

A COERÊNCIA DA IMAGEM DA MARCA: O CASO GUCCI

Maria Gabriela Gama¹, Inês do Amaral²

Abstract — *In this article we want to show how the eighties continued to mirror the progress of major holding companies, mergers, acquisitions, divestitures of products, the uncontrolled increase of the licensing system, the emergence of new brands. Our study focuses on Gucci, which in the late eighties was in financial disruption, going through a very troubled phase, which settled into many errors of the brand management, for example, a licensing policy that contributed to rampant speculation, and not always following the consistency of the brand. What path did it follow? What are the actors in this process? How was the brand repositioned? We also tried to focus on the new communication strategy of the Gucci Group, which capitalized the role of message's consistency globally, the reacquisition of licensing systems, the manufacture of products, the investment in new products and stores and the acquisition of other brands' portfolio.*

Index Terms – Consistency, brand, identity, repositioning, image.

INTRODUÇÃO

No passado, o mercado do luxo de matriz francesa era imune às agitações económicas. As empresas eram familiares, de pequena dimensão, as peças eram acima de tudo artesanais e feitas para uma clientela restrita e a expansão não estava nos seus horizontes. O século XIX inaugura um novo tempo – a modernidade e com ela o consumo também aliado ao luxo que se tornou numa «marca distintiva, símbolo de acesso e de pertença a uma nova classe social» [1]. A partir dos anos oitenta, e fundamentalmente dos anos noventa, os grandes grupos económicos intuíram que o luxo devia ser massificado, pensado à escala global, viram na classe média uma via para continuarem a crescer, um novo segmento a explorar. Entramos nesta euforia do consumo. Se os anos oitenta foram o culto da logomania, os anos noventa foram para Lipovetsky, «o tempo de um consumismo selectivo, (...) seguido nos anos 2000 por um novo frenesim eufórico de consumo do luxo». De um modo sintético, podemos concluir que existem três conglomerados de luxo, que

dominam o mercado: o grupo francês *Moët Hennessy & Louis Vuitton* (LVMH), o grupo francês *Pinault-Printemps-Redoute* (PPR) e o grupo suíço *Richemont*, liderado por Johann Rupert. São três grandes holdings, que congregam uma multiplicidade de marcas e produtos, que estão segmentados em função dos seus públicos-alvo. De um modo sucinto, diremos que da Alta-Costura ao *prêt-à-pôrt de luxo*, estendem as suas unidades de negócio aos acessórios como, por exemplo, roupa, relojoaria, joalheria, malas, ao universo dos perfumes, cuidados de beleza e cosmética e ainda, por exemplo, pelo sector do retalho, da imobiliária, das bebidas e da distribuição.

O grupo francês *Pinault-Printemps-Redoute* (PPR) é detentor de marcas de luxo de uma dezena de marcas do *Grupo Gucci*, de marcas de cosméticos e de perfumaria, e de marcas desportivas. Actua ainda no sector do retalho e da distribuição. O grupo suíço *Richemont* é detentor de marcas de moda, actuando no sector da relojoaria, da joalheria e de acessórios.

Ao mesmo tempo que as marcas que gozam de um capital de notoriedade como, por exemplo, a *Givenchy*, a *Dior*, a *Ives Saint-Laurent*, abandonaram os sistemas de licenciamentos, uma vez que estes sistemas contribuíram para uma especulação desenfreada, e nem sempre seguindo a coerência das marcas, «as marcas de luxo mais prestigiadas» como por exemplo, a *Gucci*, a *Hèrmes*, a *Louis Vuitton*, a *Prada* «entram num novo território da moda, no qual a maioria até então só tinha aventurado com prudência» [2].

A preocupação com a coerência da marca não é um fenómeno recente. É uma história que se perde nos tempos. Provavelmente, radica nas primeiras trocas mercantis ou seja, em alguns sinais primários, que foram gravados, com o intuito de certificarem os seus produtos. De um modo sumário, no caso da moda, podemos convocar costureiros como por exemplo, Charles-Frédéric Worth e Paul Poiret que em assonância com a sua época foram prenunciadores ao difundirem o seu nome, ao sedimentarem relações com a aristocracia, com a alta burguesia e com os artistas, que lhe permitiram trabalhar e promover a sua marca. Perspectivado como um talento e precursor do marketing contemporâneo, Worth, segundo Mark Tungate: «(...) foi o primeiro costureiro da época a envolver o seu próprio nome num conto de fadas e a comercializá-lo a troco de benefícios». Na continuidade, temos ainda Poiret, que na linha do autor: «(...) abriu boutiques com o seu nome nas principais cidades

1 Maria Gabriela Gama, Instituto de Ciências Sociais, Departamento de Ciências da Comunicação, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal, mgama@ics.uminho.pt

2 Inês do Amaral, aluna do Mestrado em Comunicação de Moda na Universidade do Minho, Departamento de Engenharia Têxtil, Campus de Azurém, 4800-048 Guimarães, Portugal, inesdoamaral@gmail.com

francesas, organizou desfiles itinerantes, desenhou vários produtos, e criou vestidos para as celebridades» [3].

Quanto ao sistema de licenciamentos [4], Christian Dior afirmava «“Nós somos negociantes de ideias”». Christian Dior foi, provavelmente, quem melhor intuiu o poder da comunicação da marca à escala global, quem melhor anteviu e “cultivou” a força da identidade visual da mesma, num tempo em que estas questões ainda não tinham sido convocadas nestes termos. Transformou a *Dior*, numa marca constituída através de «uma rede de empresas que difundiam a marca por cinco continentes, mantendo um controlo estreito e rigoroso das suas actividades».

O CASO GUCCI

De um modo sucinto, a *Gucci*, que timidamente teve a sua origem em Florença, nos anos vinte do século passado, foi adquirindo um capital simbólico, sendo conotada como uma marca de luxo. Nos anos cinquenta e sessenta, sob a tutela dos filhos de Gucci, Rodolfo Gucci e Aldo Gucci, a empresa continuou a gozar deste capital ao mesmo tempo que progredia e era tida como uma marca de prestígio. Em finais da década de 60 foi a «primeira marca europeia» a implantar-se na Rodeo Drive, contando com clientes como por exemplo, «Grace Kelly, Frank Sinatra, Jacqueline Kennedy, Sophia Loren, (...) a *Gucci* estava no auge» [5]. Ulteriormente a esta fase, a partir sensivelmente da década de setenta, a *Gucci*, atravessou épocas conturbadas, que radicaram em disputas familiares, licenciamentos, fazendo com que se fosse perdendo o controlo sobre a mesma.

Em meados dos anos setenta, a *Gucci* tinha, por exemplo, a *Gucci Parfums SpA*, que foi licenciada à Mennen, uma nova linha de bolsas de cosméticos, a *Gucci Acccessories Collection*, mais conhecida por *GAC*, que era uma linha ainda mais acessível, no intuito de chegar ao maior número possível de consumidores. A propósito desta linha, Sara Forden assegura no seu livro, *The house of Gucci – A sensational story of murder, madness, glamour and greed* [4]: «o seu lançamento representou o momento em que a *Gucci*, perdeu o controlo sobre a qualidade dos seus produtos».

A fase da decadência coincide com a década de oitenta e com uma série de erros que passaram por exemplo, pelo excesso de licenciamentos concedidos de uma forma indiscriminada, desvirtuando o ADN da marca. A propósito desta década, detenhamo-nos no que nos diz Dana Thomas: «mais de 22 mil produtos, (...) tinham o nome da *Gucci*» [3].

Entretanto, a moda italiana viu despontar novos talentos, como por exemplo, Versace, Gianfranco Ferré, Armani, Missoni, Krizia, ao mesmo tempo que o centro da moda se transferia de Florença para Milão e «as lojas de acessórios geridas por famílias como a Fendi, a Trussardi (...) modernizaram a sua imagem e conquistaram fatias do mercado à *Gucci* [4].

Numa das reuniões preparatórias em meados de oitenta, aquando das negociações com a família Gucci, e com a *Investcorp*, um fundo investimento sediado no Bahrein, Sara Forden afirma no seu livro [6]: «as batalhas familiares, as questões fiscais, a grande divisão entre a *Gucci* América e a *Gucci* italiana», as transacções ilícitas, a ausência de um planeamento estratégico, como por exemplo, em termos de licenciamentos, ditaram o fim do império da *Gucci*, como uma marca de luxo. Estando em ruptura financeira, foi comprada em meados dos anos noventa pela *Investcorp*, que adquiriu a totalidade das acções da família Gucci.

Numa primeira fase, Domenico de Sole e Tom Ford aparecem-nos como precursores de um novo rumo para a *Gucci*, numa etapa conturbada que passava necessariamente por equacionar qual o caminho a seguir de modo a reposicionar a notoriedade da marca, mantendo a sua identidade; tinham ainda o desafio de gerir as disputas entre o Grupo *LVMH*, a *Gucci*, e a entrada em cena do Grupo *PPR*³, que permitiu que fosse constituído o Grupo *Gucci*, a aquisição do portefólio de marcas que foram adquirindo dentro do segmento dos bens de luxo, a gestão da expansão das marcas do grupo. Marie-Pierre Lannelongue, no seu livro subordinado ao título, *Los Secretos de la Moda al Descubierta*, defende que o trabalho de Tom Ford passou por pensar a marca à escala global, isto é, «do desfile ao *packaging*, da publicidade ao perfume, para convertê-la numa máquina para seduzir os consumidores» [7].

A partir do momento em que apreendemos uma marca, podemos começar a trabalhar cada um dos seus componentes dentro do seu universo particular, mantendo e capitalizando a origem da mesma. O talento de Tom Ford consistiu em situar a marca no centro da atenção, quando existia a impressão de que nada coincidia no âmago da mesma. Para Carine Roitfeld, ex-editora chefe da Revista *Vogue* Francesa: «“ na história da moda existe (...) um antes e um depois de Tom Ford, já que foi um dos primeiros que realmente entendeu o poder do marketing”» [3].

Em termos de pensar a marca, podemos afirmar que tudo passou por uma estratégia de comunicação que veiculasse por exemplo, uma mensagem única a nível global, uma estratégia de marketing adoptada para os bens de luxo, capitalizando a história, a cultura, os produtos da casa-mãe, de modo a reposicionarem a imagem da marca; tentaram recuperar o controlo sobre o design e a fabrico de todos os produtos *Gucci*; recuperaram a maior parte dos sistemas de licenciamento nas áreas do calçado, *prêt-à-porter*, recuperaram a sua linha de relógios, criaram um

³ O grupo *Pinault-Printemps-Redoute* congrega as marcas de roupa do Grupo *Gucci* como por exemplo, a *Yves Saint-Laurent*, a *Gucci*, *Stella McCartney*, *Alexander McQueen*, *Sergio Rossi*, *Bottega Veneta*, a *Balenciaga*, a *Di Modolo*, *Boucheron*. No sector dos perfumes detêm as marcas *Roger & Gallet*, *Fendi*, *Oscar de la Renta*, *Ermenegildo Zegna* e no âmbito dos cosméticos é detentor da *Yves Saint-Laurent Beauté* e da *Sanofi Beauté*, as marcas desportivas como a *Puma* e a *Converse*. É ainda detentora da *Sansonite* e da *Christie's* e ainda, no mercado do retalho e da distribuição através da *Fnac*, da *Redcats*, da *Conforama*.

portefólio de produtos para uma marca que já não era atractiva.

Para além da *Gucci*, a ideia foi transversal a marcas, como por exemplo, à *Ives Saint-Laurent*, ou seja, Tom Ford voltou a incumbir-se de pensar a marca em função da unidade. Passa a definir todos procedimentos relacionados com os desfiles, com as colecções, com os espaços, com as relações com a imprensa. Tom Ford «Decide (...) tudo, desde a cor das flores (...) até à escolha do papel de cartas e tal como na *Gucci*, vê tudo, sabe tudo e controla tudo» [8].

Estava em causa assegurar linhas de produtos e uma identidade que fossem compatíveis com a imagem de marca. De um modo conciso, para Teresa Ruão «gerir a marca representa planear e implementar os meios necessários ao desenvolvimento, manutenção e controlo da imagem da marca» [9]. A imagem da marca corresponde a uma série de percepções e de associações mentais que fazemos em relação a uma determinada marca.

Sabemos que as grandes marcas obtêm lucro a partir das licenças que detêm e que lhes possibilita a comercialização do nome das respectivas marcas em linhas de acessórios variados como, por exemplo, cosméticos, sapatos, óculos, meias, perfumes. Contudo, a Alta-Costura mantém-se como um imprescindível factor de montra publicitária para as grandes casas de moda. Se, no passado, os costureiros se dedicavam à costura, e os perfumes e os acessórios eram um apêndice, se comparamos com o universo da costura hoje, assistimos a um processo inverso, isto é, multiplicou-se o universo dos perfumes, que radicou no sistema de licenciamentos concedidos pelas marcas, uma maneira de sobreviverem no mercado e a Alta-Costura, significa uma parcela muito reduzida do mercado.

Tom Ford tinha uma especial predilecção pelo universo de Calvin Klein e salientou: «“ gostaria de criar roupas desportivas (...) e elegantes com um estilo europeu mais sofisticado do que Calvin Klein, mas com os volumes de facturação de Ralph Lauren”». Para Tom Ford, este «“ era o único estilista que tinha criado um mundo inteiro. (...) Sabe como é o perfil do seu público, como é a casa dessas pessoas, que tipo de carro conduzem – e responde aos desejos dos seus clientes”» [6].

Quando Tom Ford assumiu a direcção criativa da *Gucci*, perspectivou também o revigorar da marca através da *it bag*, para um *target* mais jovem, contribuindo na esteira de Dana Thomas, para que os lucros evitassem a «falência iminente e ajudaram a financiar a expansão global, funcionando a carteira como uma introdução à marca» [7].

Ao abordar as transformações operadas por Tom Ford, Marie-Pierre Lanelongue salienta que «na colecção de inverno 1995 (...) revisita o estilo andrógino. (...) Reedita as carteiras de alças de bambu que nos anos cinquenta deram notoriedade à marca. Imagina campanhas de publicidade agressivamente sexy que rompem com a imaginação metódica do luxo» [7]. Para além das fragrâncias de todos os acessórios que vão sendo criadas e lançados no mercado, a *it bag*, tem um lugar cativo. Este fenómeno mantém-se até aos

dias de hoje, como mais um upgrade do nosso quotidiano. Uma estratégia de marketing assente no quinhão de sonho que o consumidor experiencia, após ter adquirido a compra. Trata-se sempre de vender sonhos. Na perspectiva de Dana Thomas [5], «o plano de Bernardo Arnault tinha funcionado: os consumidores não compram artigos de luxo pelo que são, mas pelo que representam».

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por um lado, encontramos duas variáveis na marca, uma que está ligada ao consumidor e está relacionada com características que a singulariza, que a caracteriza, que a identifica, levando-nos a atribuir um significado, a optar por ela em detrimento de outra marca. Por outro lado, do ponto de vista empresarial a marca tem caução comercial. Isto é, sabemos que os anos oitenta significaram o desenvolvimento das grandes holdings, das aquisições, das transferências de fundos de investimento para outros fundos de investimento, do aumento desenfreado do sistema de licenciamentos, do surgir de novas marcas, da dispersão dos produtos de uma multiplicidade de marcas que se por um lado, circulam de fundo de investimento para outro fundo de investimento e que estão cotados na bolsa, por outro lado, pertencem a grupos económicos que olharam para a moda como uma forma de expansão dos grupos, como um mercado apetecível.

Esta década representa, similarmente, o tempo da estruturação das marcas aparelhadas por um conjunto de estratégias de marketing, de publicidade e de relações públicas cada vez mais eficazes. O estatuto das *griffes* é convertido em ícones.

Nos anos noventa continuamos a perceber a aquisição e a difusão das marcas, a consubstanciação dos grandes conglomerados de marcas de luxo. Em consonância com o pensamento de Lipovetsky, o que constatámos é que cada vez mais fomos assistindo a uma aceleração de todo o tipo de transacções económicas, feitas em tempo real, a «uma explosão dos volumes de capital em circulação no planeta» [1]. As regras alteraram-se, a realidade contemporânea nada tem ver a com o passado, ou seja, estamos muito longe do tempo em que os costureiros, os criadores e os estilistas eram donos das suas marcas.

Na contemporaneidade, todas as estratégias são afinadas pelos grupos económicos e pelos seus aparelhos, pois os «negócios tornaram-se demasiado sérios para (...) serem deixados apenas nas mãos dos costureiros» [10]. É neste tom realista, que François Baudot nos dá conta do que se joga no mercado em ebulição, tratando-se, acima de tudo, de uma nova ordem económica regida à escala global. E o processo criativo inerente à profissão?

Há uma diferença substancial entre o estatuto de Worth, de Poiret e o estatuto dos novos designers, criadores e estilistas. Pensamos que a maioria dos estilistas agindo enquanto directores artísticos – aliás é esse nome que as casas de Alta-Costura a que pertencem lhes atribuem –, não estão

absorvidos com o processo criativo, mas sim com a homogeneidade dos múltiplos serviços que se jogam na cadeia produtiva e na distribuição procurando assegurar a coerência da marca. Se a moda «ontem era uma festa, hoje tornou-se num *big business*» [10].

E voltamos a evocar Poiret, a propósito do criador e da marca porque, foi, o primeiro costureiro a pensar no seu nome em termos de uma marca, embora Coco Chanel e particularmente Dior e Ives Saint-Laurent tenham ido mais longe. Mas essa investida do criador/marca e da marca /criador foi um dos trilhos escolhidos, uma vez que as marcas que sobrevivem são apenas aquelas que se encontram acopladas aos grupos económicos. Assim, constatámos, o papel do criador passou a andar a par da marca, ambos convertidos em estrelas, justificando-se, portanto, que a produção, a estrela e a mercadoria coincidem e não são mais do que produtos de um sistema, de uma máquina de confeccionar, de garantir e de divinizar as estrelas. Concentremo-nos no livro de Mintzberg denominado, *O processo da estratégia – conceitos, contextos e casos seleccionados*, a propósito de Bernard Arnault: «“Os estilistas sabem que aqui têm liberdade para criar mas as suas ideias têm que ser um sucesso comercial. Os estilistas são artistas mas precisam de gerar vendas”» [11]. São vários as “artes” que coincidem dentro do costureiro: *star*, *criador*, *business men*, tudo ao mesmo tempo.

REFERENCIAS

- [1] LIPOVETSKY, Gilles (1987), *L’empire de l’éphémère : la mode et son destin dans les sociétés modernes*. Paris: Éditions Gallimard
- [2] GRUMBACH, Didier (2008), [1993], *História da Moda*. São Paulo: Cosac & Naify.
- [3] TUNGATE, Mark (2008), *Marcas de moda – marcar estilo desde Armani a Zara*. Barcelona: Gustavo Gili.
- [4] POCHNA, Marie-France (2001), *Dior*. Paris: Assouline.
- [5] THOMAS, Dana (2007), *Deluxe – Como o Luxo perdeu o Brilho*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- [6] FORDEN, Sara (2001), *the house of Gucci – A sensational story of murder, madness, glamour and greed*.
- [7] FORD, Tom, [et al.], (2008), *Tom Ford*. New York: Rizzoli.
- [8] LANNELONGUE, Marie-Pierre (2008), [2004], *Los Secretos de la Moda al Descubierta*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- [9] RUÃO, Teresa (2006), *Marcas e Identidades. Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.
- [10] BAUDOT, François (2008), [1999] *Moda do século*. São Paulo: Cosac & Naify.
- [11] MINTZBERG, Henry (2003), *O processo da estratégia – conceitos, contextos e casos seleccionados*. Porto Alegre: Arimed Editora.