

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

NATÁLIA GABINESKI TABORDA

**O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO E REPUTAÇÃO NO MERCADO DE LUXO:  
UM ESTUDO DA MARCA JORGE BISCHOFF**

Porto Alegre

2013

NATÁLIA GABINESKI TABORDA

**O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO E REPUTAÇÃO NO MERCADO DE LUXO:  
UM ESTUDO DA MARCA JORGE BISCHOFF**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Glafira Furtado

Porto Alegre

2013

NATÁLIA GABINESKI TABORDA

**O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO E REPUTAÇÃO NO MERCADO DE LUXO:  
UM ESTUDO DA MARCA JORGE BISCHOFF**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Glafira Maria Furtado Bartz

---

Prof<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Marisa de Carvalho Soares

---

Prof. Dr. Flávio Paim Falcetta

Porto Alegre

2013

Dedico este trabalho àqueles que me fizeram compreender que a essência da vida consiste muito mais do que apenas sonhar, aos meus amados pais, pelo suporte e dedicação em todos os momentos da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Lucianir e Gislaene: a vocês agradeço por tudo que sou hoje. Obrigada pelo amor, pelo apoio, pelo esforço, pela educação, por serem os meus alicerces e por me ensinarem que a honestidade e o caráter são os bens da vida mais preciosos que uma pessoa pode ter.

Aos meus irmãos, Bernardo e Francisco, por me fazerem compreender que na vida as pessoas possuem personalidades diferentes e que é por meio dessas diferenças que aprendemos, progredimos e nos tornamos seres melhores.

Aos meus avós, João e Lúcia, por todo o amor. Tenho orgulho de ser neta de pessoas tão maravilhosas e íntegras. A vocês, meu respeito e admiração.

Ao José, Dila e Guga, por me ajudarem a ter mais força e coragem, por me fazerem acreditar que eu posso ir mais longe do que imagino, por serem essas pessoas tão especiais.

À professora Glafira Furtado, minha amada orientadora, provedora dos ensinamentos, da atenção, da tranquilidade e da paciência, elementos que me foram extremamente necessários ao longo deste percurso. Obrigada, também, por seus conselhos, diálogos e, principalmente, por me receber de braços abertos em meio a inúmeros contratemplos que surgiram até a conclusão deste trabalho.

Aos demais professores e funcionários da universidade, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

Aos meus colegas da FAMECOS, em especial à Vanessa, Priscilla e Eliziane, amigas que conquistei na faculdade: obrigada pelo companheirismo, pela convivência e amparo do dia-a-dia, pelo carinho e compreensão.

A minha amiga Ana Karine, por ser uma pessoa tão querida para mim, muito obrigada pela amizade sincera e verdadeira.

À organização Jorge Bischoff, por me receber com tanto carinho e por fazer parte de um sonho conquistado.

Aos demais familiares e amigos, que de alguma forma ou outra sempre me ajudaram a alcançar meus objetivos.

Agradeço, por fim, a Deus, pelas pessoas que colocou na minha vida, que contribuíram para o meu engrandecimento pessoal e profissional e por tudo o que vivi e conquistei até agora.

*“Em nossas loucas tentativas, renunciamos ao que somos pelo que esperamos ser”.*

(William Shakespeare)

## RESUMO

O presente trabalho tem como escopo central traçar a relevância da atividade de relações públicas para gerar reputação, credibilidade e legitimação de uma marca de moda de luxo, analisando, mais especificamente, através da marca gaúcha de luxo Jorge Bischoff, os principais elementos que contribuem no processo de construção e permanência desta marca no mercado. Para isso, faz-se pertinente uma primeira análise do contexto das organizações para a sociedade, desde suas definições, tipos, funções até chegar à cultura organizacional. Demonstra-se, também, como os diferentes públicos podem influenciar no desenvolvimento das organizações e no posicionamento das marcas no mercado de luxo. O estudo consiste em uma pesquisa bibliográfica e documental sobre organizações, reputação, relações públicas, legitimação, consumo, moda, mercado de luxo e posicionamento e gestão das marcas neste setor, e uma entrevista em profundidade para compreender a realidade da marca estudada. Observa-se, com este estudo, que o setor do luxo vive um momento histórico de expansão, por isso, há necessidade das marcas cultivarem um diálogo com o consumidor e com os demais públicos que compreendem a organização, para que, dessa forma, um relacionamento sólido e duradouro possa ser estabelecido.

**Palavras-chave:** Moda. Mercado de luxo. Públicos. Relações Públicas. Reputação. Legitimação. Jorge Bischoff.

## **ABSTRACT**

The aim of the present paper was to establish the main relevance of public relations activity in order to create reputation, credibility, and acceptability of a fashion brand, more specifically throughout a shoes brand named the Jorge Bischoff. Thus, in order to achieve the main objectives, the paper has established a preliminary analyses starting from the context of the social organizations, its definitions, types, and moreover, its organizational culture. In addition, the paper also shows how different customers can establish an important influence in the way brands will develop strategies into the competitive luxury market. Notwithstanding, the present paper goes beyond the mere analyses on consumer, fashion, and luxury market positioning, it brings a real scenario based on a detailed interview with the Jorge Bischoff's management group. In conclusion, the study has found that luxury sector is experiencing an important growth, and in order to maximize this moment an important channel between consumers and stakeholders has to be established, making the brand-consumer relationship strong and durable.

**Keywords:** Fashion. Luxury Market. Stakeholders. Public Relations. Reputation. Legitimation. Jorge Bischoff.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Os benefícios proporcionados pelas organizações.....	17
Quadro 2 – As funções das organizações.....	20
Figura 1 – Níveis da cultura .....	24
Figura 2 – Elementos que afetam o desempenho nas organizações.....	28
Figura 3 – O <i>iceberg</i> da cultura organizacional .....	29
Quadro 3 – Elementos da cultura.....	31
Quadro 4 – Elementos da cultura de acordo com Moraes (2000) .....	32
Figura 4 – Processo de construção de um mito .....	47
Quadro 5 – Comportamento do público sob a variável problema.....	55
Quadro 6 – Atributos para identificação de <i>stakeholders</i> .....	57
Quadro 7 – Exemplos para caracterizar o luxo.....	65
Quadro 8 – Características dos canais de distribuição .....	77
Gráfico 1 – Sonho x Compra.....	83
Quadro 9 - Poder, Legitimidade e Urgência.....	111
Quadro 10 - Modelo <i>stakeholders</i> .....	112

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 CONTEXTUALIZANDO AS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>15</b>
2.1 O QUE SÃO ORGANIZAÇÕES .....	15
2.2 A RAZÃO DA EXISTÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.3 TIPOS DE ORGANIZAÇÕES .....	19
2.4 CULTURA .....	22
<b>2.4.1 Cultura organizacional</b> .....	<b>25</b>
<b>3 ELEMENTOS DA LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>35</b>
3.1 A REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES .....	35
3.2 OS PRINCÍPIOS NECESSÁRIOS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS .....	36
<b>3.2.1 A construção da reputação através da identidade e imagem organizacional</b> .....	<b>39</b>
3.3 O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	42
<b>3.3.1 Bases de Poder</b> .....	<b>45</b>
3.4 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO FUNÇÃO POLÍTICA.....	48
3.5 PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS .....	50
3.6 INSTRUMENTOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	58
<b>3.6.1 A importância da comunicação no contexto das organizações na era digital</b> .....	<b>60</b>
<b>4 O UNIVERSO DO LUXO E SUAS CARACTERÍSTICAS</b> .....	<b>62</b>
4.1 A HISTÓRIA DO CONSUMO NO MERCADO DE LUXO .....	66
<b>4.1.2 O crescimento do mercado de luxo e os consumidores</b> .....	<b>69</b>
4.1.2.1 Consumo de sapatos de luxo.....	72
<b>4.1.3 A exportação e a expansão pela distribuição no mercado de luxo</b> .....	<b>75</b>
4.2 O QUE É MARCA DE LUXO .....	80
<b>4.2.1 Posicionamento e gestão das marcas amadas</b> .....	<b>84</b>
<b>5 OS ELEMENTOS DA MARCA DE LUXO JORGE BISCHOFF QUE CONTRIBUEM PARA A FORMAÇÃO DA REPUTAÇÃO E LEGITIMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>92</b>
5.1 A ORGANIZAÇÃO JORGE BISCHOFF.....	93
<b>5.1.1 Os princípios da Jorge Bischoff</b> .....	<b>93</b>
<b>5.1.2 Conhecendo a história da Jorge Bischoff</b> .....	<b>94</b>
<b>5.1.3 Composição da Jorge Bischoff</b> .....	<b>96</b>
<b>5.1.4 Negócio da organização</b> .....	<b>98</b>
5.2 METODOLOGIA PARA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS NA FORMAÇÃO DA REPUTAÇÃO E LEGITIMAÇÃO DA MARCA JORGE BISCHOFF.....	98
<b>5.2.1 O universo de uma marca de luxo</b> .....	<b>99</b>
5.2.1.1 A marca e seu posicionamento .....	100
5.2.1.2 Os consumidores da marca amada Jorge Bischoff .....	102
5.2.1.3 O mercado do luxo e suas particularidades .....	103
5.2.1.4 Globalização <i>versus</i> a expansão e distribuição da marca .....	106

<b>5.2.2 Os públicos da Jorge Bischoff .....</b>	<b>108</b>
5.2.2.1 Identificação e mapeamento dos públicos da Jorge Bischoff .....	109
5.2.2.2 Situação de relacionamento com o público Jorge Bischoff através dos instrumentos e ações de comunicação .....	114
<b>5.2.3 Diferenciais da Jorge Bischoff que contribuem para formação da legitimação e reputação da marca .....</b>	<b>120</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>127</b>
APÊNDICE A – Degravação entrevista Jorge Bischoff .....	138
APÊNDICE B – Roteiro para a apresentação da organização Jorge Bischoff .....	163
ANEXO A – Entrevista com o designer Jorge Bischoff .....	166
ANEXO B – Meios de comunicação da Jorge Bischoff .....	169
ANEXO C – Coleções Exclusivas.....	173
ANEXO D – Produtos Jorge Bischoff .....	174
ANEXO E – Fotos do Bischoff Creative Group.....	176
ANEXO F – Jorge Bischoff e seus Colaboradores .....	179
ANEXO G – Carta de autorização da marca Jorge Bischoff .....	180

## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um período no qual a globalização e o desenvolvimento econômico e social fez com que houvesse uma alteração no mercado empreendedor de luxo. Os consumidores desse setor demonstram, de uma forma geral, atitudes bem mais complexas e ambivalentes que os demais, e estão cada vez mais exigentes no que diz respeito aos seus atos de consumo. Por isso, para conseguir conquistar cada vez mais esses consumidores diferenciados, as marcas precisam ter criatividade na formulação das estratégias.

Deve-se pensar que muitos são os aspectos que entusiasma o comportamento dos consumidores de luxo. Segundo Solomon (2002), o poder de compra dos indivíduos está catalogado com os processos emocionais, tais como raridade e gratificação psicológica. Dessa maneira, considera-se que o público-alvo prioritário deste segmento demonstra que a marca, além de atender para o psicológico, deve ter uma forte identidade e qualidade, ou seja, além de provocar fatores motivacionais, tem que gerar no consumidor o reconhecimento, a exclusividade, a diferenciação, e provocar desejos de posse, fatores que farão da marca bem posicionada. A nova cultura que se impõe nas organizações deste setor é acompanhada por uma nova economia do luxo. Nesse contexto, as marcas, sua concepção, comunicação e distribuição adquiriram um novo significado, “que é importante decifrar atentamente caso se queira compreender o que se passa de inédito no universo dos bens preciosos” (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 8).

É importante ressaltar que a ocorrência deste crescimento no cenário econômico, dando condições à abertura de novas organizações, acarretou o excesso de produtos e serviços de luxo oferecidos, deixando o mercado mais competitivo. Com isso, as organizações, para sobreviverem à concorrência, precisam determinar seus objetivos, suas intenções estratégicas e sobressair-se através de ações corretas, que visem a sua legitimidade, a qual é compreendida, igualmente com a reputação organizacional, como um dos fatores determinantes da estabilidade, do sucesso e da energia das organizações no segmento de luxo.

Esse cenário de modificações no universo de luxo trouxe exigências para o seu funcionamento, que contribuiu para a origem de um novo padrão de gestão e posicionamento, preocupado, agora mais do que nunca, em assegurar o bom relacionamento entre as empresas de luxo e seus públicos estratégicos. Então, a

partir desse contexto, a cultura e a comunicação nas organizações passam a ser mais valorizadas por estabelecerem canais de diálogos, promovendo a troca mútua de informações entre estas empresas e os inúmeros públicos que podem afetar diretamente nos seus propósitos organizacionais, na sua identidade, imagem e reputação.

No entanto, cabe salientar que a organização por si só não consegue se esclarecer com os públicos e argumentar à sociedade sobre seus atos. Nesse contexto, acredita-se que para se posicionar melhor, construir uma boa reputação e adquirir legitimidade, além de uma postura adequada, as instituições precisam de um profissional que lhe preste auxílio para tais esclarecimentos. É nesse contexto que a atividade de relações públicas atua nas organizações, gerenciando relacionamentos e, conseqüentemente, administrando conflitos por meio de instrumentos e ações estratégicas de comunicação e poder.

Considerando esses aspectos, o presente trabalho aborda a contribuição da atividade de relações públicas para gerar credibilidade e legitimação de uma marca de moda no mercado de luxo. Pretende-se, assim, evidenciar a relevância dessa atividade para a construção de relacionamentos entre a organização e seus públicos por meio da imagem, reputação e legitimação. Nota-se, assim, a seriedade de se fazer um estudo sobre os públicos que estão intimamente ligados às organizações, devido ao fato de que, sem estes, elas não podem manter ativas suas operações, o que indica que possuem um grau elevado de dependência deles para a constituição, viabilização e realização de seus negócios (RODRIGUES, 2005).

Objetiva-se, ao longo do estudo, contextualizar a realidade das organizações, identificar o processo de legitimação organizacional através da identidade, imagem e reputação, estudar a importância dos públicos para uma organização, descrever o universo do luxo e suas características e apontar quais os elementos da marca de luxo gaúcha Jorge Bischoff contribuem para este processo.

A escolha do tema justifica-se pelo interesse pessoal em entender quais aspectos da marca de sapatos gaúcha Jorge Bischoff a fazem ser uma marca tão diferenciada em um mercado que possui particularidades específicas, consumidores exigentes, em que a qualidade e a sofisticação precisam ser extremamente exaltadas.

Primeiramente, como procedimentos metodológicos, são usadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental em livros, artigos, revistas e sites da internet,

com o intuito de fazer um levantamento de conceitos já estudados por pesquisadores da área. Também se utiliza a técnica de entrevista em profundidade, que é um recurso metodológico que busca, “com base nas teorias e pressupostos definidos pelo investigador, respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2005, p. 62). Para elucidação desses conceitos, recorre-se à técnica de análise de conteúdo, a qual trabalha, basicamente, com a análise de mensagens e dados linguísticos divididos em categorias em face de uma teoria específica.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo contextualiza a importância das organizações, descrevendo-as conforme a razão de sua existência, suas classificações e funções para a sociedade. Também são apontados os temas de cultura e cultura organizacional, bem como a relevância desses conceitos para a construção da identidade das organizações. O referencial teórico utilizado contempla autores como Chiavenatto (2004), Ferrari (2000), Kunsch (2008, 2009), Laraia (2002), Marchiori (2010), Maximiano (2000, 2007), Moraes (2000, 2004, 2008), Nassar (2008), Schein (2001, 2009) e Simões (1995, 2001).

O segundo capítulo aborda quais são os princípios necessários para uma organização alcançar os seus objetivos, e também para a formação da reputação através da sua identidade e imagem. Identifica o processo de legitimação organizacional, bem como a importância da atividade de relações públicas como função política para auxiliar as empresas neste processo e, ainda, a sua proeminência no gerenciamento de relacionamentos com os diversos públicos que compreendem estas organizações. Nesse capítulo, ressalta-se, também, a importância da comunicação no contexto das organizações na era digital, apresentando a classificação de públicos e os instrumentos de relações públicas que são utilizados para auxiliar a atividade na execução de suas ações e, assim, destacar as organizações em meio ao cenário competitivo em que se encontram. Embasam esse capítulo os autores Simões (1995, 2001), Andrade (2005), Barichello (2004), Bueno (2009), Fossatti (2011), Fossá e Kegler (2007), França (2004, 2006, 2009), Neves (2000), Rodrigues (2005) e Rosa (2006).

No terceiro capítulo, a ênfase está na descrição do universo do luxo. Um apanhado das características predominantes desse segmento, suas definições, consumidores, consumo de sapatos de luxo, crescimento desse mercado no Brasil e no mundo, sua expansão, exportação e distribuição. Além disso, estuda-se o que

são marcas de luxo, a paixão que elas provocam e como deve ser o seu posicionamento e a gestão para esse mercado. Autores como Allérès (2006), Aaker (2000), Barreto (2003), Castarède (2005), Diniz (2012), Ferreirinha (2012), Kapferer (2003), Lipovetsky e Roux (2005), Rosa (2010) e Tejon (2010) discorrem sobre o tema em questão.

Por fim, no quarto e último capítulo, realiza-se um estudo da marca de luxo Jorge Bischoff, analisando os principais elementos que contribuem para a formação da sua reputação e legitimação. Para tanto, desenvolve-se uma entrevista em profundidade com a diretora de comunicação, Denise Pomjé, e com o assessor de comunicação, Douglas Backes. A entrevista com a grife ocorreu na cidade da manufatura calçadista no Rio Grande do Sul, Igrejinha, na sede Bischoff Creative Group, em 17 de outubro de 2012. Compreende este capítulo a história desta marca, que tem, nos conceitos de elegância, exclusividade, qualidade e luxo, seus diferenciais. Para a concretização deste estudo, recorre-se à análise de conteúdo, na qual se destacam três categorias, como: o universo de uma marca de luxo; os públicos da Jorge Bischoff; os diferenciais da Jorge Bischoff; e outras seis subcategorias consideradas *a priori*, retiradas da revisão bibliográfica, que abordam assuntos como globalização, expansão de mercado, marca e seu posicionamento, os consumidores da marca amada Jorge Bischoff, o mercado e suas particularidades e relacionamento com o público através dos instrumentos e das ações de comunicação. Além dos autores já citados, para fundamentar esta análise, foram escolhidos Figueiredo (2007), Reis (2008), Duarte (2005) e Lupetti (2007).

Acredita-se que o trabalho contribui com o segmento de luxo, demonstrando a relevância da atividade de relações públicas na análise de cenários, destacando os principais atributos da marca, seus objetivos, compreendendo e desenvolvendo ações para os públicos, de forma que a organização seja legitimada e sobreviva à concorrência com uma excelente imagem e reputação.

## 2 CONTEXTUALIZANDO AS ORGANIZAÇÕES

No presente capítulo, é abordada a estíma das organizações para a sociedade, contextualizando-as de acordo com a razão de sua existência e destacando suas classificações. Também são apresentados os conceitos de cultura e cultura organizacional, bem como a importância desses dois elementos para construção e reconstrução social das organizações.

### 2.1 O QUE SÃO ORGANIZAÇÕES

A transformação cultural é provocada, inicialmente, pelos hábitos e condutas de um grupo ou sociedade. Essa situação de transformação gera mudanças, as quais dão espaço para as organizações se modernizarem.

Nem sempre houve a necessidade de reunir pessoas e recursos a fim de produzir bens ou serviços para atender a sociedade. Nos tempos contemporâneos, para administrar essa função, surge a criação de instituições capazes de orientar e regular formas de interações sociais para garantir o desenvolvimento e a continuidade da satisfação plena nas diversas necessidades surgidas na sociedade. Para Corrella (2009, p. 96), as organizações são “criações humanas geradas para produzir bem-estar na sociedade e para satisfazer as necessidades das pessoas e grupos que habitam o mundo social”. Nesse contexto, nascem as organizações, que em meio a esse cenário, ganharam complexidade e volume.

Segundo Moraes “as organizações são tão comuns na vida do homem contemporâneo que ele já as tem como certas e, às vezes, nem percebe que existem, apesar de utilizar seus produtos e/ ou serviços” (MORAES, 2000, p. 39). A partir desse entendimento, a autora define organização como:

[...] Instituições sociais, cuja ação desenvolvida por seus membros é dirigida por objetivos, sendo projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, atuando de forma interativa com o ambiente que as cerca. Uma organização então é constituída por um grupo de pessoas que mantém um inter-relacionamento, necessário a realização de tarefas, de forma cooperativa, que conduzirão ao alcance dos objetivos. (MORAES, 2000, p. 39).

Corroborando a lógica de Moraes, Corrella (2009) também demonstra que as organizações são constituídas por inter-relacionamentos, ou seja, são subsistemas

que estão inseridos ao meio para orientar indivíduos a chegar a determinadas metas, utilizando conhecimento, técnica, equipamentos e instalações que auxiliam as atividades integradas, confirmando a vocação para o exercício social das corporações.

Cury explica que “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2000, p. 116).

Para Nassar, as organizações são

[...] sistemas sociais e históricos, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com os outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais. (NASSAR, 2008, p. 62).

O autor ainda salienta que as organizações possuem algumas características comuns entre elas. Acredita que são:

[...] sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas, são complexas e aplicam a divisão de trabalho, têm memória e história, necessitam enfrentar os desafios das mudanças, têm identidade e querem resultados. (NASSAR, 2008, p. 62).

Como se pode perceber, muitas são as definições que levam a identificar que, para uma organização existir, ela precisa estar inserida dentro de um contexto social ou cultural.

## 2.2 A RAZÃO DA EXISTÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações participam tanto da sociedade quanto da vida das pessoas. Mas, para Maximiano (2007), elas só existem para obtenção de produtos e/ou serviços, com a finalidade de ter lucro ou não, e porque os indivíduos necessitam que atendam os seus desejos e suas necessidades específicos. Diversas são as experiências que construímos com elas, que fazem parte do nosso cotidiano desde que nascemos. São os locais que frequentamos, como supermercados, bancos, locais de bem-estar e lazer como teatro, shoppings, cinemas, escolas, faculdades, entre outros, constituindo-se em elementos indispensáveis e necessários para a

sobrevivência. Nesse sentido, Moraes (2004) identifica algumas necessidades atendidas pelas organizações. São elas: servem à sociedade; realizam desejos; preservam o conhecimento; proporcionam carreiras; influenciam o ambiente; criam valor; administram uma força de trabalho diversificada e promovem a sinergia. O quadro a seguir demonstra esses benefícios que as organizações promovem à sociedade e seus membros, e também de que forma tais benefícios são aplicados.

Quadro 1 – Os benefícios proporcionados pelas organizações

BENEFÍCIOS	COMO O BENEFÍCIO É APLICADO
<b>Servem a sociedade.</b>	Elas buscam, por meio de seu desempenho, transformar o mundo em um lugar melhor, mais seguro e mais agradável, abastecendo a sociedade com os produtos e/ou serviços. Também permitem que as pessoas satisfaçam seu instinto gregário, suprindo-as com os relacionamentos de que necessitam para viver.
<b>Realizam objetivos.</b>	Coordenando os esforços de diferentes indivíduos, as organizações possibilitam o alcance de objetivos que, de outra forma, seriam muito mais difíceis ou até impossíveis de serem atingidos. Dessa forma, promovem aumento de habilidades: pessoas realizam tarefas de forma mais eficiente em colaboração com outras; compressão do tempo: pessoas alcançam seus objetivos com maior rapidez, quando desempenham suas tarefas de forma cooperativa.
<b>Preservam o conhecimento.</b>	As organizações tornam o conhecimento perene ao guardá-lo e ao protegê-lo. Elas também aumentam o conhecimento ao desenvolverem novos e mais eficientes meios de realizar tarefas. Criam uma tendência para inovação por não se satisfazer com produtos ultrapassados e com formas pouco eficientes de fabricá-los. As organizações que aprendem refletem o desejo de aperfeiçoamento constante.
<b>Proporcionam carreiras.</b>	Elas proporcionam aos seus integrantes uma fonte de sobrevivência e até mesmo de satisfação e autorrealização, possibilitando o crescimento e o desenvolvimento profissional.

<p><b>Influenciam um ambiente em rápida mudança.</b></p>	<p>Os departamentos de pesquisa e desenvolvimento de algumas empresas, além de constituírem um laboratório de criatividade e inovação, monitoram o ambiente externo a fim de perceber tendências, buscando desenvolver novos produtos e/ou serviços que possibilitem às empresas adaptarem-se a ele ou influenciá-lo. O melhor exemplo é a globalização, que tornou o mundo menor, não só mercadológica, mas também tecnologicamente, pelo intercâmbio de mercadorias, pessoas ou ideias que intensificou.</p>
<p><b>Criam valor para seus proprietários, clientes e empregados.</b></p>	<p>Uma empresa só pode ser lucrativa quando o valor criado ou gerado for maior do que o custo dos recursos que emprega. Ela também cria valor quando utiliza seus recursos de forma ótima no atendimento às necessidades ou desejos dos clientes. Ao proporcionar carreiras e estimular o desenvolvimento do capital intelectual, estará agregando valor aos seus empregados.</p>
<p><b>Lutam com os atuais desafios da diversidade da força de trabalho.</b></p>	<p>Ao encontrar maneiras de motivar os empregados a trabalhar juntos para atingir os objetivos organizacionais, as organizações estarão resolvendo conflitos provenientes dos mutáveis padrões de carreiras, dos diferentes perfis profissionais e das diversas culturas.</p>
<p><b>Promovem a sinergia.</b></p>	<p>O resultado da tarefa organizacional é maior do que uma simples soma das tarefas individuais (sinergia significa trabalho conjunto).</p>

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Moraes (2004).

Sob essas perspectivas, admite-se que as organizações atendem a sociedade não apenas com produtos materializados, devido ao fato de que ela não existe estaticamente. “Não é, em absoluto um objeto físico, mesmo que se materialize em edifícios, e outros aspectos materiais que a identifiquem” (SIMÕES, 2001, p. 50). Nesse contexto, verifica-se também uma funcionalidade nas organizações, ou seja, ela possui a função de contribuir para a “manutenção da continuidade do sistema social de que faz parte, ou para a sobrevivência de suas condições necessárias de existência” (SIMÕES, 1995, p. 102).

## 2.3 TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Como as organizações existem para atender necessidades e desejos dos diferentes agentes sociais, oferecendo produtos e serviços, elas podem ser classificadas de acordo com Moraes (2000) como instituições de natureza econômica, devido à finalidade de obter lucros ou então como empresas sociais. Na visão da autora, as instituições econômicas são identificadas como empresas que constituem propriedade privada e carregam em sua essência uma filosofia de negócios, além de estarem aptas a assumir riscos. Desse modo, as empresas devem “justificar a sua existência atendendo às necessidades da sociedade; portanto, elas devem manter a vitalidade econômica e aceitar a responsabilidade social” (MORAES, 2000, p. 43).

Em contrapartida, a autora salienta ainda que as organizações não empresariais, sem finalidade lucrativa, são aquelas de utilidade pública voltada a ações comuns fundamentadas na concordância das regras e dos valores sociais. A partir do exposto, nota-se que, no que se refere às organizações, a autora exemplifica-as como sendo então entidades e as classifica em duas categorias: as lucrativas ou não lucrativas, ou seja, conforme seus propósitos, as organizações podem ou não estar voltadas para as atividades que as levem a adquirir lucros.

Maximiano (2007) apresenta uma denominação diferenciada da autora Moraes (2000), citada anteriormente quanto à representação das organizações para o meio. Ele categorizou as organizações em três tipos: a) Organizações do Terceiro setor; b) Organizações do Governo; e c) Organizações Empresariais, as quais serão aprofundadas a seguir:

a) Organizações do Terceiro Setor: são as ONGs (organizações não governamentais) e outras entidades com fins filantrópicos. Compreende as organizações de utilidade pública, sem fins lucrativos, e são criadas por pessoas sem vínculo com o governo.

b) Organizações do governo: têm como principal objetivo prestar serviços à comunidade em geral. A própria comunidade é quem mantém esta organização através da arrecadação de impostos, taxas e outras contribuições. Elas são administradas pelo governo.

c) Organizações Empresariais: o foco principal deste tipo de organização é

obter lucro com produção e/ou comercialização de bens e serviços. As organizações empresariais produzem recursos próprios e por este motivo sobrevivem do seu capital social, porém, necessitam de recursos de terceiros, como fornecedores e credores em geral. São administradas por empresários.

As empresas, como tipos diferentes de organizações sociais, segundo Moraes (2000. p. 43), “apresentam características e funcionamento de sistemas abertos” (constituem-se de muitas entradas e saídas em relação ao ambiente). Nesse sentido, proporcionam interação mútua com seus diferentes públicos. Para conquistá-los, tornarem-se reconhecidas, funcionarem adequadamente e serem capazes de atingir seus objetivos, as organizações necessitam executar algumas tarefas ou funções organizacionais coordenadas pela administração geral. Ainda, segundo a mesma autora, para alcançar um bom funcionamento, as empresas são estruturadas por áreas funcionais, dentre as quais se destacam: a) Função Produção; b) Função Financeira; c) Função Mercadológica (*marketing*) e d) Função Recursos Humanos. Porém, na visão de Simões (1995), além das organizações possuírem essas funções citadas por Moraes (2000), elas também são caracterizadas quanto à contribuição para a manutenção da continuidade do sistema social por mais duas denominações. São elas: a) Função Administração Geral; e b) Função Pesquisa e Desenvolvimento, as quais são especificadas a seguir:

Quadro 2 – As funções das organizações

FUNÇÃO	ESSÊNCIA PARA MORAES (2000)	ESSÊNCIA PARA SIMÕES (1995)
<b>Administração Geral</b>	A autora não identifica esta função.	A filosofia, as políticas e as atividades que devem ser realizadas para que o sistema organizacional chegue a um bom termo, seja qual for à conjuntura.
<b>Produção</b>	Constituído pelas unidades organizacionais encarregadas de suprir a empresa com recursos necessários para que a produção mantenha um fluxo contínuo. Também é encarregado da coordenação e da operação do processo produtivo, pelo desenvolvimento tecnológico e pela pesquisa e	A filosofia, as políticas e atividades produtivas afins para que a organização possua um produto ou serviço para atingir a finalidade que propôs na sociedade.

	desenvolvimento de novos produtos e processos. Como a produção é uma das principais funções da manufatura, a maioria das empresas possui uma diretoria de produção ligada à presidência, para facilitar e tornar mais rápido o processo decisório.	
<b>Financeira</b>	Tem como objetivo a obtenção de recursos financeiros para manter o negócio em operação, usando da melhor forma o capital obtido. As principais áreas de decisão financeira são: investimento, distribuição de lucros e financiamento (determinará qual a melhor forma de conseguir recursos financeiros para manter as operações e os investimentos da empresa).	A filosofia, as políticas e as atividades, com os recursos financeiros e econômicos, de modo a permitir a aquisição de todos os tipos de recursos necessários para o processo de produção, em todos os sentidos.
<b>Recursos Humanos</b>	Visa promover oportunidades que maximizem a contribuição individual, proporcionando condições de trabalho favoráveis ao desenvolvimento profissional e estimulando confiança, respeito e compreensão recíproca entre empregados e empregadores.	A filosofia, as políticas e as ações referentes à qualificação e ao potencial das pessoas que trabalham na organização.
<b>Marketing</b>	Contribui para determinar as necessidades e desejos do consumidor e as formas de atendê-lo por meio de produtos e/ou serviços que o satisfaçam. Seu foco principal é levar o consumidor à repetição da compra do produto e/ou do serviço. A venda é uma das operações mais importantes da função mercadológica.	A filosofia, as políticas, as atividades, que visam estabelecer e manter o mercado com os produtos e serviços organizacionais.
<b>Pesquisa e desenvolvimento</b>	A autora não identifica esta função.	A filosofia, as políticas, as atividades que levam a organização a níveis mais evoluídos de desempenho em sua ação produtiva.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Moraes (2000) e Simões (1995).

Além dessas funções necessárias para a existência de uma organização, outros fatores são indispensáveis para sua permanência no mercado. Fatores como cultura e cultura organizacional são etapas importantes a serem estudadas.

## 2.4 CULTURA

Considerar os aspectos culturais é essencial para o sucesso de qualquer empresa que deseja crescer e tornar-se referência no mercado.

O estudo e a análise da cultura são de suma importância, levando-se em conta que ela representa as atitudes que guiam o comportamento dos integrantes de uma nação, os quais podem influenciar os negócios ou até mesmo o ambiente de trabalho de uma organização.

Diversos estudos antropológicos citados por Laraia (2002) a partir de John Locke (1632-1704) e Edward Tylor (1832- 1917) <sup>1</sup>, mostram cultura como sendo todo o comportamento aprendido pelas pessoas, desde os primórdios até a modernidade. Entende-se que o desempenho cultural é tudo aquilo que independe de uma transferência genética, nenhuma ordem social é fundamentada em verdades natas. Uma modificação no ambiente, portanto, pode derivar uma transformação no comportamento humano. Nesse sentido, pode-se considerar que a cultura é uma adaptação dos seres ao meio, “é todo o complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (LARAIA, 2002, p. 25) e não é apenas um fator biológico predominante de cada indivíduo.

A visão de cultura como um produto de adaptação ao meio ambiente é expressa por Laraia como:

[...] sistema (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Este modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modo de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante. (LARAIA, 2002, p. 39).

Se a cultura é manifestada através do comportamento das pessoas, e este é modificado de acordo com o ambiente em que cada um vive, entende-se que ela

---

<sup>1</sup> LOCK, John. **Ensaio acerca do entendimento humano**. Coleção os pensadores, São Paulo: Abril Cultural, 1978; TYLOR, Edward. **Primitive Culture**. Londres: John Mursay e Co. 1958, Nova York, Harper Torchbooks.

pode ser visivelmente diferente para todos. Por esse motivo, encontramos diversas definições. Para Thompson (1995), a cultura possuiu quatro formas de manifestação: a) Cultura Clássica; b) Cultura Descritiva; c) Cultura Simbólica; e d) Cultura Estrutural. Inicialmente, é um desenvolvimento intelectual ou espiritual constituído por meio do conhecimento e crenças adquiridas ao longo da vida. Esse processo de civilização é chamado de Cultura Clássica por aglomerar valores que primam por maior qualidade.

Com a inclusão da antropologia nos estudos sobre cultura, algumas concepções foram agregadas. Surge a Cultura Descritiva, que se distingue como um “conjunto de valores, crenças, costumes, convenções, e práticas características de determinada sociedade ou período histórico” (FRANÇA, 2010, p. 29). Corroborando com França, Laraia (2002, p. 36) especifica que “cada cultura segue seus próprios caminhos em função dos diferentes eventos históricos que enfrentou”. Dessa maneira, a cultura incide em vários elementos, tais como: conhecimentos, crenças, valores, hábitos, costumes, opiniões e tradições de uma população que, quando apreciados em sua totalidade, constituem-se num conjunto reunido para a explanação da realidade. Assim, reconhecer e entender costumes, tradições e conhecimentos de um povo, ajuda a constituir uma relação intensa, concreta e constante (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008).

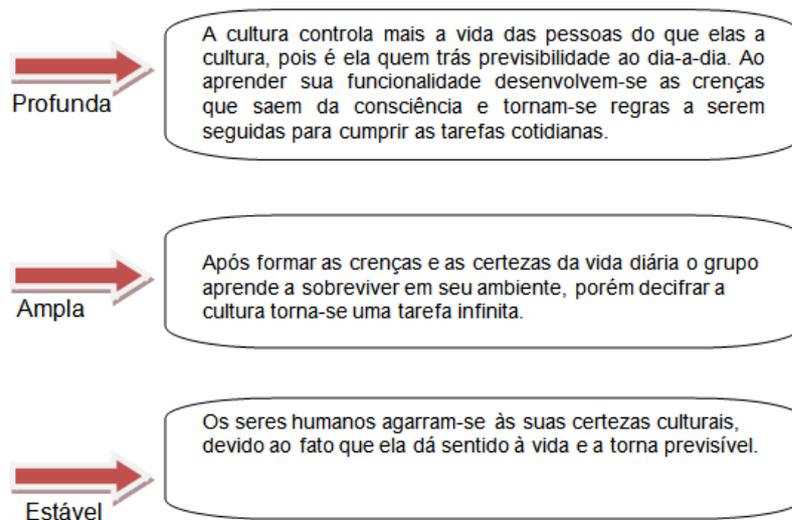
De acordo com as ideias dos autores citados, identifica-se a chamada concepção de Cultura Simbólica. Existe ainda uma quarta concepção, que é conhecida como Cultura Estrutural. Esta denominação de cultura “agrega à dimensão simbólica dos fenômenos culturais sua inserção em contextos estruturados e no bojo de relações sociais determinadas” (FRANÇA, 2010, p. 30).

Identifica-se que muitos autores a definem como um conjunto constituído de artefatos, ideias e valores que diferenciam a maneira pela qual um grupo se comporta diante de um fato e como se comporta diante dele. Para Schein (2009), a cultura pode ser entendida como um acontecimento ativo que nos cerca em todos os momentos, sendo invariavelmente exercido e designado por nossas interações com os outros e “moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento” (SCHEIN, 2009, p. 01).

Para Ferrari (2009), a cultura também pode ser percebida como um conjunto de valores que originam as atitudes dos indivíduos. Isso nos leva a afirmar que os

valores são diferenciados de local para local. Cada indivíduo pode perceber a cultura de forma diferente e usá-la conforme suas necessidades; porém, todos devem saber identificar o quanto ela é essencial para a consolidação de seu pensamento. De acordo com Schein (2001, p. 29) a cultura “importa porque é um poderoso e muitas vezes é um ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos”. Para não causar situações caóticas, imprevisíveis e instáveis na sociedade e nas organizações, é preciso analisar os níveis e dimensões que a cultura se encontra. Dessa maneira, Schein (2001, p. 40) apresenta a cultura em três níveis: profunda, ampla e estável. A característica de cada nível é ilustrada a seguir.

Figura 1 – Níveis da Cultura



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Schein (2001, p. 40).

A partir dessas contribuições, entende-se que os indivíduos carregam consigo elementos das culturas das suas interações sociais. Assim, não se pode supersimplificar a cultura para que ela não se torne complexa, visto que as pessoas dependem dessas forças predominantes para se enquadrar na sociedade. Por isso, “a construção social da sua realidade é permeada por culturas [...] o que deve ser considerado nas análises sobre cultura nas organizações” (CARRIERI, 2010, p. 39). Portanto, a partir das culturas, ou seja, dos contextos de interpretações, pode-se descrever e compreender os fenômenos sociais, inclusive dentro das organizações.

### 2.4.1 Cultura organizacional

O conceito de cultura, como vimos, é apresentado de diversas formas. Cada um dos autores mencionado anteriormente a caracterizam de acordo com suas próprias percepções, ou seja, assimilam seus ensinamentos a partir de estudos antropológicos feitos ao longo da história societal. Para tanto, Schein (2001) reforça que a cultura é usada para “referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem ao curso de sua história” (SCHEIN, 2001, p. 07). Já Carrieri considera que “os atos sociais dos indivíduos permitem a identificação e a construção de cultura por meio de signos, mitos, valores e normas” (CARRIERI, 2010, p. 41).

Nessa mesma linha, Moraes (2000) também identifica que a cultura é um modelo de pressupostos básicos, como costumes e rituais, que quando assimilados de forma suficiente, são considerados válidos para propagar o ensinamento adquirido aos demais. “[...] À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ‘valor’, ele sai do nível da consciência, passando a ser uma verdade inquestionável” (MORAES, 2001, p. 53). Assim, nota-se que, do mesmo modo que os indivíduos através dos valores adquiridos perpetuam cultura, acontece também nas organizações. Os valores são um dos componentes da cultura organizacional que direcionam e podem nortear o comportamento das empresas. Pode-se identificar que é através deles que se constrói a identidade de um indivíduo ou a cultura organizacional de uma instituição. Desse modo, ter “o conhecimento dos valores de uma organização, permite predizer o seu funcionamento e o comportamento organizacional de seus membros” (TAMAYO; PORTO, 2005 apud FERRARI, 2010, p. 252).

Dessa forma, tanto os valores organizacionais quanto o comportamento dos executivos e empregados (agregados de todas as certezas que contraíram ao longo de sua história), são componentes necessários que ajudam na sustentação das atitudes que vão contribuir para a procura de subsídios capazes de cooperar no alcance das metas e dos objetivos que são importantes para o crescimento organizacional. Da mesma forma, vão orientar a tomada de decisões para o sucesso de uma organização.

Contudo, Ferrari (2009) compreende que o sucesso organizacional só será alcançado se as organizações cumprirem seu papel social de apoiar os cidadãos, já

que elas são organismos criados para incorporar os valores e normas que caracterizam a sociedade. No que diz respeito a isso, Kunsch (2009, p. 192) defende que as “organizações devem incorporar os valores institucionais na medida em que conseguem reconhecimento e credibilidade social”, porém, para alcançar esse reconhecimento, as organizações devem estar cientes de que precisam estar caracterizadas como uma instituição que atenda todos os requisitos necessários para se tornar legítima. Para tanto, é necessário ter uma visão clara dos propósitos pelo qual foi criada e ainda é mantida. Nesse sentido, Kunsch (2009) avalia que uma organização com vocação social

[...] se comporta como tal quando forma um grupo de pessoas que trabalha por meio de uma integração mútua duradoura e específica, para alcançar determinados fins no campo da produção de bens e serviços. Como instituição, a organização é uma consolidação de função e de papéis sociais em torno das necessidades básicas da sociedade. (MARÍN, 1997, p. 44 apud KUNSCH, 2009, p. 193).

Para Ferrari, “a gestão das organizações, vista sob a ótica da análise da cultura organizacional” (FERRARI, 2000, p. 48), nos permite percebê-las como circuitos de interação social que impactam os ambientes internos e externos e que são, também, afetadas por estes.

Então, em virtude da capacidade de aplicar tecnologia para transformar produtos e serviços e também por atender as necessidades da sociedade que influenciam os diversos ambientes das empresas, as organizações como sistemas assumem o papel de instituições, por isso, elas são consideradas um sistema institucional.

O subsistema institucional, para Arantes (1994), é formado pelos princípios norteadores que distinguem uma organização. Para ele, o subsistema abrange a missão, os propósitos e os princípios organizacionais, que agregados a outros subsistemas compõem o conjunto da estrutura organizacional.

Nesse sentido, para que as organizações possam ter finalidade e existir

[...] é preciso que a empresa seja caracterizada. E esta é a função básica do subsistema institucional, a de propiciar instrumentos que permitam converter motivos, necessidades, crenças, valores dos empreendedores em definições que caracterizam claramente a razão de ser empresa. (ARANTES, 1994, p. 89).

Contribuindo com o posicionamento de Arantes, Carlos Alberto Pereira destaca que o subsistema:

[...] está relacionado com o posicionamento do público nas organizações, com as crenças, os valores e com a filosofia e a missão organizacional. Portanto, orienta e cria diretrizes de ação para dirigir os demais subsistemas no sentido geral. (PEREIRA, 1999, p. 55).

Então, todo esse conjunto de sistemas se refere aos princípios que direcionam o comportamento da organização diante dos seus diversos públicos. Porém, para Kunsch (2009), não se pode considerar que as organizações são formadas apenas por máquinas e equipamentos, normas e regulamentos, valores ou princípios norteadores, elas também são compostas pelo comportamento humano.

Completando a visão de Kunsch (2009) no que se refere ao comportamento humano, Maximiano (2000) especifica que os indivíduos dentro das organizações não se comportam como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais, eles permanecem comportando-se como pessoas que têm emoções, sentimentos de afeto e de resistência pelos demais colegas e chefes; possuem o espírito de cooperação e competição; desenvolvem coligações com seus companheiros de trabalho e criam normas para esta convivência.

Segundo Kunsch (2008, p. 195), o comportamento da organização depende da “necessidade de ultrapassar a fronteira dos meros interesses individuais ou de grupos proprietários”, e também, do cuidado para quem ela repassa seus produtos ou presta seus serviços. Levando em consideração essas atitudes de comportamento, acredita-se que a organização possa adquirir uma coesão entre seu discurso e sua prática do dia-a-dia, e assim, ela possa assumir um caráter institucional.

Usando o enfoque comportamental, Maximiano afirma que “é possível observar que dentro de qualquer organização formal existe uma organização informal, que tem grande influência sobre o desempenho” (MAXIMIANO, 2000, p. 105) e comportamento das pessoas nas instituições. Os elementos que afetam os indivíduos e que são considerados pelo autor como mais importantes são:

Figura 2 – Elementos que afetam o desempenho nas organizações



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Maximiano (2000, p. 105).

De acordo com o autor, a *Cultura Organizacional* é importante de ser considerada pelo fato de que ela engloba as normas de conduta, os valores, rituais e os hábitos dos indivíduos dentro das organizações; os *Sentimentos e Manifestos* também são expressos pelas pessoas ou por grupos que compõem o clima organizacional; quando por motivos de amizade são criados grupos de interesse comum, considera-se que há uma formação de *Grupos Informais*. Esses componentes do comportamento humano são de suma importância de serem compreendidos pelas organizações para a construção adequada da sua identidade organizacional.

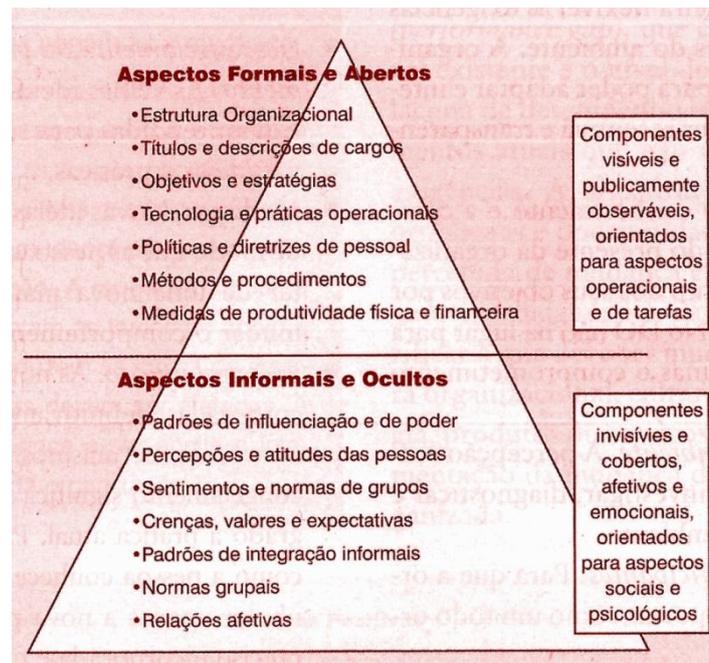
Ainda segundo Maximiano, organização informal “é frequentemente representada como parte invisível de um iceberg, um enorme bloco de gelo, muito maior que a parte visível, representada pelos elementos da organização formal (objetivos, tecnologias, estrutura, etc.)” (MAXIMIANO, 2000, p. 105). Na mesma ótica, Chiavenato (2004) descreve que os aspectos informais são complexos de serem notados na cultura organizacional, já os formais e abertos são compreendidos facilmente. Devido ao fato de uns aspectos serem percebidos e outros não, identifica-se tal semelhança com um iceberg. De acordo com a mesma ideia, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) mostram que a cultura organizacional é parecida com um iceberg pelo fato de que ela “trata-se de uma base maciça de pressupostos, atitudes e valores que influenciam fortemente a tomada de decisões, os relacionamentos, os conflitos e outras dimensões dos negócios” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 99).

Observa-se que, para os mesmos autores, é o iceberg a figura mais adequada para representar a cultura organizacional, em virtude de que existem subsídios e influências ocultos sob a superfície e outras características que são

visíveis, porém, quem não interpreta a organização em sua totalidade, não consegue perceber que abaixo dela encontram-se esses outros elementos.

A figura a seguir, exprime a ideia dos autores em definir a cultura organizacional como um *iceberg*.

Figura 3 – O *iceberg* da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2004, p. 297).

O autor considera por aspectos formais os seguintes elementos organizacionais:

- políticas e diretrizes;
- métodos e procedimentos;
- objetivos;
- estrutura organizacional;
- tecnologia adotada.

Os elementos formais ficam na parte visível do iceberg, e os aspectos informais ficam ocultos na parte inferior. Estes são os mais difíceis de compreender, como também de sofrerem mudanças, contudo, a cultura organizacional não pode ser entendida como uma cultura só estática e permanente, de acordo com as condições internas e externas elas podem sofrer alterações. Elementos informais são identificados por:

- percepções;
- sentimentos;
- atitudes;
- valores;
- interações informais;
- normas grupais.

A partir do exposto, percebe-se que a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2004, p. 296) “é um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais” e atividades específicas de cada organização. Ela “envolve as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no cotidiano e direcionam suas ações para realização de objetivos organizacionais”.

Rodrigues (2010), considerando os estudos a partir de Pettigrew (1979), considera que as manifestações grupais, como crenças, críticas e outras atividades, constituem conexões significativas entre passado, presente e futuro.

Esses significados constituem o fio social e emocional que mantém os participantes em vários níveis e unidades organizacionais unidos à organização, caracterizados por elementos organizacionais, podendo ser mais fortes em determinados pontos de sua trajetória (RODRIGUES, 2010, p. 61).

Já para Ambrosine (2004), as manifestações coletivas podem ser subdivididas em artefatos, símbolos, comportamentos verbais, mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, cerimônias, rituais, sistemas de valor e de normas.

Nota-se a diversidade de significados que são apresentados para definição de cultura nas organizações. Nesse sentido, acredita-se que a melhor forma de pensar em cultura corporativa é perceber que ela existe em vários níveis e que devemos entender e administrar seus níveis mais profundos (SCHEIN, 2009). Para o autor, a cultura organizacional tem 3 níveis, são eles: artefatos; valores casados; e certezas básicas fundamentais. Já Moraes (2000) não caracteriza a cultura organizacional por níveis, e sim os identifica por elementos resultantes de uma ação conjunta nas instituições que pressupõe uma trama de significados expressos através destes elementos. São eles: valores; crenças; ritos; mitos; heróis; e normas. O quadro abaixo exemplifica esse conjunto de níveis ou elementos fundamentais para cultura organizacional.

Quadro 3 – Elementos da Cultura

NÍVEIS DA CULTURA	SIGNIFICADO	EXEMPLO
<b>Artefatos</b>	Os artefatos são compreendidos pelos fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar e também incluem, para propósitos de análise cultural, os processos organizacionais pelos quais tal comportamento torna-se rotineiro.	Estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar).
<b>Crenças e valores assumidos</b>	Qualquer grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, seu sentido do que deve ser, que é diferente do que é. Certos valores são confirmados apenas pela experiência social compartilhada de um grupo. É um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional que pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis.	Estratégias, metas, filosofia (justificativas expostas).
<b>Suposições fundamentais básicas</b>	O que era uma hipótese, apoiada por uma instituição ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade. A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. São mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar.	Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Schein (2009).

Nota: Níveis da cultura de acordo com Schein (2009).

Os níveis ou elementos da cultura se manifestam através dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados. Qualquer cultura de grupo pode ser estudada a partir desses atributos.

Quadro 4 – Elementos da cultura de acordo com Moraes (2000)

ELEMENTOS DA CULTURA	SIGNIFICADO	EXEMPLO
<b>Valores</b>	Os valores representam o código moral e os conceitos fundamentais nos quais a organização baseia sua conduta. É através dos valores que os padrões de pensamentos são estabelecidos dentro da organização, ou seja, os valores conduzem a direção, norteando o comportamento organizacional.	Bom preço, qualidade, limpeza.
<b>Crenças e pressupostos</b>	As crenças e os pressupostos são elementos inquestionáveis dentro de uma organização, pois é o conjunto de tudo aquilo que é tido como verdade dentro dela. Os administradores organizacionais precisam reforçar as crenças para que não ocorra discrepância entre o discurso e a prática organizacional.	Ser a melhor, ser inovadora, ser diferenciada.
<b>Ritos, Rituais e Cerimônias</b>	É a parte mais visível e expressiva da cultura organizacional, já que são atividades planejadas que têm consequências mais práticas.	Festa comemorativa de final de ano na empresa é considerada como ritos de integração.
<b>Mitos</b>	Os mitos são baseados em narrativas de fatos ocorridos no passado da organização que reforçam o comportamento existente, ou seja, eles exercem um papel relevante na consolidação da cultura.	Uma fala despolitizada; Eliminação da qualidade histórica; nele as coisas perdem a lembrança de sua produção.
<b>Heróis</b>	Os heróis servem para tornar o sucesso organizacional atingível e humano, pois simbolizam a organização para o mundo exterior e preservam o que a organização tem de especial, como estabelecer padrões para motivar os empregados, fornecendo uma influência duradoura reforçando os valores e a força da instituição.	O funcionário campeão de vendas, o administrador do ano.
<b>Normas</b>	As normas são um conceito que as pessoas de diferentes experiências e níveis educacionais podem entender e aplicar de forma bem-sucedida. Elas são definidas e repassadas por meio de outros artefatos culturais, já que sua escolha precede crenças e pressupostos e pela avaliação de valores mais compatíveis com a organização.	Todo o tipo de comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Moraes (2000).

Como se pode analisar no quadro acima, os fenômenos culturais que são visíveis pelo observador são denominados por Schein (2009) de níveis e por Moraes (2000) de elementos. Todavia, sejam eles classificados por níveis ou elementos, os autores igualmente acreditam que podem variar através das manifestações explícitas no ambiente nas quais podem ser vistas ou sentidas. É por meio destas definições que Schein (2009) define a essência da cultura.

E é nesse universo complexo que são (re) tecidas as relações na tentativa de “lugarizar” os indivíduos organizacionais. O irreal e o surreal dialogam, enquanto o real se materializa nos móveis, quadros, na arquitetura, nos ambientes, nas cores, nos odores, nas pessoas e nos equipamentos que “oficializam” que estamos nesse “lugar”. (SCROFERNEKER, 2010, p. 189).

Desse modo, compreende-se que entre a oficialização das suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas na cultura organizacional estão as “crenças, valores, normas e regras de comportamento que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros” (SCHEIN, 2009, p. 23). Ainda, afirma-se que a cultura de uma organização refere-se

[...] à configuração particular de normas, valores, crenças, comportamentos e tudo aquilo que caracteriza os homens naqueles grupos e que os indivíduos utilizam para agir. A característica de cada organização está intimamente ligada a sua história, às suas decisões passadas, aos seus líderes. É manifestada pelos usos e costumes, pelos hábitos dos grupos, pela ideologia que as pessoas fazem referência, pelas escolhas estratégicas realizadas. A individualidade ou característica cultural de uma organização é obtida através do mais ou menos constante exercício da escolha, em cada área ou nível. O caráter ou escolha organizacional é uma das maiores manifestações da cultura organizacional. (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 113).

Então, a cultura organizacional identifica-se como uma propriedade básica que envolve pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos, que possuem comportamentos influenciados pela integração interna da própria organização e pelo meio externo. Portanto, a cultura organizacional “faz parte dos processos organizacionais que atuam como elemento fundamental na construção e reconstrução das relações sociais das organizações” (FERRARI, 2009, p. 244). Diante do exposto, compreende-se a importância de analisar a cultura e os valores organizacionais como componentes fundamentais para definir a intenção estratégica das organizações e também para identificar os subsídios fundamentais na construção e reconstrução das redes de relacionamentos que realizam trocas simbólicas entre seus diferentes públicos. Para Ferrari (2009), os valores, além de direcionar a vida das pessoas, também possui a função de

nortear a vida das organizações e guiar o comportamento de seus membros. Nesse sentido, a autora identifica que eles

[...] ajudam a orientar a vida organizacional, o comportamento dos executivos e empregados, sustentam atitudes, motivam para obtenção de metas e objetivos, enfim, influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais. (TAMAYO; PORTO, 2005 apud FERRARI, 2009, p. 253).

Com uma visão mais sintetizada, Alves contribui para definirmos, então, a cultura organizacional como

[...] um conjunto complexo de crenças e valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis, que é difundido pela utilização de mitos, histórias, rituais, além de processos de endoculturação. (ALVES, 2010, p. 268).

Pode-se dizer que a Cultura Organizacional reflete a identidade, as escolhas ou prioridades dos seus líderes. Ela é compartilhada com os demais membros da empresa, tendo a finalidade de guiar o comportamento desejado, tanto no que diz respeito ao relacionamento interno quanto à normatização e planejamento estratégico da organização. Dessa maneira, com a cultura definida, a instituição possui discernimento quanto às suas atitudes e tomadas de decisão em relação a todos os ambientes que ela está envolvida.

Considerando a relevância do tema no momento, em que o conhecimento, a criatividade e a percepção das tendências são fatores cruciais para a sobrevivência das empresas num mundo globalizado, aborda-se no capítulo subsequente quais são as características necessárias das organizações que vão auxiliar na formação da sua imagem e reputação. E ainda, como estes elementos também podem contribuir para o processo de reputação e legitimação organizacional perante seus diversos públicos.

### 3 ELEMENTOS DA LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Legitimar é esclarecer e elucidar a realidade da organização em termos aceitáveis pelos seus públicos de forma clara, coerente e produtiva. Considerando que a empresa não pode deixar que a construção da reputação e imagem esteja inteiramente nas mãos desses atores, ela precisa fornecer bons alicerces para justificar e explicar as ações e os valores organizacionais. Para tanto, partindo do pressuposto que a atividade de relações públicas está fundamentada no gerenciamento de relacionamentos, este capítulo acerca-se da relevância desta atividade como função política para execução do processo de legitimação e poder das organizações perante seus públicos.

#### 3.1 A REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento econômico e social fez com que houvesse uma modificação no mercado empreendedor atual. Muitas empresas são abertas diariamente, acarretando o crescimento deste setor. Segundo os dados do IBGE (2010)<sup>2</sup>, esse crescimento ocorreu com mais intensidade na criação de empresas comerciais como mercados, lojas de roupas e calçados, e produtos tecnológicos. Essas empresas atendem as necessidades e a demanda de seus consumidores, que, por sua vez, com esse crescimento, também adquiriram uma mudança de comportamento e tornaram-se mais exigentes.

No Brasil, o núcleo de pesquisas e estudos UGE/NA (2011)<sup>3</sup> considera que são criados, atualmente, mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais. A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país.

A ocorrência desse crescimento no cenário econômico, dando condições a novas organizações, também acarretou no excesso de oferta de produtos e serviços oferecidos, deixando o mercado mais competitivo. Para Ferrari (2009), as organizações que não responderem adequadamente às mudanças que estão ocorrendo no ambiente não irão sobreviver diante da competição.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 02 abr. 2013.

<sup>3</sup> Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)>. Acesso em: 02 abr. 2013.

[...] A onipresença da mudança como uma premissa inerente aos nossos dias é algo que precisa ser cuidadosamente analisado, uma vez que esta, considerada do ponto de vista do pensamento estratégico, deve referir-se não só a esforços para gerir grandes alterações da economia ou tecnologia, mas principalmente, à procura de formas de relacionamento com os seus diferentes públicos. (FERRARI, 2009, p. 244).

Com isso, as organizações, para sobreviverem à concorrência (dentre os inúmeros processos que estabelecem a sua realidade), necessitam definir seus objetivos, suas intenções estratégicas e destacar-se através de ações corretas, que visam a sua legitimidade organizacional, que é compreendida como um dos fatores determinantes da permanência, do sucesso e da eficácia das organizações.

### 3.2 OS PRINCÍPIOS NECESSÁRIOS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Como vimos no capítulo anterior, as organizações são constituídas de elementos que vão auxiliar na formação dos seus “propósitos, das competências essenciais para que possa trilhar seu destino e sua ideologia central” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 52). Entende-se aqui por ideologia central o conjunto de princípios e valores necessários para a formação da intenção estratégica ou dos objetivos da organização. Nesse sentido, Soto também compreende que a intenção “estratégica é quem dita à forma como se pretende cumprir os objetivos para dirigir o rumo de uma empresa” (SOTO, 2002, p. 256).

Para Chiavenato e Sapiro, a intenção estratégica de uma organização precisa ser bem definida, pois é ela que

[...] representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela somente pode existir quando todas as pessoas da organização em todos os níveis e áreas estão empenhadas na busca de um desempenho que seja único e significativo [...] Isso só será alcançado quando todos da empresa tiverem a crença fervorosa em seu produto ou serviço e quando todo foco estiver convertido para a competência da empresa desempenhar seu papel melhor que seus concorrentes. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 52).

Segundo Arantes (1994), um dos requisitos mais importantes para que uma organização possa determinar sua intenção estratégica é dispor de uma visão clara das finalidades pelas quais ela foi criada e é sustentada. Define, dessa forma, que as instituições precisam ter suas intenções organizacionais internas e externas,

explícitas e aceitas. Diante disso, explica-se a necessidade de mostrar claramente os seus motivos, suas crenças, seus valores à sociedade para caracterizar a razão de ser uma organização. O conjunto desses elementos formam os princípios norteadores que irão fundamentar as organizações como parte integrante da sociedade. Os princípios norteadores são compreendidos por Chiavenato e Sapiro (2003) como: a) Missão; b) Visão; e c) Valores, como veremos a seguir.

a) Missão organizacional – É a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de existir, ou seja, ela está entrelaçada ao negócio da organização. A missão deve enunciar em que ponto ela está e onde pretende estar posicionada no mercado. A formulação da missão é eficaz quando consegue definir uma individualidade da organização ou uma personalidade própria para o negócio, e quando é estimulante, inspiradora e revitalizante para todos os seus *stakeholders*. Nassar (2008) acrescenta, a partir da visão de Kotler (1994), que existem cinco elementos essenciais que compreendem a missão organizacional: “história da organização; as preferências atuais dos proprietários e da administração; as influências do ambiente de mercado; os recursos da organização e as suas competências distintivas” (NASSAR, 2008, p. 246). O autor ainda especifica que é imprescindível mostrar aos diversos públicos que compreendem a organização qual sua missão organizacional.

b) Visão Organizacional – Também chamada por Chiavenato e Sapiro (2003) de visão do negócio. Refere-se ao sonho futuro da organização, isso é, o que, e como, ela pretende ser reconhecida daqui alguns anos. A visão organizacional justifica o porquê de todos os membros que estão envolvidos a ela estarem lá. Para Michaelson:

A visão do que a organização quer deve ser planejada tendo-se consciência da realidade. [...] Os componentes da visão articulam propósito, missão, valores de conduta e uma imagem vivida do futuro da organização. A partir da visão, os líderes podem determinar a estratégia, estabelecer iniciativas estratégicas e alinhar a empresa. (MICHAELSON, 2005, p. 25).

Em síntese, é o sucesso almejado junto aos interesses dos *stakeholders* engajados. Segundo Chiavenato e Sapiro, alguns passos devem ser seguidos para promover o alinhamento dos *stakeholders*. São eles:

- Esclarecer a todos *stakeholders* a direção do negócio – Comunicar um senso de direção, ou seja, é o quadro futuro que a organização pretende alcançar dentro de uma perspectiva de prazo;
- Descrever uma condição futura – Proporciona um estado futuro ideal da organização e o ápice do seu desenvolvimento naquele período;
- Motivar os interessados envolvidos a tomar as ações necessárias – Devem-se comprometer todos os parceiros do negócio com uma visão comum para que, quando concretizada a visão, todos os *stakeholders* estejam satisfeitos com o resultado alcançado;
- Oferecer foco – As pessoas necessitam de uma visão clara para não ficarem confusas para tomar as decisões necessárias;
- Inspirar as pessoas a trabalhar em direção a um estado comum e a um conjunto integrado de objetivos – A visão deve provocar nas pessoas diferentes sentimentos quanto ao senso de pertencer, de realização, compromisso e habilidade de contribuir para alcançar objetivos organizacionais e pessoais.

c) Valores Organizacionais – Ainda na visão de Chiavenatto e Sapiro (2003) os valores organizacionais são o conjunto de filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de uma pessoa da organização. Correspondem aos atributos e às virtudes da organização como prática da transparência, respeito à diversidade, entre outros. Segundo Nassar, “os valores são estabelecidos além da empresa. Extrapolaram as fronteiras da economia política e ocuparam importante espaço na essência, no jeito de ser e de fazer de uma organização” (NASSAR, 2010, p. 254).

No que se refere à prática de missão, visão e valores dentro das organizações atuais, Kunsch refere-se:

Hoje as organizações estão preocupadas com sua dimensão social, haja vista aos enunciados de sua missão, sua visão e seus valores. Elas tentam demonstrar que não são apenas unidades econômicas, mas também unidades sociais. Engajam-se e investem em projetos de sustentabilidade social. Quando se fala em filosofia empresarial ou organizacional a necessidade de ultrapassar a fronteira dos meros interesses individuais ou de grupos proprietários. Em outras palavras na definição de missão, visão e valores deve-se ter perspectiva muito mais ampla, levando em conta para quem a organização repassa seus produtos ou presta seus serviços. (KUNSCH, 2009, p. 195).

A missão, a visão e os valores de uma organização formam, então, um conjunto de atributos que influenciam na sua constituição, resultando em uma identidade que é reflexo da sua essência.

### **3.2.1 A construção da reputação através da identidade e imagem organizacional**

A reputação é uma representação mais concreta da organização que foi construída ao longo do tempo. Nesse contexto, Bueno salienta que “quando tenho uma imagem de uma organização, eu acho, eu sinto que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa eu sei, eu tenho certeza sobre o que ela é” (BUENO, 2009, p. 191). Levando-se em consideração que o fator identidade e imagem são elementos formadores de reputação, é de suma relevância entender estes conceitos para este processo.

Identidade é um termo de origem latina, de acordo com o e-dicionário de termos literários<sup>4</sup> é formado a partir do adjetivo “idem” (com o significado de “o mesmo”) e do sufixo “-dade” (indicador de um estado ou qualidade). “Como tal, a etimologia desta palavra conduz à sua aplicação como qualificadora daquilo que é idêntico ou o mesmo, sendo, portanto, identificadora de algo que permanece”.

Segundo Machado, a identidade de uma organização é tornar-se visível pelo

[...] nome, logomarca, *slogan/lema*, pessoas, produtos, serviços, instalações, uniformes de demais peças que dão visibilidade e que são por ela criadas e comunicadas a diversos públicos. Estes formam percepções pontuadas nas mensagens tangíveis e (intangíveis) que são enviadas. (MACHADO, 2011, p. 35).

Neves reforça a opinião de Machado quando identifica também que são vários elementos que ajudam a construir a identidade institucional de uma empresa, como:

a história da empresa, seus produtos e serviços, o comportamento de seus dirigentes, a atitude profissional dos empregados, a propaganda, a programação visual, as cores, a arquitetura, eventos que realiza, os programas sociais e culturais que patrocina, como se relaciona com os diversos públicos. É esse conjunto de elementos objetivos, visuais e simbólicos que sustentam a imagem da empresa, fortalecendo os atributos positivos que ela tem. (NEVES, 2000, p. 31).

<sup>4</sup> E-Dicionário de termos literários de Carlos Ceia. Disponível em: <[http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com\\_mtree&task=viewlink&link\\_id=405&Itemid=2](http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=405&Itemid=2)>. Acesso em: 29 abr. 2013.

Aprofundando a ideia dos autores Neves e Machado, Kunsch (2003, p. 172), entende que a identidade corporativa, “reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões, etc.”. Já para Carrieri, a identidade é “algo sempre incompleto interagindo com as novas experiências de cada um, tanto na busca pela integração social quanto pela distinção social” (CARRIERI, 2010, p. 41 apud RODRIGUES, 2005). Como se pode perceber, a identidade mostra os limites da organização a partir do que ela é e também o desejo dela ser percebida pelos demais agentes da sociedade.

O outro fator responsável pela formação da reputação organizacional é a Imagem organizacional. O termo *imagem*, de acordo com o E-dicionário de termos literários<sup>5</sup>, significava em latim (*imago*) mais uma cópia da realidade do que uma representação artística, ou seja, uma representação mental de uma realidade sensível, portanto, convencional e trabalhada esteticamente. Essa representação mental justifica o fato do público ter níveis diferenciados de preferência, tolerância, compreensão, boa vontade, simpatia em relação a outras pessoas, produtos, públicos e percepções das organizações, mesmo antes de possuírem um contato mais próximo a ela. Porém, as pessoas não sabem explicar o motivo que faz com elas diferenciem estas questões, mas de acordo com Neves (2000, p. 19) “poderão admitir que é uma questão de afinidade, identidade, jeito de ser, de comunicar-se, de empatia e de posicionamento”. Nesse sentido, a autora Machado explica que essas percepções ocorrem “pelas leituras efetuadas, pelo contato com as pessoas que interagiram e nos símbolos visuais” (MACHADO, 2011, p. 38).

Para Neves (2000), compreender a sua imagem auxilia as empresas a conseguirem a preferência dos consumidores, aumentarem as rendas e os lucros, alavancarem negócios, atraírem e manterem bons profissionais, despertarem a confiança de investidores, entre outros elementos que compreendem a vantagem competitiva das organizações mediante uma imagem concreta e excelente. Para ter sucesso na vantagem competitiva, é necessário pensar estrategicamente na imagem que irá dar credibilidade empresarial. A credibilidade consiste em desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e

---

<sup>5</sup> E-Dicionário de termos literários de Carlos Ceia. Disponível em: <[http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com\\_mtree&task=viewlink&link\\_id=405&Itemid=2](http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=405&Itemid=2)>. Acesso em: 29 abr. 2013.

neutralizar os atributos negativos, ou seja, “aumentar as suas defesas em relação às crises e até conseguir certa imunidade. [...] Em suma, o que a empresa precisa ter e ser para enfrentar” a concorrência e ter permanência no mercado cada vez mais competitivo. (NEVES, 2000, p. 23). As empresas também adquirem credibilidade através do comportamento e do relacionamento. Assim, Argenti explica que é por meio de uma “aplicação continuada de um excelente padrão de comportamento que determinará a imagem nas mentes dos públicos de modo muito mais profundo do que uma campanha de anúncios” (ARGENTI, 2006, p. 96). Já o relacionamento “é o carro-chefe do comportamento corporativo organizacional. É por esta razão que as organizações colocaram em sua ordem do dia a qualidade de toda e qualquer interação” (MACHADO, 2011, p. 39).

Não se pode esquecer de trabalhar a imagem da organização também com os funcionários, pois a imagem da organização para os funcionários é singularmente importante, uma vez que esses têm um papel significativo em relação aos outros públicos. É preciso trabalhar bem com todos os públicos envolvidos para que a organização se torne credibilizada. Nesse sentido, os funcionários da organização precisam:

[...] compreender a visão e os valores da empresa, para melhor interagir com os consumidores. [...] Os consumidores, por meio de suas percepções, também devem estar próximos, isto é, compreender a identidade, a visão e os valores da organização. (MACHADO, 2011, p. 42).

Para Argenti (2006), esses são os elementos essenciais para garantir a permanência da organização no mercado competitivo, visto que estes elementos contribuem para que ela se sobressaia perante seus concorrentes. Portanto, o que a empresa é compõe sua identidade. Nesse sentido, Rêgo (2010) completa que a identidade e a imagem são os elementos indispensáveis para formar a reputação. De um modo mais claro, a autora explica que a identidade vai se formar a partir dos seus

[...] componentes físicos, administrativos, históricos, culturais, visuais, estéticos, dentre outros, e toma forma ao se projetar para seus públicos de interesse através de um contato ou experiência. É neste momento, que a imagem começa a se formar, e partir de então, ela se fortalecerá tendendo para um lado ou para o outro, conforme forem evoluindo as experiências individuais ou coletivas que se efetivem entre a empresa e seus *stakeholders*. A reflexividade pública de uma organização pode se apresentar em forma de uma reputação corporativa respeitável e consolidada e, portanto, positiva e de difícil abalo. (RÊGO, 2010, p. 5)

Para torná-la cada vez mais valiosa “é preciso administrar esse ativo em todos os detalhes e a chave disso é entender da melhor forma possível o lugar onde esta credibilidade está depositada: no olhar e na percepção do público” (ROSA, 2006, p. 142). Por isso, entende-se que a reputação:

[...] está intimamente associada à confiança coletiva, ou melhor, à legitimidade que se conquista pelas políticas praticadas ou pelas ações cometidas. Coincide em boa parte com a credibilidade. Esta última remete a um crédito concedido por entidade que já goza fama, ou por agentes sociais que se louvam tanto nas experiências bem-sucedidas como das relações mantidas com quem aufero o crédito. (SROUR, 2003, p. 345).

Argenti (2006) também entende que a reputação da organização é construída pela percepção dos diferentes públicos. Dessa maneira, em primeiro lugar, as organizações precisam compreender qual é a verdadeira percepção que esses públicos possuem; em segundo lugar, analisar se esta percepção vai ao encontro da identidade e os valores apresentados pela empresa. Assim, quando a identidade (aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida, nos limites que ela é e tem) e a imagem (como de fato a organização é percebida por todos públicos de interesse) estiverem sólidas, a organização terá uma forte reputação.

Almeida (2009) destaca que a reputação tem uma extensão histórica, refletindo a percepção da consciência de ação e conduta da organização ao longo do tempo. Existem, segundo o autor, quatro premissas importantes que determinam as relações da organização que precisam ser monitoradas: a primeira delas é a percepção dos *stakeholders* externos (os fornecedores, os clientes, consumidores, investidores, comunicadores, acionistas, etc.); a segunda delas é o alinhamento dos empregados à estratégia organizacional; a terceira premissa definida pelo autor é o relacionamento com a mídia; o autor destaca como quarta premissa as mensagens corporativas produzidas e veiculadas pela empresa, por meio do processo de comunicação, visto que a comunicação auxilia na construção da identidade e imagem organizacional, juntamente com as ações de relacionamento essenciais para construção da reputação e do processo de legitimação nas organizações.

### 3.3 O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações têm como objetivo buscar sua legitimação perante os diversos públicos. Porém “a aceitação de uma instituição dentro da ordem social não

é simplesmente dada pela sua existência” (BARICHELLO; FLORES, 2008, p. 91), ou seja, para conseguir atingir este fim, não basta simplesmente existir sem ter conceitos e condutas atrelados a sua identidade.

A organização para existir e ser legalizada pelos órgãos governamentais promete cumprir determinada missão, explicitando benefícios à sociedade. Além de legal, a organização necessita se legitimar. Isto ocorrerá se ela cumprir sua responsabilidade social, isto é, realizar aquilo que prometeu. (SIMÕES, 2001, p. 41).

“O ser e o fazer institucional precisam ser constantemente explicados e justificados para serem percebidos como legítimos dentro do contexto em que se inserem” (BARICHELLO; FLORES, 2008, p. 91). As atitudes e o comportamento das organizações estão expostos ao julgamento dos diversos públicos, por isso, há necessidade de ter um bom posicionamento que as conduzirão para a aceitação destes públicos em questão. Dessa forma, a maneira como a instituição se introduz na sociedade para tentar explicar e justificar suas ações dentro do contexto social em que está e ao sofrer consequências desse meio, faz com que ela busque legitimar-se para permanecer e desenvolver-se no ambiente em que está inserida.

Considerando que a permanência das instituições depende da legitimação de suas ações perante a sociedade, torna-se necessário resgatar o conceito de legitimação como o processo pelo qual as instituições obtêm a sua legitimidade, ou seja, os meios pelos quais elas explicam e justificam os seus atos perante a sociedade. (BARICHELLO, 2004, p. 49).

Para Simões (1995), dentro das organizações formam-se subsistemas que institucionalizam as relações desta com o ambiente, e, por esse motivo, é de suma importância essa troca e necessidade constante de apoio do meio. A validação dessa premissa dá-se por meio de processos como a institucionalização e a objetivação. Barichello e Flores salientam que

[...] o processo que engloba as práticas de explicação e justificação de uma instituição perante uma sociedade e que a necessidade de legitimação acompanha o próprio processo de institucionalização e tem como objetivo explicar e justificar a instituição perante a sociedade. (BARICHELLO, 2004, p. 21).

Quando ocorre um “processo de conhecimento, valorização e introjeção de um objeto social, considerando-o importante para a existência e o desenvolvimento da sociedade” (SIMÕES, 1995, p. 107), está acontecendo um processo de institucionalização. Corroborando com a ideia, Barichello salienta que a

institucionalização acontece quando existe uma “tipificação recíproca de ações habituais por determinado grupo de atores”. Já por objetivação entende-se que

[...] é o processo por meio do qual os produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade e ocorre em cada instituição de uma forma particular. Assim, os papéis desempenhados pelos indivíduos tornam possível a existência de instituições de forma contínua, como presença real nas suas experiências. (BARICHELLO, 2004, p. 49).

Para tanto, Barichello e Flores referem-se que “a demanda de legitimação ocorre quando as objetivações da ordem institucional precisam ser repassadas a uma nova geração” (BARICHELLO; FLORES, 2008, p. 5), assim, os papéis cumpridos pela sociedade tornam plausível a existência de organizações de forma contínua, como presença autêntica nas suas experiências.

Toda organização possui uma missão organizacional, cuja execução deste propósito de existir “implica decisões, de acordo com premissas técnico-político-econômicas, que levem a ações eficazes” (SIMÕES, 2001, p. 50). Nesse sentido, pode-se observar que as instituições buscam, através da objetivação de seus atos, explicar e justificar suas ações para atingir legitimidade. Percebe-se aqui que as organizações creem que o futuro do seu negócio depende do empenho que elas terão em comprovar à sociedade que seus valores são autênticos, já que buscam, dessa maneira, a concepção de um conceito de confiabilidade perante os seus públicos.

No entendimento de Simões (1995), tais afirmações explicadas perante a sociedade incidem por meio da função política, ou seja, mediante a um contexto cada vez mais perplexo, a construção da legitimidade de uma organização forma-se devido ao exercício bem-sucedido da função política que ela desempenha. Sob a ótica de Flores e Barichello a denominação função política justifica-se “pelo fato de que qualquer decisão tomada no sistema organizacional acarreta algum tipo de consequência, fazendo da decisão um ato político” (BARICHELLO; FLORES, 2008, p. 5). Dessa maneira, as tomadas de decisões de uma instituição abrangem e influenciam nos seus públicos e as decisões desses públicos podem acarretar consequências para os fins de uma organização.

No que diz respeito a isso, Simões mostra que a função política é a “filosofia, as políticas e as ações inter-relacionadas que, sob enfoque de relação de poder/comunicação, visam a consecução da missão organizacional” (SIMÕES, 2001, p. 51). O autor citado traça alguns pressupostos quando refere que a função

política implica num exercício de ações entre as organizações e seus agentes com influência, acredita que o processo decisório de uma organização se finda na medida em que existe uma relação maior de poder de uma das partes relacionadas sob a outra. Para Galbraith “dentro da organização, a realidade do poder exercido pessoalmente, consiste na capacidade, por vezes, de influenciar os propósitos da organização e de influir ou contribuir para submissão externa que ela almeja” (GALBRAITH, 1999, p.188).

Nesse contexto, evidencia-se que o poder está incluso nas diversas relações, porém, é necessário considerar que o exercício de poder legítimo “é aquele que é reconhecido na ordem social e que explica e justifica tanto o sujeito que exerce como a instituição que atua” (BARICHELLO; FLORES, 2008, p. 6). As autoras evidenciam, ainda, que para uma organização legitimar-se ela “precisa que suas decisões ocorram e sejam percebidas como vantajosas tanto para ela mesma, quanto para seus públicos”. Dessa maneira, forma-se um procedimento sucessivo que determina que as organizações tenham além de muita atenção, um olhar apurado para os impactos que suas ações causam e são assimiladas pela sociedade.

Contudo, Simões lembra que são “as ações organizacionais que visam legitimar o poder decisório da organização junto aos vários públicos, no trato dos interesses comuns e específicos, a fim de melhor trocar com eles os mesmos interesses” (SIMÕES, 1995, p. 107).

### **3.3.1 Bases de Poder**

Para especificar quanto à natureza da conquista do poder, Simões propõe que o “poder não é algo material, estático, objetivo, mas um exercício que se refere à tomada de decisão em que estão compartilhando duas ou mais partes” (SIMÕES, 1995, p. 111), este tipo de “transação entre os elementos do sistema social, organização e públicos está correlacionada à utilização de certas bases de poder” (1995, p. 38). Para Simões, essas bases de poder são classificadas em: a) Base Legal; b) Base Legítima; c) Base Retórica; d) Base Recompensa; e e) Base Punição. Dessa forma, a partir de Simões (1995, p. 111-123), apresenta-se uma síntese sobre a função política das relações públicas.

### **a) Base Legal**

Quando quem decide está autorizado a fazê-lo, por lei, norma, tradição ou outro tipo de direito adquirido. É uma força do exercício de poder, que se corrompe quando as decisões tomadas ultrapassam os limites permitidos no contrato social e nas normas e papéis estabelecidos à autoridade, atingindo-se o autoritarismo. A base legal, por si só, não é suficiente para o exercício do poder. As decisões devem apresentar-se, transparentemente, como legítimas.

### **b) Base Legítima**

Quando o exercício de poder, a ordem política, é reconhecido, ela é legítima. Referindo-se ao sistema organização-público, as decisões organizacionais legais, que tornam legítimas, são aquelas conquistadas pela competência social e pública, materializada em normas justas e o exercício de responsabilidade. A relação da comunicação e do exercício do poder legítimo alerta para o princípio de que decisões legítimas são aquelas obtidas em negociações diretas entre as partes ou, quando isso é impossível, aquelas com o máximo de transparência.

### **c) Base Retórica**

Realizar o melhor possível no exercício de poder deixa de ser igual a zero (um ganha, outro perde), mas todos ganham, não é ainda suficiente para o exercício do poder. Ainda para Simões (1995), se o público estiver desatento ou, se atento, não perceber a irrepreensível ação organizacional, é necessário persuadi-los através de um discurso, dizendo o que a organização fez, faz e o porquê de sua decisão, a fim de que os mesmos modifiquem suas atitudes. Persuadir os outros através de argumentos lógicos para seus próprios pontos de vista é ação ética e básica da democracia; o deslize ético, nesta base, ocorre pela manipulação, quando o dizer contém mentiras ou verdades parciais, levando as pessoas a certos procedimentos, mas que, caso soubessem a versão completa ou correta, teriam outro posicionamento. Este fenômeno de deslize ético, que está situado na base de poder de legitimação e de persuasão, chama-se de *mito*.

Como foi apresentado no capítulo anterior por Moraes (2000), o mito é um dos elementos ou níveis da cultura organizacional que cumpre uma função relevante na solidificação da cultura, visto que é fundamentado em narrativas de fatos ocorridos no passado da organização que avigoram o desempenho existente. Partindo dessa premissa, a partir do momento em que, para legitimar-se, a organização utiliza-se da palavra em substituição à ação, constrói outro mundo,

diferente do mundo da ação, diferente do mundo dado. Nesse caso, quem escreve pode transformar a organização em um mito. O processo de construção de um mito envolve:

Figura 4 – Processo de construção de um mito



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Simões (1995).

Ao procurar-se justificar a legitimidade de uma organização através da fala, defronta-se com um mundo criado diferente de um mundo dado. E se, além disso, através das metáforas, gera um conjunto de imagens momentâneas, a-históricas, pode-se transformar a organização em mito.

#### **d) Base Recompensa**

As decisões do público podem ser influenciadas, ou o poder concedido à organização, caso as necessidades dos mesmos sejam compensadas através de recompensas materiais ou psicológicas como brindes, prêmios, patrocínios, medalhas, etc. Esses instrumentos contêm intrinsecamente um tipo de informação

que busca captar a simpatia e implantar sentimentos de compromisso futuro na parte recebedora para com a doadora.

#### **e) Base Punição**

É a forma mais palpável de coerção para influenciar a decisão de outros. Ocorre no sistema organização e público, tais como a demissão de um funcionário, o bloqueio da conta de um cliente, etc. Estes instrumentos devem ser acordados previamente entre as partes e muito bem aplicados, nem em excesso, tampouco em benevolência. Caso contrário, poderá deslegitimar o aplicador perante aqueles que sofreram algum tipo de prejuízo, gerado pelo punido.

A utilização de uma ou várias bases de poder, para decidir ou influenciar a decisão de outrem, implica sempre persuasão através de um determinado tipo de informação característico de cada base. Assim, a base legal sugere a ideia de autoridade de direito, obtida pela lei ou pela tradição. Por sua vez, a base legítima envolve informações que ressaltam o bem comum das partes nos interesses envolvidos na decisão. A base retórica sustenta-se nas informações da ação argumentativa contida nos dados, fatos, opiniões conforme um raciocínio lógico sob a forma de indução ou dedução. Por fim, as informações contidas na base recompensa motivam pela ideia do ganho de algo, enquanto que as informações implícitas à punição persuadem pela restrição de um direito, de uma conquista ou de uma liberdade.

A análise atenta das bases de poder segundo Simões (1995), revela que para legitimar o poder decisório das organizações perante seus vários públicos, se faz necessário, a ajuda de um sistema de apoio ao meio que diz respeito a uma função organizacional política ou políticas de relações públicas. Esta é elucidada como uma filosofia que propende validar as relações de poder entre organizações e seus agentes de influencia. A seguir será analisada a importância desta função para manter o equilíbrio das relações do sistema social organização e públicos.

### **3.4 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO FUNÇÃO POLÍTICA**

O mercado de trabalho exige profissionais cada vez mais ativos e multifacetados. Estes profissionais são um conjunto de experiências e aprendizado, que seja construído na faculdade ou na vida profissional, tem de estar preparado

para enfrentar o mundo dos negócios, principalmente com ânsia de explorá-lo, descobri-lo. Segundo Barichello e Flores (2008),

[...] o mundo institucional é apresentado como realidade dada que existe antes do nascimento e, mesmo não entendendo a finalidade de uma instituição, o indivíduo não pode desconsiderá-la como real. O empenho em promover a interação social é um propósito motivador da legitimação. (BARICHELO; FLORES, 2008, p. 5).

E é neste contexto que a atividade de relações públicas é fundamental a partir do momento que trabalha a comunicação e o relacionamento direcionados para públicos específicos. “Mesmo não tendo consciência dessa demanda, toda instituição de uma maneira tenta explicar e justificar a sua existência e a ação na ordem social em que se insere” (BARICHELO; FLORES, 2008, p. 5), ou seja, é através de seus atos legítimos que as organizações irão abonar-se e esclarecer-se perante a sociedade. Nesse sentido, as autoras Fossá e Kegler (2007), identificam que:

[...] a legitimação ocorre como o processo que esclarece a ordem institucional concedendo validade a seus significados; ela implica a existência de valores e sua transmissão; afirma ao indivíduo o porquê se deve realizar uma ação e não outra, e também, o porquê das coisas serem como elas são, e mais do que isso, explica em ações a adaptação ao contexto social e as novas formas de sociabilidade. (FOSSÁ; KEGLER, 2007, p. 10).

Todavia, cabe salientar que a organização por si só, não consegue explicar e argumentar à sociedade sobre seus atos, nesse contexto, acredita-se que para se posicionar melhor e adquirir sua legitimidade, além de uma postura adequada e serem corretas em suas ações, as instituições precisam de uma atividade que lhe prestem auxílio para tais esclarecimentos. Na visão de Simões “para uma organização sobreviver no e com o sistema maior deve possuir mecanismos que lhe providenciem esta garantia” (SIMÕES, 1995, p. 101). Como foi citado acima, para estabelecer esta compreensão, o autor identifica que existe uma função organizacional específica capaz de promover esta concepção entre públicos, sociedade e organização. Nesse sentido, identifica que este sistema de apoio cabe à política ou a política de relações públicas.

Para explicar a função organizacional política que possui a atividade de Relações Públicas, Barichello e Flores reforçam:

[...] para uma organização ser legítima ela precisa exercer com precisão a sua função política, precisa que as suas decisões ocorram e sejam percebidas como vantajosas tanto para ela mesma, quanto para os seus públicos. Dessa forma, o nível funcional de Relações Públicas em uma organização depende da legitimidade. Uma organização terá alto grau funcional de Relações Públicas quando for legítima e desempenhar bem a sua função política e possuirá um nível baixo quando decidir apenas pelos seus interesses particulares. (BARICHELLO; FLORES, 2008, p. 6).

As relações públicas, segundo Kunsch, “têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente” (KUNSCH, 2003, p. 90). Nesse sentido, atuam nas organizações, gerenciando relacionamentos e conduzindo-os e, conseqüentemente, administrando conflitos por meio de ações estratégicas de comunicação e poder, tendo por base diferentes situações reais do ambiente social. Dessa forma, o campo de atuação das relações públicas é bastante amplo e se aplica em qualquer tipo de negócio e organização.

É intermediando esse relacionamento entre a organização e seus públicos que as relações públicas exercem o papel que, inserido no ambiente organizacional, intermediará os interesses da empresa, dos influenciadores e dos influenciados. Estes são os chamados públicos, que, segundo Simões (2001), são pessoas, grupos ou organizações cujos interesses são afetados e afetam os atos da organização na obtenção de sua missão.

Os públicos compreendem toda e qualquer pessoa que apresente qualquer tipo de relação com a instituição. “A organização, transcendendo a ótica dos seus componentes, necessita de decisões eficientes para cumprir a missão que é essencialmente sua, diferente dos objetivos particulares de seus membros” (SIMÕES, 2001, p. 50). Assim, identifica-se como objeto de Relações Públicas, segundo o autor, promover a “cooperação mútua entre as partes do sistema organização-público, visando à consecução da missão organizacional” (SIMÕES, 2001, p. 52).

### 3.5 PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Segundo Simões (2001), os públicos são pessoas, conjunto de pessoas, ou grupos parceiros de uma organização, que podem ser classificados em internos, mistos e externos. Os “interesses destes públicos são afetados e afetam as ações da organização na consecução de sua missão” (SIMÕES, 2001, p. 54). Ainda para o mesmo autor, os públicos podem variar em tamanho e complexidade, e,

principalmente, caracterizam-se pela forma de poder que atingem os interesses da organização. Nesse sentido, Simões (2001) identifica que por haver essa relação de poder, compreende-se à atividade de Relações Públicas a responsabilidade de conduzir a funcionalização política da organização. É preciso ainda considerar que são múltiplos e muitos os tipos de relacionamentos das organizações com os públicos e que a essência da atividade está exatamente na competência de reconhecê-los e trabalhar a comunicação com a finalidade de estabelecer a dinâmica deste inter-relacionamento.

Segundo Dornelles (2010), a importância de identificar efetivamente a totalidade dos públicos estratégicos e de interesse pode representar um grande diferencial para o planejamento de comunicação que as organizações buscam, principalmente, no que se refere às propostas para melhorias e soluções de relacionamento. A definição de relacionamento para França é

[...] o ato ou efeito de relacionar-se; capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com os outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos. Referindo-se as organizações, os relacionamentos podem ser classificados de acordo com as partes a que se referem, especialmente as mais importantes, como as que ligam a setores institucionais, governamentais, a investidores, a clientes, fornecedores, incluindo os relacionamentos internacionais, impossíveis de serem ignorados em um mundo globalizado. (FRANÇA, 2009, p. 214).

É necessário que todas as organizações conheçam as características de seus públicos para que ocorra o planejamento estratégico do relacionamento entre organização-público. Cabe às Relações Públicas esse reconhecimento dos públicos, bem como o importante trabalho da formação destes junto às instituições. França acrescenta que a

[...] razão de ser das relações públicas concentra-se no relacionamento com as pessoas que compõem os multipúblicos de uma organização. É por isso que se pode dizer que a ação de relações públicas concentra-se no planejamento e no gerenciamento das políticas permanentes da relação organização/ públicos de interesse. (FRANÇA, 2006, p. 11).

Dessa forma, Andrade analisa que às Relações Públicas enquadram-se dentro das organizações, além das suas demais incumbências, para facilitar as discussões e fornecer “todas as informações que são características fundamentais e indispensáveis à criação de um verdadeiro público” (ANDRADE, 2005, p. 91). Mediante essa afirmação, percebe-se que as organizações são dependentes de seus públicos, pois desenvolvem suas políticas e ações sempre na tentativa de

acompanhar e satisfazer o interesse deles. Assim, expressa França (2006, p. 11): “A organização depende de diferentes públicos para manter sua produtividade e lucratividade”. Por isso, segundo Simões, é “imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os” (SIMÕES, 1995, p. 131).

Nota-se, assim, que são diversos os autores que analisaram os públicos quanto ao seu grau de dependência e influencia nas organizações. Compreende-se, portanto, a necessidade de listá-los: a) Teoria de classificação de Lucien Matrat; b) Teoria de classificação de Fábio França; c) Teoria de classificação de Hirschman; d) Teoria de classificação de Grunig; e e) Teoria de classificação de *Stakeholders*. Para o presente trabalho, será utilizada a teoria da classificação de *Stakeholders*.

a) Teoria de Classificação de Lucien Matrat.

Matrat classifica os públicos em quatro maneiras de exercer poder. Assim, Simões (1995) refere-se: “Matrat, em uma de suas obras, na década de 70 apresentava esquema classificatório de público quanto ao tipo poder” (SIMÕES, 1995, p. 132). As categorias apresentadas pelo autor são:

- Poder de decisão – Situam-se aqui os públicos dos quais as organizações dependem para realizar as atividades através de sua autorização e concordância. O governo é um exemplo de poder de decisão sob a organização no sentido de ser o responsável pela autorização e liberação dos serviços que ela oferece.

- Poder de consulta – São os públicos sondados pela organização antes que ela tome qualquer decisão que venha afetar seu negócio, como acionistas e sindicatos.

- Poder de comportamento – Compreendem-se os públicos que podem prejudicar ou alavancar as ações da organização, como os funcionários ou clientes.

- Poder de opinião – São aqueles públicos cuja sua opinião ou ponto de vista influenciam para formação da opinião pública, como os jornalistas, os políticos e líderes de opinião.

Portanto, a classificação de Matrat é baseada em quatro tipos de poder dos públicos: de decisão, de consulta, de comportamento, e de opinião. Assim, o autor resume:

São públicos de decisão aqueles dos quais as empresas dependem no exercício de suas atividades e cita, como modelo universal, o governo, detentor do poder concedente e suspensivo sobre o funcionamento e

permanência da organização no seu ramo de negócios [...] A segunda categoria é representada pelo público de consulta. Esse público é sondado pela organização antes de agir, antes de tomar decisões estratégicas [...] Os públicos cuja atuação pode estimular ou prejudicar a organização, chamados de público de comportamento [...] O quarto tipo de público é o de opinião, representado por aqueles que influenciam a organização pela simples manifestação de seu julgamento e seu ponto de vista. (MATRAT, apud FRANÇA, 2004, p. 55).

#### b) Teoria de classificação de Fábio França.

França (2009) define públicos em três categorias a partir de seu grau de influência nas organizações:

- Grau de dependência: jurídico ou situacional, públicos que influenciam para sua existência, sobrevivência e permanência no mercado. Esse critério procura constituir os públicos em essenciais ou não para organização; os públicos essenciais ainda podem ser subdivididos em constitutivos (acionistas, diretores, e proprietários) e não constitutivos (empregados, fornecedores, terceirizados, estagiários, etc.);

- Grau de participação: públicos que influenciam nos negócios da organização em maior ou menor participação; aqui nesta classificação encaixam-se os públicos não essenciais, que são aqueles que representam a rede de interesse para prestar serviços a instituição através de intermediações políticas ou sociais. Considerem-se as associações e sindicatos;

- Grau de interferência: públicos que interferem no desenvolvimento da organização, mas não participam nem da sua constituição nem da sua manutenção, contudo, podem exercer pressão nos interesses da organização. São eles: os concorrentes, a mídia, grupos ideológicos, entre outros. O autor ainda salienta que é preciso ter um relacionamento profundo com os públicos de interesse. Para França,

[...] relacionamento com os públicos de interesse não pode ser ocasional, esporádico, como se fosse uma relação de compra e venda, típica do marketing de relacionamento; deve ser estabelecido como um processo permanente que envolve conhecimentos, comprometimento e colaboração entre as partes. (FRANÇA, 2009, p. 230).

Nesse sentido, identifica-se, em meio a tantas definições de públicos, a necessidade de analisá-los de forma mais profunda, para tanto, o autor propõe um mapeamento que auxilia as organizações a alcançarem seus objetivos e “orientar o processo de decisão para obter a cooperação dos públicos” (STEFFEN, 2011, p. 160). São seis etapas indispensáveis classificadas por França (2009) para garantir este sucesso. Primeiramente, é preciso listar os tipos de públicos existentes; analisar o grau de contribuição que eles possuem com a organização; verificar como está o

relacionamento; classificá-los quanto ao objetivo da organização; traçar os resultados e expectativas do público. Corroborando com França, Steffen (2008) ainda identifica mais duas etapas imprescindíveis além dessas seis já destacadas. A autora inclui os componentes Política de Ações e os Instrumentos de Comunicação.

c) Teoria de classificação de Hirschman.

Albert Hirschman (1973) propõe uma teoria de classificação que visa uma análise de como as pessoas se comportam dentro das organizações. Essa análise foi feita a partir de um modelo de fenômenos sociais, organizacionais e políticos. O autor destacou três categorias:

- Saída – A saída é a possibilidade de um membro deixar a organização, seja por não estar satisfeito com os serviços ou pelo fato de não poder exercer a voz dentro dela. Para o autor:

A presença da opção saída pode reduzir o uso efetivo em larga escala da opção voz. [...] A impossibilidade de saída faz com que as organizações estejam preparadas para expulsar ou excomungar um membro individual. Pode-se considerar a expulsão um dos muitos meios que a direção destas organizações usa para restringir a voz dos membros. (HIRSCHMAN, 1973, p. 82).

- Voz – A voz está atrelada ao lado participativo, ao lado político. Ela está relacionada diretamente com a saída. Para o autor, tentar sair tem um custo, para evitar, as pessoas usam o poder da voz para tentar mudar as coisas.

- Lealdade – Se as coisas funcionarem corretamente na organização, os membros não precisarão exercer a voz e nem sair dela, pelo contrário, tornar-se-ão leais a ela.

d) Teoria de classificação de Grunig.

A teoria de Grunig mostra que a relação entre organização e públicos é motivada por um problema. Partindo desta premissa, Simões (1995) também identifica que o conflito entre a organização e o público é iminente. Tanto que chegou a caracterizá-lo em níveis. Os níveis, segundo Simões (1995, p. 74-79) são:

- Interesses Satisfeitos – Organização e públicos se relacionam bem, mas pode ocorrer uma ruptura a qualquer momento.

- Insatisfação – Modificação de hábitos, mesmo que venha ao encontro dos interesses do público, podem gerar insatisfação dos mesmos.

- Fofocas, boatos, rumores e charges – Quando não há canais abertos entre as partes componentes do sistema, tem-se o clima propício ao surgimento desse tipo de ruídos.
- Coligações – As pessoas, quando se sentem ameaçadas, procuram trocar ideias e escolher líderes de opinião, formando, assim, as coligações.
- Pressão junto ao poder organizacional – O público procura mudar a política organizacional contrária a seus interesses.
- Conflito – é o impasse no processo decisório que resulta o desgaste da organização com uma possível perda de espaço, seja perante o público ou para a concorrência. “O julgamento por parte do público sobre as decisões e ações do seu parceiro de sistema possibilita a iminência do conflito” (STEFFEN, 2008, p. 54).
- Negociação – O conflito normalmente necessita de soluções, que só serão possíveis através da negociação.
- Crise – Caso não se tenha uma negociação ou solução, o problema chega a sua etapa crítica, que é a crise.
- Arbitragem – É a intervenção através do judiciário ou de uma terceira parte na situação de crise.
- Convulsão social – Quando um problema não é resolvido, o público manifesta-se através de ações violentas, tais como greves, manifestações.

Como se pode analisar, para Simões, o padrão de comportamento dos públicos em relação ao problema que enfrentam com a organização se resultam nesses dez níveis. Grunig é mais sucinto que Simões para explicar a evolução do comportamento de determinados grupos em relação às ações organizacionais. Para ele, o comportamento dos membros depende do tipo de conhecimento que eles possuem do problema. Para explicar esta situação, Grunig aponta três variáveis demonstradas no quadro a seguir:

Quadro 5 – Comportamento do público sob a variável problema

<b>Envolvimento com o problema</b>	É o grau de consciência que o público possui em relação ao problema apresentado.
<b>Reconhecimento do problema</b>	As ações da organização afetam diretamente o público e isso gera consequências.
<b>Constrangimento em relação ao problema / disposição para agir</b>	Capacidade de o público agir diante do problema sem constrangimentos.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Grunig (1992).

A partir das constatações sobre o comportamento do público em relação ao grau de envolvimento, ao reconhecimento e à disposição de agir perante um problema, o autor cria a tipologia de públicos que é conhecida como a teoria situacional de públicos composta por públicos Ativos, Latentes e Passivos. O público ativo é aquele que tem uma capacidade alta de reconhecer, se envolver e agir sob o problema. Já o público latente, também considerado como consciente, reconhece o problema, porém, possui uma baixa disposição para agir e, dessa forma, não estão diretamente envolvidos. Por último, o público passivo, ou apático, é aquele que tem pouco grau de reconhecimento do problema, baixa capacidade para agir e pouco envolvimento.

e) Teoria de classificação de *Stakeholders*.

O termo *stakeholders*, refere-se às categorias gerais de pessoas, membros (públicos) que são afetadas por consequências reais das decisões do seu parceiro de sistema, neste caso, a organização. O seu conceito para Rodrigues (2005, p. 48) é “originalmente definido como aqueles públicos de relevância tal que, sem suporte deles, as organizações poderiam deixar de existir”. O primeiro filósofo a utilizar a designação de *stakeholder* foi Robert Edward Freeman caracterizando-o por elementos indispensáveis ao planejamento estratégico das organizações. De acordo com Steffen, o planejamento estratégico caracteriza-se como

[...] uma ferramenta que as organizações utilizam para lidar com as incertezas provenientes não só da ação de diferentes forças presentes no meio ambiente, mas também de seus parceiros de sistemas (os públicos). Dessa forma, [...] a necessidade de análise da influência dos diferentes grupos de *stakeholders*. (STEFFEN, 2012, p. 5).

Segundo Grunig (2009) os *stakeholders* são indivíduos que sofrem algum risco quando as instituições tomam alguma decisão estratégica. Para reforçar essa tese, Hitt et al. (2008, p. 19) direcionam-se aos *stakeholders* como “pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa”. Acredita-se que um dos principais objetivos das empresas é identificar quem são os *stakeholders* presentes e analisar qual grau de poder que esses sujeitos exercem sobre o negócio da organização. Eles podem ser classificados como funcionários, comunidade, acionistas, investidores, consumidores, governo, entre outros membros que possuem uma ligação com a organização e tem interesse nela.

Para reconhecer quem são esses públicos que exercem poder, devido à capacidade que eles têm de afetar as organizações ou por ela serem afetados, se faz necessário realizar uma pesquisa para identificá-los. Para tanto, o profissional que vai reconhecer o grau de importância e indicar o impacto que podem causar nas organizações são os profissionais de Relações Públicas, visto que estes são gestores que desenvolvem programas específicos de comunicação para cada segmento. Nesse sentido, os gestores de relações públicas, segundo Grunig, deverão:

[...] planejar programas contínuos de comunicação com os mais importantes, ou seja, com os *stakeholders* mais estratégicos, trabalhando com todos que foram classificados até serem utilizados todos os recursos disponíveis para relações públicas. Idealmente, o estágio de comunicação com o stakeholder deve ocorrer antes dos conflitos, especialmente porque auxilia na construção dos relacionamentos estáveis, de longo prazo, de que tanto necessita uma organização para obter apoio dos *stakeholders* para administrar os problemas quando eles ocorrem. (GRUNIG, 2009, p. 84).

Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 16) creem que, independentemente dos tipos de *stakeholders* que possam existir, “esses diferentes grupos geram influências diversas sobre as organizações”. Assim, definiram três atributos, que segundo Steffen (2000), oferecem aos públicos a capacidade de influenciarem e serem afetados pelos objetivos de uma instituição. O primeiro atributo é conhecido como poder dos públicos; o segundo é a legitimação das suas reivindicações pela organização; e o terceiro são os diferentes prazos que a organização tem para atender os públicos, ou seja, a urgência. O quadro a seguir apresenta tais definições:

Quadro 6 – Atributos para identificação de *stakeholders*

<b>PODER</b>
Comportamento que influencia a organização no cumprimento de seu objetivo. (Recurso, Conhecimento, Dedicção de energia, Habilidade Política).
<b>LEGITIMIDADE</b>
Expectativa do <i>Stakeholder</i> em relação ao que necessita e deseja da organização.
<b>URGÊNCIA</b>
Urgência em tomada de decisão. (Resposta a demandas em períodos determinados).

Fonte: Material disponibilizado na disciplina de Teorias de Públicos ministrada pela professora Ana Roig Steffen (2012).

Identifica-se, a partir do exposto, que deve existir uma preocupação constante das organizações em mapear os *stakeholders*, devido ao fato de serem essenciais para formação e implementação de suas estratégias empresariais. Também, percebe-se a capacidade que o profissional de Relações Públicas possui em executar este mapeamento, fazendo uso de seus instrumentos de comunicação e da habilidade em constituir relacionamentos estáveis, o que promoverá uma administração clara e com menos conflitos futuros.

### 3.6 INSTRUMENTOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Segundo Simões (1995), a organização, ao informar suas decisões a seus públicos por meio de seu desempenho e de seus argumentos, e ao ouvi-los, emprega instrumentos ou meios de comunicação que buscam e transmitem mensagens contendo, ou não, informação. Os instrumentos e técnicas de Relações Públicas são entendidos como “todos os recursos utilizados administrativamente como que servem para contratá-lo” (SIMÕES, 1995, p. 159). Ainda para Simões (2001, p. 36), o profissional de Relações Públicas, para desenvolver suas ações, utiliza quatro técnicas. São elas:

- o *diagnóstico* – Momento de pesquisar a organização, de conhecer o que ocorre no processo organização-públicos;
- o *prognóstico* – Prever a curto, médio e longo prazo o que pode ocorrer durante o processo;
- o *assessoramento* – Sugerir aos líderes organizacionais políticas administrativas, apresentar sugestões, a fim de preveni-los das possíveis ocorrências de conflitos. Criar alternativas para evitar ou resolver impasses;
- a *implementação* – Executar e planejar projetos de comunicação que venha a explicar, justificar, persuadir ou negociar decisões organizacionais.

De acordo com Ferrari (2009), no que se refere ao gerenciamento das ações organizacionais, é o profissional de relações públicas, através de suas técnicas ou instrumentos, o responsável pela comunicação da organização com seus públicos de interesse por meio do planejamento, execução e avaliação dos resultados. Contribuindo com Ferrari (2009), Fossatti identifica:

[...] a gestão da comunicação, além de desenvolver suas funções básicas de diagnosticar, prognosticar, assessorar pesquisa de clima, eleitorais, de

opinião, vale-se do planejamento estratégico, identificando, missão, visão, princípios, SWOT, análise de ambiente interno e externo das organizações. Assim, apropria-se de ferramentas de marketing para promover, mudar comportamentos, identificar imagens, identidades locais, associar uma marca ou vocação natural de uma localidade, instrumentos de qualidade total, etc. (FOSSATTI, 2011, p. 174).

Para desenvolver com eficiência o diagnóstico, prognóstico, o assessoramento e implementação nas organizações, Simões (1995) criou uma tipologia de instrumentos adequados. Para o autor, existem dois segmentos que podem ser utilizados em diferentes etapas do planejamento de ações estratégicas da comunicação. Assim, o autor destaca:

O primeiro deles abrange todas as políticas, normas e programas de ação implementados pelo poder decisório organizacional. [...] O segundo segmento abarca todos os instrumentos criados especialmente para levar e, supostamente ao mesmo tempo, trazer informações elaboradas pelas partes envolvidas. (SIMÕES, 1995, p. 159).

Segundo Simões (1995), a tipologia dos instrumentos de Relações Públicas pode ser dividida em três classificações: instrumentos mistos que são essenciais para alcançar o objetivo de Relações Públicas, a legitimação; os instrumentos de saída que compreendem àqueles veículos de comunicação que servem à organização e aos públicos; e também os instrumentos de entrada, que trazem, para análise, informação para junto do setor de Relações Públicas. São exemplos das três classificações:

- Instrumentos Mistos – Planejamento (e administração) participativo, círculos de controle de qualidade, público interno, cerimonial e protocolo, contato, *lobby* (discurso), evento, negociação, avaliação de objetivos, controle psicológico, entrevista de demissão.
- Instrumentos de Saída – Marca, propaganda institucional e comercial, balanço financeiro e social, produto e serviço, identidade organizacional, políticas e normas, informativos (boletins, jornal da empresa, patrocínios, correspondências, releases).
- Instrumentos de entrada – *Clipping*, caixa de sugestões, relatórios, *ombudsman* (ouvidor), reclamações, auditoria social.

Andrade (2001, p. 107), partindo do pressuposto que as “comunicações podem ser feitas por meio da palavra, na forma de linguagem escrita ou oral, ou por gestos” (símbolos), complementa a visão de Simões (1995) quando distingue duas categorias de comunicações importantes para serem analisadas e aplicadas nas

organizações como forma de aproximação e legitimação dos públicos de interesse. Andrade (2001) entende que os meios de comunicação podem ser divididos de acordo com dois grandes grupos, os de comunicação em massa, (jornal, revista, rádio, televisão, cinema e exposição) e os veículos de comunicação dirigida (conversa, discurso, palestra, reunião, telefone, alto-falante, correspondência, mala direta, publicações, insertos, relatórios, visitas, auxílios audiovisuais, etc.). A comunicação dirigida, de acordo com Fossatti (2006, p. 60), “é uma forma de mediação que tem o compromisso com a identificação dos públicos bem como sua apropriação aos veículos adequados”. Porém, para Andrade (2001), esses veículos utilizados para comunicação dirigida não são tão abrangentes quanto os veículos de comunicação massiva, além de serem muito onerosos.

### **3.6.1 A importância da comunicação no contexto das organizações na era digital**

A internet é o meio de comunicação que colabora com os profissionais de relações públicas, dando suporte a suas estratégias e também provocando um contato mais instantâneo com o público, sociedade e redes de relacionamento. Pinho (2003) sustenta essa afirmação:

Os benefícios que a internet pode trazer para os programas e as estratégias de relações públicas decorrem, principalmente, de características e aspectos próprios. Entre eles, sua condição de mídia de massa e de ferramenta para a comunicação com a imprensa, a sua capacidade de localização do público-alvo, a presença em tempo integral, a eliminação das barreiras geográficas e as facilidades que permite para busca da informação e administração da comunicação em situação de crise. (PINHO, 2003, p. 33).

Ainda para o mesmo autor, a “interatividade da Internet facilita o estabelecimento do diálogo com os clientes e *prospects* de uma empresa” (PINHO, 2003, p. 134). Assim, entende-se que a popularização das novas tecnologias na sociedade admite às organizações, através da comunicação digital ou do uso de instrumentos da internet, uma maior proximidade e controle de seus clientes no processo de construção de marca. Saad (2008) caracteriza os instrumentos da internet de duas maneiras: ela os classifica como instrumentos de internet 1.0 e instrumentos de internet 2.0. A autora entende que ferramentas como jornais e revistas on-line, e-mails e newsletter, websites (portais, blogs, hot sites, intranet,

entre outros) são elementos que integram a internet 1.0. Já os blogs, wikis, sms, sites de relacionamento (Facebook, Orkut, Twitter, MySpace, Plurks, Fotolog, Instagram), instrumentos de produção (Youtube, Flickr, Picasa, Podcasts, SlideShare) e de publicação/avaliação (Digg, Slashdot, Overmundo) são elementos considerados de internet 2.0.

Para Recuero (2009, p. 116), a internet tem:

[...] capacidade de difundir informações através das conexões existentes entre os atores. Essa capacidade alterou de forma significativa os fluxos de informação dentro da própria rede. [...] Tal mudança criou novos canais e, ao mesmo tempo, uma pluralidade de novas informações circulando nos grupos sociais. Juntamente com essa complexificação, o aparecimento de ferramentas de publicação pessoal, tais como os weblogs, fotologs, you tube, deu força e alcance para esses fluxos, ampliado à característica de difusão das redes sociais.

Identifica-se a importância da inclusão da tecnologia e das novas ferramentas digitais como instrumentos de relações públicas para auxiliar no posicionamento da organização, para ajudá-la a cumprir sua missão e formar as estratégias designadas a criar, sustentar e proteger as relações de veracidade entre as organizações e seus públicos. Para Nassar (2006), é nesse ambiente de verdade e confiança que a missão e as metas da organização poderão ser exercidas com conforto e segurança no mundo virtual. Porém, para que isto ocorra de forma coerente, é indispensável que todas as formas de “comunicação e de relacionamento expressem os valores, as crenças e as competências organizacionais” (NASSAR, 2006, p. 157) a fim de informar o público e buscar, também através dessas ferramentas, a legitimação organizacional.

#### 4 O UNIVERSO DO LUXO E SUAS CARACTERÍSTICAS

O presente capítulo aborda o luxo, suas principais características, definições, consumidores, consumo de sapatos de luxo, bem como os aspectos de crescimento de mercado, sua expansão, exportação e distribuição. Também identifica o que é uma marca de luxo, a paixão que ela provoca e como deve ser o seu posicionamento e sua gestão para este universo.

O universo do luxo não mais se limita ao mundo das classes mais favorecidas, o luxo tornou-se importante no mercado como um todo, tendo uma abrangência global entre as demais classes. Segundo Castarède (2005, p. 23), o *luxo* é classificado etimologicamente como vindo da *lux* (ou seja, o brilho, o bom gosto, a iluminação, a elegância, ostentação, suntuosidade, grandeza) a luxúria (o excessivo, o aberrante, o raro, o extremo), “ela se equilibra eternamente entre dois polos: o parecer e o ser, a aparência e a essência”. Nota-se que o luxo pode não ser algo acessível para todos e também pode remeter-se ao desnecessário. Para o mesmo autor, os puristas consideram o luxo um “valor concreto, escasso e, portanto, caro, quase um investimento. Para os outros, o luxo é simplesmente tudo o que não se mostra indispensável, o supérfluo”, aquela coisa que não é tão necessária (CASTARÈDE, 2005, p. 23). Corroborando com o autor, Rosa (2010, p. 34) visualiza o luxo como “sonho de muitos, apenas acessível a alguns” e também parte do pressuposto de que ele não é essencial.

Percebe-se que a definição de luxo é bem particular. Todavia, é importante compreender tais definições para conseguirmos identificar os aspectos de consumo deste universo. A palavra *luxo* tem conotações diversas, para Tejon (2010, p. 17), por exemplo, o luxo denomina-se como “algo que custa muito em relação à utilidade e às possibilidades econômicas, ou também como algo supérfluo ou inútil”. Para Rosa (2010, p. 34) “o luxo é algo em constante mutação, graças à tecnologia, inovação e concorrência global”. Os modos e os estilos de vida evoluem, por isso, seu conceito pode modificar-se através do tempo, na medida em que trabalha com o imaginário das pessoas, despertando, nelas, desejos. Nesse sentido, Allérès define:

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

Entretanto, D'Angelo identifica que os desejos compõem uma categoria de necessidades básicas diferente das características humanas:

[...] distinguindo-se em termos de complexidade e fontes de influência. As necessidades básicas são relativamente simples e obedecem unicamente ao instinto, à natureza humana. As necessidades relativas são moldadas pelo ambiente e por questões culturais, principalmente. Já os desejos representam um nível mais elevado de sofisticação: dependem não só do ambiente e da cultura, como das características individuais também. À diferença das necessidades, os desejos não despertam estados de carência. Despertam na verdade, a vontade de obter prazer. (D'ANGELO, 2006, p. 24).

Rosa (2010, p. 23) também identifica o luxo como fonte de prazer, por despertar emoções e, também, por desencadear uma sensação de plenitude e harmonia, exaltando deslumbramento, encanto, fascínio, surpresa, esplendor, entre outras características. Para a mesma autora, sua origem não se dá somente pela “fabricação de objetos caros, mas o espírito de gasto que precedeu a acumulação de bens raros”. Assim, Lipovetsky (2005) complementa que o luxo não surgiu como um bem material. Primeiramente, ele foi um fenômeno cultural originário das trocas de hábitos e costumes dos povos antigos ao cultivar deuses e espíritos mortos, ou seja, do espírito de munificência e não acumulação de bens de grande valor que caracteriza a forma primitiva do luxo. Partindo dessa premissa, o mesmo autor expressa:

O luxo não nasceu mecanicamente de um excelente de riquezas e de processos tecnológicos na fabricação dos objetos; demandou um modo de pensamento de tipo religioso, um cosmo metafísico e mágico. Maneira de atrair para os homens proteção e benevolência das forças espirituais, [...] de estabelecer um contato com os espíritos e os deuses, os talismãs, dos seres espirituais, das oferendas e dos objetos de cultos supostamente benéficos tanto aos vivos como aos mortos. (LIPOVETSKY, 2005, p. 26).

O foco na glorificação aos deuses para identificar o luxo deixa de existir quando os senhores feudais passam a viver através da ostentação da riqueza, do ouro e magnificência como expressão da sua superioridade. Assim, segundo Rosa (2010), com o aparecimento da Idade Média e do Renascimento, nasce a burguesia e, com ela, novos estilos de luxo, como o luxo mais superficial. A partir disso, vários príncipes e reis renunciam para tornarem-se protetores de artistas e, nesse momento, surge um novo ciclo do luxo que é baseado no âmbito cultural. Okonkwo (2009, p. 287) apresenta sua definição sobre o conceito de luxo: luxo como um conceito é “definido no âmbito da psicologia social como resultado de sua ligação com a cultura, o estado de ser e estilo de vida, seja pessoal ou coletivo”. Para Rosa

(2010), são as obras de artes que se transformaram em objetos importantes e bem-conceituados pela elite social. Depois, é na civilização ocidental que o luxo começa a ter outro conceito. Sob a ótica de Rosa (2010, p. 26), surgem, a partir do século XIV,

[...] dois fenômenos que irão desempenhar e ocupar lugares preponderantes no chamado Luxo modernos, a saber: as antiguidades e a moda. Entram assim no mundo do Luxo dois aspectos aparentemente contraditórios, por um lado o culto pelo antigo (passado) e, por outro, o culto pelo imediatismo (presente).

O culto pelo imediatismo é fruto da sociedade moderna. É após esse período que os valores individuais do luxo passam a ser convertidos em algo indispensável para se ter uma vida melhor. “[...] O consumo do objeto passa a ser acessório, pois sua função primordial é definir o status social do proprietário” (ROSA, 2010, p. 28). Tejon (2010) analisa o luxo tradicional e o novo luxo em dois mercados que estão em constante crescimento, sendo a diferença entre eles que o luxo tradicional se restringe ao público com maior poder aquisitivo. Castarède (2005) ainda define o luxo sob três pressupostos. São eles:

a) luxo extremo ou inacessível – Identificado pelos produtos que não são acessíveis a todos os consumidores por serem criações únicas, e por terem uma relação com o cliente personalizada e excepcional. E, principalmente, a comunicação neste caso é seletiva e baseada no contato pessoal por via de Relações Públicas, assim representando uma pequena fatia de usuários. Estima-se que existem apenas 250 clientes de alta-costura no mundo.

b) luxo intermediário – Bem mais acessível que o luxo extremo, porém, também se identificam produtos de ótima qualidade. A fabricação dos produtos é feita em séries limitadas. Nesse caso, o consumidor aceita pagar o valor agregado ao produto pelo simples fato da representatividade dos símbolos que a marca possui em sua vida, ou seja, respondem às necessidades dos consumidores ao seu estilo de vida.

c) luxo acessível ou novo luxo – Esta categoria é representada por produtos um pouco mais acessíveis, mas que não deixam de ser diferenciados do universo comum. O preço é uma variável muito importante neste segmento, pois ele é definido com base na concorrência, e é fundamental manter a alta qualidade e um preço um pouco mais baixo que o do luxo intermediário. O quadro a seguir

exemplifica alguns itens que representam os três pressupostos explicados por Castarède (2005).

Quadro 7 – Exemplos para caracterizar o luxo

Luxo Extremo	Luxo Intermediário	Luxo Acessível
Porcelanas e cristais. Malas; acessórios (calçados, chapéus). Prêt-à-porter (pronto para usar). Hotéis de superluxo. Alta-costura. Relógios de pulso, canetas, lenços e alguns perfumes.	Gravatas; bolsas; isqueiros.	lazer, eletrônica, esportes; vinhos e destilados; perfumaria; e, cosméticos.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Castarède (2005).

Esses pressupostos demonstram artigos que mostram o luxo de maneira exclusiva e por natureza seletiva. Rosa (2010, p. 114) também aponta seis características possíveis de serem identificadas num artigo de luxo. São elas:

a) Excelente qualidade – o luxo sempre é percebido como sendo de excelente qualidade, tanto nos níveis dos materiais utilizados como também em todo o processo de produção, distribuição, etc.

b) Preço muito elevado – O preço elevado proporciona a limitação de acesso, nesse caso, provoca uma sensação de merecimento e esforço relativos ao luxo.

c) Escassez e originalidade – A excelente qualidade e o preço elevado revelam uma excepcionalidade relativamente aos bens comuns, por isso, a sensação de consumir algo único e de difícil acesso transmite-lhes uma ideia de notoriedade e privilégio, identificada como “verdadeiro Luxo”.

d) Estética e exuberância – A estética no produto de luxo é crucial. É imprescindível que ele seja totalmente diferenciado para que consiga despertar, no consumidor, a sensação de prazer por utilizar algo único e poderoso.

e) Herança ancestral ou história pessoal – Na mente do consumidor, o luxo tem que estar ancorado numa longa história e tradição para que possa construir uma relação de confiança com a marca e o produto.

A última vertente identificada por Rosa (2010) é a f.

f) superficialidade – Compreende o conceito de luxo que é desnecessário para a sobrevivência. Dessa forma, identifica-se o luxo pela capacidade de satisfazer um capricho, paixão ou sonho, e não, de fato, pela sua utilidade.

Ainda segundo Rosa (2010, p. 28), a sociedade moderna “com seus valores individualistas converte, então o Luxo em algo necessário para o bem-estar de uma vida material de sucesso mais prática e funcional”. Por mais que existam variações de definições sobre o que é o luxo, todas elas remetem para o

[...] prazer, desejo, exceção, raridade, seletividade, bom gosto, elegância, qualidade e refinamento. O luxo não tem nada de racional, de fato, o excesso, as emoções intensas e extraordinárias estão subjacentes ao retorno esperado por quem consome. (ROSA, 2010, p. 21).

Hoje nota-se que a exclusividade não é mais distinguida pela raridade de usufruir de um produto inacessível, mas sim por poder ter a experiência de consumir um produto diferenciado, único, que ofereça estética, qualidade e sensações exclusivas com preços mais amenos. Então, o novo luxo caracteriza-se, principalmente, antes de tudo, como uma expressão da individualidade, por poder vivenciar uma experiência mais pessoal do que social, e da procura da gratificação e não só da ostentação. Assim, Tejon (2010, p. 17) mostra que o “novo luxo vai além da aquisição do bem, compreende sempre uma experiência ou uma emoção a mais”, sendo, assim, diferente, porém, nem por isso menos nobre.

#### 4.1 A HISTÓRIA DO CONSUMO NO MERCADO DE LUXO

Para contextualizar o mercado de luxo e falar sobre os aspectos de consumo, primeiramente, é feita uma breve recapitulação histórica da moda no início do século XV, ainda na fase do renascimento europeu. Antigamente, usava-se apenas um estilo de roupa da infância até a morte. Para diferenciar umas pessoas das outras, surgiu a moda, criando vestimentas com características diferentes.

Nesse sentido, Coelho (2004, p. 5) identifica:

Nos primórdios, as roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. [...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, acabaram estimulando a produção de bens destinados especificamente à venda.

Assim partindo deste propósito, com o tempo, as roupas começaram a ser diferentes também devido ao padrão de vida dos indivíduos e segundo a classe social que cada um representava. “No passado, o luxo era considerado um meio de ostentação e riqueza, que as elites utilizavam para se distinguir das classes inferiores” (TEJON, 2010, p. 17). Alguns tecidos e cores eram restritos somente a grupos nobres. Nota-se que o luxo, antigamente, como se viu no tópico anterior, era exclusivamente para pessoas que possuíssem um poder aquisitivo elevado, já que os tecidos mais incrementados e sofisticados eram disponibilizados apenas para as classes privilegiadas.

A burguesia que não era nobre, mas era rica, passou a imitar o estilo nobre das roupas, iniciando um processo de grande trabalho aos costureiros que, a partir de então, eram obrigados a produzirem diferentes estilos para diferenciar os nobres dos burgueses. Com a revolução industrial no século XVIII, o custo dos tecidos diminuiu bastante, e, em 1850, com a invenção das máquinas de costura, o custo dos tecidos caiu ainda mais. A partir de então, até os mais humildes puderam comprar roupas melhores. Mesmo após a facilidade das confecções, as mulheres ainda eram privadas da modernidade, continuando a usar roupas sob medida. A partir dessa dificuldade, surgiu a alta-costura e as roupas luxuosas, que produzia diferentes estilos por meio de estilistas que inventavam tendências. Esse comportamento cultural de abertura a mudanças dá espaço para o chamado hoje mercado de luxo na sociedade moderna. Dessa maneira, nota-se que

[...] antes existia unicamente o luxo como mostra de poder financeiro e superioridade. Atualmente, o luxo significa tratar-se bem, querer-se bem, agradar-se, melhorar a própria qualidade de vida, o próprio nível de satisfação pessoal. (TEJON, 2010, p. 24).

A sociedade moderna, segundo Rosa (2010), transformou aquelas peças, que eram necessárias para a diferenciação das classes de antigamente, em valores que hoje são classificados como necessários para o bem-estar, e aos poucos passou a desenhar uma sociedade de consumo tal qual conhecemos atualmente.

O luxo, de acordo com Ferreirinha (2012), foi a possibilidade de exuberância que agrupamentos humanos encontraram para se diferenciarem uns dos outros das mais diversas formas: da criação de objetos preciosos à matança dos mais belos e fortes animais para uma única festa comemorativa, ou, simplesmente, para demonstrar poder através do desperdício para seus adversários. Ainda hoje, a

raridade, o exotismo, o design (a complexibilidade da feitura e da matéria empregada) direcionam o foco do desejo de todo o grupo social, em suas diversas camadas. Já durante a década de 1990, o luxo assume novo significado.

O conforto associado à ideia de progresso e utilizado como sinônimo de felicidade. Os valores mais importantes repousam na arte de viver, na qualidade de vida e nos objetos que nos cercam. Ter objetivos inteligentes ou ter tempo para si mesmo. (STRELAU, 2008, p. 25).

Para Rosa (2010), os consumidores do mercado de luxo demonstram, de uma forma em geral, atitudes bem mais complexas e ambivalentes que os demais consumidores quando diz respeito aos seus atos de consumo. Dessa forma, grande parcela de consumidores de luxo busca símbolos de poder e autossatisfação, por isso, nota-se o crescimento deste setor e a predisposição que algumas marcas estão tendo em trazer seus artefatos e grifes internacionais para o mercado brasileiro.

Muitos são os fatores que influenciam o comportamento dos consumidores, segundo Solomon (2002), o poder de compra dos indivíduos está relacionado com processos motivacionais e emocionais, tais como raridade e gratificação psicológica. Porém, o público-alvo prioritário desse segmento sinaliza que a marca, além de despertar e mexer com o psicológico, deve ter uma forte identidade, ou seja, para ser reconhecida como uma grife ou artigo luxuoso, além de provocar fatores motivacionais, tem que despertar no consumidor o reconhecimento, exclusividade, diferenciação e provocar desejo de posse, fatores que farão da marca bem valorizada.

Nesse sentido, nota-se que, quando as pessoas selecionam algo e compram um determinado produto ou serviço para satisfazer seus desejos e necessidades, elas pretendem, com esse ato, não apenas adquirir um bem, e sim buscar prazer e agregar valores sentimentais à sua compra. Como definido no tópico anterior, segundo D'Angelo (2006), o luxo, quando tratado como prazer, ganha sinônimo de qualidade de vida, usufruto, satisfação e bem-estar.

Devido a esse fator motivacional, é imprescindível a compreensão do poder de compra do cliente e das razões pela qual ele foi buscar aquele produto específico, considerado como um artigo de luxo, mesmo que para isso precise pagar em várias prestações. Por esse motivo, percebe-se que o universo do luxo não se limita mais ao mundo das elites e reis. O mercado atual, segundo Rosa (2010, p.

31), apresenta uma “vasta gama de produtos que satisfazem o desejo do consumidor, que passa ter ao seu alcance uma diversidade de produtos que tornam sua vida diária mais fácil e agradável”.

Se no mundo antigo a suntuosidade era, o luxo, próprio das grandes instituições (em um misto de política e religiosidade), hoje, segundo Ferreirinha (2012), o luxo deve ser compreendido em sua totalidade: em sua matriz ética, histórica, psicológica, social e mercadológica de tal forma que possa ser gerenciada com todo cuidado e delicadeza que merece, uma vez que é um dos mercados que mais cresce atualmente (em média, 33% ao ano em países como o Brasil). De acordo com Rosa (2010, p. 112), os consumidores “compram luxo em função da situação pessoal, não são racionais e não querem ser. O encanto do luxo é exatamente esse, o conforto emocional que o prazer da compra proporciona”, neste caso, os consumidores estão dispostos

[...] a pagar um preço maior por aqueles produtos e serviços caracterizados como de alto nível de qualidade, design e atratividade [...] Isso significa que a prioridade do consumidor não é mais ligada à satisfação das necessidades, mas também das exigências que se considera estar em sintonia com as normas sociais e com busca de satisfação de seus desejos. (TEJON, 2010, p. 27).

Dessa maneira, mais que administrar um negócio, o gerenciador do luxo tem que saber equacionar desejos (FERREIRINHA, 2012) visto que a característica mais importante dos bens de consumo de alto padrão “é que eles focalizam sempre um aspecto emotivo, isto é, atraem os consumidores pelo lado emocional, muito mais que outros bens de menor padrão” (TEJON, 2010, p. 27).

#### **4.1.2 O crescimento do mercado de luxo e os consumidores**

Todos os mercados apresentam características únicas, o mercado do luxo não é uma exceção. Segundo Rosa (2010, p. 44), “é preciso analisar as três principais particularidades deste importante mercado. Dimensão, características financeiras e as características temporais”. Considerada pela autora como uma das primeiras particularidades do mercado de luxo, a *Dimensão* refere-se ao tamanho das empresas que compõem este mercado. No cenário do luxo, as empresas possuem uma dimensão mais reduzida, já que muitas das companhias desse ramo funcionam apenas com um pequeno estúdio de criação para avaliar as tendências e

criar seus protótipos. O restante das atividades desempenhadas pela organização é realizado por outros colaboradores terceirizados. O mercado de luxo é muito almejado, apesar de possuir *características financeiras* bem diferenciadas e cheia de incertezas. Contudo, quando essas empresas são rentáveis, elas geram a possibilidade de agregar um valor elevado ao negócio. Para Rosa (2010), é preciso estar em constante busca de aperfeiçoamento, através dos estudos de tendências sobre consumo e inovação, para manter essas empresas sempre rentáveis. A última particularidade são as *características temporais* do setor de luxo. As marcas precisam planificar com bastante tempo de antecedência as suas coleções, visto que as alterações de materiais, cores e estilos não mudam de uma hora para outra. Nesse caso, é perceptível que, para relançar uma coleção, seja disponibilizado um tempo maior para o mercado de luxo, já que esse produto precisa ser diferenciado e seguir a qualidade estimada pelos seus consumidores. Por demandar um tempo maior que outros segmentos, a maioria das empresas do mercado de luxo são compostas por familiares, pois a sua perspectiva temporal é mais alargada e tolerante.

Identifica-se, no mercado de luxo, uma constante evolução. No Brasil, com o crescimento econômico, com a classe C ganhando melhor, o luxo deixou de ser apenas para pessoas com grandes poderes aquisitivos e está cobiçado por esse público. As pessoas dessa classe almejam comprar roupas e sapatos de grandes marcas, usar acessórios de grifes, ter em casa utensílios de marcas reconhecidas, porque, além do status que esse luxo proporciona, esse consumidor acredita na qualidade do produto que está consumindo.

Como visto anteriormente, a história do luxo é muito antiga, sendo o seu berço anterior às ostentações das realezas de séculos atrás. Ao analisar, percebe-se que ela começa na pré-história, momento em que caçadores não tinham noção de valores, nem mesmo dos objetos que produziam, e as equivalências nas trocas aconteciam por objetos mais trabalhosos, com materiais de maior qualidade.

Identifica-se, também, que no século XVIII começou a surgir o luxo moderno, com o desenvolvimento técnico vindo com a Revolução Industrial. A evolução desse mercado, segundo Lipovetsky (2005), foi uma grande tendência do segmento da moda, no qual, além do sentido de acumulação exibicionista de objetos caros, “o que vemos hoje é a atração pelo luxo dos sentidos, do prazer, da sensibilidade sentindo na intimidade por cada indivíduo e não o luxo exterior, da exibição e da opulência,

que visa simplesmente demonstrar status” (LIPOVETSKY, 2005, p. 48). Contudo, a economia atual permite que o que era considerado supérfluo, raro e caro possa ser consumido por uma grande camada da população, passando a ser um bem diferenciador de classes.

É a chamada variação do luxo, caracterizada pelo fato de que, com o passar do tempo, o que era considerado luxo há anos atrás pode não ser mais atualmente. O aparelho celular é um exemplo disso. Ter um celular era um prestígio para poucos na sociedade brasileira nos anos 90, pois era uma tecnologia que há pouco chegara ao país, tinha valores extremamente altos e, por isso, era pouco acessível. Hoje, as pessoas chegam a ganhar os celulares das operadoras. Percebemos, com isso, que o luxo atualmente tornou-se um importante mercado de abrangência global, chegando a movimentar bilhões de dólares, gerando renda e consumo.

O mercado de luxo, como muitos outros mercados, cresce acentuadamente no Brasil. Segundo artigo publicado no site Mundo do Marketing<sup>6</sup>, os consumidores estão cada vez mais exigentes e demandam muita criatividade por parte das marcas em suas estratégias para conquistar seus clientes. No mercado de luxo, o cenário é ainda mais forte, pois é extremamente propício para o desenvolvimento e a experimentação de novas tecnologias, cujo alto custo por novas tecnologias e reduzida escala de produção, seriam inacessíveis para o consumidor de menor classe social. Com o passar da fase de novidade, as tecnologias ganham em custo de escala e passam a ser difundidas em outros segmentos mais econômicos.

O artigo de Sylvia de Sá, publicado em 23 de abril de 2012, destaca três tendências que consumidores esperam de suas marcas. São elas: entretenimento, que as empresas terão de incorporar em seus planejamentos estratégicos para atrair e divertir a fim de poder fidelizar. Outra tendência apontada no artigo é uma nova linguagem, ou seja, a criação de jargões que se incorporem em um novo vocabulário do luxo, mais carismático e preciso, com termos como “precioso”, “raro” e “sagrado”. Por fim, a terceira tendência indicada é vivência única, as marcas precisam melhorar o que oferecem e proporcionar vivências diferentes aos consumidores, se diferenciando pelo estilo.

---

<sup>6</sup> SÁ, Sylvia de. **Três tendências para o mercado de Luxo em 2012**. Disponível em: <<http://mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/23564/tres-tendencias-para-o-mercado-de-luxo-em-2012.html>>. Acesso em: 18 maio 2013.

A democratização, pelo incentivo ao consumo por parte do governo e a expansão do crédito, que se deve ao hábito do brasileiro parcelar as suas contas, levam as principais marcas de luxo do país a aceitarem o parcelamento como uma estratégia de mercado. Dessa forma, as pessoas passam a ter condições de consumir produtos com preço acima da sua renda.

Entretanto, para Patrícia Gaspar, do site Gestão do luxo, o setor do luxo deve crescer moderadamente nos próximos anos. O crescimento, que desconsidera a receita gerada pela inauguração de novas lojas, foi de 10% em 2012 e será de 9% em 2013. Ou seja, Gaspar afirma que o setor continuará crescendo, mas sem manter o ritmo acelerado dos últimos anos. Em 2011, este crescimento, chamado orgânico, ficou em 20%, bem acima das expectativas. Contudo, a desaceleração pode ser compensada pela expansão da distribuição e pela penetração das marcas de luxo em novos mercados.

#### 4.1.2.1 Consumo de sapatos de luxo

O mercado de calçados vem notoriamente crescendo e ganhando espaço no Brasil e também no exterior. Observa-se também que os pés estão sendo alvos da tecnologia e os consumidores estão cada vez mais antenados para o mix de elegância e conforto. Além de ilustrarem as passarelas mundiais e seguirem as tendências de moda, os sapatos, proporcionam ao usuário confortabilidade e leveza, assim como também são considerados acessórios indispensáveis na hora de montar um look e compor um visual mais requintado. Em virtude disso, considera-se que o setor do luxo é “constituído por produtos refinados, com um posicionamento sutil, e estão presentes em todo mundo e, na maior parte dos casos, detêm de uma marca poderosa” (ROSA, 2010, p. 64). O autor Diniz (2010) afirma que o segmento de moda e acessórios, onde o consumo de sapatos está incluso, é considerado a

[...] menina dos olhos do mercado do luxo no país. O setor foi impulsionado pela valorização do real e a consequente desvalorização do dólar, associado à cultura de compra parcelada, fazendo com que os brasileiros optassem pela compra no Brasil em vez de Nova York ou Miami, por exemplo. (DINIZ, 2012, p. 65).

As mulheres, principalmente, são grandes consumidoras deste segmento e possuem verdadeira paixão por diversos modelos de sapatos. Contudo, estudos mostram que os homens também estão comprando estes itens de luxo tanto quanto

as mulheres. Para Diniz (2012, p. 65), “os homens estão mais vaidosos e gostam de estarem bem vestidos, estão comprando suas próprias roupas e acessórios – atividade que, no passado era efetuada pelas esposas”. No que diz respeito ao aumento de consumo masculino neste mercado, a matéria do site Cidadeverde.com intitulada “Consumo: mercado de luxo agora prioriza público masculino”<sup>7</sup>, mostra que “os gastos masculinos com sapatos e outros artigos de couro aumentaram e que marcas têm investido em lojas só para homens em cidades consideradas estratégicas”.

Esse acessório ocupa uma fatia de 26% no consumo do mercado de luxo atualmente. Segundo Diniz (2012), os calçados venderam 10 bilhões de euros em 2011, representando um crescimento de 11% em relação ao ano de 2010.

Dessa maneira, nota-se que a elevação no consumo de sapatos está relativamente atrelada com o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) dos países em desenvolvimento. De acordo com a publicação feita pelo site Brazilian Footwear<sup>8</sup>, com o PIB alto há uma propensão em aumentar o consumo de calçados em couro. Porém, essa tendência poderá ocasionar uma deficiência e uma pré-disposição à estagnação do material. Em virtude disso, os sapatos confeccionados em couro legítimo serão produtos considerados como artigo de luxo em um futuro próximo.

O estado de motivação ou interesse para comprar sapatos é gerado a partir do envolvimento que o consumidor possui com as variáveis externas (como situação de compra, tipo de produto, comunicação) e por variáveis internas (ego, valores centrais), de acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE em março de 2011. Dessa maneira, identifica-se que existe um maior envolvimento por parte dos consumidores com aqueles produtos que despertam os valores e os interesses individuais de cada um. Nesse caso, são os produtos que envolvem maior durabilidade, qualidade, são os produtos mais caros, que proporcionam maior conforto e status, ou seja, os produtos do segmento *premium* e *luxo*. Estimativas assinalam grandes oportunidades para as empresas deste ramo, principalmente para aquelas que produzem bolsas, cintos e sapatos de excelente qualidade.

---

<sup>7</sup> CIDADEVERDE.COM. **Consumo:** mercado de luxo agora prioriza público masculino. Disponível em: <<http://www.cidadeverde.com/consumo-mercado-de-luxo-agora-prioriza-publico-masculino-88754>>. Acesso em: 19 maio 2013.

<sup>8</sup> BRASILIAN FOOTWEAR. **Couro será produto de alto luxo.** Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/nacional/index.php?id=880&pagina=noticia>>. Acesso em: 19 maio 2013.

O artigo exposto no site Assimsefaz<sup>9</sup> evidencia que existem muitas grifes destinadas a criar e produzir sapatos de luxo pelo mundo. Para dar legitimidade e credibilizar o seu trabalho, a maioria dos estilistas usufruem de celebridades que são reconhecidas no mercado como vitrine para suas peças. Os calçados de luxo diferenciam-se dos demais por chamarem atenção para a exclusividade, por possuir aplicações de materiais diferenciados, pelo conforto e pela qualidade, sendo que muitos deles são confeccionados de forma artesanal e costurados à mão.

Existem diversos modelos de sapatos de luxo, entre os mais famosos estão os de salto alto, plataforma, bico fino, scarpin, entre outros. No entanto, os estilistas de marcas renomadas estão sempre buscando atualizar esses modelos e deixá-los com a cara da mulher contemporânea. Para compor um visual usando algum desses modelos, é importante ter em mente que até mesmo uma ocasião rotineira irá se transformar em um grande evento. Por isso, acessórios, como bolsas da mesma grife, podem ser uma excelente escolha para combinar com o sapato. (ASSIMSEFAZ).

Para um consumidor de sapatos de luxo, muito mais do que usar algum modelo específico que o destaque, é preciso que o acessório tenha uma qualidade extrema. Levando em consideração esses dados, a autora Rosa (2010, p. 178) identifica: “Para o consumidor de luxo a qualidade é um aspecto fundamental e essencial, assim, a qualidade irrepreensível tem que ser perceptível e cala em vários níveis”. Para tanto, a autora analisa os três níveis em que a qualidade é indispensável para fabricação de um sapato considerado excelente. O primeiro nível é no *processo criativo*, considera-se que seja indispensável à criação de um produto que apresente algo novo. A *elaboração* do produto é o segundo nível em que a qualidade precisa estar presente, no quesito superioridade dos materiais utilizados, com um acabamento perfeito, revelando-se como um produto inconfundível. O outro nível compreende a *apresentação* do produto, os aspectos como a embalagem, material, impressão e cores precisam estar alinhados com a missão e a imagem da empresa, para que, dessa maneira, seja criada uma visão única pelos consumidores em todos os momentos em que eles se depararem com qualquer situação visível daquela marca. Ou seja, “tanto os aspectos práticos como os lúdicos, contribuem para criação de valor do artigo de luxo” (ROSA, 2010, p. 187). Nesse sentido, Allérès (2006) complementa que um sapato de luxo deve buscar a perfeição no momento de

---

<sup>9</sup> ASSIMSEFAZ. **Sapatos de luxo femininos**: dicas de moda. Disponível em: <<http://www.assimsefaz.com.br/sabercomo/sapatos-de-luxo-femininos-dicas-de-moda>>. Acesso em: 19 maio 2013.

sua concepção, na sua disposição, na elaboração do preço, na distribuição e, por fim, na sua comunicação.

Segundo dados do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), em termos de quantidade,

os EUA foram, em 2011, o principal mercado consumidor de calçados no mundo, seguida da China. Atualmente todo o consumo americano é abastecido pelo mercado externo e os EUA é o principal parceiro comercial do Brasil no setor calçadista. A China e a Índia, além de grandes produtores, são grandes consumidores mundiais, além disso, o Japão e o Brasil também aparecem como mercados consumidores representativos. (IEMI).

Reforçando a matéria apresentada pelo IEMI, Diniz (2012) destaca que no *ranking* dos países que mais faturam e consumiram acessórios de luxo em 2010, os EUA apareceram no topo. Eles possuem uma movimentação de 48,1 bilhões de euros, tendo Nova York como a principal cidade consumidora neste setor com um faturamento estimado em 15 bilhões de euros (31% do valor no país).

De acordo com Thomas Bata, presidente do Grupo Bata – Canadá/Suíça, o “consumidor está mudando, se tornou mais exigente, busca novas ideias, produtos únicos, onde o preço não é mais o diferencial” (apud COUROMODA). Já Yrjö Gorski (apud COUROMODA), diretor da Associação de Lojistas de Moda da Finlândia, destacou que a Europa tem o maior mercado de calçados do mundo em valor. De acordo com dados do site Couromodas, “O consumo de calçado fica em torno de 4,1 pares em valores que chegam a 101 euros. Países como Itália, Alemanha, Espanha, França e Reino Unido dominam este mercado”. Diniz (2012, p. 30) afirma que “o segmento de moda e acessórios continuarão representando mais da metade do faturamento deste mercado” e que os países da Ásia e da América Latina estão apostando ainda num crescimento maior no consumo de produtos de luxo para homens, que atualmente compreende 40% deste mercado.

#### **4.1.3 A exportação e a expansão pela distribuição no mercado de luxo**

É imprescindível para uma marca de luxo recorrer à distribuição de seus produtos, seja ela uma distribuição no mercado interno ou uma distribuição internacional, para tornar-se mais reconhecida e para obter sucesso. Esses recursos

servem como alavancagem para seus negócios de maneira global. Para Martinelli (2008, p. 17) o fenômeno tornar-se global significa:

[...] Expandir, procurar mercados diferentes, atingir outras culturas e países, produzir ou ser representado em outros mercados. Significa, também, aumentar seus riscos, enfrentar dificuldades e problemas, pessoas e concorrentes, governos e sistemas socioeconômicos diferentes.

Dessa maneira, Ventorini (2004) acredita que definir corretamente o canal de distribuição é tarefa primordial para o êxito no processo de exportação e comercialização no mercado internacional. O canal de distribuição é o meio em que a mercadoria percorre desde o fabricante até os distribuidores e clientes finais.

Para Rosa (2010, p. 152), a distribuição “é o sistema pelo qual o produto chega ao cliente final, este circuito é composto por lojas, sistemas comerciais e lojistas”. Existem muitas organizações que são reconhecidas mundialmente que não participam diretamente de todas as etapas de construção de seus produtos. Nesse sentido, buscam auxílio de terceiros para conduzir suas tarefas.

A escolha do canal de distribuição deve, necessariamente, estar alinhada com a estratégia do produto/ mercado adotado pela organização, pois irá influenciar diretamente nos custos da empresa e, conseqüentemente, no preço final do produto, além disso, “têm papel fundamental no estímulo à demanda, através de atividades promocionais dos atacadistas, varejistas, representantes” (MACHADO; LIBONI, 2004).

Segundo Rosa (2010), os canais mais utilizados para distribuição no mercado de luxo são: as lojas exclusivas, as lojas multimarcas, as cadeias especializadas, os grandes armazéns, os *outlets*, os centros comerciais, as vendas on-line, os leilões, os Fun Shoppings, as boutiques *Lifestyle*, *Duty-Free*, filiais e distribuidores. Já para Ventorini (2004), os fatores mais importantes para essa escolha é a natureza do produto (dimensão, peso, etc.), características do mercado (localização, hábitos de compra, poder aquisitivo, etc.), qualificação dos agentes intermediários e vantagens e desvantagens de negociar diretamente com os consumidores finais sem intermediários.

O quadro a seguir descreve, de acordo com Rosa (2010, p. 152-162), as características dos canais para serem utilizados como fonte de reforço e afirmação da marca no universo do luxo.

Quadro 8 – Características dos Canais de Distribuição

<b>Canais de Distribuição</b>	
Lojas Exclusivas	Identificadas como um cartão de visitas para uma loja no segmento de luxo, visto que, são através delas que a organização consegue ter maior controle de suas vendas.
Lojas Multimarcas	A presença do produto nas lojas multimarcas expõe a identidade da marca em larga escala no mercado. Porém, é preciso ter uma imagem diferenciada e consolidada para se sobressair à concorrência.
Cadeias Especializadas	Consideradas uma evolução das lojas multimarcas por facilitarem a implantação dos produtos por meio da standardização do mobiliário, a fim de manter a identidade visual da marca.
Grandes Armazéns	Espaços um pouco maiores que 100 m <sup>2</sup> dentro de Shop in the Shop. Com os Armazéns a marca mostra sua imagem de forma mais simples possível tendo o controle total dos produtos expostos.
Outlets	O objetivo dessa distribuição é a liquidação dos estoques com redução no preço de 30% a 70% em média.
Centros Comerciais	A presença de lojas em centros comerciais é uma solução mais usada pelas lojas de luxo mais Acessíveis. Já que fica de fácil acesso para todos os demais públicos que não são os efetivos do seguimento luxo.
Vendas Online	Canal de distribuição com crescimento elevado neste setor. Os produtos de luxo são um dos mais procurados no mercado online. Pois o consumidor busca através dele informações sobre a marca, sobre os produtos e novas coleções.
Leilões	Recurso utilizado mais para produtos considerados como luxo Inacessível, visto que possuem alto valor.
Fun Shoppings	É a transformação do ato de comprar em momento de lazer e divertimento. Com o objetivo de atrair e fidelizar clientes através de uma relação emocional e afetiva.
Boutiques Lifestyle	Converte a compra em uma experiência cultural, dentro de um ambiente eclético vanguardista com fotos, exposições, livros, artes, música.
Duty-Free	Este canal de distribuição tem uma importância bem significativa para este mercado, visto que as maiorias dos clientes de luxo fazem suas compras durante suas viagens.
Filiais	As filiais conferem a empresa de luxo prestígio e consolidação da reputação. É um sistema que funciona e é conveniente para este segmento, porém não muito utilizado.
Distribuidores	Os distribuidores compram os produtos e realizam suas vendas no país todo. Solução considerada ideal para as empresas de luxo com capacidade financeira limitada e que pretendem internacionalizar-se.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa a partir de Rosa (2010).

Bradley (1995) chama a atenção quando afirma que os mesmos canais de distribuição utilizados no mercado doméstico não podem ser considerados em sua totalidade quando o objetivo é distribuir internacionalmente, devido à complexidade de fatores envolvidos nas atividades internacionais, já que muitos países possuem

restrições para comercialização. Nesse sentido, nota-se que a gestão de um processo de distribuição para ter eficácia requer muita atenção e, sobretudo, tempo. Para Rosa (2010, p. 167) grande parte das organizações de luxo compreende algumas filiais e um amplo número de distribuidores. “A comunicação com os responsáveis das filiais deseja-se permanente, de forma a motivá-los e transmitir-lhes constantemente os objetivos da empresa” e transformar-lhes em organizações mais competitivas.

Dessa maneira, tornando-se mais competitivas, estas empresas podem almejar entrar em novos mercados no exterior (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Nesse sentido, Rosa (2010) salienta que a exportação é a estratégia comumente utilizada pelas organizações que estão iniciando seu processo de globalização.

O paradigma da globalização derruba as regras fixas e as mentes inflexíveis. A globalização faz com que as empresas e países mudem a mentalidade de seus funcionários e habitantes num contexto de reajustamento contínuo, fazendo com que as metas, objetivos e estratégias sejam constantemente repensados. (MARTINELLI, 2008, p. 17).

A partir da abertura de mercado brasileiro que aconteceu fortemente na década de 90, as empresas identificaram a necessidade de tornarem-se competitivas a nível mundial. Essa competitividade é uma questão de sobrevivência, pois sem ela seus mercados internos, até então protegidos, podem ser absorvidos por competidores internacionais. Todavia, Martinelli (2008) mostra que não se pode confundir o fenômeno da globalização com a internacionalização de uma empresa. Assim, explica:

A globalização é um contexto diferenciado, atual, em que as empresas não perdem suas características individuais no compartilhamento de fatos e ideias que lhes darão vantagem competitiva. A internacionalização é a divisão de uma empresa em partes, cada uma tem organização, produção e coordenação semelhante a original. (MARTINELLI, 2008, p. 18).

Dessa forma, identifica-se que a internacionalização é um processo pelo qual uma empresa se envolve com outros países que não o seu doméstico. De maneira análoga, Hill (2000) define estratégia internacional como a venda de produtos em mercados fora do mercado doméstico de uma organização com o objetivo de produzir novas oportunidades potenciais.

Esse processo pode se dar de duas maneiras: 1 – Para dentro (*inward*), por meio de importações, licenças de fabricação, contratos de franquia ou tecnologia; ou 2 – Para fora (*outward*), por meio de exportações, concessão de licenças de

fabricação, contratos de franquia ou tecnologia ou investimento direto no exterior (BARRETTO; ROCHA, 2003). Partindo dessa premissa, o autor Martinelli (2008, p. 207) explica que o “contrato internacional de compra e venda de mercadorias (seja um bem móvel, fungível e corpóreo) é o mais antigo e mais usual dentre os contratos internacionais”. Já as franquias, segundo o mesmo autor, são consideradas um processo de cooperação entre uma empresa, o franqueador, de um lado, e uma ou várias empresas, as franqueadas, do outro lado. O franqueador tem a obrigação de disponibilizar, à empresa franqueada, os produtos que ela precisará para fazer sua comercialização e também a “permanente assistência técnica e comercial, inclusive no que se refere à publicidade dos produtos” (MARTINELLI, 2008, p. 209). Acredita-se, assim, que as franquias podem favorecer as empresas na expansão de mercado, pois auxiliam no alcance de ganhos em escala global, ajudam a fortalecer sua base financeira, possibilitando novos investimentos e desenvolvimentos tecnológicos.

Decorrente também de um contrato de compra e venda internacional, a exportação proporciona à empresa vantagens significativas em relação aos seus concorrentes internos, devido ao fato de que, ao exportar suas mercadorias, a marca diversifica e explora outros mercados, aprimora a qualidade do artigo distribuído, aciona tecnologia, acresce seu lucro e amortiza custos operacionais. Por isso, ao tornar-se uma empresa exportadora, a imagem da marca muda de tal forma que o nome da marca passa a ser uma referência em relação à concorrência, devido ao fato que ela passa a ser percebida

[...] como uma empresa de produtos de qualidade. Os compradores no exterior são bastante exigentes, e tanto os clientes quanto os fornecedores sabem que a empresa que está exportando consegue colocar seus produtos no exterior graças ao seu esforço em se tornar mais competitiva. (MDIC).

De acordo com Almeida (2007), a expansão para o exterior acontece também quando uma organização busca a proliferação e a diversificação internacional, isso pode ocorrer porque o país de origem já não mais oferece as oportunidades para crescimento. No que se refere à exportação no setor de calçados brasileiros, de acordo com a pesquisa feita pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, os EUA representaram, em 2009, 22,2% do volume total das exportações brasileiras e 25,8% em US\$. “Mesmo que esse país venha reduzindo suas compras de

calçados fabricados no Brasil, ele ainda é o principal destino das exportações brasileiras com uma margem significativa em relação aos demais países” (ABICALÇADOS, 2009). Contudo, nota-se também que está havendo um aumento de exportações para os países árabes. Segundo o professor e coordenador do curso de Negócios Internacionais e Comércio Exterior do Programa de Educação Continuada da FGV, Evaldo Alves,

[...] esses números podiam ser ainda maiores se o Brasil tivesse uma reforma na sua política industrial, que ainda dificulta muito as operações. “Países concorrentes, como a China e a Índia, e até mesmo alguns vizinhos, como o Chile e o Peru, conseguem oferecer produtos ao mercado árabe com um preço muito menor. Isso se dá graças às desonerações dos governos e ao bloco econômico montado com a Ásia, diminuindo ainda mais os tributos”. (MDIC).

Para Marcos Lélis, coordenador da Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportações), “as maiores oportunidades para o Brasil estão em produtos procurados por consumidores de alta renda, mais voltados para o mercado de luxo, como joias e calçados”. Quando se refere à globalização e às exportações no mercado de luxo, Rosa (2010) define que as marcas demonstram suas coleções geralmente em feiras internacionais em Paris, Milão e Frankfurt. Nesses eventos, exportadores do mundo inteiro “procuram novos produtos e é corrente a celebração de contratos e acordos, envolvendo ou não exclusividade na distribuição” (ROSA, 2010, p. 159). Todavia, a autora ainda explica que, nesse tipo de negociação de exportação, pode acontecer que as marcas principiantes de luxo percam controle sobre as lojas escolhidas pelos seus distribuidores, por isso, é necessário ter cautela quando uma empresa está no início da sua internacionalização. Assim, a autora argumenta: “[...] é desejável que combine este tipo de vendas com pontos de vendas suplementares, garantindo, assim, a presença com um esforço moderado” para assegurar a valorização da marca e do produto (ROSA, 2010, p. 160).

## 4.2 O QUE É MARCA DE LUXO

Para garantir a prioridade e conseguir conquistar a clientela, as organizações obrigaram-se a disponibilizar-lhes uma dedicação máxima, no sentido de apresentar aos seus compradores o mais perfeito produto ou um serviço com o melhor atendimento, a fim de proporcionar a sensação de satisfação ao vivenciar as experiências da marca apresentada. Para Kapferer (2003), é dessa forma que as

marcas começam a ter relevância no mercado, pois quando as empresas passaram a entender os desejos dos seus consumidores, perceberam que era necessário um instrumento que os identificasse e diferenciasse dos seus concorrentes. Nesse contexto, “fica evidente que a atração que a marca exerce é a principal maneira de garantir a liderança de mercado” (MARTINS, 1999, p. 17). Ou seja, é a marca que expressa a origem da empresa, a característica e a importância de produto ou de serviço, e também é ela que assegura a conformidade dos mesmos de acordo com regras ou especificações técnicas. Assim, a marca é a forma de diferenciar a organização, diante do consumidor e da concorrência, de tal forma que constrói personalidades independentes.

Geargeoura identifica que a marca é:

[...] uma palavra ou símbolo (ou a combinação dos dois), de propriedade e utilização protegidas, através da qual, com cuidadosa administração, comunicação inteligente e largo uso, traz-se à mente do consumidor um conjunto atrativo e específico de valores e atributos tangíveis e intangíveis. Uma marca não é um simples nome, logotipo ou slogan publicitário aplicado a um produto ou serviço. Marca é *gestalt* (soma de percepções) para um produto ou serviço, seu grafismo e sua mensagem com valores implícitos. (GEARGEOURA, 1997, p. 75).

Sendo uma soma de percepções, a marca vai influenciar o comportamento dos clientes e, frequentemente, os seus desejos. É por isso, segundo Rosa (2010, p. 93), que “a marca utiliza vários instrumentos para compor esta influência, mas acima de tudo, esta tem de ter um propósito porque será esse desígnio que criará a necessidade do consumidor”.

De acordo com Martins (1999, p. 17), a sensibilidade do consumidor só é alcançada quando a compra “realiza e satisfaz racionalmente, e, sobretudo, emocionalmente suas aspirações, por meio da imagem do produto”. Em se tratando das marcas de luxo, esta impulsividade pela compra através da imagem que ela demonstra fica ainda mais evidente. Nesse sentido, Lipovetsky e Roux (2005, p. 136) explicam:

Enquanto os produtos de consumo corrente correspondem a benefícios de tipo funcional, as marcas de luxo remetem a benefícios simbólicos e, cada vez mais, a benefícios ditos “experimentais”. Isto é, que implica, no cliente, uma busca de experiências e emoções fortes excepcionais. A imagem de uma marca corresponde, então, ao conjunto das associações estocadas na memória do consumidor.

Essas experiências ou emoções fortes podem ser experimentadas em diversas categorias de produtos considerados luxuosos. Hoje os objetos de desejo são caracterizados, segundo D'Angelo (2006), por luxo patrimonial (imóveis, veículos, embarcações, e aeronaves), são especificados pelas viagens, pelos objetos de arte, que é o chamado luxo cultural; pelos vestuários, calçados, acessórios, perfumaria, cosméticos, cristais identificados como bens de utilidade doméstica ou luxo pessoal, e existe, ainda, o luxo de alimentos, como os vinhos, as especiarias, os restaurantes. Seja qual for o objeto ou o serviço utilizado para suprir as necessidades e os desejos dos clientes, eles

[...] precisam ser dotados de qualidade superior, devido à excepcionalidade da matéria prima, de seu processo de fabricação (muitas vezes artesanal) ou da tecnologia técnica empregada. [...] Viu-se que o luxo é a conjugação do prazer e da exclusividade [...]; o produto de luxo tem uma aparência particular, reconhecível, diferente da do objeto convencional. A beleza do objeto é uma das responsáveis principais pelo prazer de sua posse e utilização. (D'ANGELO, 2006, p. 28).

Desta maneira, Rosa (2010), salienta que quanto mais reais forem as experiências dos consumidores com essas categorias de produtos mencionados anteriormente – identificados como objetos que despertam emoções prazerosas e inconfundíveis – mais fiéis esses usuários serão à marca que eles pertencem. A mesma autora ainda complementa que “uma marca de luxo é líder, cria e define tendências não segue modas, muito pelo contrário, é excepcional, única, original, criativa, surpreendente e inovadora” (ROSA, 2010, p. 97).

Todavia, D'Angelo (2006) identifica que, no mundo do luxo, é preciso muito mais que fazer os consumidores sentirem emoções ao utilizar estes artefatos, ou partilhar-lhes valores considerados comuns, como geralmente é feito com os produtos de consumo corrente. Nesse universo, além dos benefícios tangíveis experimentados ao usufruir de um bem luxuoso pela sua qualidade, conforto e distinção, as marcas de luxo precisam agregar aos seus produtos valor, a ponto de construir uma identidade única e, assim, tornar-se legítima perante seus consumidores.

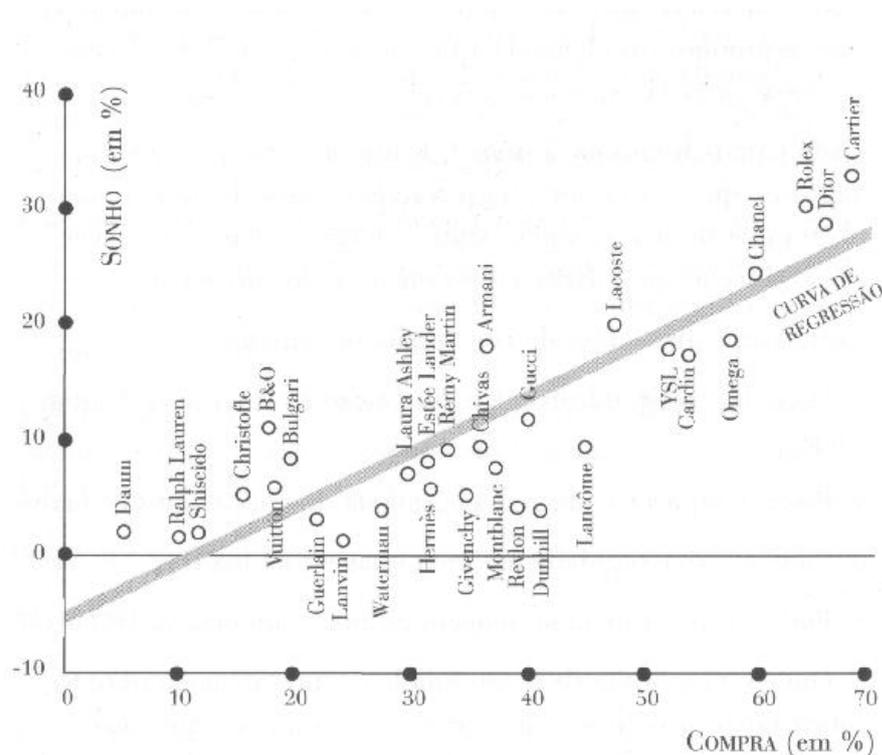
Para Rosa (2010, p. 95), a identidade da marca corresponde à transferência de um “conceito, enquanto a imagem da marca tem subjacente o conceito da interpretação, pois é o que alguém vê, e como descodifica os sinais provenientes da marca, tais como: nome, símbolos visuais, produtos e publicidade, entre outros”. Conforme Martins (1999), a identidade bem formulada é trunfo das marcas bem

sucedidas se souberem associar à essência do produto a emoção que existe no imaginário humano. Já a legitimidade da marca para Castarède (2005, p. 109) se alicerça na

[...] qualidade, no refinamento, pois a marca de luxo é excelência do know-how, a tradição de qualidade, a criatividade, mas também o mito. [...]. Ela deve ser coerente com o conjunto de produtos, e o consumidor precisa encontrar aquilo que denomina o território de legitimidade da marca, com certo número de características.

Para expressar o sonho de consumo e de fato identificar a realidade de compra dos consumidores de certas marcas consideradas legítimas, visto que possuem excelente imagem de sonho e excelente desempenho de compra, Cabinet Risc (apud CASTARÈD, 2005) criou, através de um estudo, um gráfico que classifica as marcas de luxo quanto a estas características. Esta equação expressa por “sonho”, que traduz, em função das respostas de suas amostragens, o grau de desejabilidade de uma marca, considerado seu placar de notoriedade e compras efetuadas. O resultado desta análise identificou quatro marcas recordes deste segmento, são elas: Cartier, Christian Dior, Rolex e Chanel.

Gráfico 1 – Sonho x Compra



Fonte: Jean Castarède (2005, p. 110).

Assim, Barth (1996) identifica que, no mercado de produtos de luxo, a marca é uma questão essencial e precisa mostrar uma história, uma origem e suas tradições, visto que a sua legitimidade baseia-se sobre a qualidade essencial do artigo através do seu refinamento e dos atributos emocionais, ou seja, as pessoas além de comprar um produto, também compram uma emoção. Desta forma, se a empresa possui um produto e uma oferta que consegue ser expressa com clareza e objetividade, onde os consumidores possam perceber o que ela quer passar, e ainda, identificam o quanto ela é diferenciada, ela ganha espaço no mercado de luxo. De acordo com Silva (2012), esta “ação de se diferenciar no mercado através de seus atributos reais ou simbólicos, projetando produtos e a imagem da empresa na mente dos consumidores” dá-se pelo posicionamento que a organização conseguiu impor ao mercado que ela atua.

#### **4.2.1 Posicionamento e gestão das marcas amadas**

Nota-se que a marca de luxo é identificada pela maneira particular de se destacar entre tantas outras marcas. Ainda pode-se dizer que a marca de luxo é dotada de atributos, como preço elevado, alta qualidade, prestígio, entre outros que fazem dela ser uma marca que apresenta personalidade diferenciada, benefícios e valores que vão depender da cultura em que ela está inserida. Dessa maneira, “a marca de luxo, mais do que todas as outras marcas, é testemunha de um projeto interior. Ela não é resposta de uma demanda, mas a expressão de uma vontade criadora” (KAPFERER, 2003, p. 71).

Para orientar o estabelecimento, o próprio público e a concorrência sobre a identidade da marca a ser reconhecida, é preciso definir a maneira correta de posicionar-se no mercado. Desta maneira, segundo o estudo do Global Brands sobre posicionamento de marcas, o “posicionamento de uma marca é conhecido através do seu compromisso”, ou seja, o compromisso que a organização assume consigo mesma e com todos os seus públicos.

No passado acreditava-se que o alvo era apenas os consumidores no varejo. Atualmente, as empresas aprenderam que precisam se relacionar muito bem com vários tipos de públicos, inclusive o interno, sem o apoio do qual nenhum posicionamento vingará. (GLOBAL BRANDS).

Seguindo essa lógica, Aaker (1998) percebe que a maneira como o público realmente identifica a marca é refletida pela posição que ela ocupa. Porém, o posicionamento ou as estratégias de posicionamento também irão mostrar como uma empresa está procurando ser percebida. Assim, Kapferer (2003) salienta que posicionamento integra os três valores que irão determinar o futuro de uma empresa: a sua estratégia competitiva; o seu domínio setorial; e os atributos da marca. Nota-se que, ultimamente, alguns autores estão utilizando o termo *branding* para analisar as atribuições de uma marca ou serviço. O *branding* posiciona a marca com inteligência, pois ele envolve a utilização e coordenação de vários recursos de comunicação a fim de maximizar a consistência e a clareza da mensagem que a marca quer passar. Nesse sentido, Kapferer (2003) analisa dois aspectos da marca que o *branding* deve equilibrar: o emocional (as necessidades e expectativas dos consumidores) e o racional, objetivo do negócio. Para Diniz (2012, p. 95) a marca é:

[...] um diferencial que acrescenta dimensões ao produto, diferenciando-o daqueles que cumprem funções semelhantes (simbólicas, emocionais e imateriais) e, quando elas são bem construídas e gerenciadas, criam vantagens competitivas, tornando-se um valioso ativo intangível da empresa.

Corroborando com a ideia, Aaker (1998, p. 115) mostra que uma marca bem posicionada “terá uma atraente posição competitiva, suportada por fortes associações. Ficará muito bem colocada com um atributo desejável, como serviço amigável, ou ocupará uma posição distinta daquela dos concorrentes”. Nesse sentido, percebe-se que o posicionamento está estritamente relacionado também com as associações de imagem da marca. Para Diniz (2012, p. 96), existem cinco dimensões a serem consideradas sobre associações de marcas. São elas: as características do produto ou do serviço, “os benefícios associados, aos valores da empresa, a personalidade da marca (traços de personalidade a ela associada) e os usuários (sugestão dos tipos de pessoas que compram a marca, seu estilo de vida, nível profissional etc.)”. Já para Aaker (1998), uma associação de marca está atrelada a uma imagem na memória. Segundo o autor,

[...] a associação não somente existe, mas tem ainda um grau de força. Uma ligação com a marca será mais forte quando for baseada em muitas experiências ou exposições a comunicação, em vez de em poucas. Será mais forte quando apoiada a uma rede de outras associações. [...] As associações representam as bases para as decisões de compra e para a lealdade à marca. (AAKER, 1998, p. 115-118).

De acordo com Diniz (2012), é a lealdade às marcas que vai proporcionar às organizações uma demanda mais previsível e segura, dificultando a entrada de outros competidores e, em se tratando de marcas de luxo, a lealdade também vai representar, para a empresa, a disposição dos clientes em pagar preços mais altos. Por isso, o autor identifica que é importante para as marcas de luxo:

[...] se sustentarem, estrategicamente por meio de seus programas de marketing e diferenciação. [...] A fidelização de uma marca significa que ela atingiu o seu objetivo: habitar a mente do consumidor, já que ela, a marca, é uma entidade perceptual com raízes na realidade, mas que reflete as percepções e, mesmo, as idiosincrasias dos consumidores. (DINIZ, 2012, p. 95).

Dessa forma, nota-se que as estratégias de posicionamento bem sucedidas têm raízes na vantagem competitiva do produto. As marcas de luxo, geralmente, se sobressaem nas estratégias de posicionamento pela utilização da identificação da imagem de qualidade superior e pelo valor agregado à marca através de seus produtos, coleções e linhas diferenciadas que justificam o seu preço superior pela diferenciação dos mesmos.

Aaker (1989 apud MONTE, 1998, p. 46) observa que o posicionamento significa “diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, é a decisão de segmentar, para outros, a questão da imagem. Para a maioria, a opção através da qual as características do produto são destacadas”. Todavia, ele é necessário, visto que ele decide o rumo que a empresa precisa seguir. Segundo Kapferer (2003), o posicionamento para as organizações é importante pelo fato que vai evidenciar as características distintivas em relação à concorrência e motivadoras para o público. Nesse sentido, ele lembra que:

Para o consumidor, toda escolha é comparativa: um produto só pode ser analisado quando ele estiver situado claramente dentro de uma problemática de escolha. O posicionamento ocorre em dois momentos: Em primeiro lugar, indica a qual categoria se quer estar ligado, comparado; Em segundo, qual é a diferença essencial, a razão de ser da marca, comparada aos outros produtos ou marcas desta categoria. O posicionamento é antes de tudo, uma reflexão sobre o produto. O posicionamento asfixia a riqueza de sentidos da marca. (KAPFERER, 2003, p. 88-89).

Assim, para finalizar as definições sobre posicionamento de marca, Serralvo e Furrier (2004, p. 8), identificam o posicionamento como um

[...] processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo. A profundidade da

consciência de marca está relacionada à probabilidade de que a marca seja lembrada, enquanto sua amplitude refere-se à lembrança em diferentes situações de uso.

Nesse sentido, Diniz (2010, p. 97) complementa ao afirmar que a marca deve representar “o ‘eu’ que o consumidor deseja comunicar, ou seja, o que esse consumidor compra não são produtos, mas prestígio, conforto, segurança, confiança, propósito e significados”. É através desse contexto que se encontram o posicionamento das marcas de luxo no mercado, visto que elas proporcionam aos seus consumidores “uma experiência gratificante, ao remetê-lo a um mundo de sensações e sonhos” (DINIZ, 2012, p. 97).

A gerência de marcas deixou de ser apenas uma ferramenta e tem-se desenvolvido como um importante ativo que auxilia o cliente a organizar seu conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa e também contribui para tornar a marca valorizada e indispensável na vida desses consumidores. De acordo com Melo Neto e Brennand (2004), com uma gestão de marca bem estruturada, pode-se construir uma imagem institucional concreta e confiável, onde a credibilidade obtida junto aos consumidores resulta em valorização da empresa e ações no mercado. Dessa maneira, o reconhecimento por parte dos clientes garante aumento de fidelidade e consciência de marca.

Aaker (2000, p. 21) analisa que o sistema clássico de gestão funcionou bem durante anos. Entretanto, ele pode se tornar defasado diante das “complexidades de mercados emergentes, pressões competitivas, dinâmicas de canal, forças globais, ambientes de negócios com marcas múltiplas, extensões de marcas agressivas e complexas estruturas de submarcas”. Dessa forma, identifica que o paradigma emergente mais adequado a ser utilizado nos novos modelos de gestão de marcas para se sobressair perante os concorrentes é o modelo de liderança de marca. “Esse modelo enfatiza a estratégia além das táticas; tem escopo mais amplo; é impulsionado pela identidade de marca, assim como pelas vendas” (AAKER, 2000, p. 21). Ainda para o autor, no modelo de liderança de marca, um gerente de marcas tem papel primordial para o sucesso dos negócios, e por isso, ele precisa ser “estrategista e líder [...], além disso, em vez de delegar a estratégia, o gerente de marcas deve ser proprietário dela, direcionando o esforço total de comunicações para alcançar os objetivos estratégicos da marca” (AAKER, 2000, p. 27).

Segundo os autores Pride e Ferrel (2001) observa-se que objetivo da gestão de marcas é utilizado para facilitar as trocas e minimizar custos. Os autores asseguram que as atividades de gestão de marca são atribuídas ao “processo de planejar, organizar, implementar e controlar as atividades” da marca para facilitar as trocas de maneira eficaz e eficiente (PRIDE; FERRELL, 2001, p. 12). Nesse sentido, percebe-se que a administração de uma marca demanda do líder da empresa o papel de dirigir e comandar as ações da área. Considerando assim, desde o estudo, pesquisa, análise, planejamento, execução das ações, acompanhando tudo, supervisionando e mensurando os resultados obtidos.

Nas marcas de luxo, muitas vezes são os criadores- fundadores destas que se tornam os gerentes ou líderes das mesmas, visto que eles levam consigo a idealização da marca. Todavia, apesar de carregar junto a si a sua origem, cabe a este criador saber identificar a necessidade de recorrer a um auxílio de profissionais também aptos a fazer esta gestão, a fim de inovar as ferramentas e ações de aproximação com os seus consumidores e, assim, assegurar a qualidade ao bem que ela representa.

Castarède (2005, p. 93-126), em sua obra “O Luxo: o segredo dos produtos mais desejados do mundo” aponta características essenciais de como deve ser feita a gestão de uma marca de luxo. O autor lista quatro itens a serem contemplados. São eles: *Análise de mercado; Marketing e o luxo; Divulgação e marca; e Estratégias de gestão.*

*Análise de mercado* – O consumidor de luxo apresenta características próprias, cujas motivações diferenciam-se das demais áreas de consumo. Desta forma, é preciso atender os desejos desta clientela, atuando tanto no plano material, quanto, e principalmente, no mental. Porém, para seduzi-los, é primordial empregar o uso do marketing da oferta. Nesse sentido, o papel das análises de mercado torna-se muito delicado, visto que é preciso inspirar-se em uma tradição, estudar e assimilar tendências de comportamento. Contudo, seja qual for o tipo de metodologia adotada para chegar a essas variações de mercado, o que vale é o rigor desta análise, a seriedade e acompanhamento histórico que determinam a evolução dos gostos, a linguagem dos formadores de opinião e os mercados em expansão.

*Marketing e o luxo* – Segundo Castarède (2005, p. 97) a palavra *marketing* refere-se ao conjunto dos elementos e metodologias propostos a fazer todo o

possível para que “os produtos colocados no mercado estejam visíveis e próximos aos que desejam adquiri-los, é o conjunto dos mecanismos de facilitação da adaptação da oferta e da procura”. Para o autor, ele agrupa o conjunto de estratégias que enfatizam o produto, os canais de distribuição e, por fim, a divulgação em geral e a publicidade em particular. No caso do produto de luxo, o marketing terá como principal característica atender-se sobre a importância principal do produto. Para tanto, Castarède (2005) identifica que sem produto mítico, que são denominados os produtos de luxo por possuírem qualidade superior, serem raros, envoltos de uma aura de mistérios, não há marketing de luxo.

*Divulgação e a marca* – Para o autor, a divulgação se aplicará à qualidade, ao preço, ao uso e à comodidade do produto, mas antes de tudo, sob a sua originalidade, ao seu valor, sua beleza, à sua capacidade de fazer o consumidor distinguir-se como privilegiado. Por ser um produto que transmite uma história, uma tradição, a divulgação será fundamental. Nesse caso, a comunicação levará em conta todos esses fatores. Castarède (2005) identifica a comunicação para este setor dividida em comunicação de mídia e extramídia. A comunicação de mídia é composta pela imprensa; TV; cartazes e afins; rádio; cinema; e internet. Já a comunicação de extramídia é composta por promoções; mala direta; publicidade no ponto-de-venda; patrocínio e mecenato e por exposições, feiras, salões, congressos e eventos. Todavia, em qualquer método usado para fazer parte do processo de divulgação das marcas de luxo é imprescindível ter coerência com a própria imagem, pois a imagem da marca de luxo é quase tão importante quanto o produto. Complementando a ideia de Castarède (2005), a autora Rosa (2010, p. 130) também identifica na comunicação um “suporte para a marca divulgar seus valores, informar e suscitar emoções, sentimentos, sensações, conceitos, convicções e opiniões nos seus clientes”. Além dessas ferramentas mais tradicionais de comunicação, manuseadas para transformar uma marca de luxo reconhecida de maneira global e fazer apelo ao consumismo através da sua identidade, valores éticos e estéticos, entre outros, a autora Rosa (2010) também identifica a Relações Públicas como elemento primordial neste composto de divulgação, criando relações favoráveis entre a empresa/marca. Dessa forma, observa-se que o objetivo das Relações Públicas neste processo, segundo Rosa (2010, p. 134) é: difundir conhecimento que proporcione “notoriedade e percepção correta da cultura da

marca, veiculando a imagem da marca e gerando uma opinião favorável no seu todo, por contato pessoal ou por via dos meios de comunicação social”.

*Estratégia e gestão* – Mesmo com tantas particularidades, as organizações de luxo não fogem das regras gerais de estratégias que também se aplicam aos outros negócios. Para o autor Castarède (2005), o crescimento das marcas de luxo pode dar-se por quatro maneiras: pelo *lançamento de produtos de gama tradicional da empresa* – o produto tem consequências sobre o marketing. Por isso, é preciso ajustes entre as equipes de criação pura, de fabricação e de gestão sem esquecer as campanhas de divulgação e gestão; pela *diversificação* – de uma maneira em geral, a diversificação aumenta a difusão da imagem da marca, possibilita o acesso a outras formas de distribuição, gera influência internacional e favorece a mobilidade na empresa; pela *aquisição* ou *absorção* – é a disponibilidade imediata de capital que podem levar a empresa a ampliar sua gama de atividade; e pelo *licenciamento, distribuição* – o licenciamento incide sobre a fabricação ou sobre a distribuição. Ele pode construir um meio-termo em relação às estratégias precedentes.

Todas essas estratégias são necessárias para a exteriorização dos sinais da marca do luxo: o carimbo da marca deve ser exposto e identificado sobre quem usa a marca. Assim, Kapferer salienta:

O luxo define o belo e é arte aplicada aos objetos funcionais. A marca de luxo é definida por seu programa interior, sua visão de mundo, o sistema de gosto que ela promove e a busca de seus próprios padrões, independentes de normas. Enquanto o produto superior é material, ligado a uma categoria de produto particular de luxo não-material, ligado a valores, a uma ética. Ao luxo é então associado à criação, o sopro vital da inspiração. (KAPFERER, 2003, p. 73).

Para Castarède (2005), a função do produto é ocultada pelo “amor à primeira vista” que ele desperta. Dessa maneira, os atributos funcionais deste objeto de luxo desperta mais o lado da paixão que o domínio da razão. Os consumidores passam a comprar “um símbolo, um vínculo, uma necessidade de estimar-se. [...] O luxo é fator de identificação, é maneira de diferenciar-se, de afirmar-se, de não ser como os outros ou, pelo menos, de copiar os que são admirados” (CASTARÈDE, 2005, p.105).

Nesse sentido, sendo o luxo uma forma para consolidar e gerar emoções vivas, é natural que seja estimulado por paixões. “A paixão da descoberta, a paixão da satisfação, a paixão da realização, a paixão da ostentação”, ou seja, “é a natureza apaixonada do consumidor que o faz perseguir um estilo de vida onde o

luxo é um instrumento de auto-expressão” (ROSA, 2010, p. 190). Dessa maneira, identifica-se que a paixão pela marca no mercado do luxo é percebida não só pela elegância, pelo conforto, pela qualidade, pela funcionalidade que seus produtos proporcionam, mas também, pelas características emocionais, pelos mistérios, pela sensualidade e pela intimidade que eles despertam, fazendo com que seus consumidores sintam verdadeiro amor à marca que estão usando. Para Roberts (2005), esse amor que as pessoas sentem pelas suas marcas amadas diz respeito aos atos que estas desempenham para tornar-se uma *Lovemark*. “Diz respeito à ação. Diz respeito a criar um relacionamento expressivo. É um processo constante de se manter em contato, trabalhar com os consumidores, entendê-los, conviver com eles” (ROBERTS, 2005, p. 74).

Assim, para Rosa (2010, p. 193), quanto mais a marca for “surpreendente, arrebatadora, empolgante, misteriosa, entusiástica, excitante, exclusiva, única, mais ela é inesquecível” e despertará a paixão e o amor dos seus consumidores, proporcionando-lhes, dessa maneira, novas experiências, fantasia, sonhos e prazer. “As Lovemarks são, por definição, as melhores de sua classe para aqueles que as amam. A paixão por uma lovemark pode ser intensa. No extremo da escala, as pessoas darão a vida por sua Marca de amor” (ROBERTS, 2005, p. 75).

## **5 OS ELEMENTOS DA MARCA DE LUXO JORGE BISCHOFF QUE CONTRIBUEM PARA A FORMAÇÃO DA REPUTAÇÃO E LEGITIMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O presente capítulo apresenta os principais dados que contribuem para caracterizar a marca Jorge Bischoff como uma organização legitimada junto aos seus diversos públicos no segmento de luxo.

Para este estudo, utiliza-se o método de documentação através da técnica de pesquisa bibliográfica e a técnica de pesquisa documental em livros, artigos, revistas e internet. Os documentos são utilizados como fonte de informações, indicações e esclarecimentos, que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras de acordo com os interesses do pesquisador (FIGUEIREDO, 2007). Segundo Reis (2008, p. 52), a pesquisa bibliográfica é a “técnica de análise de interpretação de informações e dados secundários que têm grande importância no processo de educação pela pesquisa”.

Também se emprega o método de observação, com a utilização da técnica de entrevista em profundidade. O método de observação, segundo os autores Siqueira, Tofano, Fumanga e Mertens (2007), é um tipo de estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, podendo ser uma pessoa, grupo, família, entidade, organizações, comunidade, país. A entrevista em profundidade, de acordo com Duarte (2005, p. 62), é um recurso metodológico que busca, “com base nas teorias e pressupostos definidos pelo investigador, respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”. Através dela, desenvolve-se a pesquisa, aplicada por meio de um roteiro de questões-guia, identificadas como semiabertas, visto que a lista de questões foi adaptada e alterada no decorrer da entrevista.

Por último, para desenvolver este capítulo, ressalta-se o método comparativo, através da técnica de análise de conteúdo. Compreende-se esta análise como um conjunto de técnicas de investigação científicas caracterizadas pela análise de dados linguísticos. Para Appolinário (2009, p. 27), normalmente, neste tipo de análise, “os elementos fundamentais da comunicação são identificados, numerados e categorizados. Posteriormente, as categorias encontradas são analisadas face a uma teoria específica”. No caso deste estudo, busca-se identificar quais as

características da organização Jorge Bischoff que contribuem para formar a sua reputação e legitimação no segmento de luxo.

Esta análise baseia-se em duas fontes (APÊNDICES A e B, ANEXO A): 1. Entrevista com Denise Pomjé, diretora de comunicação da Jorge Bischoff e com Douglas Backes, assessor de comunicação; e 2. Material de apresentação da organização, site da marca Jorge Bischoff<sup>10</sup> e entrevista com o designer Jorge Bischoff.

A entrevista foi realizada na sede Bischoff Creative Group, estúdio situado na cidade de Igrejinha/RS, no dia dezessete de outubro de 2012. Algumas falas dos entrevistados são utilizadas na íntegra no texto a seguir.

## 5.1 A ORGANIZAÇÃO JORGE BISCHOFF

A Jorge Bischoff é uma grife assinada pelo designer que dá nome à marca. Mais do que uma tendência de moda, tem no conceito da elegância, na exclusividade e no luxo seus diferenciais, apresentando sapatos, bolsas e acessórios absolutamente únicos. A identidade própria da grife é percebida na qualidade dos seus materiais exclusivos e em detalhes com metais e pedras que contribuem para agregar valor e exclusividade à marca Jorge Bischoff.

### 5.1.1 Os princípios da Jorge Bischoff

Lupetti (2009, p. 33) identifica que os princípios norteadores de uma organização, a missão e a visão do negócio são declarações complementares. A missão compreende a “razão pela qual a organização existe e contém, em geral, informações sobre o negócio da empresa e a forma como ela pretende agir com os clientes”, já a definição da visão organizacional “retrata o sonho da empresa, aonde ela quer chegar”.

A empresa Jorge Bischoff tem como missão proporcionar aos seus consumidores conforto, luxo e elegância através de sapatos, bolsas e acessórios com design ousado, arrojado e inconfundível. “Minha missão e da nossa equipe é

---

<sup>10</sup> Disponível em: <<https://www.jorgebischoff.com.br/>>. Acesso em: 06 jun. 2013.

falar à sua alma, para que a emoção e a felicidade sejam vividas à flor da pele”, expressa Jorge Bischoff, considerado o mago brasileiro dos sapatos.

A grife está em franca expansão. Assim como se tornou preferência no coração e na mente das brasileiras, a Jorge Bischoff almeja também ganhar a prioridade das consumidoras de todos os países em que estão presentes. Dessa maneira, a visão da marca Jorge Bischoff é ser referência em conceito no segmento do luxo com sofisticação, com design e padrão internacional. O conforto, a perfeição, a paixão, a exclusividade, o glamour, a qualidade, a inovação, a segurança são algumas características intrínsecas ao valor da marca, que influenciam desde a criação até a entrega do produto à consumidora exigente da Jorge Bischoff.

### **5.1.2 Conhecendo a história da Jorge Bischoff**

A marca surgiu através da figura do próprio gaúcho, Jorge Bischoff. O designer nasceu numa região do Rio Grande do Sul que possui tradição centenária na manufatura calçadista. Devido aos ofícios da sua família, desde muito pequeno viveu rodeado por peças de couro, pelo barulho das máquinas, pelo cheiro da madeira sendo trabalhada para criar os primeiros modelos de saltos. Por influência das experiências da infância, aos doze anos de idade, Jorge Bischoff também começou atuar na indústria de calçados.

Construiu sua história com o universo da moda e do sapato atuando em todos os processos, desde o chão de fábrica, administração de vendas, até dedicar-se à criação e desenvolvimento de coleções. O gosto e aptidão para o desenho já era percebido desde criança, contudo, foi na adolescência que o desejo floresceu. Com o tempo, aprimorou seu trabalho estudando sobre técnicas do calçado na escola SENAI<sup>11</sup> (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). No entanto, compreende que foi a vivência com o mercado que lhe ensinou os diferenciais da profissão, principalmente, a necessidade de desenvolver coleções arrojadas, sem mais perder o conceito comercial. Após dedicar anos da sua vida para o setor calçadista e ter trabalhado com mais de trinta marcas simultaneamente, desenvolvendo coleções de segmentos muito diferentes, criando desde sapatos mais conceituais até sapatos

---

<sup>11</sup> SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Educação profissional, direcionada a jovens e adultos que desejam a profissionalização ou a atualização no mercado de trabalho, possibilita o aperfeiçoamento de competências.

mais populares, Jorge Bischoff identificou que havia um espaço descoberto no mercado, o setor do luxo, até então um nicho a ser explorado, e dessa maneira, resolveu ocupá-lo. Foi quando se desenvolveu a grife Jorge Bischoff, que hoje faz parte do Bischoff Creative Group, que agrega também a marca Loucos & Santos, uma linha do designer mais dedicada à consumidora jovem. A opção de atribuir o nome do próprio designer à marca deu-se por ele ser conhecido no mercado, visto que já assinava outras coleções. Identificou-se, dessa forma, que a marca poderia permanecer com esta identidade e que este seria um grande diferencial, já que outras marcas não utilizavam o nome de uma pessoa conhecida assinando suas coleções.

A primeira loja que a marca abriu foi na cidade de Porto Alegre/RS, na Rua Padre Chagas, que despontava como um dos lugares da moda na região. A Rua Padre Chagas é conhecida como a *Calçada da Fama* na capital gaúcha. Está localizada no bairro Moinhos de Vento, um dos bairros *chics* e descolados da cidade. Essa primeira loja foi considerada mais um laboratório para a marca, no sentido de manter contato com a consumidora e conhecer melhor este mercado, já que não se tinham muitas experiências com o varejo deste segmento de luxo. Foi considerada uma das lojas mais bonitas de Porto Alegre na época, devido aos cuidados obtidos com a arquitetura da loja para que pudesse mostrar a imagem correta daquela marca que começava a aparecer para as consumidoras. Na sequência, foi inaugurada mais uma loja em Gramado/RS e outra em Porto Alegre/RS, no Shopping Iguatemi. Segundo a diretora de comunicação da empresa, Denise Pomjé, em virtude dessas três experiências, uma loja na Rua Padre Chagas, uma loja em uma cidade turística como Gramado/RS e outra no Shopping Iguatemi em Porto Alegre/RS, conseguiu-se formatar o projeto de franquias da marca, pois com a abertura dessas três lojas adquiriu-se um conhecimento mais apurado do mercado e dos diferentes comportamentos dos públicos em cada ponto de venda. Então, foi a partir deste momento que a marca começou a ser conhecida no Brasil.

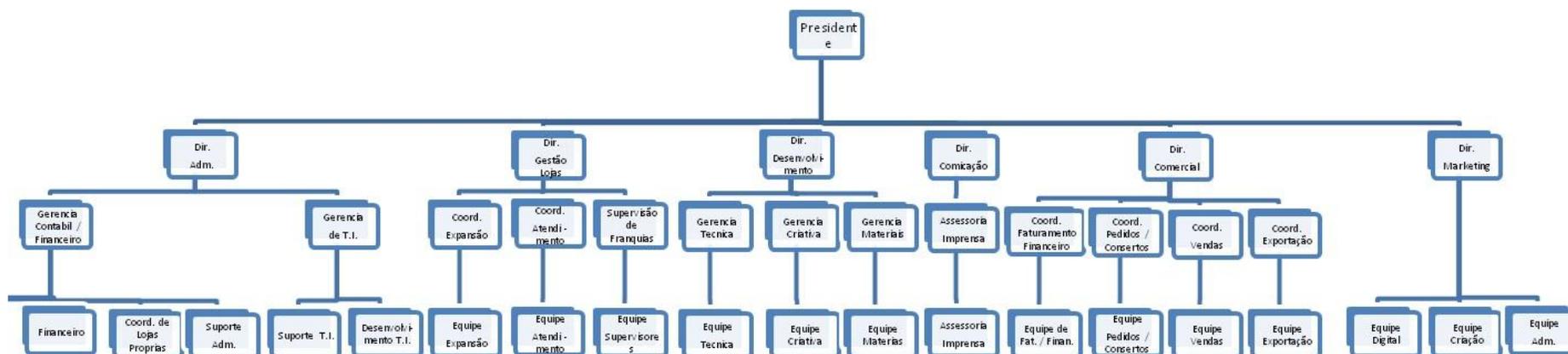
A Jorge Bischoff atua no varejo desde 2003 com lojas próprias, tendo implantado em 2008 seu sistema de franquias, totalmente voltada para o segmento de alto padrão. A marca, atualmente, comercializa seus produtos em quarenta e duas lojas exclusivas no território nacional. Além de ter uma Boutique Online, conta com mais de oitocentos pontos de vendas multimarcas, tanto no Brasil quanto em outros trinta países. Recentemente, a grife conduziu também a abertura da primeira

loja licenciada Jorge Bischoff fora do País, localizada em Barbados, no Caribe. Com ela, inaugurou-se um novo formato de negócios para o mercado externo. As lojas conceito da grife estão localizadas nas cidades de Gramado, na serra Gaúcha, e na Oscar Freire, em São Paulo, e o Bischoff Creative Group, que compreende o estúdio de criação e a gestão de marcas, encontra-se também no estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente na cidade de Igrejinha no Vale do Paranhana, berço do calçado brasileiro. Nota-se que a Jorge Bischoff tem um conceito único, seja na figura do designer, na beleza de suas criações ou no posicionamento diferenciado de suas lojas e produtos no mercado.

### **5.1.3 Composição da Jorge Bischoff**

A presidência e a diretoria da marca são compostas pelo seu presidente, Jorge Bischoff; pela diretora administrativo-financeira, Luciane Bischoff; pela diretora de produto, Clarissa Lehnen; pela diretora comercial, Luciana Robinson; pela diretora de gestão de lojas e expansão, Adriane dos Santos; pela diretora de marketing, Natália Bischoff e pela diretora de comunicação, Denise Pomjé. Considerando-se a importância de uma estrutura hierárquica que possibilite uma divisão de tarefas linear, ou seja, sem que nenhum membro seja sobrecarregado com as atividades necessárias para a realização das ações, o organograma a seguir apresenta a subdivisões que cada categoria compreende:

Figura 5 - Organograma



Fonte: Organograma disponibilizado pela empresa Jorge Bischoff (2012).

#### 5.1.4 Negócio da organização

De acordo com a autora Moraes (2004), as organizações acolhem a sociedade na medida em que constroem vínculos e atendem às necessidades das pessoas. A empresa Jorge Bischoff, quanto à razão de ser uma organização, nota-se que supre a sociedade realizando o desejo dos seus consumidores em adquirir produtos diferenciados, exclusivos, um luxo que se mostra nos detalhes e no refinamento de suas criações, sempre respeitando a cultura e as diferenças de cada mercado, especialmente no que diz respeito ao clima, que é tão variado no Brasil. Nas campanhas de inverno, por exemplo, há predominância de sapatos como botas e modelos mais fechados, mas também se inclui sandálias e calçados mais abertos. Dessa forma, valorizam-se as cores e os materiais de inverno, para não fugir à proposta da estação, todavia, identifica-se que em algumas regiões o inverno não é tão rigoroso, sendo primordial o desenvolvimento de outros produtos para suprir a necessidade dessas regiões.

Os departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento da Jorge Bischoff, além de constituir um laboratório de criatividade e inovação, monitoram o ambiente externo a fim de perceber novas tendências, buscando desenvolver novos estilos de sapatos, bolsas e acessórios e também proporciona carreiras ao estimular o desenvolvimento do capital intelectual de seus colaboradores com estas pesquisas. Assim, percebe-se que a Jorge Bischoff também influencia para o setor do luxo, que está em rápida mudança, agrega valor a seus proprietários, clientes e empregados e luta com os atuais desafios da diversidade da globalização, promovendo sinergia.

#### 5.2 METODOLOGIA PARA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS NA FORMAÇÃO DA REPUTAÇÃO E LEGITIMAÇÃO DA MARCA JORGE BISCHOFF

Neste estudo, elencam-se três categorias de análise de conteúdo consideradas *a priori*, desmembradas em subcategorias, retiradas da revisão bibliográfica. A análise de cada uma das fontes contempla a sua leitura com base em cada uma das categorias. A primeira categoria estipulada é “O universo de uma marca de luxo”, que está dividido em mais quatro subcategorias, “A marca e seu posicionamento”; “Os consumidores da marca amada Jorge Bischoff”; “O mercado

de luxo e suas particularidades” e “Globalização *versus* a expansão e distribuição da marca”. A segunda categoria contempla “Os públicos da Jorge Bischoff”, que está subdividida em “Identificação e mapeamento dos públicos da Jorge Bischoff” e “Situação de relacionamento com o público Jorge Bischoff através dos instrumentos e ações de comunicação”. A última categoria desta análise é “Diferenciais da Jorge Bischoff que contribuem para formação da legitimação e reputação da marca”. A seguir, apresenta-se o desenvolvimento de cada uma das categorias identificadas.

### 5.2.1 O universo de uma marca de luxo

O designer Jorge Bischoff identifica que a exclusividade é um dos indicadores predominantes no universo do luxo, porém, ter a identidade da marca presente em cada produto lançado é o que realmente faz a diferença. Nesse sentido, é preciso entender que, do ponto de vista do consumidor, “o artigo de luxo faz despertar sentimentos de desejos e admiração tanto por ele quanto pelas demais pessoas do seu meio social, simplesmente por usar uma peça que é referência de luxo” (DINIZ, 2012, p. 16). Por isso, é necessário compreender uma série de características, sobretudo a originalidade do design e ter atenção nos mínimos detalhes, pois são eles que realmente vão revelar o que é mesmo luxo e o que apenas parece ser. A marca de luxo

[...] brilha também pela sua aura e, tal como um farol, deve-se medir seu poder em relação à sua visibilidade. [...] Finalmente, brilha aquilo que emerge: levados ao último nível da perfeição, os objetos de luxo distinguem-se e definem os ideais que contemplamos de longe. (KAPFERER, 2003, p. 73).

Em se tratando da Jorge Bischoff, a moda, o design, a inovação e a qualidade são requisitos mínimos aplicados em cada par de sapatos, cada bolsa ou acessório confeccionado para atender a consumidora exigente e elegante que a marca tem, tudo isso aliado a uma carga de paixão e emoção.

Identifica-se que, neste universo, além da riqueza dos detalhes que um artigo de luxo necessita contemplar, também é preciso que a marca esteja posicionada de forma diferenciada. Para Jorge Bischoff, definir um estilo próprio é a essência do luxo, e manter a essência ao longo da história é o grande segredo. Assim, “o luxo define o belo e é arte aplicada aos objetos funcionais” (DINIZ, 2012, p. 16). Dessa forma, Martins (1999) explica que os produtos são inventados para que possam

consentir as necessidades objetivas do consumidor, mas as marcas são criadas para contemplar as necessidades psicológicas: são fundamentadas em um significado emocional.

#### 5.2.1.1 A marca e seu posicionamento

Para Kapferer (2003), a marca, portanto, é uma perspectiva de leitura de produtos. Ela define o tipo e o nível de expectativas em relação a estes, quando levam seu nome. A marca Jorge Bischoff, como foi mencionado anteriormente, é percebida com um conceito único no mercado, pois possui beleza em suas criações, tem um posicionamento diferenciado tanto nas lojas como nos produtos, e também identifica-se pela figura marcante do designer Jorge Bischoff, que carrega consigo todas as características de um líder. Arrojado em todas suas ações, determinado em tudo o que faz e de uma simpatia cativante, Jorge Bischoff, é considerado um líder extremamente criativo e de uma energia que contagia todos à sua volta. É notório que, em uma organização, a liderança é um tema de fundamental importância, pois está relacionado com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos. Jorge Bischoff lidera um próximo e seleto grupo de profissionais que lhe acompanham nas coleções que levam sua assinatura. Sua tranquilidade aparente esconde a inquietude de quem cria por acreditar na sua vocação. A cada novo dia, ele mesmo impõe-se o desafio de criar algo novo. Tem um estilo calmo de falar e um tom de voz baixo, porém, está sempre em busca de novas oportunidades. É ousado, é um profissional com estilo próprio, impecável nos detalhes. A paixão que coloca no trabalho é contagiante, com reflexos em toda a equipe da empresa. Para o designer, a criatividade é a principal característica que lhe confere o título de líder, ela é explorada em todos os seus projetos, seja nos desenhos de criações exclusivas ou em novas e ambiciosas propostas de negócios, ou seja, a criatividade é sempre uma constante em sua trajetória. Dessa maneira, percebe-se que por ter a arte de comandar as pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos, que Jorge Bischoff é conceituado como um líder no segmento do luxo. Geralmente, por essas características aparentes, ele é citado pelos apreciadores deste universo como o mago brasileiro dos sapatos.

Para Denise Pomjé (2012), primeiramente, a exclusividade da Jorge Bischoff é uma característica reconhecida pelos usuários da marca. Segundo Kapferer

(2003), para o usuário, toda alternativa apresentada é comparada, ou seja, um produto só pode ser analisado quando ele estiver colocado claramente dentro de uma problemática de escolha. A visão do autor é percebida nas palavras da diretora de comunicação da empresa, quando identifica que hoje os clientes percebem muito essa questão de exclusividade da Jorge Bischoff, já que podem compará-la com outras marcas de luxo, visto que, agora, também são encontradas marcas internacionais no Brasil e até mesmo pelo brasileiro estar conseguindo buscar estes artigos com mais facilidade no exterior, de certa forma, acredita que isso generalizou o produto de luxo.

A entrevistada, para comparar e ilustrar seu pensamento sobre o posicionamento da marca Jorge Bischoff, cita como exemplo a marca de sapatos Louboutin. Essa marca, assinada pelo designer Cristian Louboutin, destacou-se no mercado pela característica da sola vermelha dos seus sapatos. Era considerada uma marca rara e as consumidoras do luxo necessitavam mostrar que tinham um sapato assim. Hoje ainda se faz necessário, contudo, percebe-se, com as pesquisas que também é muito importante mostrar que se tem um Jorge Bischoff, que possui um metal personalizado e com traços diferenciados.

Para Rosa (2010), as marcas de luxo utilizam diversos meios para se adequar e manter uma ligação duradoura com os seus consumidores. A marca Jorge Bischoff, além da exclusividade, também abusa da sofisticação como pretexto de distinguir o seu cliente de todos os outros, fazendo-o sentir-se único e especial. Para cada coleção a ser lançada, são criados materiais novos. Assim, impreterivelmente, nunca será utilizado o mesmo couro que as outras marcas nas confecções dos produtos Jorge Bischoff. Todo produto de luxo é de nível muito alto, incluindo exatamente os materiais mais raros, mais nobres e mais dispendiosos, recorrendo aos métodos de fabricação mais minuciosos e mais qualificados. Percebe-se que os produtos da grife fogem totalmente da linha de cópia, não só a cópia em si, mas também na preocupação em aderir às tendências com uma visão diferente do comum no mercado. Se a cor da estação for azul, procura-se desenvolver uma tonalidade de azul única. Então, o azul da Jorge Bischoff nunca vai ser igual ao outro que está no mercado de massa.

A fábrica Kuntzler, localizada na cidade de Dois Irmãos/RS, é a contratada para confeccionar as coleções. Na hora de fabricar os produtos da marca de luxo, os últimos avanços tecnológicos se unem à tradição centenária do Rio Grande do Sul

na manufatura calçadista. Um sistema produtivo e logístico que assegura o atendimento da demanda, mantendo o padrão de qualidade fundamental para a Jorge Bischoff. O desenvolvimento das coleções possui um mix variado de produtos, característica essencial para manter-se a exclusividade das criações evitando que suas consumidoras deparem-se com várias mulheres usando o mesmo modelo do seu sapato. A marca parte da premissa que, ao desenvolver um mix mais variado e amplo de produtos, consegue, dessa forma, evitar a produção de muitos sapatos iguais. Nota-se que o trabalho de manter a exclusividade é reforçado desde o princípio do desenvolvimento das coleções com os fornecedores italianos para que ninguém mais tenha o mesmo material até para que seja vendido apenas um único produto por tamanho nas franquias Jorge Bischoff e nas lojas multimarcas.

O designer Jorge Bischoff salienta que sua missão “é fazer as pessoas felizes e uma mulher não vai estar feliz usando um sapato que é só bonito”. O foco da marca está justamente na diferenciação e no perfeccionismo: cada produto Jorge Bischoff precisa levar a assinatura do bom gosto, da exclusividade, do desenho autoral. É este posicionamento que conquista a preferência das consumidoras do mundo afora e que também norteia todas as ações da empresa, desde o processo de criação de produtos inovadores até o desenvolvimento de materiais exclusivos e personalizados para compor as coleções, fazendo com que a mulher sinta-se diferenciada ao usar um produto com a assinatura da grife. Devido a essas premissas que a marca Jorge Bischoff é considerada única e impossível de ser confundida. Ela é luxo, sofisticação e elegância, mas, principalmente, tem uma identidade muito forte, é reconhecível, inconfundível e possui a exclusividade nos materiais como principal característica. Recorrendo aos métodos de fabricação mais minuciosos e mais qualificados, todo produto de luxo é de nível muito alto, incluindo exatamente os materiais mais raros, mais nobres.

#### 5.2.1.2 Os consumidores da marca amada Jorge Bischoff

De acordo com Lupetti (2007), é necessário saber quem são e quantos são os consumidores que a organização pretende atingir, não só pelo fato de cumprir os objetivos de marketing, mas também para poder medir o impacto que a comunicação deve ter além de orientar nas diretrizes estratégicas das ações. Ao analisar os bens de luxo, levando em consideração objetos raros e caros, exclusivos

e com distribuição seletiva e restrita, usam-se os aspectos econômicos (renda) e sociológicos (classe social) para segmentá-los.

Dessa maneira, analisando de forma mais genérica o consumidor desse mercado com base nas classes sociais, logicamente, faz-se relação com as classes mais altas, pessoas com maior poder aquisitivo. Porém, não são apenas pessoas com alta renda que consomem luxo, devem ser considerados aspectos como o estilo de vida, os interesses e prioridades de consumo. Esse público muitas vezes é afetado por fatores como: cultura de consumo familiar, origem de seu dinheiro, há quanto tempo o possuem, como se tornaram ricos, etc., fatores esses que influenciam também no consumo destes produtos.

O perfil da consumidora Jorge Bischoff é uma mulher que se encontra entre a faixa etária de vinte a quarenta anos. Independente, já estabelecida, que paga seus próprios sapatos. São profissionais mais liberais, executivas que apreciam um design exclusivo, elegante e atemporal. Percebe-se que para esta consumidora de sapatos de luxo, muito mais do que usar algum modelo específico que o destaque, é preciso que o acessório tenha uma qualidade excepcional. Para uma empresa conquistar clientes do segmento luxo deve encantá-lo, criando condições favoráveis para que ele conheça a marca e seus produtos, oferecendo design exclusivo, e principalmente, é necessário saber ouvi-lo, sobretudo quando se trata dos bens de luxo Intermediários e Acessíveis, pois dessa forma, é possível construir um relacionamento durável e concreto com o consumidor, que é um elemento primordial para garantir o sucesso de uma marca de luxo.

As consumidoras da marca identificam que um sapato Jorge Bischoff pode-se usar por várias temporadas e ele não vai ficar velho, datado, devido ao fato de não seguir a tendência “da modinha”, ou seja, suas coleções seguem a tendência do mercado para estação, no entanto, é lançado um produto com a mesma proposta, porém diferente e com qualidade extrema.

### 5.2.1.3 O mercado do luxo e suas particularidades

“Pode-se definir mercado como sendo a procura conjunta de compradores potenciais de um determinado produto ou serviço. [...] Pode-se determinar também como sendo gente, com necessidades a serem satisfeitas” (LUPETTI, 2007, p. 129). Grande parcela dos consumidores deste setor buscam, neste mercado, símbolos de

poder e autossatisfação. Por isso, o crescimento de produtos e marcas de luxo, principalmente aqui no Brasil, deve-se à solidificação da economia do país, ou seja, a melhoria na renda familiar da classe média, associada a uma demanda reprimida muito elevada pelos bens de luxo,

[...] fator que contribuiu então para que estes consumidores aproveitassem as facilidades de crédito e de financiamento oferecidas pelas lojas para experimentarem sensações diferentes em relação ao dinheiro e aos benefícios emocionais da sua vida diária, que antes só uma pequena parcela da população poderia desfrutar. (DINIZ, 2012, p. 99).

Nesse sentido, o entrevistado Douglas Backes (2012), afirma que essa mudança no padrão de vida dos brasileiros contribuiu para segmentar o público da marca Jorge Bischoff. Nota-se que existe, no mercado do Brasil, o consumidor de luxo padrão, aquele preferencial que só consome luxo, e há também aquele um pouco aspiracional, considerada a nova classe C, que talvez não possa ter todos os seus sapatos de grife, mas que vai querer ter pelo menos uma bolsa, ou dois pares de sapatos. O assessorio é uma porta de entrada para o mercado de luxo, talvez uma pessoa não possa usar um vestido de luxo assinado por um estilista famoso no valor de quinze mil reais, mas pode comprar um sapato de trezentos reais ou uma bolsa de mil reais. Devido a esses fatores, entende-se que os públicos que acessam o luxo são diferentes e o adquirem de maneira bem particular.

Para Diniz (2012), já se percebe que no Brasil não dá mais para nomear economicamente esse segmento de supérfluo, já que ele vem contribuindo como fonte econômica, gerando empregos e renda, tanto no seu comércio quanto na sua manufatura. “A fase brasileira em que esse mercado se encontra está atraindo grandes empresas do segmento do luxo que, por sua vez e como um ciclo, aceleram o crescimento desse mercado” (DINIZ, 2012, p. 53). Dentro desse contexto, o designer Jorge Bischoff salienta que o país entrou, definitivamente, na agenda mundial do calçado. O modelo de sapatos brasileiro é referência em todas as feiras internacionais por ter um estilo diferenciado. Segundo Bischoff, trata-se de um estilo cheio de vida, alegre, colorido, solto, natural e cada vez mais o consumidor global se apaixona por essas características. O sapato brasileiro tem esse diferencial, ele pode ser um produto clássico, mas ele tem a energia brasileira. Ele tem um colorido diferente, uma composição diversificada. Destacam-se essas qualidades claramente na Jorge Bischoff, pois ela tem um produto que compete com qualquer marca internacional, além de carregar algo novo, ele vem com a energia boa que o Brasil

transmite, é tão bom quanto e ainda mais barato que as marcas internacionais.

Dessa maneira, nota-se que, no comércio externo, há um crescimento também, pois o mercado procura fugir das marcas internacionais que já estão estabelecidas e está buscando o sapato brasileiro, que hoje está sendo bastante reconhecido, assim como o Brasil já virou moda em várias outras questões.

Em 2011, o Brasil também sediou o principal congresso mundial do setor, o que o favoreceu para posicionar-se de uma forma mais estratégica e conceituada. O aumento das exportações dos produtos brasileiros são prova desse reconhecimento, assim como a chegada de grandes marcas globais ao país. Para o entrevistado Douglas, essa pré-disposição da vinda de novas marcas de luxo para o mercado brasileiro, deve-se, em grande parcela, à abertura de novos pontos de vendas para esses produtos. Então, com a inauguração do Shopping JK Iguatemi no ano de 2012 em São Paulo e agora com a criação do Shopping Village Mall no Rio de Janeiro, está atraindo a vinda de marcas internacionais para o Brasil porque elas identificaram, dessa forma, o crescimento deste mercado. “De um modo geral, para as lojas desse tipo de segmento, há duas opções de localidades para se estabelecerem: em ruas tradicionais ou em belos e modernos shoppings” (DINIZ, 2012, p. 114). Atualmente, a Oscar Freire, em São Paulo, é uma das escassas ruas que ainda sustenta o comércio de rua no Brasil e é onde localizam-se as melhores marcas de luxo, nacionais e internacionais.

Portanto, identifica-se que o país está em franco crescimento neste mercado, tanto como criador de artigos de luxo quanto consumidores de moda e estilo. No entanto, a capital dos gaúchos ainda aparece em estudos nacionais como um mercado pouco explorado no setor e com um enorme potencial de crescimento. Mesmo que este mercado esteja em ascensão, existem algumas peculiaridades a serem enfrentadas. Nesse sentido, Denise considera o cenário do luxo no Rio Grande do Sul e no Brasil atualmente muito tímido, visto que existem poucas marcas trabalhando com este segmento de sapatos no mercado brasileiro, deixando-o, assim, pouco competitivo nesta região. No que tange mais à realidade competitiva da empresa, a entrevistada identifica que a marca Schutz, assinada pelo designer Alexandre Birman, ultimamente optou por ter seu posicionamento dirigido ao mercado de luxo. Todavia, identifica-se que o público desta marca é focado no segmento um pouco mais jovem que o da Jorge Bischoff, já que trabalha com uma

linha mais *Fast Fashion*<sup>12</sup>, é um estilo de produto que tem a moda como principal foco, não é um produto atemporal como o conceito da marca Jorge Bischoff. Mesmo tendo um estilo diferente, a disputa é evidenciada através do preço e pelo posicionamento de mercado. Devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. Segundo Kotler (2000, p. 241) “As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes”. Para muitas marcas de luxo no Brasil, a principal concorrente é a própria marca no exterior, pois o consumidor tem contato com o produto no Brasil, experimenta aqui e efetua a compra em suas viagens internacionais.

Segundo Allérès (2000), a satisfação dessas falsas necessidades, que agradam a personalidade profunda e o imaginário, satisfeitos por bens aparentemente inúteis, porém refinados e de alta qualidade, é a expressão de uma sociedade em crescimento, da elevação de seu padrão de vida e da melhoria da média do poder de compra. O brasileiro tem o perfil perfeito para esse tipo de compra: adquire produtos por impulso e se deixa levar pela emoção.

#### 5.2.1.4 Globalização versus a expansão e distribuição da marca

Identifica-se que a entrada do Brasil no mercado de luxo, com marcas e produtos próprios, é um fenômeno ainda recente, mas pode-se notar que as marcas que se destacam, conseguem combinar adequadamente a tradição e a originalidade em seus produtos. É dessa forma que a empresa Jorge Bischoff está conquistando seu plano de expansão. Lipovetsky e Roux (2005) analisam as mudanças do mercado e constatam que há décadas percebem-se sinais de que se vive uma nova idade do luxo: trata-se de um momento pós-moderno ou hipermoderno, globalizado, sustentado financeiramente. A Jorge Bischoff é uma empresa jovem e, portanto, não sofreu o impacto da mudança da abertura dos mercados internacionais. Pelo contrário, com a globalização, permitiu que desenvolvessem matérias-primas distintas em países de diferentes continentes, sem que haja outra similar no Brasil.

---

<sup>12</sup> *Fast Fashion* - Termo traduzido como moda rápida, é utilizado por marcas que possuem uma política de produção rápida e contínua de suas peças, levando ao consumidor as últimas tendências da moda.

“A extensão geográfica está inscrita na lógica da marca. É a condição de seu crescimento, de sua capacidade de se renovar e da manutenção de sua vantagem competitiva” (KAPFERER, 2003, p. 346). O plano de expansão da Jorge Bischoff está em plena operação, a grife projeta fechar 2013 com um total de 60 unidades em território nacional, ao mesmo tempo em que dá sequência ao projeto de internacionalização. Como mencionado no tópico 5.1.2, Conhecendo a história da Jorge Bischoff, neste capítulo, o processo de expansão da Jorge Bischoff iniciou com a instalação da loja-conceito na Rua Padre Chagas, em Porto Alegre, em 2003. Com arquitetura e ambientação diferenciadas, são o cenário perfeito para a apresentação da identidade única da grife Jorge Bischoff. Voltada ao segmento de alto padrão, a marca Jorge Bischoff atua no varejo com lojas próprias, tendo implantado em 2008 seu sistema de franquias, que leva o estilo da grife aos principais endereços de moda do País. Apoiado em sólida estrutura organizacional, mix completo de produtos, programas de comunicação e marketing e um qualificado processo produtivo e logístico, o sistema de franquias Jorge Bischoff é planejado para garantir ao empreendedor a oportunidade de operar um negócio já formatado e bem-sucedido.

Os critérios para a escolha das cidades, estados ou países-sede de uma nova loja Jorge Bischoff é através da avaliação do mercado, que leva em conta uma série de itens, entre os quais a possibilidade de pontos excelentes, de um franqueado com o perfil desejado, do próprio mercado consumidor e a experiência com lojas multimarcas instaladas nas cidades e região. A localização de uma marca de luxo é tão importante que, dependendo, pode afetar todo o negócio e a imagem da marca. Dessa maneira, Diniz compreende:

[...] a localização de uma loja é fundamental para o mercado de luxo, pois envolve toda a infraestrutura oferecida pelo ponto de venda, para que o negócio se desenvolva de maneira apropriada. [...] Aliás, para que as marcas de luxo estabeleçam o seu negócio em um local é o fato de ele ser exclusivo e estar nos bairros mais elegantes da cidade. (DINIZ, 2012, p. 113).

Nota-se que a maior dificuldade encontrada para expansão das marcas de luxo, neste momento, é conseguir um ponto ideal para instalação das suas lojas, tendo em vista que muitos shoppings estão com o mix fechado ou com pontos não adequados ao desejado. Contudo, de acordo com entrevista realizada, a empresa Jorge Bischoff analisa que o Brasil já identificou que precisa ampliar este mercado,

construindo novos locais para comercialização do luxo. Denise também especifica que a maioria dos novos shoppings de luxo que estão se instalando no Brasil buscam a marca Jorge Bischoff primeiro, inclusive para fazer parte do conselho administrativo, em virtude disso, percebe-se quão importante é a imagem da organização no mercado e, ainda, o valor agregado aos produtos de qualidade que a marca possui.

Em 2012, com a evolução internacional da grife, a Jorge Bischoff implementou, no Caribe, a abertura de uma loja licenciada que carrega a identidade e a experiência conceitual completa da marca. Priorizou-se primeiro este lugar por ser um destino turístico bastante visitado e por haver uma grande concentração do público de luxo no local. Ela é uma loja que possui políticas e normas de gestão diferentes, já que o contrato por ser uma loja localizada fora do país precisa ser feito sobre outras normas e condutas. Nas demais negociações, o licenciado recebe todas as diretrizes como um franqueado aqui no Brasil também recebe. Possui um treinamento pela própria equipe Jorge Bischoff, e carrega o mesmo conceito. Ter a mesma identidade é um dos critérios primordiais estabelecidos para os novos membros da marca. Denise identifica que o produto da Jorge Bischoff por si só já se destaca, porém, fora do contexto, ele não é a mesma coisa. Por isso, prezam por ter a mesma linguagem em todos os pontos de venda. A próxima etapa do projeto mira o Oriente Médio, que já está com avançadas tratativas para a instalação das lojas licenciadas Jorge Bischoff.

O investimento de uma nova loja compreende-se no estoque inicial e o capital de giro. O montante é bem mais significativo do que adquirir a franquia Jorge Bischoff, visto que os gastos maiores ficam em seguir as regras estipuladas pela empresa quanto à localização e a padronização da arquitetura, do estoque, dos produtos, das cores e móveis da loja, entre outros.

### **5.2.2 Os públicos da Jorge Bischoff**

Na afirmação de Fortes (2003, p. 68), “os públicos se formam quando pessoas que enfrentam questões similares reconhecem que um problema existe e se organizam para fazer algo a respeito”. O autor descreve que a formação de públicos depende do *grau de envolvimento* que cada pessoa e grupo têm diante do

tema ou assunto e do *comportamento apresentado* posteriormente, classificando-os da seguinte forma:

- Pessoas e grupos que participam de todos os assuntos ou temas formam *públicos ativos*;
- Pessoas e grupos que não dão atenção a nenhum assunto ou tema formam *públicos apáticos*;
- *Públicos ativos* que se interessam por temas que afetam apenas uma pequena parte da população formam *públicos de assuntos singulares*;
- Públicos ativos que se interessam por temas simples, que envolvem a população inteira e têm recebido ampla cobertura da mídia, formam *públicos de assuntos quentes*.

Neste contexto, percebe-se que além do poder aquisitivo, necessário para o consumo, os grupos com que uma pessoa pode se relacionar influenciam diretamente nas suas opções de consumo e nas ações da organização. Para Lupetti (2007), os *stakeholders* poderão influenciar a organização dependendo de sua atuação, o que tornará a organização mais ou menos vulnerável em seus compromissos e atitudes. Dessa maneira, identifica-se que o principal desafio para as empresas é tentar conciliar os interesses e desejos de cada grupo. Assim, a autora salienta que o “gestor de comunicação deverá primeiro identificar os grupos de interesse para, em seguida, priorizá-los” de acordo com os interesses da organização (LUPETTI, 2007, p. 52).

#### 5.2.2.1 Identificação e mapeamento dos públicos da Jorge Bischoff

O presente capítulo avalia os públicos de contato com a empresa do segmento de luxo Jorge Bischoff a partir do texto “Identificação e mapeamento de públicos sobre a designação de *Stakeholders*”<sup>13</sup>. Nele, aborda-se a importância do profissional de Relações Públicas para nortear o mapeamento dos *stakeholders* das organizações, considerando cenários futuros frente à evolução tecnológica e o avanço das diversas ferramentas de pesquisa. Estas fornecem informações cada

---

<sup>13</sup> Material disponibilizado na disciplina de Teorias de Públicos, ministrada pela professora doutora Ana Maria Walker Roig da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS.

vez mais detalhadas e preciosas sobre seu público-alvo, permitindo uma revolução na forma de tratamento com os mesmos.

A organização tem como premissa o desenvolvimento de produtos como sapatos, bolsas e acessórios e a comercialização de produtos e gestão de marcas. Realizou-se a identificação de todos os *stakeholders* da Jorge Bischoff e foram mapeados os considerados Públicos Definitivos. Abaixo, está a tabela de Mapeamento dos *Stakeholders* Definitivos da empresa calçadista acima mencionada.

## I Identificação dos públicos da organização Jorge Bischoff

Identificou-se, no total, 17 diferentes tipos de públicos que constituem a *Jorge Bischoff* de acordo com a entrevista (APÊNDICE B). A seguir, eles são listados e identificados por letras, as categorias consideradas semelhantes foram acopladas. Ao lado de cada público, correspondem aos três atributos que oferecem aos públicos a capacidade de influenciarem e serem influenciados pelos objetivos de uma organização. Segundo a concepção de Freeman, que foi desenvolvida por Mitchell, Agle e Wood (1997) significam:

- **Letra P**: O poder dos mesmos;
- **Letra L**: A legitimação das suas reivindicações pela organização;
- **Letra U**: Os diferentes prazos que esta tem para atendê-los.

## II Os Públicos que se relacionam com a *Jorge Bischoff*

- Clientes; **P L U**
- Parente de clientes e funcionários; **P**
- Funcionários; **P L U**
  - ↳ Gerentes das lojas exclusivas;
  - ↳ Equipe de consultores das lojas exclusivas;
  - ↳ Representantes comerciais;
- Agências de publicidade; **P U**
  - ↳ Agências de comunicação;
- Assessoria de imprensa; **P U**

- Fornecedores; **P L U**
- Fábricas e empresas terceirizadas; **P L U**
- Franqueados; **P L U**
  - ↳ Distribuidores internacionais;
- Sociedade/ comunidade; **P L U**
- Meios de comunicação; **P L U**
  - ↳ Imprensa e formadores de opinião;
- Administradores de shoppings; **P U**
- Órgãos Públicos: prefeitura, instituto ambiental, secretaria do meio ambiente, corpo de bombeiros; **P L U**

### III Identificação dos *stakeholders* Definitivos da Jorge Bischoff

Extraíram-se da lista inicial os *stakeholders* considerados *Definitivos* para *Jorge Bischoff*. Por atenderem aos três atributos (Poder, Legitimidade e Urgência), classificam-se como *Definitivos* os públicos a seguir, que contribuem para a organização atingir seu objetivo desenvolvendo produtos como sapatos, bolsas e acessórios, comercializando os mesmos, e também que contribuem para gestão de marcas.

Quadro 9 - Poder, Legitimidade e Urgência

<b>PODER</b>
Comportamento que influencia a organização no cumprimento de seu objetivo. (Recurso, Conhecimento, Dedicção de energia, Habilidade Política).
<b>LEGITIMIDADE</b>
Expectativa do <i>Stakeholder</i> em relação ao que necessita e deseja da organização.
<b>URGÊNCIA</b>
Urgência em tomada de decisão. (Resposta a demandas em períodos determinados).

Fonte: Material disponibilizado na disciplina de Teorias de Públicos ministrada pela professora Ana Roig Steffen (2012).

#### IV Relação dos *Stakeholders* Definitivos para a empresa Jorge Bischoff

- Clientes; **P L U**
- Funcionários; Gerentes das lojas exclusivas; Equipe de consultores das lojas exclusivas; Representantes comerciais; **P L U**
- Fornecedores; Fábricas e empresas terceirizadas **P L U**
- Franqueados; Distribuidores internacionais; **P L U**
  
- Sociedade/ comunidade; **P L U**
- Meios de comunicação; Imprensa e formadores de opinião; **P L U**
- Órgãos Públicos: prefeitura, instituto ambiental, secretaria do meio ambiente, corpo de bombeiros; **P L U**

#### V Mapeamento dos *Stakeholders* Definitivos da empresa Jorge Bischoff

Quadro 10 - Modelo *Stakeholders*

<b>STAKHOLDER</b>	<b>PODER</b>	<b>LEGITIMIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>
<b>Clientes;</b>	Os clientes possuem o poder da compra dos produtos fabricados pela empresa Jorge Bischoff;	Espera que a empresa lhe ofereça serviços com qualidade, inovação, que mantenha um bom relacionamento;	Permanente
<b>Funcionários;</b> <b>Gerentes;</b> <b>Consultores;</b> <b>Representantes comerciais;</b>	Bom ambiente de trabalho e cooperação para que a empresa cumpra a missão e atinja sua visão organizacional;	Valorização do trabalho; desenvolvimento do capital humano; empresa justa e transparente, que cumpra com seus propósitos éticos;	Permanente
<b>Fornecedores;</b> <b>fábricas; Empresas terceirizadas;</b>	Entrega dos serviços e da matéria prima, respeitando as características de custo, qualidade e prazos;	Relação de confiança e parceria nos negócios e cumprimento de normas;	Permanente
<b>Franqueados;</b>	Colaborar com a	Relação de confiança	Permanente

<b>Distribuidores internacionais;</b>	confeção e distribuição dos produtos;	e parceria nos negócios e cumprimento de normas; relacionamento sólido;	
<b>Sociedade/ comunidade</b>	Consolidar a marca e o negócio da organização; Legitimidade em relação à organização;	Responsabilidade social e ambiental; Ética e conduta; criação de empregos; atenda suas necessidades trazendo algum benefício para a cidade;	Permanente
<b>Meios de comunicação; Imprensa e formadores de opinião;</b>	Divulgar e propagar as ações e mensagens da organização; Denegrir a imagem da organização caso não mantenha uma boa relação;	Fornecer materiais para veiculação; comprometimento; caso a empresa não seja correta e não pratica o que realmente ela diz, esse público poderá deslegitimá-la perante os demais <i>stakeholders</i> .	Permanente
<b>Órgãos Públicos: prefeitura; instituto ambiental; secretaria do meio ambiente; corpo de bombeiros;</b>	Emissão de documentos e aprovação de normas para autorização de funcionamento da empresa.	Cumprimento dos requisitos legais.	Permanente

Fonte: Modelo extraído do material disponibilizado na disciplina de Teorias de Públicos ministrada pela professora Ana Roig Steffen (2012), adaptado pela autora.

Nota-se, então, na teoria dos *stakeholders*, a competência que a empresa tem de perdurar no mercado por alguns anos subordinada à sua legitimidade. Sabe-se que nem sempre ela atenderá e cumprirá todos os interesses dos diferentes públicos que a circundam, a fim de deixá-los por completo satisfeitos. Todavia, é importante que a organização proporcione respostas eficazes e rápidas no que tange à questão

da necessidade das partes interessadas. Com o intuito de distinguir o grau de envolvimento e classificar os públicos definitivos e indispensáveis na realidade da empresa Jorge Bischoff, achou-se necessário mapeá-los. De maneira que, a partir desta análise, caso a organização ache coerente, possa manter ou redefinir sua atuação (produtos e relacionamentos) de forma a garantir/promover estes ganhos através de estratégias e ações diferenciadas, respeitando as particularidades de cada público identificado.

#### 5.2.2.2 Situação de relacionamento com o público Jorge Bischoff através dos instrumentos e ações de comunicação

Para entender a comunicação da empresa Jorge Bischoff ressalta-se a importância de fazer uma retomada desse tema através do seu conceito. O que é comunicação? Significa tornar comum; ou ainda: é a maneira com que uma pessoa consegue fazer que sua ideia seja captada e compreendida por outra(s) pessoa(s). Sabe-se que a comunicação tem assumido um papel fundamental nas organizações, exigindo dos profissionais da área não apenas conhecimentos e habilidades, mas também uma visão abrangente do mercado e das estratégias de negócios. É um fator importante para ter um diferencial de competitividade, e é fundamental para a excelência nos relacionamentos das empresas e instituições com os seus inúmeros públicos estratégicos. Abrange, ainda, o cuidado com a imagem corporativa, ou seja, com a marca da empresa, melhorando os serviços e aumentando a produtividade e lucro. Quando uma empresa não se comunica bem, os problemas logo aparecem: funcionários desmotivados, fornecedores que perdem a confiança e clientes insatisfeitos. Nesse sentido, conforme abordado no capítulo 3, a organização por si só não consegue explicar e argumentar à sociedade sobre seus atos. Nesse contexto, acredita-se que para se posicionar de maneira mais coerente, e ter uma imagem correta e compreendida perante seus diversos atores e, ainda, para tornar-se legitimada, além de ações corretas, as instituições precisam de uma atividade que lhe prestem auxílio para tais esclarecimentos. Nessa conjuntura, nota-se a estima que os profissionais de comunicação possuem para auxiliar a organização na construção de sua imagem e reputação, bem como para a sua legitimação perante a sociedade e seus públicos. Nesse sentido, ressalta-se o profissional de Relações Públicas, por possuir uma função política primordial dentro das organizações, visto

que, segundo Kunsch (2003), ele administra as relações de conflito entre a organização e seus públicos, por meio de uma comunicação simétrica de duas mãos, que busca o equilíbrio e a compreensão.

Tratar os funcionários como se fossem máquinas que são impulsionadas e motivadas somente pelos seus salários para continuarem cumprindo suas tarefas diárias, deixou de ser, há muito tempo, a principal estratégia das organizações. É preciso ter veracidade no relacionamento, um diálogo que passe confiança e, ainda, interagir com os mesmos identificando que são eles os principais responsáveis por propagar a cultura, os princípios e os valores da organização. Estes canais podem ser desde reuniões, quadros de avisos espalhados pela empresa, até a criação de *newsletter* para divulgar os projetos, notícias e decisões tomadas pelos diferentes membros e diretores. Observa-se que os métodos podem ser escolhidos conforme a disponibilidade e criatividade da instituição, contudo, o essencial mesmo é que todos saibam o que se passa naquele ambiente organizacional. Assim, toda decisão estratégica que se tome na organização deve ser repassada aos funcionários de maneira clara, sem “ruídos” na mensagem e, para isso, é essencial que esta informação seja propagada pela própria direção da organização, mostrando os motivos de tais decisões ou mudanças e, qual a importância de cada funcionário dentro daquele plano estratégico. A organização que assim proceder desenvolverá uma relação sólida e duradoura e será percebida (a organização e suas ações) como legítima, evitará conflitos nas trocas com seus funcionários, e fará com que estes lhe sejam fiéis.

Para Vieira (2004, p. 40), “[...] a necessidade da comunicação nas organizações é indiscutível, junto ao ambiente interno e/ou externo, e em sintonia com a opinião de seus públicos e da própria sociedade, na sintonia de um perfeito relacionamento”. Também é de suma importância para a empresa que ela invista em treinamentos, visando padronizar o atendimento e desenvolver a habilidade de comunicação dos funcionários, tentando, dessa maneira, reduzir ao máximo o surgimento de conflitos isolados e generalizados que acabam por interferir diretamente nos seus objetivos.

Então, a comunicação no século XXI deve ser concebida de forma holística, sendo uma ferramenta estratégica para quaisquer setores da empresa, já que ela abrange diversos níveis organizacionais, envolvendo os públicos internos e externos: colaboradores, clientes, comunidade, fornecedores, concorrentes e

públicos em geral. Levando-se em consideração as teorias da importância da utilização dos instrumentos de comunicação nas organizações, citadas no capítulo 3 deste trabalho, identifica-se que a comunicação é vital para o desenvolvimento das organizações. Em se tratando da Jorge Bischoff, identifica-se que ela está imersa em um cenário onde a comunicação precisa estar completamente alinhada, já que os públicos do segmento de luxo são pessoas que analisam os pequenos detalhes e são extremamente exigentes. A Jorge Bischoff procura identificar as tendências do mercado da moda através de pesquisas mercadológicas e do contato direto com seus públicos.

Percebeu-se, com a entrevista, que o relacionamento entre os funcionários e a gerência da Bischoff Creative Group é eficaz, o que facilita a comunicação interna. A existência de uma boa comunicação interna na empresa é capaz de motivar a execução de tarefas e eliminar incertezas. Dessa maneira, podem-se destacar alguns pontos favoráveis quando a empresa usufrui de uma boa comunicação, sendo estes: envolvimento dos funcionários com a empresa, interação dos mesmos, compartilhamento de ideias, alinhamento de processos, bom relacionamento entre colegas, gerência, equipes das lojas Jorge Bischoff e fornecedores.

Referente à comunicação externa, constata-se, ao longo da entrevista, que a Jorge Bischoff possui um cuidado extremo para que todas as ações, os releases, os catálogos sejam confeccionados de acordo com a imagem que a organização tem a zelar, tanto que as campanhas de qualquer loja Jorge Bischoff passam, obrigatoriamente, antes de veiculadas pela comunicação do Bischoff Creative Group, para serem aprovadas e analisadas com relação à coerência com o conceito de luxo, sofisticação, qualidade que a marca preserva. A empresa tem assessoria de comunicação dentro do próprio grupo, mas também conta com a participação de assessorias de imprensa no RJ e em SP. Alguns franqueados possuem assessorias nas regiões em que atuam. No entanto, como dito anteriormente, é a comunicação da Jorge Bischoff que abastece essas empresas com todos os textos que eles vão divulgar e publicar, para que, dessa maneira, consigam sempre manter esse mesmo padrão. Nesse sentido, compreende-se que tendo este cuidado com a sua imagem a Jorge Bischoff conquista também a preferência de seus consumidores, conforme salienta Neves (2000), no item 3.2.1 do capítulo 3 deste trabalho.

Também é necessário que todas as organizações conheçam as características de seus públicos para que ocorra o planejamento estratégico do

relacionamento entre organização-público. Peruzzo (2009, p. 428) destaca que “o relacionamento com o público [...] sustenta-se em processos comunicativos presenciais e aqueles mediados por suportes tecnológicos midiáticos impressos eletrônicos e digitais”. Percebe-se que a Jorge Bischoff possui a preocupação em promover ações que vão ao encontro dos interesses dos diferentes públicos que contribuem com a organização. O entrevistado Douglas cita, por exemplo, o relacionamento que a Jorge Bischoff tem com a fábrica Kuntzler: “A fábrica não é própria, e não a chamamos de terceirizada como seria o mais adequado, pois a identificamos como uma parceira, já que produzem diretamente só para Jorge Bischoff”. As coleções da marca são criadas no Bischoff Creative Group e confeccionadas pela empresa Kuntzler. Nesse contexto, desenvolve-se um trabalho intenso de comunicação no sentido de que as pessoas que produzem os sapatos sejam informadas em primeira mão, ou seja, saibam para onde aquela coleção está indo, quem vai usá-la e por qual motivo está sendo produzida. É imprescindível que estejam todos envolvidos com o trabalho e que tenham a exata noção do tamanho do projeto em que estão inseridos para que, dessa maneira, também se sintam importantes com os resultados obtidos e, assim, possam legitimar o poder decisório da organização, no trato dos interesses comuns.

No estúdio, funcionam todos os setores administrativos, financeiro, gestão da marca (dentro da gestão de marcas tem a equipe de expansão, que é quem busca novos pontos de vendas, novos espaços para comercialização com franquias ou lojas licenciadas), marketing, gestão das lojas (trabalha diretamente com as lojas exclusivas e com os pontos de vendas multimarcas), gestão de produto (esse setor faz pesquisa de tendências junto com o Jorge Bischoff) e comercial (faz a comercialização do produto). A Jorge Bischoff mantém esse público e os demais informados através de informativos, boletins semanais ou instantâneos, quando ocorrem fatos urgentes, reuniões estratégicas com os líderes de cada setor, manual do colaborador, treinamentos para equipes, gerentes de lojas, convenções, vídeos institucionais, vídeos de treinamento de temporada: coleções, estratégias, *making off* da campanha, etc. O relacionamento também é desenvolvido através de uma espécie de ONG interna, o Abraço Cidadão (voltada ao desenvolvimento sustentável com participação social) o programa Evoluindo Talentos (programa destinado à capacitação e ao fortalecimento da cultura organizacional) onde cursos são oportunizados para os colaboradores.

Quando uma campanha nova irá ser lançada, os colaboradores são reunidos em equipes e é realizada a sessão *Premier*, que constitui em apresentar a nova campanha primeiro para este público, antes que ela seja veiculada nos meios de comunicação para o público em geral. Acredita-se, dessa maneira, que informar o público interno antes do público externo é uma forma de demonstrar valorizar este colaborador. Nas trocas de coleções, a equipe lojista recebe uma revista exclusiva, só as pessoas que trabalham nas lojas têm acesso a ela. É desenhada para que a consultora de vendas conheça tudo sobre a coleção, suas cores, materiais, tendências, inspirações, o que vai ser moda na maquiagem, o que vai ser moda no vestuário, como combinar, como orientar a consumidora, tanto em revista e também em DVD. De acordo com Douglas, “é um vídeo bem envolvente, elas esperam por isso, e assim são capacitadas a vender esta coleção”.

Para consolidar o relacionamento com o público consumidor, a marca criou a Revista Jorge Bischoff (ANEXO B) que é feita sob medida para a leitora de gostos refinados, que valoriza a exclusividade e exige sempre o melhor. A publicação aborda moda, cultura, destinos *premium*, entrevistas, alta gastronomia e outros assuntos relacionados a esse universo.

Conforme Lupetti (2007), as organizações estão percebendo que novos sistemas de comunicação foram incorporados aos antigos, e, portanto, administrar a empresa de forma linear, sem dar importância às novas tecnologias já não é mais a maneira de obter resultados positivos à organização. Assim, ao abordar uma das mais significativas mudanças provenientes da revolução tecnológica, o advento da internet, ressalta-se que ela trouxe à sociedade a possibilidade de construção, interação e comunicação entre atores, de modo a deixar sinais que permitam o reconhecimento do padrão de suas conexões e a visualização de suas redes sociais através destes. Observa-se a necessidade, por parte da sociedade contemporânea, de exposição pessoal, conforme traz Sibilia (2003 *apud* RECUERO, 2009) como o “imperativo da visibilidade”, apontando como uma consequência direta do fenômeno da globalização, a qual exacerba o individualismo. Contudo, Terra (2006) defende que a comunicação digital é a expressão comunicacional ocasionada na internet ou que a utiliza como plataforma de veiculação, admitindo que haja influência mútua entre emissores e receptores, gerando, assim, a interação e o *feedback*. Percebendo-se a complexidade do novo consumidor social e a posição de destaque das redes sociais on-line neste processo de mudança, a empresa Jorge Bischoff

criou um site (ANEXO B) e um blog (ANEXO B), cujas estruturas permitem, de uma forma simples e direta, a exposição da marca e o registro cronológico, frequente e imediato das opiniões, emoções, imagens, fatos, ou qualquer outro tipo de conteúdo que a empresa queira publicar. O blog, juntamente com a rede social on-line Facebook (ANEXO B), são os instrumentos mais utilizados pela Jorge Bischoff. Justamente porque, com essas páginas, a marca consegue adequar o conteúdo conforme seu estilo, podendo compartilhar mensagens que vão além do calçado, da bolsa, do acessório, ou seja, nessas páginas podem ser publicadas também dicas de um destino de férias, maquiagem, uma exposição de arte que a marca considera importante e ainda permite que seus usuários estabeleçam conversações, compartilhem mensagens, *links*, fotografias e vídeos. Também estão presentes no Twitter (ANEXO B), onde trocam mensagens com seus usuários em tempo real, escritas com textos pequenos de no máximo 140 caracteres. Possuem um perfil no Instagram (ANEXO B) para compartilhar as fotos dos produtos, dos eventos e locais que estão presentes. Os consumidores também podem encontrar a Jorge Bischoff no painel on-line Pinterest (ANEXO B).

Em todos esses meios de comunicação, a grife Jorge Bischoff se coloca de uma forma única. Nesse sentido, Douglas Backes expressa: “qualquer usuário que entrar no nosso site, ou no nosso Facebook ou nos outros perfis, vais perceber uma única linguagem, uma única estética que sempre será respeitada”. A grife nunca apagará alguma crítica, nenhum comentário mesmo que este possa ser negativo para marca, prática essa comumente utilizada por algumas organizações, e totalmente reprovada pela Jorge Bischoff. Além do mais, é a própria empresa que ministra todos os perfis e responde a todos os comentários de seus usuários, porque acredita que se fosse contratada uma assessoria de comunicação para desempenhar este trabalho, não teria a mesma conduta, o mesmo posicionamento e relacionamento com o cliente, já que seria uma relação mais distante. Portanto, identifica-se, através da amplitude do ciberespaço, das redes sociais on-line e das potencialidades dos diferentes instrumentos de comunicação, a possibilidade de uma conexão simultânea entre as organizações e seus diversos públicos.

### **5.2.3 Diferenciais da Jorge Bischoff que contribuem para formação da legitimação e reputação da marca**

A acirrada concorrência no mercado atual faz com que as marcas corram atrás de seus diferenciais, e despertem a atenção de seus públicos. Para estabelecer um relacionamento com os consumidores, as marcas de luxo remetem a benefícios simbólicos, que implicam numa busca de emoções fortes estocadas na memória das pessoas, ou seja, no caso dos produtos de luxo é necessário levar o consumidor cada vez mais a uma experiência emocional. A imagem de uma marca não é apenas a marca em si, mas é um conjunto de associações que são feitas pelo consumidor em relação a ela.

Os produtos da marca Jorge Bischoff são constituídos por formas, cores e tecidos que contribuem para despertar emoções no consumidor e, assim, são identificados como elementos indispensáveis para formação de uma identidade única. Nesse sentido, é notório que o consumo de identidade, entre outras variáveis, apoia-se profundamente na estética dos produtos. Comercialmente, a marca Jorge Bischoff disputa um espaço no mercado através das gôndolas e do preço, no entanto, acredita-se que no quesito conceito em relação às outras marcas de sapatos de luxo, ela tem um posicionamento diferenciado, pois seus adereços estão atrelados a uma beleza inconfundível, à elegância, ao estilo, ao refinamento, ao encantamento. Dessa maneira, observa-se que o objeto de luxo não se configura apenas a partir dos aspectos de criação, mas na perduração da sua imagem, dos aspectos embutidos a sua origem prestigiosa e consolidada que favorecem para construção da reputação da marca no mercado. Conforme proposto por Mello (2007), a construção da imagem de uma marca de luxo, inicia-se fundamentalmente com a invenção de um produto ou serviço com algum diferencial. Uma vez aprovada pelos seus consumidores exigentes, o produto poderá ser associado a atributos como sofisticação, extravagância, ou ostentação, adquirindo legitimidade perante seus consumidores, tornando-se referencial em todo segmento que pretende atingir. Para Semprini (2006), a marca fortalece esse conceito de identidade exclusiva e de posicionamento único quando associadas a um designer ou estilista fortemente reconhecido e tradicional no meio em que está inserida. A Jorge Bischoff também entende que ao vincular sua imagem a uma identidade marcante ela estará posicionando-se de maneira diferenciada. Além do seu criador, o designer Jorge

Bischoff, que é uma figura bastante reconhecida no segmento de luxo, a empresa possui parcerias com estilistas conceituados como o Samuel Cirnansck<sup>14</sup>, que contribui para marca agregar valor a sua imagem por também se destacar nesse segmento. Para os entrevistados, os eventos de desfile de moda são uma excelente oportunidade de tornar visível uma marca de luxo. A Jorge Bischoff está presente nos desfiles como o Fashion Rio na sua 18ª edição, em parceria com a marca Filhas de Gaia<sup>15</sup> e no São Paulo Fashion Week, uma das semanas da moda mais importantes da América Latina.

A Jorge Bischoff diferencia-se também pelo desenvolvimento de coleções originais criadas para uma consumidora requintada. Confeccionadas com os últimos avanços tecnológicos que mantêm o padrão de qualidade fundamental para a marca e contribuem para sua permanência no segmento do luxo. São extremamente elegantes, e a aplicação de metais está sempre presente, personalizando e conferindo ainda mais valor e exclusividade a grife. Além das linhas especiais de luxo, possuem uma coleção de alto padrão, que é conhecida como Luxo Legítimo, confeccionada sob licença do IBAMA<sup>16</sup>, esta coleção utiliza o couro importado da cobra original Python. Voltado ao público alto padrão, o conceito “Luxo Legítimo” da grife Jorge Bischoff traz uma nova extensão da exclusividade: produtos inteiramente especiais confeccionados em pele de cobra e que levam o nome da cliente gravado a laser (ANEXO C). Através do serviço inédito no mercado de alto luxo, as franquias da marca Jorge Bischoff possibilitam a encomenda de sapatos, bolsas e acessórios que garantem o desejado padrão único. Isso porque, o modelo, as cores e os detalhes podem ser decididos pela própria cliente. Dessa forma, o conceito personalizado da linha Luxo Legítimo proporciona invariavelmente a criação de uma peça inusitada, de cobra python importada, da Malásia e Indonésia, com certificado de procedência e manejo sustentável. O conceito Luxo Legítimo, agrupa a nobreza da python original ao poder da personalização. É uma coleção única, extremamente baseada no conceito da singularidade do universo feminino. Uma proposta de glamour com conceito internacional, temperada com a típica energia e criatividade dos produtos brasileiros. Os sapatos, bolsas e acessórios da Jorge Bischoff dirigem-

---

<sup>14</sup> Estilista brasileiro. Estreou na moda em 2000, no Projeto Lab.

<sup>15</sup> Criada pelas estilistas Marcela Calmon e Renata Salles, a Filhas de Gaia busca um mix de sofisticação com arte.

<sup>16</sup> O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, mais conhecido pelo acrônimo IBAMA, criado pela Lei nº 7.735 de 22 de fevereiro de 1989, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente.

se a um público que valoriza o luxo e a sofisticação. Destaca-se também a coleção Petit Amour (ANEXO C), criada especialmente para os animais de estimação, com guias, coleiras, bolsas de viagem para cachorros que seguem o mesmo padrão de materiais usados nas outras coleções.

Dentro do sistema organizacional, as decisões organizacionais legais, que tornam legítimas, “são aquelas conquistadas pela competência, responsabilidade social e pública, materializados em normas, produtos e serviços de qualidade” (SIMÕES, 1995, p. 112). Nota-se, dessa maneira, que a legitimidade da Jorge Bischoff se alicerça na diferenciação da marca, através da conduta e do posicionamento adequado, que são formados devido ao exercício bem-sucedido da função política que ela desempenha, continuamente superando as expectativas dos públicos através do cumprimento do seu objetivo organizacional, da sua missão e dos seus valores, através do conjunto de filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega através das ações de comunicação, das estratégias mercadológicas que associam à notoriedade da sua identidade e à criatividade do produto, através da linguagem visual, da sua forma de exposição e do cuidado com seu manuseio, a marca de luxo Jorge Bischoff assume assim um papel fundamental no comprometimento que consegue criar com os seus consumidores. O seu principal desafio é encontrar maneiras de fornecer uma experiência luxuosa em todos os sentidos.

Então, observa-se que as organizações precisam contemplar diversos itens para poder construir uma boa reputação e, assim, tornar-se legitimada perante seus diversos públicos, ou seja, desde o logotipo até a maneira como uma pessoa da empresa atende ao telefone, todos os pontos precisam demonstrar a mesma linguagem, o mesmo luxo, precisa passar o mesmo valor. A Jorge Bischoff atende todos esses requisitos, pois compreende que as marcas de luxo são compostas por experiências, promessas, estilo de vida e, principalmente, por relacionamentos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como escopo central traçar a relevância da atividade de relações públicas para gerar credibilidade e legitimação de uma marca de moda de luxo, analisando, mais especificamente, os principais elementos que contribuem no processo de construção e permanência desta marca no mercado. Foram utilizados, como procedimentos metodológicos, as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental e análise de conteúdo. Essas técnicas contribuíram para entender, através da teoria, a importância dos conceitos e definições pertinentes sobre cultura organizacional, e também para identificar como ocorre o processo de formação da imagem, reputação e legitimação, bem como a necessidade de promover comunicação e ações diferenciadas para cada segmento de públicos que compreendem uma instituição. Para tanto, advertiu-se ao longo da pesquisa que a atividade de relações públicas é de suma importância às organizações. Também foram observados os impactos da globalização e das novas tecnologias para as marcas de luxo, quanto ao desenvolvimento de produtos inovadores e diferenciados. Da mesma forma, estudou-se o crescimento, a distribuição, a gestão e posicionamento das marcas neste mercado. Contudo, para que pudesse relacioná-los com a prática diária das organizações, foi realizada uma entrevista com os representantes da marca de luxo gaúcha, Jorge Bischoff, sendo que, através dela foi possível adquirir uma visão real das características indispensáveis que contextualizam a perduração das marcas no mercado de luxo.

Ao longo da pesquisa, também foi possível entender que os elementos da cultura dizem respeito às crenças básicas, valores, normas e costumes nas sociedades. Ela é capaz de originar indicadores, como: hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições; crenças e aspirações pessoais; relacionamentos interpessoais e estrutura social; mobilidade entre classes; origem e *status*; atitudes com as preocupações individuais versus coletivas; situação socioeconômica de cada segmento da população.

Considerando que os indicadores culturais são primordiais para o sucesso de qualquer empresa que deseja ser referência no mercado, o seu estudo e sua análise são importantes, levando-se em conta que ela direciona os comportamentos dos integrantes de uma organização, os quais podem influenciar no ambiente de trabalho e afetar os objetivos organizacionais.

Desta forma, ainda foi trabalhada a relevância da cultura organizacional no contexto das organizações. Assim, observou-se a cultura organizacional sendo um atributo que envolve a aprendizagem com a adaptação externa e integração interna das organizações ao meio, e também, com a construção social que envolve pessoas e grupos sociais (os públicos) que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos. Foi possível perceber, principalmente, que ela é o reflexo da identidade, das escolhas ou das prioridades de seus líderes. Nota-se também, que tendo a cultura organizacional definida, a empresa consegue ter discernimento quanto às tomadas de decisão em relação a todos ambientes que ela está envolvida.

Neste trabalho, ressaltou-se sobre a importância dos públicos para as organizações. Assim, considerando a diversidade dos mesmos, Simões (1995), compreende que se torna tarefa indispensável identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao seu poder de influenciar na missão organizacional e na formação da sua imagem, reputação e legitimidade. Nesse sentido, para identificar os públicos que abrangem a marca estudada, Jorge Bischoff, a pesquisadora adotou a teoria de classificação de *stakeholders*. Esta classificação refere-se às categorias gerais de pessoas, membros (públicos) que são afetadas por consequências reais do seu parceiro de sistema. Neste caso, foram identificadas e extraídas dezessete categorias de *stakeholders* definitivos, que contribuem através dos atributos poder, legitimidade e urgência com a Jorge Bischoff a cumprir o objetivo de gestão de marcas e desenvolvimento e comercialização de produtos como sapatos, bolsas e acessórios.

Desta forma, percebeu-se ainda que ao se inter-relacionar com os públicos das instituições, o profissional de relações públicas necessita compreender que a comunicação não é usada apenas para propagar informações. Ela precisa ser empregada, também, como uma forma de administrar o relacionamento entre os *stakeholders* externos (os fornecedores, os clientes, os consumidores, etc.) e para alcançar os objetivos organizacionais através do alinhamento do público interno, os funcionários, as estratégias organizacionais.

Identificou-se que, em qualquer sociedade ou indústria, a tecnologia vem desempenhando um papel expressivo no que diz respeito à determinação dos produtos, dos serviços, dos equipamentos e na forma como diversas operações são administradas dentro das empresas. Nesse sentido, cabe ressaltar que no decorrer do trabalho o autor Pinho (2003) foi utilizado para salientar que a internet é o meio

de comunicação que colabora com os profissionais de relações públicas, dando suporte às suas estratégias e também promovendo um contato mais instantâneo com o público e suas redes de relacionamentos. Assim, observou-se que a comunicação via internet, principalmente através das redes sociais, tornou-se hoje uma maneira prática para que as empresas de luxo possam se comunicar com seus clientes e com seus *prospects*. Neste contexto, compreendeu-se que a utilização das redes sociais para as marcas de luxo é de total importância, seja pela rápida divulgação dos produtos ou pela visibilidade que ela fornece perante o mercado.

Ainda que haja a preocupação das organizações em aderir os novos instrumentos de aproximação com os seus clientes, é preciso que estas tenham cuidado e atenção redobrada ao lidar com os instrumentos de comunicação como blogs, sites, Facebook, Twitter, Instagram, etc., visto que estes, quando manuseados de forma inadequada, podem resultar em aspectos negativos para a imagem da organização. Assim, todas as mensagens transmitidas precisam ser analisadas e devem conter a mesma linguagem que a marca utiliza nas outras fontes de divulgação, ou seja, a qualidade e diferenciação vistas nos produtos nas lojas, nas peças publicitárias e em outros canais, também precisam ser visualmente iguais à imagem empregada nas redes da internet. A partir dessas constatações, acredita-se que a tecnologia é um dos fatores que passou a descrever a competitividade das organizações de luxo.

Dessa forma, também se ressaltou que ao profissional de comunicação cabe, por meio de um trabalho sistemático, comprometido e responsável, a tarefa de implementar ações voltadas à criação de relacionamentos e expansão de mercado, no que diz respeito a assegurar a rentabilidade da empresa, mantendo-a competitiva neste mundo globalizado. Nesse contexto, identificou-se, ainda, que a globalização confere às empresas de luxo a possibilidade de explorar novos mercados, obtendo ganhos de escala e permitindo novos investimentos e desenvolvimentos tecnológicos. Dessa forma, partindo da premissa que o canal de distribuição é a porta de entrada para a expansão do mercado de luxo, observou-se que a sua escolha está diretamente alinhada com as estratégias de produto/mercado que foram determinadas pela missão da organização.

Por fim, analisou-se que o mercado de luxo está em constante evolução, nesse sentido, a autora deste trabalho observou que o crescimento desse mercado constitui-se numa grande tendência para o segmento da moda do mundo e do

Brasil, não somente por chamar atenção pela acumulação exibicionista de objetos caros, mas também pelo prazer, pela sensibilidade e atração que as marcas de luxo comumente despertam nos seus consumidores e apreciadores. Dessa forma, compreendeu-se que este desenvolvimento vem provocando mudanças no âmbito social e no comportamento individual das pessoas, atingindo, assim, a forma com que estas se relacionam.

Então, percebeu-se ao longo desta pesquisa que as atitudes e o comportamento das organizações de luxo estão, mais do que nunca, expostos ao julgamento dos diversos públicos, por isso, há a necessidade das marcas terem um bom posicionamento que as conduzirão para a aceitação dos públicos em questão. Dessa forma, a maneira como as organizações de luxo se introduzem na sociedade para tentar explicar e justificar suas ações dentro do contexto social e ao sofrer consequências deste meio, faz com que elas precisem identificar, obrigatoriamente, os elementos que contribuem para formação de uma imagem coerente, de uma reputação sólida e, assim, possam garantir sua permanência no mercado, legitimando-se e superando as estratégias da concorrência.

Para concluir, o estudo limitou-se à análise de uma marca gaúcha de calçados de luxo, Jorge Bischoff. Porém, identifica-se que esta reflexão não se finda aqui, visto que ainda é possível fazer um aprofundamento no que diz respeito aos hábitos de consumos dos clientes da marca estudada, e também se pode ampliar, estudando o desenvolvimento de outros segmentos de luxo no Rio Grande do Sul.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.

\_\_\_\_\_. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

ABICALÇADOS, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Evolução das exportações brasileiras de calçados ano a ano e os principais países de destino**. Novo Hamburgo: UIC, 2009.

ALEM, A.C; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

ALLÉRÈS, D. **Luxo... Estratégias, Marketing**. 1. ed. São Paulo: FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões de práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2, p. 215-243.

ALMEIDA, André. et al. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALVES, Sergio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 2010.

AMBROSINI, M. Valorização das pessoas no contexto organizacional. In: LANER, A. dos S.; CRUZ JUNIOR, J.B. da (Org.). **Representando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteaux, 2004.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. São Paulo: Loyola, 2005.

APEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportações. **Rússia abre janela para o luxo brasileiro**. Disponível em: <[www.apexbrasil.com.br/portal/](http://www.apexbrasil.com.br/portal/)>. Acesso em: 21 maio 2013.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válida**. São Paulo: Atlas, 1994.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASSIMSEFAZ. **Sapatos de luxo femininos**: dicas de moda. Disponível em: <<http://www.assimsefaz.com.br/sabercomo/sapatos-de-luxo-femininos-dicas-de-moda>>. Acesso em: 19 maio 2013.

BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha. **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social**: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade/ BARICHELO, Eugenia. (Org.). Brasília: CNPq, 2004.

BARICHELO, Eugenia Maria Mariano da Rocha; FLORES, Ana Cássia Pandolfo. O simbólico na construção da legitimação institucional pelas Relações Públicas. In: IX CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 29 a 31 de maio de 2008, Guarapuava. **Anais eletrônicos...** Disponível em <[www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br)>. Acesso em: 26 mar. 13.

BARRETTO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARTH, Célia A.S. M. **Marketing de Produtos de Luxo**: Simbolismo, Marcas e Estratégia. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV. São Paulo, 1996.

BISCHOFF, Jorge. **Site da marca**. Disponível em: <<http://www.jorgebischoff.com.br/>>. Acesso em: maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Revista da marca**. Disponível em: <<http://jorgebischoff.com.br/revistajb/Edicao/02/>>. Acesso em: maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Blog da marca**. Disponível em: <<http://www.jorgebischoff.com.br/br/blog>>. Acesso em: maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Facebook da marca**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JorgeBischoffBra>>. Acesso em: maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Twitter da marca**. Disponível em: <<https://twitter.com/jorgebischoff>>. Acesso em: maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Instagram da marca**. Disponível em: <<http://instagram.com/jorgebischoff#>>. Acesso em: maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Pinterest da marca**. Disponível em: <<http://pinterest.com/jorgebischoff>>. Acesso em: maio 2013.

BRADLEY, F. **International marketing strategy**. 2. ed. London: Prentice-Hall International, 1995.

BRASILIAN FOOTWEAR. **Couro será produto de alto luxo**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/nacional/index.php?id=880&pagina=noticia>>. Acesso em: 19 maio 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BULGACOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. O ser e a comunicação dos saberes. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2010. p. 105-119.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura organizacional**. SP: Difusão Editora, 2010. p. 37-55.

CARTOLA, Agência de Conteúdo - Especial para o Terra. **Aumento na exportação para árabes pode chegar a 10% em 2013**. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/operacoes-cambiais/operacoes-empresariais/aumento-na-exportacao-para-arabes-pode-chegar-a-10-em-2013>>. Acesso em: 21 maio 2013.

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

CAVUSGIL, S. Temer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. Tradução de: Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte. Revisão técnica de: Ricardo Pitelli Britto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Título original: International business: strategy, management, and the new realities.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CIDADEVERDE.COM. **Consumo: mercado de luxo agora prioriza público masculino**. Disponível em: <<http://www.cidadeverde.com/consumo-mercado-de-luxo-agora-prioriza-publico-masculino-88754>>. Acesso em: 19 maio 2013.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CORRELA, Maria Antonieta R. Subsistemas Organizacionais e Comunicação. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Paulo: Difusão, 2009. (Série Pensamento e Prática, v. 1), p. 96-108.

COUROMODA. **Tendências e comportamento do consumidor nos principais mercados mundiais**. Disponível em: <<http://www.couromoda.com/index.php?http://www.couromoda.com/noticias/empres a>>

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

D'ANGELO, André Cardoso. **Precisar não precisa**: Um olhar sobre o consumo de luxo no Brasil. São Paulo: Nacional, 2006.

DINIZ, Claudio. **O mercado do luxo no Brasil**: tendências e oportunidades. São Paulo: Seoman, 2012.

DORNELLES, SOUVENIR MARIA GRACZYK. **Relações Públicas**: construindo relacionamentos estratégicos. Porto Alegre: EDIPUCRS 2010.

DUARTE, Jorge. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

E-DICIONÁRIO de termos literários de Carlos Ceia. Disponível em: <[http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com\\_mtree&task=viewlink&link\\_id=405&Itemid=2](http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=405&Itemid=2)>. Acesso em: 29 abr. 2013.

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos Valores Organizacionais na determinação e na prática e o papel dos profissionais de relações públicas**. Estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. 2000. 250 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação), São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para estratégia da comunicação. In: KUNSCH, Margarida (Org.) **Relações Públicas** – História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 243-262.

FERRARI, Vera V. Comunicação e Cultura: Relações Reflexivas em Segundo Grau. Universidade Federal de Minas Gerais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2010. p. 23-35.

FERREIRINHA, Carlos. **A Gestão do Luxo**: Como compreender a sociedade do excedente. Site: Ética e Negócios, 2012. Disponível em: <<http://eticaenegocios.com/a-gestao-empresarial-do-luxo-como-compreender-a-sociedade-do-excedente>>. Acesso em: 16 maio 13.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Yendis, 2007.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologias e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; KEGLER, Jaqueline Quincozes S. Relações Públicas e midiaticização: a busca estratégica da legitimidade. XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, São Paulo, 2007. **Anais eletrônicos**... Disponível em: <[www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br)>. Acesso em: 08 abr. 2013.

FOSSATTI, Nelson Costa. **Gestão da comunicação na esfera pública municipal**. Porto Alegre: Sulina, 2006. 206p.

\_\_\_\_\_. Comunicação em ambientes participativos. In: MOURA, Cláudia; FOSSATTI, Nelson. (Org.). **Práticas acadêmicas em Relações Públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Meridional, 2011. p. 157-166.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Paulo: Yendis, 2004.

\_\_\_\_\_. Relações públicas no século XXI: relacionamentos com pessoas. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Obtendo resultado com relações públicas**. 2. ed. revista. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. Gestão de Relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, James E. **Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos**. James E. Grunig, Maria Aparecida Ferrari, Fábio França. 1. ed. São Paulo: Difusão, 2009.

GALBRAITH, John K. **Anatomia do poder**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GASPAR, Patrícia. **Setor do luxo deve crescer moderadamente nos próximos anos**. Disponível em:

<[http://www.gestaodoluxo.com.br/gestao\\_luxo\\_novo/mercado.asp](http://www.gestaodoluxo.com.br/gestao_luxo_novo/mercado.asp)>. Acesso em 18 maio 2013.

GEAROURA, Lucien J. **Marketing para Bens de Luxo**. Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo, 1997.

GLOBAL BRANDS. Consultoria estratégica inteligente. **O que é posicionamento de marca**. Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/o-que-e-posicionamento-de-marca/>>. Acesso em: 26 maio 2013.

GRUNIG, James. **Excellence in public relations and communication management**. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

\_\_\_\_\_; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

HILL, C. W. L. **International Business: Competing in the global marketplace**. 3. ed. Boston: Irwin/McGraw Hill, 2000.

HIRSCHMAN, Albert. **Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**. Copyright: President and Fellows of Harvard College, 1973.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 02 abr. 2013.

IEMI. **Calçados em geral**. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/biblioteca/calçados/calçados-em-geral/>>. Acesso em: 20 maio 2013.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas: capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 10. ed. 7. reimp., 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. Relações Públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: KUNSCH, Margarida (Org.) **Relações Públicas – História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 186-208.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 15. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

LIPOVETSKY, Gilles; ROOUX, Elyette. **O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MACHADO, A. J.; LIBONI, L. B. **Estratégias de Internacionalização e os Canais de Distribuição: O caso da Indústria Calçadista de Franca**. In: VII SEMEAD USP, 2004.

MACHADO, Neka. **Identidade e imagem: Elementos formadores da reputação**. In: DORNELLES, Souvenir. (Org.). 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011. p. 35-46.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional**. 1. ed. 4. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca**: como encontrar a imagem que fortalece sua marca. 4ª reimpr. São Paulo: Negócio editora, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Porque Exportar?** Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/default/index/conteudo/id/14](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/14)>. Acesso em: 21 maio 2013.

MELO NETO, Francisco P. e BRENNAND, Jorgiana M. **Empresas socialmente sustentáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELLO, Bruno. **Luxo dá o que o consumidor quer**: Experiência e prazer. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/artigos/bruno-mello/379/luxo-da-o-que-o-consumidor-quer-experiencia-e-prazer.html>>. Acesso em 12 jun. 2013.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MICHAELSON, Gerald A. **Sun Tzu**. A arte da guerra para gerentes. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience**: defining the principle of who and what really counts. New York: The Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MONTE, Edmar Ferreira. Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, FEA/USP, São Paulo, s.e., v.1, n. 7, p. 41-50, 2º trim. 1998.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makran Books, 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Makran Books, 2008.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em comunicação Organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. Revendo os valores do ambiente organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2010. p. 245 -256.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OKONKWO, Uché. The luxury brand strategy challenge. **Journal of Brand Management**. London, v. 16, n. 5-6, p. 287-289, mar/maio 2009.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem de gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.

PERUZZO, Cicilia M.K. Relações públicas nos movimentos sociais e nas “comunidades”: princípios, estratégias e atividades. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Relações Públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

PETTIGREW, A.M. **On studying organizational Cultures**. Administrative Science Quarterly, 1979, p. 24, 570-81.

PINHO, José Benedito. **Relações Públicas na internet**: Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse. São Paulo: Summus, 2003.

PRIDE, WILLIAM M. e O.C. FERREL. **Marketing**: conceitos e estratégias. Rio de Janeiro. LTC. 2001.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RÊGO, Ana R. O crescente valor da Reputação Corporativa no ambiente mercadológico. In: IV CONG. BRAS. DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS – ABRAPCORP, 2010. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2\\_Rego.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Rego.pdf)>. Acesso em: 06 maio 2013.

REIS, LINDA G. **Produção de Monografia - Da Teoria à Prática, O Método Educar Pela Pesquisa**. 2. ed. Brasília: SENAC – DF, 2008.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**: o futuro além das marcas. Lafley: Power House Books, 2005.

RODRIGUES, M. A. T. **O conceito stakeholder na teoria e na prática de comunicação em relações públicas**. 2005. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

RODRIGUES, Suzana Braga. A dinâmica política da cultura organizacional em um ambiente institucionalizado. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2010. p. 57-90.

ROSA, Cristina de Azevedo. **Império do Luxo: A construção do sucesso**. Lisboa: Lidel, 2010.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles**. Como Lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2006.

SÁ, Sylvia de. **Três tendências para o mercado de Luxo em 2012**. Disponível em: <<http://mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/23564/tres-tendencias-para-o-mercado-de-luxo-em-2012.html>>. Acesso em: 18 maio 2013.

SAAD, Elizabeth. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. Organicom. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp, ECA, USP, ano 2, n. 3, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. Tradução Bomfim Brandão, Revisão Técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Guia da Sobrevivência corporativa**. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2010. p. 185-197.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. UGE/NA Unidade de Gestão Estratégica. 2011. Disponível em <[www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)>. Acesso em: 02 abr. 2013.

SEBRAE. **Estudo de Comportamento de Consumo**: Segmento de Vestuário, Calçados e Acessórios. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 19.05.13.

SÉLZNICK, Phillip. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Tradução Arthur Pereira E. Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SERRALVO, Francisco A; FURRIER, Márcio Tadeu. Fundamentos do Posicionamento de Marcas – Uma visão teórica. In: VII SEMEAD. PUC/SP, 2004. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65\\_-\\_Posicionamento\\_de\\_marcas.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65_-_Posicionamento_de_marcas.PDF)>. Acesso em: 26 jun. 2013.

SILVA, Alaine. **Posicionamento e marca**. InfoEscola, 2012. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/comunicacao/posicionamento-e-marca/>>. Acesso em: 23 maio 2013.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Micropolítica** / Roberto Porto Simões. São Paulo: Summus, 2001. Coleção novas buscas em comunicação. v.64.

SIQUEIRA, Fabio; TOFANNO, Claudia Benevento; FUMANGA, Mario; MERTENS, Roberto S. Kahlmeyer. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SOLOMON, M. **Comportamento do consumidor**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SROUR, Roberty Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 2<sup>o</sup> reimpressão.

STEFFEN, Ana Maria Walker Roig. **O conceito de público em relações públicas**. Porto Alegre: Cidadela, 2008. 101 p.

\_\_\_\_\_. Identificação e mapeamento dos públicos: um diálogo cooperativo no processo de decisão organizacional. IN: MOURA, Cláudia; FOSSATTI, Nelson. **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Editora Meridional, 2011. p. 157-166.

\_\_\_\_\_. **Identificação e mapeamento de públicos sobre a designação de Stakeholders**. Material disponibilizado na disciplina de Teoria de Públicos. 2012.

STREHLAU, Suzane. **Marketing de Luxo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun.1996.

TEJON, José Luiz. **Luxo for all: como atender os sonhos e desejos da nova sociedade global**. São Paulo: Gente, 2010.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação Corporativa Digital: o futuro das relações públicas na rede**. 2006. 173 fls. Dissertação (Mestrado) Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2006.

THOMPSON, J.B. **Ideologia e cultura moderna**. Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

VENTORINI, P. R. **Determinação das variáveis intervenientes num processo de internacionalização de empresas através da implantação de um centro de distribuição: O caso da Eletrônica Selenium**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

## APÊNDICE A – Degração entrevista Jorge Bischoff

### Degração da entrevista – Empresa de luxo/ Jorge Bischoff

A entrevista foi realizada na Sede Bischoff Creative Group, estúdio na cidade de Igrejinha/RS, com os responsáveis pela comunicação do grupo Jorge Bischoff, no dia dezessete de outubro de 2012.

A área de Comunicação e a área de Marketing do Bischoff Creative Group foram separadas a partir do momento que a empresa cresceu. O marketing hoje trabalha muito mais com estratégias de vendas, estratégias comerciais de varejo e de multimarcas. Mas também contam com o nosso trabalho da comunicação; discutimos em conjunto, trabalhamos bem integrados, praticamente no mesmo ambiente; todas as peças que eles produzem, antes de ser veiculada, primeiro passam pela comunicação. Todos os textos que eles precisam nós que desenvolvemos e eles se aprimoram, depois a divulgação de tudo volta para área de comunicação.

**Natália** – Eu quero primeiro agradecer a oportunidade, por abrirem as portas. Como eu falei nos e-mails, quando eu pensei em fazer meu trabalho de conclusão eu sempre quis seguir esta linha mais voltada para moda, e quando eu decidi trabalhar com marcas, com legitimidade, o que representam no mercado, logo pensei no Jorge Bischoff; acabei conhecendo a marca por acaso, porém, logo já pensei em escrever sobre vocês, eu não pensei em outra. Foi isso que me motivou; a representação que tem a Jorge Bischoff no mercado de luxo. Então um breve resumo sobre o que eu vou falar no meu trabalho;

O foco principal do meu trabalho é “Buscar quais características contribuem para o processo de reputação e legitimação das organizações no setor do mercado de luxo”.

**Denise** – Como tu conheceu a marca?

**Natália** – Eu conheci a marca através de uma psiquiatra que trabalhava na empresa de Dois Irmãos, na Kuntzler (fábrica que produz as coleções do Bischoff Creative Group), foi quando eu conheci, até mesmo porque eu sou do interior, sou de Soledade, então lá não se conhecia muito a marca. Quando eu fui para a capital

que comecei a entender mais sobre ela, ter mais contato. E a partir do momento que eu comecei a usar, o vi em todos os lugares.

**Denise** – E o trabalho é voltado só para nossa marca ou tem comparação sobre outras marcas?

**Natália** – Não, o meu trabalho terá só o estudo da marca de vocês. Até mesmo porque trabalhos sobre mercado de luxo têm muitos. Estudar Chanel, estudar outras marcas todo mundo estuda. Eu então pensei, quero estudar uma marca gaúcha que esteja estourando no mercado. E foi quando eu comecei a procurar e optei pela Jorge Bischoff. Eu tenho uma cartinha de apresentação da PUC, até comentei com o Douglas que gostaria de vir aqui pra vocês perceberem que é um trabalho sério. Tem um termo de autorização da marca para assinar também. Primeiro eu preciso de coisas básicas, como razão social, CNPJ, localização, número de lojas, presidência, diretoria, organograma, negócio da organização e o histórico, como surgiu tudo. Missão, visão, valores. Isso pode ser respondido se você já tem em mãos aqui, ou posso pedir esta parte por e-mail.

**Denise / Douglas** – Essa parte vamos te enviar por e-mail para ser mais prático. E outras perguntas já têm desenvolvidas, e o que a gente não tiver nós aprimoramos, claro, se tivermos mais uns dias. Tem algumas coisas que é melhor falar com outras diretoras de outras áreas, por exemplo, aqui tu tens uma pergunta que fala sobre globalização, então podemos falar com o pessoal da exportação. Enfim, para fazer uma resposta bem sólida. Até mesmo nessa questão da expansão internacional agora que está sendo mais intenso. Ela vinha sendo feita, mas de forma um pouco mais tímida, agora que entramos pra valer neste mercado. Então ele é bastante novo e nós precisaríamos pegar mais informações, coisas mais consistentes.

**Natália** - O meu foco mesmo, claro que a gente não pode falar de um processo de uma marca sem entrar neste lado, mas o meu foco principal é a legitimação. Até selecionei algumas perguntas básicas que eu preciso de imediato para dar andamento no trabalho.

Quero te pedir a gentileza para falar teu nome todo para que eu possa gravar.

**Denise/ Douglas** – Denise Pomjé, diretora de comunicação da marca. Na verdade hoje não mais da marca. Hoje sou do grupo, nós temos a Bischoff Criative Group. Temos a marca Jorge Bischoff que é voltada para este público e mercado de luxo e a Loucos & Santos que foi uma marca criada no início do ano passado que é voltada para um público mais jovem, também elegante, mas bem mais jovem. Um produto bem mais arrojado, mais solto, diferente daquela linha de comunicação da Jorge Bischoff que é aquela coisa mais certinha, caminho mais trilhado. Mais clássico, a Jorge é mais clássica e a Loucos & Santos mais uma linguagem de atitude, de ousadia, de quebra de paradigmas. A Jorge é quase o contrário da Loucos & Santos, ela é bem clássica, elegante, sofisticada, mas se tu olhar o produto, a linha de comunicação, ou catálogo ou a loja conceito da Loucos, que é em Gramado, ela é completamente diferente da loja conceito da Jorge. A Loucos tem uma loja colorida, mistura o retrô e o contemporâneo vivendo em harmonia. Já a Jorge é aquela loja *clean*, mais limpa, preta e branca. Hoje temos essas duas marcas e eu sou a diretora da área de comunicação do grupo todo, conto com a ajuda do Douglas Backes que é meu assessor direto. Ele está bem preparado para responder qualquer uma das perguntas que tu venhas precisar de respostas.

**Natália** - 1. Como surgiu a história da marca Jorge Bischoff?

**Denise** - Essa é uma história bem longa, mesmo. Vamos te mandar detalhada, mas em linhas gerais já te contamos aqui. A marca na verdade surgiu através da figura do Jorge, da pessoa dele, ele já é um profissional com anos de experiência no desenvolvimento de coleções. Com doze anos ele começou a trabalhar no calçado, porque Igrejinha é uma cidade eminentemente calçadista. Nós falamos que o berço do calçado brasileiro é essa região. Aqui isso já é uma tradição centenária. O Jorge com doze anos já começou a trabalhar nesta indústria, passou pelos diferentes processos das etapas produtivas; ele conhece como se faz um sapato do começo ao fim. E ele sempre fala que antes de Design ele é sapateiro. Ele traz isso para o design que tem essas duas dimensões, a estética e a funcional. Pode ter um sapato lindo, mas também precisa ser confortável; O Jorge consegue aliar isso e é isso que fez dele quem ele é. Ele tinha esse estúdio para desenvolver coleções para outras marcas. Ele chegou a trabalhar com quase trinta marcas simultâneas, desenvolvendo coleções de segmentos muito diferentes. Desenvolvendo coleções de sapatos mais conceituais, com sapatos bem mais

populares, que era o caso da Beira Rio, da Vizzano, que é uma marca bem comercial. A Vizzano nós pegamos ela completamente quebrada, desacreditada, na época, ela não tinha um posicionamento no mercado. E muito mais do que produzir as coleções, nós tínhamos juntamente com as empresas esse trabalho de posicionar a marca. A maioria das empresas que nós pegamos elas tinham essa dificuldade, muito mais do que não estar vendendo sapato e de buscar um desenvolvimento, nós fazíamos esse trabalho de posicionamento. A Vizzano foi um dos casos que marcou muito, não só pelo volume de produção, mas também porque a marca estava completamente desacreditada, por problemas de qualidade, por não ter um posicionamento tanto com os lojistas de multimarcas, que é quem nós precisamos conquistar primeiro, e com o público consumidor; Na época fomos os responsáveis por fazer a contratação da modelo Ana Hickmann para ser a embaixadora da marca Vizzano. Bem do início precisamos enfrentar várias resistências, porque ela não era um nome conhecido no Brasil, ela ficou dez anos com a Vizzano, ela era bastante conhecida no mercado de moda, entre o mundo das modelos, mas no público do consumidor ainda não. Então, de certa forma, a Ana Hickmann foi colocada no mercado brasileiro através de nós. Apresentamos ela como uma musa, como uma mulher ideal para aquela marca. Depois, além da Vizzano, nós tínhamos produtos infantis, trabalhávamos com empresas do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, São Paulo, isso tudo nos trouxe uma bagagem muito grande e até que um dia se percebeu que tinha um nicho descoberto no mercado, e resolvemos ocupar isso. Foi quando o Jorge optou por trabalhar com uma marca própria. Primeiro abrimos uma loja na Rua Padre Chagas em Porto Alegre, ela foi denominada como loja conceito. Era muito mais um laboratório, nós não tínhamos muita experiência de varejo, então optamos pelo nome do próprio Jorge porque era uma pessoa que assinava coleções, uma figura que poderia ser mostrada. Diferente de outras marcas como uma Dumond, como a própria Arezzo, que não tinham um nome por trás dessa marca. E dessa forma nós entendemos que isso seria um grande diferencial. Essa loja passou a ser um laboratório para a gente ter contato com a consumidora, para conhecer melhor esse mercado. E a Padre Chagas na época despontava como a rua da moda em Porto Alegre. Isso tudo já faz dez anos, vai fazer dez anos em março de 2013. Essa loja foi uma experiência muito boa. Era uma das lojas mais bonitas de Porto Alegre na época. Tivemos todo um cuidado com a arquitetura, para que mostrasse a imagem correta que queríamos dessa marca que estava

começando a aparecer. Instalada essa loja, imediatamente começaram a surgir pedidos de franquias para essa loja, as pessoas começaram a dizer que queriam uma loja igual nas suas cidades. A Rua Padre Chagas por si só é um lugar em que circulam pessoas de todo o Brasil, pessoas hospedadas no Hotel Sheraton, dessa forma, aconteceram muitos contatos lá. Na sequência, fomos abrindo uma nova loja em Gramado e depois uma loja no Shopping Iguatemi em Porto Alegre. Com essas três experiências de uma loja de rua, uma loja em uma cidade turística e uma loja de shopping nós conseguimos formatar o nosso projeto de franquias. Nós já tínhamos um conhecimento maior do mercado e dos diferentes comportamentos em cada ponto de venda, então, a partir deste momento que a marca começou a aparecer realmente para o Brasil.

**Natália** - 2. Hoje como tu achas que se expressa o valor essencial da marca? Que valor hoje ela ocupa no mercado?

**Denise/ Douglas** - Nós apoiamos o conceito da Jorge principalmente na questão da exclusividade e na sofisticação. Se tu olhar para a nossa coleção, o traço do design mesmo, o traço do Jorge é o que faz a diferença. Ele mesmo fala, se tu colocar um scarpin preto liso Jorge e um de outra marca, tu vais identificar a diferença. Porque é ali que se sobressai, quanto mais minimalista mais se sobressai o traço. Nós trabalhamos com materiais exclusivos. Quando vamos lançar uma coleção nova, antes disso são desenvolvidos todos os materiais novos. Vamos à Itália, vamos ao encontro dos nossos fornecedores e reforçamos a ideia de exclusividade para que ninguém mais tenha aquele material. Não vamos usar o mesmo couro. Tudo é exclusivo, os metais que são aplicados nos sapatos, bolsas, são todos exclusivos, são desenhados aqui dentro e feitos só para o Jorge, se tu ver a tachinha aplicada nos sapatos tem o JB, ela é personalizada. Então ele é único, é impossível confundir, é inconfundível, talvez seja a palavra que expressa melhor o que é a Jorge. Ele é luxo, sofisticação e elegância, mas principalmente isso, ele tem uma identidade muito forte, é reconhecível.

**Natália** – Então, tu falaste que ela é uma marca considerada luxo. Vocês se consideram uma marca de luxo e o porquê se consideram uma marca de luxo?

**Douglas** - Sim, justamente por essa característica inconfundível, por essa exclusividade de materiais, a forma como é produzido o nosso sapato também, por

exemplo, tem muitas marcas que trabalham com volume, que tentam vender luxo, mas que trabalham com uns dezoito fornecedores diferentes da manufatura. Elas têm dezoito fábricas nos mais diversos lugares e cada lote sai com uma qualidade diferente, com uma cara diferente. Nós não temos isso, nós trabalhamos com uma empresa de primeira qualidade, que inclusive deixou outros projetos de lado só para atender Jorge e que tem essa preocupação com a qualidade. A empresa que trabalha pra nós é a Kuntzler, se tu conhecer outras fábricas e conhecer ela, já vê a diferença. É esse cuidado com tudo. Desde a nossa linha de comunicação que tem que falar a mesma coisa que o sapato que tu vê; o que tu vê no sapato tem que ser o que tu enxerga quando acessa nosso site, quando vê nosso catálogo, quando vê um anúncio, quando telefona pra cá. Então nós temos essa preocupação de estar sempre alinhavando a comunicação para que ela transmita a mesma coisa que o sapato transmite de uma forma inconsciente. De uma forma não verbal. Então temos essa preocupação com a unidade, de mostrar detalhes que façam a diferença. Porque é isso, quando tu observas uma coisa muito de perto, um olho que está acostumado com o detalhe, percebe quando uma coisa tem consistência, é luxo mesmo ou quando ela está querendo ser, mas não alcança. Nós acreditamos neste perfeccionismo, que na verdade vem do Jorge para a equipe. Ele tem uma personalidade muito forte.

**Natália** - Só uma curiosidade, o Jorge tem essa característica de família? Aprimorou ou é dele isso mesmo esse histórico calçadista?

**Douglas** - Ele na verdade já nasceu numa região de manufatura calçadista, cresceu no meio disto com pessoas da família nesse ramo, mas a questão do desenho é uma coisa meio inata, desde criança ele desenhava. Tem até uma história de uma professora que contou que ele fazia um curso de contabilidade por ser um dos únicos que existia na época na região (não tinha muita opção de cursos técnicos, então ele começou fazendo esse curso) e a professora disse que às vezes ele estava meio dispersivo e ela olhava e tinha um desenho incrível. Pra ele isso é natural, embora ele tenha uma formação técnica. Ele fez o SENAI, ele diz que foi uma grande escola para aprimorar o ponto de vista técnico e funcional. A inspiração é outra coisa, não se aprende nos bancos escolares.

**Denise/ Douglas** - No início, quando o Jorge começou a desenhar (e isso ainda existe hoje) a maioria das empresas do setor calçadista brasileiro, copiam a moda internacional, por exemplo, se hoje a moda é spyke, todos têm o mesmo produto, se a moda é azul, todos tem o azul, as pesquisas são realizadas nos mesmos lugares, se formos para um período de feira internacional, vamos encontrar toda a concorrência nos mesmos lugares. Nós sempre tentamos (e esse é o grande diferencial do Jorge) fugir desta linha de cópia, não só a cópia em si, mas quando a moda for o azul, desenvolver um azul que é só nosso. Então nunca nosso azul vai ser igual ao outro, nunca nosso verde vai ser igual ao que está no mercado de massa. E essa é uma das grandes características nossas. E tem dentro desses pilares que o Douglas falou muita coisa importante, primeiro é essa questão da exclusividade que já começa pelo traço autoral, nós não fazemos igual aos outros, e uma das coisas que nós instituímos, que é hoje uma das características da nossa marca, é a utilização dos metais, a aplicação de grandes metais sobre os sapatos, a aplicação de grandes metais sobre as bolsas, hoje a aplicação de metal no salto, embaixo do sapato, em uma placa personalizada, uma linha de aplicação de pedras preciosas também. O mercado nos copiou, não só o mercado de luxo, como uns produtos de valor um pouco menor, copiaram, saíram, voltaram, quando era a moda metal; nós mantemos essa linha independente de esta ser uma característica de uma tendência de mercado, de ser moda, é uma característica que mantivemos e é uma das coisas que nos identifica hoje. É uma identificação muito forte do nosso produto e também é forte na funcionalidade. O Jorge traz todo esse conhecimento de sapato, de sapateiro que adquiriu durante esses anos, quando trabalhava com todas essas marcas. Do período de desenvolvimento que trouxe essa experiência. Hoje nós tivemos um depoimento de um grande design que é estilista de vestidos de luxo, dizendo do conforto e da qualidade do nosso produto. Ele disse: a noiva chega aqui com um sapato Louboutin eu já digo pra ela botar esse sapato de lado e colocar outro, porque eu já vi muita noiva acabar com o seu casamento em função de um sapato. Tem outra menina que falou: a sola é vermelha porque nós sangramos para usar, mas uso porque eu preciso usar. Nós queremos ser melhor que o Louboutin. São visões diferentes, nós discordamos que a mulher precisa fazer qualquer sacrifício para usar um sapato lindo. Ela deve usar um sapato lindo e se sentir bem com isso. O Jorge fala que o trabalho dele, a missão dele, é fazer as pessoas felizes e uma mulher não vai estar feliz com um sapato que é só bonito. Basicamente

resume tudo, tudo que a gente faz é com esse foco, de que a pessoa emane felicidade quando usar um produto da grife Jorge Bischoff. E voltando para a comunicação, todo esse cuidado que temos com os detalhes do produto, nós também temos com a apresentação dele dentro da loja, no ponto de venda, com a própria arquitetura da loja, o Jorge se envolve diretamente no desenvolvimento da arquitetura. Mesmo que nós já tenhamos um “plano-mãe” para as lojas, cada uma tem um espaço diferente. Um shopping tem um espaço, outro lugar tem outro, então ele se envolve em cada um desses projetos para que tudo saia do jeito que ele imaginou. E nós na comunicação seguimos muito forte isso. O que se percebe é que grandes empresas contratam uma assessoria de imprensa para fazer sua comunicação, nós que estamos nesse ramo percebemos que todo mundo diz a mesma coisa, todos falam as mesmas expressões e acabam dizendo a mesma coisa, se tu fores pra uma feira, e nós fizemos isso, pegar release de todas as grandes marcas, parece que uma é a cópia da outra, mudando alguns detalhes muito pequenos. Nós temos a nossa assessoria aqui dentro, eu trabalho com o Jorge há uns doze ou treze anos, eu sei exatamente o que ele pensa como ele quer colocar a marca dele, o Douglas já tem isso muito forte também, e nós conseguimos expressar na nossa linha de comunicação todo esse diferencial. Hoje a gente tem assessorias de imprensa, temos uma no RJ, uma em SP, alguns franqueados têm a suas assessorias na sua região, mas somos nós que abastecemos essas empresas com todos os textos que eles vão divulgar e publicar, então conseguimos manter, de certa forma, esse padrão que imaginamos para a marca.

**Natália** – 3. Como vocês consideram o cenário do luxo no Rio Grande do Sul e no Brasil atualmente?

**Denise** - Ainda muito tímido, nós temos poucas marcas que trabalham com o luxo de sapato no mercado brasileiro. Diria que talvez uma marca esteja tentando se colocar dessa forma, é a Schutz. Só que a Schutz trabalha com um produto um pouco mais jovem, mais *fast fashion*. Apesar de ter um valor agregado, apesar de buscar o luxo ela é mais *fast fashion*. E acima da Schutz, o Alexandre Birman que assina também a Schutz, mas que ainda está no mercado de forma bem tímida, com pouquíssimos produtos, não há um grande esforço de comunicação em cima disso, entende-se mais como uma brincadeira, uma questão pessoal, de agregar preço a Schutz.

**Natália** – 4. Vocês acham que esses clientes brasileiros estão buscando essa exclusividade, esse luxo? Está tendo esse espaço?

**Douglas** - Nós vemos isso crescendo. Basta ver que as grandes marcas de luxo internacionais também já começaram a mirar o Brasil, com a abertura de shopping como o Shopping JK Iguatemi em SP, agora com a abertura do Village Mall no RJ, está atraindo a vinda de marcas internacionais para o Brasil porque elas identificaram dessa forma o crescimento deste mercado. O Brasil está na verdade com a economia mais sólida, o Brasil desde o plano Real mudou muito, não tem mais aquela inflação louca, todas as classes sociais deram uma subida. O pobre virou médio, o médio virou alta, então sucessivamente. Isso também segmenta um pouco, porque temos um consumidor de luxo padrão o público preferencial que só consome luxo, mas também temos aquele um pouco aspiracional que é aquela nova classe C que talvez não possa ter todos os seus sapatos de grife, mas ela vai querer ter pelo menos uma bolsa, ou dois pares de sapatos. O assessório é uma porta de entrada para o mercado de luxo, talvez uma pessoa não possa usar um vestido de luxo assinado no valor de quinze mil reais, mas pode comprar um sapato de trezentos, uma bolsa de mil. Então entendemos que são diferentes os públicos que estão acessando o luxo e fazem isso de forma bem particular. Nós sentimos esse crescimento, a perspectiva é que esse mercado continue em expansão por muito tempo, como disse a **Denise**, ele ainda é muito tímido. Nós reconhecemos muito a nossa consumidora, basta pegar a nossa página no Facebook, parte daquele público que está ali é mais aspiracional do que efetivamente o nosso público consumidor de loja. Até porque o Facebook ainda tem um maior número de usuários mais jovens, que ainda não é nosso público Jorge Bischoff e sim da Loucos & Santos.

**Natália** – 5. Que tipo de cliente é essa que vocês almejam para essa marca Jorge Bischoff? São mulheres mais velhas?

**Douglas** - O Jorge não faz esse tipo de distinção, porque hoje já não é mais assim, não posso mais dizer que é uma mulher de vinte a quarenta anos. Mas sabemos mais ou menos que acaba transitando por aí, uma mulher que paga seus sapatos, não é a menina que pede para o seu pai. Mas também existe (a gente sabe que a classe A, acaba misturando um pouco isso) aquela filha que acaba usando o sapato da mãe, elas trocam muito. Então mesmo essa filha nem tendo emprego ela

pode ter um sapato assim. Mas no geral nós entendemos que se situa por aí. Uma mulher já estabelecida. Nós vemos pelas nossas lojas, nós vemos as clientes que mais compram que são geralmente profissionais mais liberais, executivas, vai por esse caminho, mas também sabemos que várias consumidoras que compram às vezes também significam volume, mesmo que não seja aquela consumidora que vai todo mês lá bater seu cartão, ela tem essa mesma importância para o negócio, para o *business*. Basicamente é isso, é aquela mulher que aprecia esse design exclusivo, essa elegância, essa atemporalidade. Um sapato nosso que podes usar por várias temporadas e ele não vai ficar velho, datado, ele não é aquela tendência de modinha. Tanto, por exemplo, que surgiu a febre do *sneakers*, a Jorge esperou, e lançou um completamente diferente, lançou um de salto fino, bem diferente. Tem aquela leitura, o mercado pediu, mas não lançaríamos só porque está na moda, mesmo porque ele vai desaparecer da mesma forma que surgiu. Mesmo quando nós fazemos um produto que é temporal, nós lançamos algo diferente.

**Natália** – 6. Como que vocês acham que é percebida a marca pelos clientes, o que vocês acham que eles mais falam; com as pesquisas vocês perceberam o quê?

**Denise** – Hoje eles percebem muito claro essa questão da exclusividade, com a entrada dessas marcas internacionais e até a facilidade do brasileiro ir para o exterior e trazer essas marcas para cá, de certa forma, generalizou este produto. Louboutin entrou como uma marca de luxo, hoje eu particularmente considero que ela já não é mais um produto para poucos, todo mundo tem um Louboutin, todo mundo tem uma sola vermelha. Ainda é necessário mostrar que se tem um. Mas também é muito forte mostrar que eu tenho um Jorge Bischoff, que eu tenho um metal personalizado, que lá de longe se percebe, assim como os traços diferenciados que percebemos claramente. Então acredito que o consumidor prefere o nosso produto por ter esse diferencial. As outras marcas não têm um mix tão grande como o nosso, elas possuem um mix muito mais enxuto, portanto, uma possibilidade menor de eu ter a exclusividade desse produto. Por exemplo, não vais a uma festa e encontrar várias mulheres usando o mesmo tipo de sapato. Isso reforça a questão do luxo e da exclusividade. Percebe-se isso muito forte, nós temos um trabalho muito intenso não só com as franquias, mas também com as lojas multimarcas para que seja um único produto vendido por tamanho. Nós temos um

*feedback* muito bom dos nossos parceiros; tudo contribui para vender esse luxo, desde arquitetura da loja, como a comunicação que nós fazemos. No mercado internacional se percebe isso crescendo também, o mercado busca fugir das marcas internacionais que já estão estabelecidas e buscar esse sapato brasileiro, que hoje já está sendo bastante reconhecido, assim como o Brasil já virou moda em várias questões. O sapato brasileiro tem esse diferencial, ele pode ser um produto clássico, mas ele tem a energia brasileira. Ele tem um colorido diferente, uma composição diferente, e isso na Jorge se percebe claramente em relação aos demais, e essa aceitação no mercado internacional se deve muito a essa questão. É um produto que compete com qualquer marca internacional, mas ele carrega algo novo, ele vem com a energia boa que o Brasil transmite, e ele é tão bom quanto e ainda mais barato que essas marcas internacionais.

**Natália** – 7. Falando agora um pouco mais de públicos, em relações aos *stakeholders* envolvidos com a Jorge Bischoff, quem são os mais prioritários?

**Douglas** - Difícil falar de prioritários, porque a gente olha pra todos ao mesmo tempo, mesmo assim, nas minúcias do dia a dia, no nosso trabalho da comunicação, a gente tem desde informativos para esses diversos públicos, ações de relacionamento para esses públicos, como exemplo, vou citar a nossa fábrica, a Kuntzler, com ela nos temos a preocupação de que aquelas pessoas que estão colocando a mão naquele sapato, na verdade produzindo aquele sapato que nós criamos aqui e vão para todos os lugares do mundo, tenha a exata noção do que isso representa. Nós sabemos que no calçado aqui na nossa região tem diversos ateliers que trabalham com isso e marcas mais variadas que exportam para Londres; o sapato é feito aqui na região e as pessoas que estão trabalhando ali sequer sabem que marca é aquela. Elas não têm noção onde seu trabalho está chegando efetivamente, só sabem que é uma marca que não é daqui, e nós temos a preocupação de que todos os envolvidos com a nossa marca saibam exatamente o tamanho do projeto no qual eles estão inseridos e a importância dele, o porquê que tem que ser perfeito. Porque a Sharon Stone vai usar, porque a Alicia Keys vai querer saber mais. Porque a gente teve que parar um processo, uma esteira de produção para fazer um produto, dois, ou três. Hoje, por exemplo, eles estão trabalhando com o couro amarelo, eles estão cortando todos os produtos que tem cor amarela, vai para a costura, elas estão costurando com a linha amarela, e assim

sucessivamente, então é muito difícil parar isso, esse processo. Assim, quando nós pedimos na segunda-feira que precisa até quarta seis pares de sapatos com o nome da Sharon Stone, um diferente do outro, é muito difícil parar a produção, eles precisam saber o porquê isso é importante. Então quando a Sharon for usar esse sapato em qualquer lugar do mundo eles vão ficar sabendo disso, eles vão se sentir importantes dentro desse processo. A fábrica não é própria, ela é uma fábrica parceira, nem chamamos de terceirizada, como seria o normal, chamamos de parceira porque eles produzem diretamente para nós. Estamos dentro da fábrica com três, quatro pessoas cuidando da qualidade da produção, é um processo completamente diferente de outras marcas. A fábrica somente não é nossa, porém, é como se fosse.

**Natália** – 8. Como é o relacionamento de vocês com esse público interno, nem partindo para o externo. Como é o relacionamento com os colaboradores? Que ações utilizam?

**Douglas** - Aqui no estúdio funcionam todos os setores administrativos, financeiro, gestão da marca, marketing, gestão das lojas, gestão de produto, comercial, esse público aqui dentro, nós temos até uma ONG dentro da empresa que é o Abraço Cidadão, que é justamente para engajar essas pessoas, essa ONG tem dois braços, um é atuar efetivamente na comunidade, lida com público externo, mas engajando também o público interno e outro voltado só para o público interno, o programa Evoluindo Talentos que é totalmente voltado para o colaborador, nós oportunizamos cursos, capacitações para esse público aqui na sede da empresa mesmo e outros em especial fora daqui, temos informativo, dessa forma mantemos todos sempre informados do que está acontecendo em primeira mão. Por exemplo, saiu uma campanha nova, nós fazemos o que chama de *Premier*, reunimos os colaboradores em diversas equipes, e durante um dia apresentamos toda a campanha para eles antes de sair na rua; informamos, é isso que estamos colocando na rua, todos participaram deste processo, sempre são os primeiros a ver. Isso de certa forma valoriza quem está aqui. Seria totalmente o efeito reverso se tu trabalhaste muito para aquilo ser concluído e daqui um pouco alguém de fora chega e diz, olha, ficou tão legal isso aqui e o colaborador ainda nem viu. Então temos essa preocupação de manter o nosso colaborador sempre atualizado primeiro, e também de dividir “os louros” com todos da equipe, não é só um trabalho

da comunicação que está mostrando um catálogo maravilhoso. Hoje todos eles têm noção da importância desses detalhes. Começando por ordem, nós temos o setor de criação de produto, que faz a pesquisa junto com o Jorge, que viaja com o Jorge. Temos a equipe de comercial, que faz a comercialização desse produto, que atua dentro da fábrica também, a gestão de lojas que é o público que trabalha diretamente com as nossas lojas exclusivas, que são 36 e 600 pontos de vendas multimarcas, Brasil e exterior, por isso temos o comercial que trabalha com as multimarcas e a gestão de lojas que é como se fosse o comercial das nossas lojas exclusivas Jorge Bischoff. E dentro da gestão de marcas tem ainda a equipe de Expansão, que é quem busca novos pontos de vendas, novos espaços para comercialização com franquias ou lojas licenciadas, que é outro projeto que iniciamos no ano passado. Aqui dentro trabalhamos muito forte com esses projetos do Abraço Cidadão e com boletins semanais ou instantâneos quando acontecem fatos instantâneos. Por exemplo, hoje a Miss Rio Grande do Sul esteve aqui e nós calçamos ela em todos os seus compromissos, quando ela venceu o concurso Miss Brasil, na segunda de manhã todos tinham em seus e-mails a informação de que aqueles produtos que a gente deu para ela contribuíram para essa conquista do título, então tudo, mídias, clippings importantes que estão sendo publicados em qualquer lugar, todos sabem quase que instantaneamente, sai um boletim extra dizendo o que aconteceu, o que sai nas revistas mensais, todos são envolvidos nisso, os nossos representantes comerciais que atuam no Brasil e no exterior também os classificamos como nosso público interno, comercializando nossos produtos em lojas multimarcas, são eles o nosso canal direto entre a empresa e o lojista, que é quem a gente tem que conquistar antes do consumidor, nosso trabalho também é bem forte com eles. Essa é uma informação bem estratégica que a gente está te dando, porque hoje ninguém mais faz, a gente sabe que a relação que nós temos com esses representantes é bem diferente que os outros fazem. Nós entendemos que isso é um grande diferencial, é estratégico, porque eles conseguem levar essa identidade, esse conceito, pra dentro das lojas multimarcas, que são mais de 600, nós sozinhos não conseguiríamos fazer isso, esses multiplicadores conseguem. Temos contato direto com lojistas multimarcas em feiras, que hoje são quatro a cinco ao ano, como lançamos coleções praticamente a cada mês, esse representante tem que saber todas essas informações, eles precisam saber porque isso foi criado, como ele vai vender isso. A cada dois meses, praticamente, têm uma

convenção com esses representantes. Trazemos de todo Brasil os representantes principais e outras vezes até a equipe toda, porque grandes regiões precisam ter mais pontos de venda, exemplo, Minas Gerais e Espírito Santo é uma região muito grande para atender, então tem o representante líder e ele tem uma equipe com mais pessoas. Agora recentemente os trouxemos para Porto Alegre; daqui duas semanas vamos trazer-lhes de novo para Gramado para um novo encontro para passarmos todas as estratégias, todas as informações da sequência do nosso trabalho. Da mesma forma, eles recebem tudo que a empresa faz, por exemplo, instituiu o público, pediu a rede social, o Instagram, faz vender, então estabelecemos uma ferramenta para cada início de semana informar o representante de quais são os produtos que vão estar no Instagram, no decorrer daquela semana, ele pode fazer contato com o representante, com o lojista, informando isso também, para que o lojista esteja ciente disso quando o consumidor for buscar esse produto. E até para que se o lojista não tiver esse produto na loja ele possa pedir, pra na hora que o consumidor for procurar ele tenha isso na loja, ele fica sabendo de antemão porque no momento que aquele produto vai para o Instagram ele cria uma demanda e se não avisamos ninguém a loja pode não ter. Isso faz com que ele tenha a possibilidade de se preparar ou se baixou o estoque ele possa pedir mais esse produto.

Agora o público fundamental são os públicos das nossas lojas Jorge Bischoff, e também os franqueados que são os donos dessas lojas, todas as semanas a equipe de loja recebe um informativo semanal para que saibam tudo o que está acontecendo. Por exemplo, se está chegando um produto novo na semana que vem a gente já manda tudo, esse produto é feito de couro de cabra, que tem uma maciez muito maior, explicamos tudo para que quando a consumidora chegar lá ela possa ser alimentada com essa informação, entendemos que a capacitação da equipe de loja é algo primordial, se ela não conhecer o produto ela vai ser incapaz de informar o cliente e vai perder a venda porque não soube explicar. Quando troca uma temporada, está iniciando o verão, por exemplo, a equipe lojista recebe uma revista feita exclusivamente para eles, só as pessoas que trabalham nas lojas têm acesso a essa revista, ela é desenhada para consultora de vendas para que ela conheça tudo sobre a coleção, cores, materiais, tendências, inspirações, o que vai ser moda na maquiagem, o que vai ser moda no vestuário, como combinar, como orientar a

consumidora, tanto em revista e também em DVD. É um vídeo bem envolvente, elas esperam por isso, são capacitadas a vender esta coleção. E o informativo semanal serve, além de informar, para dar um *feedback* sobre o ranking das lojas, tem a maratona de vendas, o ranking é importante, pois elas sabem naquele universo de 36 lojas elas possam saber qual posição elas se encontram. Isso também gera uma competição, pois cada loja quer ser melhor que a outra, e também as maratonas de vendas são outros programas de incentivo para essas vendedoras, a cada mês sai uma promoção diferente, é colocado uma meta, sempre calculada de acordo com cada loja, sabendo das limitações de cada uma, é uma disputa justa. Tudo que fazemos é com relacionamento, essa é a palavra que gere toda a comunicação com esses públicos, as gerentes das lojas não faz um mês que todas elas vieram em Gramado para conhecer a loja conceito, muitas delas não conheciam, hoje a gente faz um treinamento quando elas assumem a gerência, elas vêm para Gramado e permanecem dois dias tendo treinamento para pegar o formato de como é o processo de abordagem, de vendas, de posicionamento, visitam a fábrica, visitam o estúdio, almoçam com o Jorge, conhecem como nós trabalhamos, além de todo o treinamento com a equipe de marketing, de supervisão de lojas, treinamentos que acontecem periodicamente com as lojas. Tudo é relacionamento, premiação para equipe de vendas para loja que foi considerada a melhor durante seis meses, tudo faz parte da importância delas dentro desse projeto, na fábrica a gente também faz esse trabalho.

**Natália** – 9. E com os consumidores e com o público externo, como é feito esse relacionamento, qual é o posicionamento?

**Douglas** - Elas são bem diversas, porque algumas respeitam particularidades do mercado, então elas partem da loja, tudo passa por nós, mas às vezes a loja identifica uma oportunidade, por exemplo, na minha cidade está tendo uma feira, nós poderíamos fazer alguma coisa, o que? Elas vêm pra cá, e nós ajudamos a montar alguma estratégia para aquela loja, então envolver a consumidora local é um desses pilares, cada loja tem uma abordagem que respeita as particularidades desse mercado, por exemplo, Fortaleza tem um Happy Hour que elas fazem toda sexta-feira, Fortaleza é um caso bem a parte, ela é muito mal localizada, ela está dentro de um bairro classe alta, Fortaleza é uma cidade muito rica, ainda é a cidade que traz muito forte a questão política, mulheres de políticos, mulheres que não

trabalham e têm muito dinheiro, a loja é mal localizada, nós brincamos que na frente tem um acampamento indígena, mas o trabalho das franqueadas e da equipe é tão forte que elas conseguiram criar um relacionamento muito, muito bom com a consumidora. Como a maioria dessas pessoas não trabalham, toda a sexta-feira elas fazem um happy hour, todas essas mulheres sabem que vai ter isso, que vão encontrar as amigas lá, vão conversar, já compram, é uma confraria; é algo bem particular desse mercado, é algo quase que provinciano, acaba reunindo um público mais ou menos figurinhas carimbadas. Em Brasília, a gente faz um contato direto com a consumidora, envia informativo a elas, através de *newsletter*, através de peças impressas, Brasília não consegue criar seu próprio mailing, porque as consumidoras não podem fazer cadastro. Gramado é onde é nossa loja conceito, é uma cidade turística, então a consumidora é flutuante, temos que ter cuidado com essas diferentes particularidades para saber que tipo de comunicação vamos fazer. Mas a grife Jorge Bischoff se coloca de uma forma única, se entrar no nosso site, no nosso Facebook, vai perceber uma linguagem, uma estética que sempre vai ser respeitada, e algumas políticas, o Facebook é uma ferramenta que está “bombando” muito hoje, uma das mais importantes da internet, porque já superou o Google em número de acessos, é outra realidade, é um mundo que temos que estar presente da forma certa, algumas marcas adotam práticas que nós vetamos de cara, por exemplo, apagar comentários que não gostaram, nós nunca vamos fazer isso, vamos responder, e muitas dessas empresas contratam uma empresa pra prestar esse serviço de administrar o Facebook, o Twitter, então fica uma relação muito fria, ficam aquelas mesmas respostas sempre, eles não têm aquela vivência da empresa para responder de forma mais direta como nós fazemos internamente.

**Natália** – 10. De redes sociais, quais vocês estão presentes?

**Douglas** – Estamos no Facebook, no Twitter, no Instagram, com a Loucos & Santos nós estamos começando o Pinterest também. Basicamente é isso. Temos o site, um blog que hoje em dia é uma das ferramentas, junto com o Facebook, que mais conseguimos deixar a marca do nosso estilo, porque conseguimos compartilhar coisas que vão além do calçado, da bolsa, do acessório, é o estilo Jorge Bischoff, damos dicas de um destino de férias, maquiagem, uma exposição de arte que a gente considera importante. É o que a gente faz na revista Jorge Bischoff, a primeira revista Jorge Bischoff está na gráfica, é totalmente voltada para consumidora,

estilizada para ela. Completamente desenvolvida internamente, mais uma vez voltamos pra isso, conhecemos revistas de outras marcas, nós pesquisamos todas as nossas concorrentes, e não concorrentes também, elas desenvolvem suas revistas com uma empresa terceirizada, a Picadilly, que é um grande exemplo, por ser em grande volume, mais de dois milhões de exemplares, é uma das revistas direta para o consumidor com maior tiragem, contratam uma empresa de São Paulo, e eles produzem o conteúdo, colocam os sapatos que eles mandaram e deu. E o que queremos não é isso, é relacionamento direto, o relacionamento é o que move toda a nossa comunicação, tanto que a gente vinha num processo de dois ou três anos investindo nossos recursos em mídias de revistas nacionais, internacionais, Vogue, Elle, e outras, mas depois optamos por não mais fazer isso, a gente construiu essa marca só com relacionamento, se formos olhar investimento de mídia é minúsculo dentro do tamanho do nosso projeto, construímos a marca com relacionamento, teve um determinado período que nós sentimos necessidade de ir para essas mídias, até por pressão dos franqueados, que achavam que tinham que estar ali, mais ou menos nos últimos dois anos nós estávamos na Vogue, Elle e Estilo, a gente também tem anúncios em revistas mais locais, que o franqueado quer fazer o investimento e ele nos contrata para obter o material, ele não pode inventar um anúncio e colocar. Por exemplo, o franqueado de Porto Alegre, que é um macro franqueado, ele tem quatro lojas em Porto Alegre, ele vai fazer um trabalho com o Donna, são três ou quatro anúncios, a gente faz a arte, entrega pronto, ele só vai pagar. Algumas lojas multimarcas também solicitam, eles usam o nosso anúncio e só assinam. Tem mercados que possuem revistas regionais muito fortes, Curitiba a Place é um deles, revistas de variedades, ou de celebridades, que fazem com que o franqueado busque esse espaço. Para estar presente em qualquer revista só precisa comprar, para a gente estar presente sem estar com anúncio a gente precisa ser respeitado, e é isso que a gente acredita, se nós estamos lá é porque a gente é respeitado pela editoria de moda, se ela nos escolheu é porque há um respeito. O sapato é um dos produtos que mais tem anúncios nesse tipo de revista de moda. Se pegarmos a Vogue, a Elle, a Estilo, às vezes são dezesseis páginas iniciais só de sapatos, um volume muito grande. Então nós seríamos mais um, e não queremos isso. Os principais produtos nossos são o sapato e a bolsa, a bolsa tem uma participação muito forte, ela tem um valor de investimento bem maior, mas ela tem uma representação muito forte dentro do mix de produtos. Então temos sapatos,

bolsas, acessórios tiveram algumas experiências com roupas de couro, uma linha de Alpaca importada da Bolívia, que desenvolvemos com uma designer de lá, roupas bem exclusivas, casacos, mantas, lindas, mas a consumidora não procurava isso, nossa marca já está identificada com o sapato, então foi difícil a comercialização, só comercializava de Curitiba para cá, os outros locais mais para o centro do País não pediam porque não possuem um clima apropriado, então não foi uma tentativa acertada, nós já comercializamos sapatos masculinos e estamos voltando para isso, só paramos porque houve uma falta de fornecedores com a qualidade que nós queremos. No caso a Kuntzler não faz, ela é especializada em calçados femininos, então precisamos buscar fornecedor para isso, foi feita uma extensa pesquisa, nós fomos para Franca, que é o polo do calçado masculino, é uma referência, encontramos parceiro, mas não ficou como nós esperávamos, até mesmo com prazos de entrega, então paramos e começamos tudo de novo, tem que ser como é o feminino, tem que ser perfeito. Foi uma aceitação muito boa, até hoje perguntam pelos calçados masculinos. O principal fornecedor e único até agora em produção é a fábrica Kuntzler de Dois Irmãos, e os fornecedores de matéria-prima dependem, temos alguns tecidos que são Italianos. Cada temporada isso muda, o Jorge viaja, conhece novos fornecedores, trabalha com os antigos, temos parceiros daqui, isso muda bastante. Por exemplo, o tecido italiano, nós desenvolvemos com a mesma empresa que faz a Dior, que a Louis Vuitton, que essas grandes grifes também fazem, então nós temos material de extrema qualidade que vem de lá. Nós não temos no Brasil nada parecido. Por isso nós vamos lá e também pela exclusividade, se desenvolve um material especial para nós. A questão dos fornecedores de couro, por exemplo, cada curtume tem uma especialidade, então não mantemos a exclusividade com um parceiro, por exemplo, a moda do próximo inverno que vem tudo com camurça, produto nobre, pouquíssimos curtumes trabalham com isso, então teremos que buscar isso; já o Box, que é outro material que vem para inverno, que é extremamente rústico, nós teremos que buscar outro curtume. Os metais a gente produz em duas metalúrgicas diferentes, elas são daqui. Estamos buscando alguma coisa na Ásia também, é um experimento ainda. Como se dá esse processo, quando vamos desenvolver uma coleção, a primeira coisa que vamos fazer é a matéria-prima, depois de toda pesquisa que se faz a gente imagina “que matérias-primas nós vamos usar e que cores, nós vamos utilizar nessa coleção”, nós desenvolvemos com os curtumes, com a fábrica de tecidos as primeiras peças e

entregamos para fábrica, depois disso o relacionamento é entre eles, a fábrica que vai se preocupar em comprar o couro, os metais, a gente desenvolve a primeira peça, a piloto, e passa para eles.

Sobre a comunicação, preciso te falar sobre a revista. Depois que nós saímos das grandes revistas de moda, nós optamos por fazer estrategicamente investimentos nesse ano na nossa revista. A primeira edição tem um investimento muito maior, porque tem que adquirir a plataforma, o investimento gráfico dela. Então tivemos um investimento maior até que estes anúncios que tínhamos feito no ano passado. E todo o nosso esforço de comunicação e de investimentos está voltado na revista. Mostramos muitos produtos, destinos turísticos, muita coisa, tudo feito por nós mesmos. Tínhamos contratado até uma empresa que criou o projeto gráfico e editorial, que criou todo o projeto gráfico, mas na hora, não adianta, nós somos insuportáveis. Se uma palavra não agrada nós vamos sentar e discutir isso. Pois temos uma imagem pra zelar, então eu não posso usar qualquer palavra, tenho que usar a palavra certa, e isso não conseguimos comprar com um projeto pronto, olhamos muitas revistas da concorrência que não entendo como eles deixaram passar algo despercebido. Às vezes é uma questão de um título muito infeliz, uma escolha de destino turístico que o nome do lugar é uma empresa concorrente da tua, por exemplo, pegamos a revista de uma concorrente que segue na mesma linha da Arezzo, que o enfoque do destino turístico é Ana Capri, uma marca da Arezzo. Então somos muito detalhistas, perfeccionistas, criteriosos, é uma luta para conseguir fornecedores que atinjam esse resultado. Nós sentamos junto com o diagramador, dizemos coloca isso aqui, isso ali, porque isso terá tal impacto. Talvez pra pessoa que esteja fazendo não tenha sentido, mas nós sabemos que terá. Tanto que a empresa que nós contratamos com valor bastante elevado acabou não fazendo nada, nós fizemos tudo internamente, 82 páginas, todo o conteúdo foi desenvolvido por nós, desde quem íamos entrevistar, fazer contato, entrevistamos pessoas bem legais. Fizemos entrevistas de todas as formas, até por telefone, mas entrevistamos pessoas de Rio de Janeiro, Maranhão, Estados Unidos; em Tenerife. Fomos fazendo tudo sozinhos, nós contratamos a agência About Shoes, mas tudo é nosso, até a produção de moda fomos nós quem fizemos porque eles não chegaram ao resultado que queríamos. Mesmo com tudo pago, nós optamos por fazer o que achávamos melhor para que saísse tudo como imaginávamos, nós tínhamos um

tempo um pouco curto e achávamos que conseguiriam absorver nosso estilo nesse tempo curto e isso não aconteceu. Eles estavam produzindo uma revista About Shoes que é legal, mas que não tem a ver com o nosso estilo, e nós queríamos um produto customizado; com muito estudo e com muitas pesquisas não só da concorrência, mas também com grandes marcas que possuem produtos legais como foi a Le Lis Blanc a Body Store, que têm revistas muito boas que nos inspiramos e fizemos melhor.

**Natália** – 11. Em relação à concorrência, qual a principal, quem considera concorrente?

**Denise** – Na verdade, são níveis diferentes de concorrência. Têm concorrentes que consideramos em função da marca que eles colocam no mercado, tem concorrentes de produtos, em qualidade acho que não tem concorrente. Mas nós vemos que disputamos um mercado com determinadas marcas em função de preço e posicionamento, embora com estilos diferentes. A Schutz concorre conosco, só que é um produto totalmente diferente. O produto dela é mais parecido com o da Loucos & Santos, que é um produto que tem a moda como principal foco, não é um produto atemporal, tem algo mais voltado com quem quer estar sintonizado com a tendência mesmo, disputamos um mercado consumidor parecido, alguma coisa de preço.

**Natália** – 12. Em posicionamento de mercado, em legitimidade?

**Denise/Douglas** - Nesse sentido nós não temos, na verdade de certa forma é estratégico, como nós temos esse produto que permite isso, a gente procura “o oceano azul”, estamos disputando em uma categoria praticamente única. Ninguém está disputando conosco no conceito, nosso conceito é bem particular, sabemos que comercialmente estamos na disputa de gôndolas, mas acreditamos que em conceito é difícil de apontar, até mesmo porque hoje a nossa presença no Brasil é prioritária, agora que estamos explorando mais o mercado externo e as marcas que são mais parecidas com a nossa estão lá e agora que estão chegando aqui, então na verdade vamos nos encontrar com os nossos concorrentes. Os desfiles são mais uma forma de nos posicionar, nós estamos presentes no Fashion Rio, estamos já na nossa 18ª edição, em parceria com a marca Filhas de Gaia e na São Paulo Fashion Week, uma das semanas de moda mais importantes da América Latina na quarta

temporada, algumas marcas de sapato desenvolvem sapatos para marcas que estão desfilando com a marca delas, nem aparece a marca, o que nós fazemos é desenvolver as peças em parceria com essas marcas, sabendo o que elas irão produzir para a coleção e assim desenvolvemos um sapato que vai complementar aquele look, a nossa marca assina junto com ele. Eventos importantes que nos ajudam a nos colocar no mercado. Com o Samuel Cirnansck temos outras parcerias, outros desfiles, outras ações que ele faz também, ele é realmente bem parceiro da marca no mercado de luxo. Sobre o mercado internacional, nós já trabalhamos há bastante tempo com esse mercado através das lojas multimarcas; estamos presentes em cerca de trinta países com essas lojas, mas desde o ano passado estamos levando a nossa bandeira; parecido com levar a nossa franquia com um modelo próprio, mas que possuem algumas particularidades. São lojas licenciadas, e não lojas exclusivas como chamamos a nossa franquia, ela tem políticas diferentes, o contrato é diferente, não a loja é diferente. Funciona mais ou menos da mesma forma, é um empresário local, como se fosse nosso franqueado, é um licenciado, recebem de nós todas as diretrizes, a arquitetura de loja e opera com exclusividade a nossa marca, não vende mais nenhuma outra, inclusive o treinamento, como é o caso de Barbados, que nossa equipe foi pra lá pra fazer todos os treinamentos. É uma loja piloto nesse programa, em Barbados no Caribe, que é um destino muito turístico, que tem um consumidor bem classe A, o próprio mercado local tem esse consumidor, é um país que tem esse contraste, mas que tem esse público A, então foi uma primeira experiência que está sendo desenvolvida, mas já temos uma avaliação inicial. Já temos contratos amarrados com o mercado do Oriente Médio, já temos um contrato grande, com dez lojas, que já é um parceiro de multimarcas, mas queria levar algo a mais, pra ele a Jorge Bischoff já é a marca âncora na loja dele, ele já estava fazendo um Jorge Bischoff por conta própria, então ele abre de fato a loja Jorge Bischoff no exterior. Ele vai levar todo o nosso conceito, a nossa bandeira, acreditamos que para estabelecer a Jorge Bischoff temos que levar a experiência completa e não só apenas os produtos. Esse é um dos critérios que estabelecemos, a empresa tem que levar o nosso conceito, não só o produto. Mesmo que este produto já fale por si, mas ele fora de um contexto ele não é a mesma coisa. Temos exemplos de pessoas que viajam o mundo, que conhecem a Jorge Bischoff aqui e que ficam muito felizes quando encontram a Jorge Bischoff no seu país. Porque conheceram aqui, tiveram a

experiência, levam cinco pares e duas bolsas, e depois ficam nos procurando pra saber como fazem pra comprar agora, já que saí do Brasil. Essa virou parceira nossa, ela é uma Búlgara, trabalha no setor de energias renováveis e viaja muito, ela veio para Minas Gerais num congresso, conheceu a loja, se apaixonou, ela usa Chanel, Louboutin, usa as marcas mais caras do mundo, e se apaixonou pela Jorge. Ela disse, “eu amo essa marca e o preço é incrível”. Essa questão da loja de Barbados que já era uma loja multimarcas e virou uma loja própria, acontece bastante no Brasil também. Lojas multimarcas que reconhecem a importância das vendas Jorge Bischoff e acabam virando franqueado. Cada vez que uma loja multimarcas quer virar uma franquia pra nós é uma maravilha. A franquia Jorge Bischoff tem uma taxa para comprar só now-how e depois tem uma taxa muito alta para montar a loja de acordo com o nosso padrão. O investimento contempla o estoque inicial e o capital de giro. O montante é bem mais significativo do que nós falarmos a taxa de franquia é tanto, era cinquenta mil, mas se tu fores ver se não tiver pelo menos um milhão tu não pode ter a loja, pois tem que estar bem localizada, tem que ter a arquitetura correta, o estoque que é um produto de alto valor. E tudo passa pela nossa aprovação. Tem-se um cliente de João Pessoa, se a loja de multimarcas lá não está vendendo bem, analisamos se vai dar certo ter uma loja com produtos exclusivos. Uma vez feito isso, nós vamos pra lá analisar a situação, ele vem pra cá pra entrar nos padrões, vemos se ele tem capital para manter esse investimento durante algum tempo até ele ter retorno, se conseguimos o melhor ponto da cidade, porque às vezes nós não abrimos lojas em ponto mais ou menos, jamais abriríamos loja onde é hoje, a de Fortaleza, só se abre se for num Iguatemi, na rede Multiplan, ou em loja muito bem localizada, e isso hoje é uma dificuldade porque os shoppings hoje já estão com seus mix formatados, não entra uma loja de sapatos se não sair outra. Cada shopping tem um estilo diferente, tanto que as nossas últimas lojas em shoppings foram em shoppings novos, não se consegue entrar num Iguatemi mais com uma loja muito boa, só quando alguém sair, e quando sai às vezes não é num ponto adequado. É uma das grandes dificuldades hoje. Mas já se percebe o inverso. Shoppings novos que vão abrir os administradores já nos procuram, eles querem ter a nossa marca lá dentro. É uma marca importante para gerar um conceito do shopping também. A maioria dos shoppings de luxo que estão se instalando no Brasil estão buscando a nossa marca como uma das primeiras. Inclusive em um deles nós somos do conselho de

administração do shopping. Ainda falando em franquias e multimarcas nesse comparativo, é muito claro que a franquia quando vai se buscar uma franquia, buscaram pela paixão, pela marca. Pela mulher que já usava, por essa coisa toda que acontece dentro da loja quando ela entra, que ela se apaixona por aquilo, já a multimarcas busca um negócio rentável porque ela vive isso, ela sabe que é um excelente negócio. A outra vem movida pela paixão, claro que há um estudo de mercado, mas bastante influenciada pela paixão que tem sobre a marca. Nós temos exemplos, a franqueada de Cuiabá, por exemplo, nós pegamos um relatório de uma multimarca e descobrimos que ela era uma das melhores clientes daquela região. Até brincamos, perdemos uma cliente potencial, agora ela vai comprar a preço de custo. Ainda falando de comunicação com o mercado através do ponto de venda, as nossas duas lojas conceito, tanto da Oscar Freire em SP como a de Gramado RS, mas muito mais a de Gramado, ela serve como uma grande vitrine para a marca. Oscar Freire não é uma loja muito rentável, porém, nós sabemos que é preciso estar lá para nos firmarmos como uma marca de luxo, é um investimento mais de marketing, claro que ela não é uma loja ruim, ela sempre atinge as metas, mas não é o melhor negócio, porque a operação da Oscar Freire é muito cara. Mas sabemos mesmo assim da importância de estar naquele local para nos posicionarmos no mercado de luxo. Já Gramado é uma vitrine do Brasil inteiro e até do exterior, e é um momento onde as pessoas estão mais disponíveis, elas estão passeando, elas estão curtindo aquilo, elas passam horas dentro da loja, toma um espumante, o marido chega lá e curte o ambiente, fica à vontade, passa vídeos institucionais e desfiles, é um local aconchegante, Gramado então tem essa característica, as pessoas continuam a experiência quando saem da loja, continuam na vibração boa, as pessoas tiveram um bom atendimento e continuam naquela vibração boa. Na Oscar Freire, tem aquela coisa de ser SP, tu tens uma experiência legal de atendimento, mas quando sai do local você está na correria de SP. Então Gramado é uma loja conceito por essa experiência que a cliente ainda tem quando sai da loja. A gente entende que ali seja o melhor lugar para mostrarmos o nosso estilo. Gramado foi a loja que vendeu a nossa primeira franquia, antes de termos um projeto de franquias como falamos, nós tínhamos a loja da Rua Padre Chagas, Gramado e Iguatemi. Nós lançamos o projeto de franquias em quinze de dezembro, e nossa primeira franqueada foi para ver o Natal Luz em Gramado, ela foi três dias seguidos na loja comprar, por ter gostado tanto do produto, daquela aura toda que a

loja passa; ela no quarto dia disse que ela queria uma loja igual. Nós tínhamos lançado há uma semana o projeto de franquias, é justamente por esse relacionamento que conseguimos criar dentro da loja que está fazendo sucesso. Ontem tivemos a visita de um casal que ele é um alemão e ela é uma brasileira, ele é diretor da America Latina da Varilux, que hoje moram no Rio de Janeiro, já conheciam a nossa loja no RJ e estão passando uns dias de férias em Gramado, conheceram nossa loja conceito lá, a atendente vendeu tão bem o nosso produto naquela loja que ele disse dentro da loja “eu quero igual a essa, quero uma no RJ”, ontem ele veio aqui buscar informações, foi entrevistado e entrevistando e saiu daqui com a compra da loja do RJ que estamos mudando de franqueado, e de uma segunda loja que estamos abrindo no RJ no Village Mall, que vai ser o shopping mais top do RJ, então as coisas acontecem assim, dentro da loja conversando com as pessoas, então esse é um dos nossos diferenciais no nosso negócio, e quando conhecem o Jorge eles adoram. O Jorge quando consegue estar na frente do cliente ele vende qualquer coisa. Esses são os nossos diferenciais, completamente diferentes do que se enxerga a concorrência fazer. Nada conosco é frio, a maioria das lojas tem uma empresa contratada para fazer essa expansão de franquias, a concorrência contrata empresas até para comercialização de franquias, a maioria contrata empresas especializadas que conhecem o mercado, que conhecem os investidores para buscar esses novos franqueados. Nós fazemos tudo, até os treinamentos são feitos por nós. Temos uma equipe de supervisão de lojas que viaja o tempo todo nas nossas filiais para realizar o treinamento das equipes, renovando sempre os treinamentos com as equipes de lojas, até mesmo porque os quadros de funcionários das lojas se renovam, às vezes há uma troca. Por isso, tem treinamento constante, ele tem suas regiões de atuação e eles vão girando o tempo todo para que nunca se perca esse engajamento. Temos as coleções especiais de luxo. Além das coleções especiais temos a Miss Chic, que são modelos iguais aos adultos, porém sem salto, pensado para uma consumidora muito jovem, esse tem numeração do vinte e oito ao trinta e seis, a coleção Petit Amour, que é para pet, nós fazemos coleiras, guias, bolsas de viagem para cachorro, que também usam o mesmo padrão da coleção. O luxo legítimo, que é uma coleção de couro de cobra original, a cobra python, importada com licença do IBAMA, é um processo bem burocrático que leva dias pra ser efetivado. Tanto que é um produto bem exclusivo, feito só por encomenda, bem personalizado. A cliente monta seu sapato, escolhe a

cor, o modelo, o acessório, monta seu sapato respeitando uns parâmetros, já que tem que ser a mesma linha que utilizamos, faz um produto como a cliente quer, e recebe ele personalizado com o nome dela, ele é completamente exclusivo, então chamamos ele de luxo legítimo. Hoje tem muito essa febre da estampa de cobra. Quando ela entrou parecia que ia ser temporal, porém, ela permaneceu assim como uma onça, uma zebra, só nós hoje trabalhamos com a estampa de cobra original, e com esse formato sob encomenda também é só nós que trabalhamos. Esse formato é único. Não conhecemos nenhum outro igual que tenha essas particularidades que a cliente escolhe todo o material até a gravação do seu nome. Ele é um produto para uma consumidora muito diferenciada, é para aquela consumidora que o luxo já não dá mais, então se criou essa nova categoria “luxo legítimo”, é um desafio que temos todos os dias, a nossa consumidora é assim, insaciável, temos que criar todos os dias algo a mais e único. Esse produto vai para a casa da cliente, acompanhada por uma carta assinada pelo Jorge, com um certificado de garantia.

Encerra – Após, passou um vídeo institucional e conheci o estúdio; fotografei.

## APÊNDICE B – Roteiro para a apresentação da organização Jorge Bischoff

1. Razão Social:
2. Nome Fantasia:
3. CNPJ:
4. Localização:  
Av/Rua:  
Bairro:  
Cidade:
5. Número de Lojas:
6. Presidência e Diretoria:
7. Organograma:
8. Ramo da Atividade:
9. Negócio da Organização:
10. Histórico:
11. Missão, Visão e Valores

### **ROTEIRO B – ROTEIRO DA ENTREVISTA MARCA**

1. Como surgiu a marca Jorge Bischoff?
2. Como se expressa, resumidamente, o valor essencial da marca?
3. A empresa Jorge Bischoff considera-se uma marca de luxo? Por quê?
4. Como está classificado o mercado de luxo no Rio Grande do Sul e no Brasil?
5. A que a Jorge Bischoff atribui o sucesso da marca?
6. Como a marca Jorge Bischoff é percebida pelos clientes?

**GLOBALIZAÇÃO:**

7. Qual foi o impacto (positivo/negativo) para a empresa Jorge Bischoff?

**EXPANSÃO:**

8. Como aconteceu o processo de expansão da Jorge Bischoff?

9. Existe um plano de internacionalização que é utilizado para todos os países?

10. Qual foi o momento marcante que a empresa decidiu se expandir?

11. Quais são os critérios para a escolha das cidades, estados ou países sedes de uma nova loja Jorge Bischoff?

12. Dificuldades e desafios com a expansão?

**CULTURA**

13. Existe uma equipe que analisa os aspectos culturais do país?

14. Existe um profissional de RP na empresa?

15. Os materiais de divulgação/produtos são customizados de acordo com cada cultura, região? Ou segue um único modelo?

16. A Jorge Bischoff considera importante conhecer a fundo os aspectos culturais de cada país, região, ou seja, ir atrás de mais informações além de uma cultura que é conhecida?

## **STAKEHOLDERS**

17. Quais são os *stakeholders* envolvidos com a Jorge Bischoff?

18. Quais São os públicos/ *stakeholders* prioritários/ envolvidos da Jorge Bischoff?

19. Como se dá o relacionamento com o público interno?

- Que ações de relacionamento são desenvolvidas com os colaboradores?

20. Quais os principais segmentos do público externo?

- Que instrumentos de comunicação são utilizados na comunicação com esse público?

## **RELAÇÕES PÚBLICAS**

21. A gestão de relacionamento com o público é realizado por algum RP?

22. Como a organização tenta equilibrar os interesses dos *stakeholders* de diferentes regiões?

### **ROTEIRO C – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A RELAÇÕES PÚBLICAS / RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO**

1. Nome completo
2. Cargo
3. Atividades de Relações Públicas realizadas na Jorge Bischoff?
4. Quais as características de um profissional de relações públicas?

#### **Para o Jorge Bischoff**

- Onde busca inspiração para suas criações?
- Concorrentes?

## ANEXO A – Entrevista com o designer Jorge Bischoff

### **1. Quando achou que trabalharia com sapatos? Por quê?**

O gosto e a aptidão para o desenho vêm da minha infância, mas foi na adolescência que o desejo floresceu. Meu grande aprendizado sobre técnicas dos calçados foi no SENAI, mas a vivência do mercado é que me ensinou os diferenciais da profissão, principalmente a necessidade de desenvolver coleções arrojadas, sem jamais perder o conceito comercial.

### **2. Como foi o início da carreira?**

Nasci numa região com tradição centenária na manufatura calçadista. Desde muito pequeno vivi neste meio com minha família, rodeado por peças de couro, pelo barulho das máquinas, pelo cheiro da madeira sendo trabalhada para criar os primeiros modelos de saltos... então comecei cedo, atuando na indústria de calçados a partir dos 12 anos. Escrevi minha história com o universo da moda e do sapato, passando por todos os processos, do chão de fábrica até a administração e vendas. Hoje não me vejo em nenhuma outra profissão que pudesse trazer tanta realização.

### **3. Quais os maiores desafios?**

A profissão de designer traz grandes desafios, mas também grandes paixões. A busca constante pelo novo, interpretar e antecipar os desejos das consumidoras, a agilidade do mercado, são questões imperativas ao nosso trabalho. De outro lado, é gratificante ver o resultado de uma coleção sendo fotografada para revistas, participando de desfiles ou, percebendo nas mulheres, o quanto se sentem valorizadas ao usar um sapato ou uma bolsa da nossa grife.

### **4. Trabalhando em um estado com tanta tradição no setor calçadista, qual foi o diferencial para se destacar?**

Nosso foco é justamente na diferenciação: cada produto Jorge Bischoff precisa levar a assinatura do bom gosto, da exclusividade, do desenho autoral. É este posicionamento que conquista a preferência das consumidoras mundo afora, por isso nossa obsessão em ser a marca número um em conceito, com luxo, glamour, sofisticação, design, criatividade, exclusividade e padrão internacional. Isso é o que norteia todas as nossas ações, desde o processo de criação de produtos

inovadores até o desenvolvimento de materiais exclusivos e personalizados para compor nossas coleções, fazendo com que a mulher se sinta diferenciada ao usar um produto com a assinatura da grife.

### **5. Como foi criar a sua própria marca?**

Foi tudo muito rápido para a empresa, mas pessoalmente sou insaciável na busca pelo novo, então, embora arrojado, posso dizer que foi um passo natural. Com uma vida inteira dedicada ao setor, aptidão natural para a criação e a experiência acumulada no desenvolvimento de coleções para os mais diversos públicos, foi com tranquilidade que iniciei o projeto da grife Jorge Bischoff – hoje parte do Bischoff Creative Group, que agrega também a marca Loucos & Santos (esta, dedicada a uma consumidora jovem e atendida).

### **6. E aonde ainda espera chegar com ela?**

A grife Jorge Bischoff e a marca Loucos & Santos estão em franca expansão. Hoje temos 38 lojas exclusivas JB em operação no Brasil, projetando fechar o ano com 42. Também acabamos de deflagrar o projeto de lojas licenciadas no exterior, com a abertura da primeira em Barbados, no Caribe – que é hoje um dos principais destinos turísticos do mundo. Também estamos presentes em mais de 800 lojas multimarcas, comercializando nossos produtos em 30 países. Assim como conquistamos o primeiro lugar nos corações e mentes das brasileiras, trabalhamos para alcançar rapidamente a liderança na preferência das consumidoras em todos os países onde estamos presentes.

### **7. Você criou um conceito. Acha que o luxo vem da exclusividade?**

A exclusividade é um dos indicadores de luxo, mas a resposta mais completa é a identidade. O conceito é o que realmente faz diferença – e isso compreende uma série de características, sobretudo a originalidade do design e a atenção aos detalhes, pois são eles que revelam o que é luxo e o que apenas parece ser. Posicionar-se de forma diferenciada, definindo um estilo próprio, é a essência do luxo. E manter a essência ao longo da história é o grande segredo.

**8. O que poderia dizer em relação aos sapatos e bolsas produzidos hoje no país. Temos um estilo próprio? Por quê?**

Estilo é mesmo a palavra-chave nesse contexto. Não acredito em “moda brasileira”, mas em “estilo brasileiro”, que é algo muito maior. Trata-se de um estilo cheio de vida, alegre, colorido, solto, natural. Sem dúvida o estilo brasileiro, que é uma das marcas registradas da grife Jorge Bischoff, já está influenciando o estilo do mundo: cada vez mais o consumidor global se apaixona por essas referências.

**9. Para finalizar, o que o Brasil ainda precisa fazer nesse setor para ser mais reconhecido internacionalmente?**

O Brasil entrou, definitivamente, na agenda mundial do calçado. Nosso design já é referência em todas as feiras internacionais, e em 2011 fomos sede do principal congresso mundial do setor. O aumento das exportações dos nossos produtos são prova desse reconhecimento, assim como a chegada de grandes marcas globais ao país. Estamos em franco crescimento nas duas pontas, portanto: como criadores e como consumidores de moda e estilo.

## ANEXO B – Meios de comunicação da Jorge Bischoff



Capa Revista Jorge Bischoff



Site Jorge Bischoff



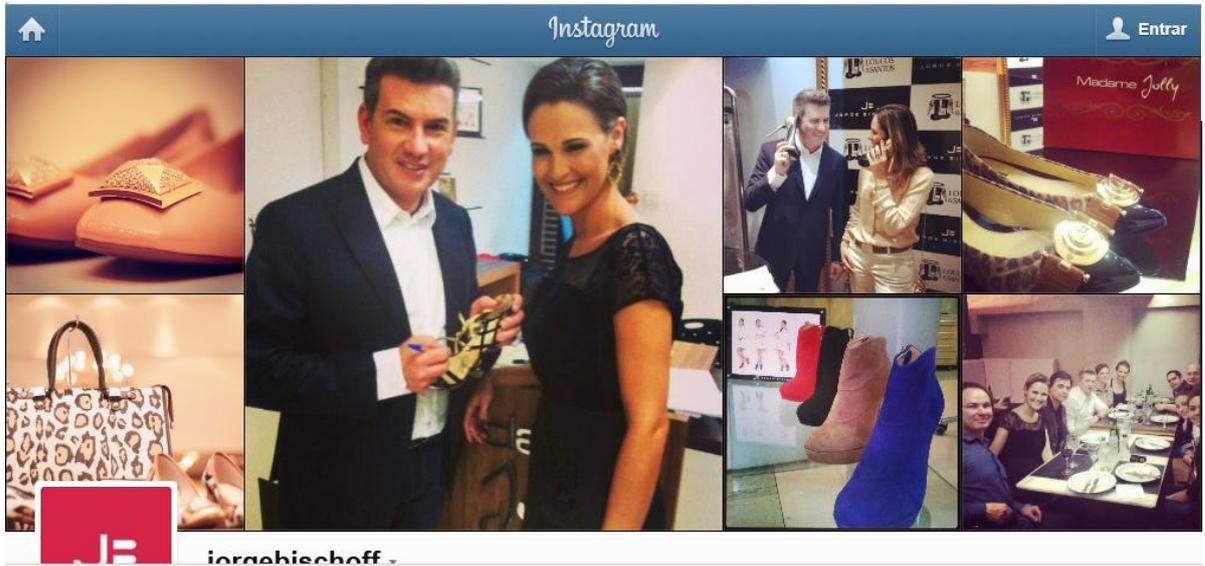
# Blog Jorge Bischoff

 BUSCAR

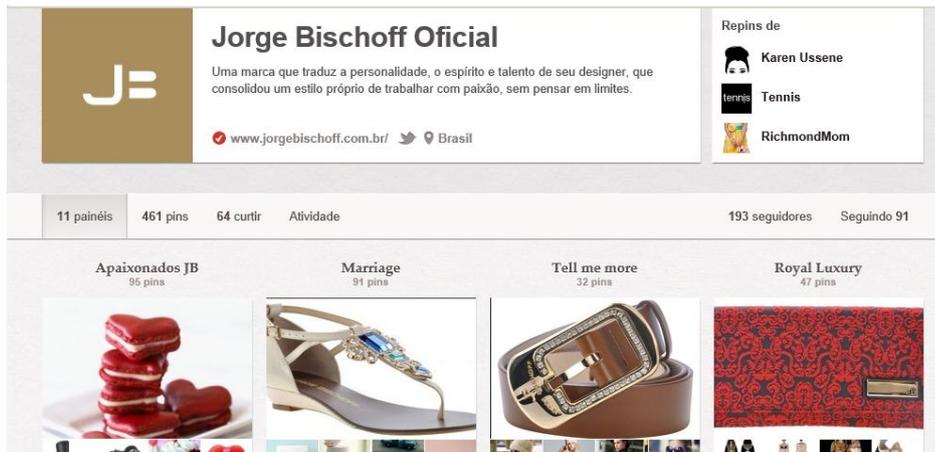
Blog Jorge Bischoff



Facebook Jorge Bischoff



Instagram Jorge Bischoff



Pinterest Jorge Bischoff



Twitter Jorge Bischoff.



Logo Jorge Bischoff

ANEXO C – Coleções Exclusivas



Bolsa Luxo Legítimo



Coleira Petit Amour

## ANEXO D – Produtos Jorge Bischoff



Bolsas



Luxo nos detalhes



Luxo nos detalhes



Peça desenvolvida pelo Bischoff Creative Group para ser aplicada nos acessórios da marca

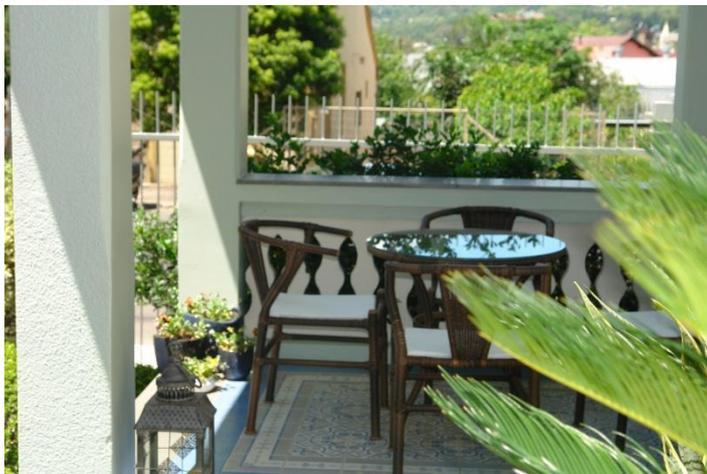


Bloco de anotações Bischoff Creative Group



Sandália Jorge Bischoff

ANEXO E – Fotos do Bischoff Creative Group



Área de lazer do Bischoff Creative Group



Bischoff Creative Group



Bischoff Creative Group



Bischoff Creative Group



Loja Jorge Bischoff

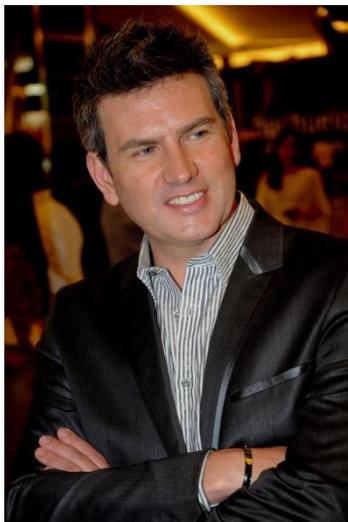


Maquinário para desenvolver peças Jorge Bischoff



Sala do designer Jorge Bischoff

## ANEXO F – Jorge Bischoff e seus colaboradores



Designer Jorge Bischoff



Douglas Backes - assessor de comunicação da Jorge Bischoff; Natália Gabineski Taborda (autora deste trabalho) e Denise Pomjé - diretora de comunicação do Bischoff Creative Group

## ANEXO G – Carta de autorização da marca Jorge Bischoff

## AUTORIZAÇÃO DE USO DE INFORMAÇÕES PARA FINS DIDÁTICOS

Eu Denise Tomje, (nacionalidade) brasileira,  
(estado civil) divorciada, inscrito no Registro  
Geral sob o nº 900/234724 e no CPF sob o  
nº 317369040-00, autorizo a Srta. Natália Gabineski Taborda, estudante  
de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social da PUCRS, a utilizar  
informações sobre a organização Jorge Bischoff, CNPJ 08960972/0001-24, a qual  
represento neste momento, para fins acadêmicos referentes ao seu trabalho de conclusão  
de curso.

Porto Alegre, 17, Outubro de 2012.

Assinatura :

Denise Tomje