprini para o quadrante das marcas projeto. Estão presentes aí a inovação, a sedução, a provocação, a originalidade, a personalização. Algumas das ações ligadas à marca projeto levantadas pelo autor casam perfeitamente com o perfil de posicionamento escolhido pela Burberry nos últimos anos. A ver:

Inventar: “A marca tem nesse quadrante uma função criativa muito forte. Não apenas quer renovar o mundo como também o prisma daquela que o olha”.

Seduzir: “A marca há de conquistar uma adesão a seus valores que não sejam nem culturais nem intelectuais. Sua função é seduzir e emocionar gerando nos indivíduos uma adesão e uma cumplicidade totalmente inconscientes”.

Excitar: “a marca-projeto se dirige a todos os sentidos do indivíduo. Os sons, as cores, as sensações, as imagens etc formam parte desse mundo plurisensorial que a marca tem que estimular constantemente”.

Surpreender: “a função inovadora que a marca tem que cumprir explica essa obrigação de mudança contínua. A surpresa, na mudança, responde à necessidade de manter sempre desperta a atenção do público” (SEMPRINI, 1995, p. 16).

Considero, portanto, que esses quatro verbos levantados por Sempriani para as marcas-projeto resumem bem o posicionamento da Burberry na atualidade. Sua forte estratégia digital, os shows musicais que promove, os jovens artistas que apoia, as lojas equipadas com telas e sistemas de reconhecimento via radiofrequência, as apresentações internacionais que unem desfiles a espetáculos de dança com imagens digitalizadas e seus anúncios nas mais diferentes plataformas constroem a imagem de companhia de moda/global/digital/britânica/jovem/luxo deixando no passado a empresa de abrigos/local/analógica/britânica/adulta/básica. Com palavras, imagens e ações, a Burberry solidificou um novo *ethos*, que só alcançou sucesso em seu discurso porque promoveu um *pathos* que encontrou eco em uma geração preparada e aberta para esse discurso: de alto poder aquisitivo, jovem, com sede de consumo, em busca de status e que nasceu e cresceu no mundo digital. Embora a aderência ao quesito “britânico” seja menos importante para os consumidores brasileiros, ele ainda assim funciona à distância como um vetor de qualidade. Toda sua estratégia digital bate fortemente nas teclas do inovar, seduzir, excitar, surpreender. Ainda hoje, ela continua pioneira no uso de tecnologia e integra perfeitamente seus canais de divulgação: revistas, desfiles, TV, shows, papel e digital trabalham com a mesma orientação para o sensorial. Para Bailey, hoje, a experiência é mais importante do que o produto em si:

“Não estou certo de que atendemos a uma necessidade comercial. (*a Burberry*) É sobre estar conectado. Marcas são mais e mais multidimensionais. É sobre viver uma experiência, além de comprar um produto. Acho que o que nós aprendemos é que quanto mais entretemos esse público, mais permitimos que ele entre na nossa marca. Então, talvez um dia ele compre”⁶⁹

⁶⁹ Fonte: SULLIVAN, Robert. Christopher Bailey: Tech Mate. **Vogue.com**. 01/03/2011. Disponível em <http://www.vogue.com/865452/christopher-bailey-tech-mate/> Acessado em 10/11/2014.

A partir do momento que esses consumidores ou potenciais consumidores e/ou leitores entram no mundo da marca, eles também passam a se comportar como enunciadore. “Os elementos semióticos resultantes das mídias, por exemplo, são recebidos pelos indivíduos, filtrados, interpretados, re combinados e utilizados como materiais para nutrir a imaginação social e construir mundos possíveis” (SEMPRINI, 2010, p. 285). Esses mundos, na sequência, serão retomados e reinterpretados pela mídia e devolvidos ao público reciclado. Isso faz com que essa carga sígnica da marca se mantenha e se alimente do público que a própria marca busca num movimento cíclico que faz sentido para ambos os lados. O consumidor/leitor toma para si o que faz sentido em seu cotidiano (tenha um componente de sonho, de desejo ou ancorado na vida real) e a marca reforça o que a interessa com o propósito de cativar para vender.

5. Considerações finais

A comunicação e o consumo não são práticas isoladas. Tampouco desconectadas da realidade na qual estão inseridas e no caldo cultural de sua época. Tomando a trajetória da Burberry desde sua fundação, no século 19, aos dias de hoje, é preciso levar em conta as mudanças que moldaram não apenas a marca, seus produtos e suas campanhas publicitárias, mas o indivíduo que ela teve durante sua trajetória como destinatário de suas mensagens e o momento político, econômico e social do mundo em que tanto ele quanto a empresa estavam inseridos.

Tem-se, assim, dois cenários estabelecidos, um de partida e um atual, entremeados por outros sempre em constante mutação ao longo deste percurso. Entre o momento em que foi fundada, no final do século 19 e durante o início do século 20, a empresa estava imersa em um mundo não completamente conhecido (inclusive do ponto de vista geográfico). Nesse contexto, exploradores e aventureiros eram tratados como heróis à medida que alargavam fronteiras e traziam à tona territórios desconhecidos – assim como os militares que representavam a Inglaterra em uma sequência cruel de conflitos, que incluiu as duas primeiras grandes guerras. A empresa ainda conviveu (e certamente se beneficiou) da segunda arrancada industrial, com a fabricação de produtos em larga escala, que possibilitaram a ampliação de sua produção e seu maior alcance, graças a uma distribuição também impulsionada por meios de transporte cada vez mais rápidos. Segundo Valeria Brandini, essa arrancada tecnológica ajudou na “despersonalização’ do indivíduo por meio da uniformização de sua imagem pública, principalmente no traje masculino” (2007, p. 160). A Burberry, com seus abrigos, uniformes militares e capas, entrou com perfeição nessa onda de padronização. Mas foi justamente esse

excesso de padronização que traria à tona, décadas adiante, o desejo por uma moda única e personalizada (ou ao menos que parecesse como tal).

Na sequência, a empresa atravessou a segunda metade do século 20 e o início do 21 surfando na onda do consumismo e enfrentado as ciladas engendradas por ele (do excesso de distribuição informal no mercado oriental ao episódio dos chavs, como foi assinalado no início deste estudo). Na virada para o século 21, mudou seu posicionamento entrando no eixo do mundo digital, rumo à mencionada personalização. Não só de seus produtos (basta lembrar o projeto Bespoke de customização de trenches que a grife mantém hoje) como também ao entregar a seus consumidores uma sensação de exclusividade ao migrar para o mercado de luxo. O antropólogo Zygmunt Bauman assinala em seu *Modernidade Líquida* uma comparação bastante esclarecedora sobre esses dois momentos chave:

“O **capitalismo pesado**, no estilo fordista, era o mundo dos que ditavam as leis, dos projetistas de rotinas e dos supervisores; o mundo de homens e mulheres dirigidos por outros, buscando fins determinados por outros, de modo determinado por outros. Por essa razão, era também o mundo das autoridades: de líderes que sabiam mais e de professores que ensinavam a proceder melhor.” (BAUMAN, 2001, p. 83)

“O **capitalismo leve**, amigável com o consumidor, não aboliu as autoridades que ditam leis, nem as tornou dispensáveis. Apenas deu lugar e permitiu que coexistissem autoridades em número tão grande que nenhuma poderia se manter por muito tempo e menos ainda atingir a posição de exclusividade... As autoridades não mais ordenam, elas se tornam agradáveis a quem escolhe; tentam, seduzem”. (BAUMAN, 2001, p. 83)

Portanto, passa-se do mundo do “ser”, da consistência e da materialidade, para o mundo do “parecer”, do imaterial, do imaginário, do hedonismo. Essa relação com o mundo, com o momento, espaço e cultura em que marca e consumidor estão em convívio, rege também as relações de comunicação entre os sujeitos. Seguindo o raciocínio de Bauman, na era fordista, havia uma “autoridade” clara. Portanto, a transmissão de conteúdo e sabedoria partia de um enunciador que monopolizava a informação e era ouvido com atenção por um enunciatário teoricamente desprovido dela (ou convencido disso). Os anúncios antigos, descritivos, que enumeram uma série de características e qualidades técnicas se encaixam perfeitamente nesse quadro. Ao passo que, na atualidade, essa relação se torna diluída (ou líquida, como diria Bauman). A explosão do acesso à informação, o mundo digital e as mais que múltiplas opções

de consumo pulverizam esse poder. Ele ainda existe, porém fica camuflado dentro do discurso de persuasão, já que enunciador e enunciatário ganham status semelhantes e se tornam quase que igualmente produtores de conteúdo a partir do momento em que o consumidor se torna parte integrante do “mundo” criado por determinada marca.

Outro fator importante é o deslocamento do valor de sentido do produto para o consumidor, que adquire mais importância no processo de consumo do que o objeto em si. O foco, como observamos, não apenas no item “Funções da Marca”, no capítulo sobre marketing, mas também na análise do discurso e na análise semiótica, foi transferido do objeto consumido para o indivíduo consumidor e pela experiência vivida por ele, como enfatizam Clotilde Perez e Grant McCracken:

“Nos últimos anos, a base econômica dos países deslocou-se substancialmente do sistema produtivo para o consumo, movendo-se da racionalidade material para o **plano do desejo** e, portanto, para o **campo da subjetividade**. Nesse contexto de consumo, as marcas assumem destaque nas relações de compra e venda, indo além da ideia de meras facilitadoras das transações comerciais para transformar-se em poderosos e complexos signos de posicionamento social e de ser no mundo”. (PEREZ, 2004, p. 3)

“Tanto a publicidade quanto o sistema de moda são instrumentos para a **transferência de significado do mundo cultural e historicamente constituído para os bens de consumo**. Constituem dois dos meios através dos quais o significado é investido no ‘código objeto’. É graças a eles que os objetos de nosso mundo carregam tal riqueza, variedade e versatilidade de significado e podem funcionar para nós de modo tão diversificado, em atos de autodefinição e de comunicação social.” (MCCRACKEN, 2003, p. 113)

Ainda segundo McCracken, é por meio de rituais de troca, posse, arrumação e despojamento que o significado dos bens de consumo é transportado dos objetos para o consumidor e para suas vidas. O papel dos meios de comunicação nessa transferência é fundamental e tem na publicidade seu principal condutor. Títulos de revistas femininas de moda, como *Elle* e *Vogue*, estão mergulhados no mesmo contexto em que as grifes operam (e que surgem não só nos anúncios, mas também nas reportagens e ensaios de cunho editorial). Surgem assim pontos de contato entre os objetivos da marca e das revistas (enunciadores) e os desejos dos

consumidores (enunciatórios), que também são alimentados pelos enunciadores. É por meio dessas similaridades e desse ciclo (mais do que vicioso) que essa comunhão ocorre. A revista oferece um canal poderoso de comunicação com seus leitores, que já estão movidos e motivados por seu discurso e pelo *pathos* por ele causado. A marca embarca nessa comunicação, pegando carona nessa conversa íntima que a revista estabelece com seu público, oferecendo uma experiência quase lúdica em sintonia com o conteúdo da revista. Essa experiência de se ver refletido idealmente nas campanhas e mesmo na revista de forma aspiracional, numa espécie de projeção, leva os leitores a uma experiência quase que transcendente. O próprio CEO da marca, Christopher Bailey, comenta que quando chegou à companhia, “os produtos não tinham alma ou vida”⁷⁰. Portanto:

“As marcas são investidas do sagrado, à medida que a interioridade do artefato tem sido mais eficazmente revelada. Como um sensitivo do mundo exterior, a marca tornou-se um **portal para a experiência da exaltação**. Os consumidores empregam as marcas para obter a experiência da transcendência e imanência, para fundir suas vidas com a experiência vívida do sagrado.” (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 49)

Em um processo de reposicionamento, como foi o caso da Burberry, nada mais eficaz do que usar a comunicação também como metalinguagem. Quando levou para seus anúncios protagonistas jovens e ligados ao mundo da moda (do fotógrafo aos modelos, passando pelos músicos que escala para as campanhas), a marca, sem dizer absolutamente nada textualmente, mandou um recado para seu consumidor potencial, mexeu com o seu desejo. Ao mesmo tempo, usou o canal digital, meio natural para atingir os jovens hoje em dia. De acordo com a ex-CEO Angela Ahrendts, “fazer com que a Burberry falasse com o público mais jovem a tornou moderna e relevante”⁷¹ (o próprio Bailey fala regularmente com seus consumidores via YouTube, Facebook e Twitter). Mas, mais do que isso, essa escolha foi aproveitada como ferramenta para construir a nova imagem, passando um conceito de inovação, de

⁷⁰ Fonte: Designer Profile. **Esquire.com**. 17/10/2012. Disponível em <http://www.esquire.com/blogs/mens-fashion/christopher-bailey-interview-1112> Acessado em 10/22/2014.

⁷¹ **Fonte:** CARPENTER, Julie. Burberry: from Chavvy to Royalty as Kate Middleton wears it in Belfast. **The Daily and Sunday Express**. Londres. 10/03/2011. Disponível em <http://www.express.co.uk/life-style/style/233760/Burberry-From-chavvy-to-royalty-as-Kate-Middleton-wears-it-in-Belfast>. Acessado em 06/08/2014.

modernidade, de pioneirismo. Tudo isso, com um objetivo claro de provocar o desejo desses consumidores. Afinal, “é o desejo e não o uso que pode advir do produto que está na mira do lançamento de um produto no mercado capitalista. Vem daí a importância que a publicidade desempenha nesse mercado”. (SANTAELLA apud PEREZ, 2004).

O desejo e a busca pelo pertencimento são, então, os dois motores que colocam esse ciclo em constante funcionamento. Com a compra se deslocando do fator funcionalidade para o fator experiência, a identificação entre consumidor e marca assume outro patamar. Comprar um trench coat Burberry para o consumidor, portanto, não significa apenas (e talvez sequer signifique) ter uma capa de qualidade para se proteger da chuva, mas um atestado de que determinado indivíduo pertence a um grupo único, que congrega os mesmos interesses estéticos, que provavelmente frequenta lugares semelhantes, interessa-se por temas parecidos. Daí a importância do grupo versus o indivíduo. O enfoque é absolutamente individual, narcisístico, mas o pertencimento a um grupo (em especial nessa faixa jovem, e a campanha estudada mostra bem isso) é essencial. Significa pertencer ou buscar pertencer.

As duas revistas, trabalham fortemente o aspecto aspiracional de seu público, abrindo um espaço para essa experimentação no contato entre leitor e anúncios. É ali (e também nas reportagens), que ele se inspira, se reflete, almeja uma nova imagem, concentra sua admiração. Em uma palavra: seu desejo. “Fica claro, portanto, que existem vínculos entre a recepção e as práticas de consumo, pois “os meios de comunicação lidam com um comum social de informações, valores e necessidades que constituem a representação do que passa a ser buscado na concretude das práticas cotidianas, segundo tempos e espaços definidos” (SOUZA, 2005, p. 15 apud TRINDADE, 2008, p.79). Ao mesmo tempo, como defende Brandini (2007, p. 159), as marcas se tornaram, neste século, sinônimo de globalização, do capitalismo sem fronteiras, da possibilidade de igualar modos de pensar, vestir e desejar não importando a língua ou a cultura a qual se pertença. É como o nascimento de uma subcultura paralela, regida pelo consumo, que flutua e perpassa, com sua liquidez, a cultura estabelecida de cada lugar, atraindo, em especial, os jovens ávidos por novidades.

Para finalizar, dois vídeos que ilustram a trajetória da marca britânica e fecham esta monografia. A travessia de Roald Amundsen pela passagem Noroeste, no Alasca, durante a expedição de 1903 a 1906, e a mais recente campanha em vídeo da marca, com Romeo Beckham, de 11 anos, filho de duas celebridades mundiais: o jogador de futebol britânico

David Beckham e a Victoria Beckham, ex-cantora do grupo Spice Girls e hoje estilista de uma marca de moda que leva seu nome. Uma ilustração de passado e presente. Um confronto entre a solidez e o mundo duro dos adultos, dos heróis, e um presente voltado para a juventude, o entretenimento, a superficialidade, a leveza e o sonho. O ser e o parecer.



From London with Love
Vídeo com Romeo Beckham.⁷²



Vídeo Roald Amundsen: expedição ao Polo Norte.⁷³



amundsen.mp4

⁷²Fonte: Canal Burberry Youtube.com

⁷³ Fonte: <http://br.burberry.com/legado/#/heritage/heritage-1900-1>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMOSSY, Ruth. Org. **Imagens de si no Discurso. A Construção do Ethos.** São Paulo: Editora Contexto, 2013.

ARISTÓTELES. **Retórica.** Obras Completas de Aristóteles. Centro de Estudos Clássicos da Universidade de Lisboa. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 2005.

BARTHES, Roland. **Retorica de La Imagen.** Buenos Aires: Taller de Diseño em Comunicación Visual 1C/Filpe/Facultad de Bellas Artes/UNLP, 2007.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BLOCKER, Consuelo Pascolato. Burberry – Para Todas as Tribos – chics, é claro. **Revista Elle**, edição 221, p. 46-47, 2006.

BRANDINI, Valeria. **Por uma Etnografia das Práticas de Consumo.** Revista Comunicação, Mídia e Consumo, 2007.

BECKER, Domitila. Da Passarela para o Ipad. **Revista Exame**, edição 997, p. 96-98, 2011.

COLLINS, L. Check mate: Burberry's working class hero. **New Yorker.** Nova York. Edição 14/09, p. 72–81, 2009.

COMPAGNON, Antoine. **O Demônio da Teoria. Literatura e Senso Comum.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

CONTI, Samantha. The Bailey Show. **Women's Wear Daily.** Londres. Vol. 189. Edição 76, p. 88-89, 2005.

DI NALLO, Egéria. **Meeting Points. Marketing para Sociedades Complexas.** São Paulo: Cobra, 1999.

FIORIN, José Luiz. **Em Busca do Sentido. Estudos Discursivos.** São Paulo: Editora Contexto, 2012.

FLOCH, Jean-Marie. **Semiótica, Marketing et Communication. Sous les Signes, les Strategies.** Paris: Presses Universitaires de France, 1990.

FLOCH, Jean-Marie. The Contribution of Structural Semiotics to the Design of a Hypermarket. **International Journal of Research in Marketing**, Volume 4, Edição 3, páginas 233-252, 1988.

GONÇALVES, Ana Cristina. O Look de Burberry. **Revista Estilo**, edição 66, São Paulo: Editora Abril, p. 38-39, 2008.

GREIMAS, Algirdas Julien; CORTÉS, Joseph. **Dicionário de Semiótica.** Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais. São Paulo: Editora Cultrix, 1979.

KALIL, Gloria. Org. **Fashion Marketing. Relação da Moda com o Mercado.** São Paulo: Editora Senac, 2010.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão Estratégica de Marca.** São Paulo. Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip.; KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de Textos de Comunicação.** São Paulo: Cortez, 2004.

McCRACKEN, Grant. **Cultura e Consumo.** Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de Textos de Comunicação**. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

MOORE, M Christopher; Birtwistle, Grete. The Burberry Business Model: Creating an International Luxury Fashion Brand. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Bingley, 2004.

NAUGHTON, Julie. Burberry Marches to a new Beat. **Women's Wear Daily**. Londres. 22/08/2008. Vol. 196, edição 40, p. 4, 2008.

PEREZ, Clotilde. **Signos da Marca. Expressões e Sensorialidades**. São Paulo: Thomson Learning/Cengage, 2004.

_____. Rags and Riches. **The Economist**. Londres. 4/3/2004.

ROGAR, Silvia. Xadrez Chique da Trincheira à Passarela. **Revista Veja Especial**, edição 1906, p. 56-57, 2005.

SANCHES, Eliana. Message in a Bottle. **Revista Elle**. Edição 315. São Paulo: Editora Abril, p. 290, setembro/2014.

SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-Moderna**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

SEMPRINI, Andrea. **El Marketing de La Marca. Una Aproximación Semiótica**. Barcelona: Paidós Empresa 38, 1995.

SOUZA, S. M. R. ; SANTARELLI, Cristiane P. G. . **Análise da Imagem Publicitária: revisão de alguns modelos**. In: INTERCOM 2006 - XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006, São Paulo. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Estado e Comunicação. São Paulo : INTERCOM, 2006.

_____. Stretching the plaid. Rose Marie Bravo, the American behind Burberry's revival. **The Economist**. Londres, 3/2/2001.

TOKATLI, Nebahat. Old Firms, New Tricks and the Quest for Profits: Burberry's Journey from Success to Failure and back to Success Again. **Journal of Economic Geography**. Oxford, 2011.

TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. **Branding**. São Paulo: Editora Atlás, 2006.

TRINDADE, Eneus. **Moda e Publicidade das Marcas de Luxo. Apontamentos Semióticos. Metáforas da Arte**, p. 223. São Paulo: MAC USP / Programa de Pós-Graduação em Estética e História da Arte, 2008.

TRINDADE, Eneus; PEREZ, Clotilde; HELLIN, Pedro; BATISTA, Leandro; LENCASTRE, Paulo. **A Práxis Enunciativa na Publicidade Contemporânea: a Tensão entre Permanência e Fugacidade nos Rituais de Compra, Uso e Posse**. Signos do Consumo – V.3, N.1, 2011, p. 106-123.

TRINDADE, Eneus. **Recepção Publicitária e Práticas de Consumo**. In: 17 Compós - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 2008, São Paulo. Anais do 17 Compós - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. São Paulo : UNIP/COMPÓS, 2008. p. 1-14.

TRINDADE, Eneus; PEREZ, Clotilde. **Rituais de Consumo: Dispositivos Midiáticos de Articulação de Vínculos de Sentidos entre Marcas e Consumidores**. Anais IX Seminário Internacional Imagens da Cultura. Cultura das Imagens. São Paulo: Rede ICCI/ECA/USP, 2013.

ANEXOS

1. Campanha Burberry Verão 2014 – coleção Prorsum



2. Campanha Burberry Verão 2014 – coleção Prorsum



3. Campanha Burberry Verão 2014 – coleção Prorsum



4. Campanha Burberry Verão 2014 – coleção Prorsum



5. Campanha Burberry Verão 2014 – coleção trench coats

