

DAS RUAS DE PARIS AO BRASIL: OS POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS DE GUERLAIN E GIVENCHY.

From the Streets of Paris to Brazil: The Strategic Positioning of Guerlain and Givenchy

Silva, Ana Julia Esteves; Graduada; Fundação Getulio Vargas, anajuliaestevesilva@gmail.com¹

Tomazini, Adriana Pereira; Graduada; Fundação Getulio Vargas, adrianaptomazini@gmail.com²

Porto, Roseli Morena; Professora Doutora; Fundação Getulio Vargas, roseli.porto@fgv.br³

Resumo: Este estudo tem como objetivo a compreensão dos posicionamentos estratégicos e do processo de venda das marcas de luxo Guerlain e Givenchy. A metodologia de pesquisa adotada foi a qualitativa de estudo de caso múltiplo com foco em entrevistas e observações diretas. Os resultados obtidos destacam a ênfase de Guerlain em sustentabilidade, inovação e herança, enquanto Givenchy na conexão com os universos da moda e dos cosméticos.

Palavras-chave: Estratégia, mercado de luxo, cosméticos.

Abstract: This study aims to understand the strategic positioning and sales process of the luxury brands Guerlain and Givenchy. The research methodology adopted was a qualitative multiple case study focusing on interviews and direct observations. The results obtained highlight Guerlain's emphasis on sustainability, innovation and heritage, while Givenchy on the connection with the worlds of fashion and cosmetics.

Keywords: Strategy, luxury market, cosmetics.

Introdução

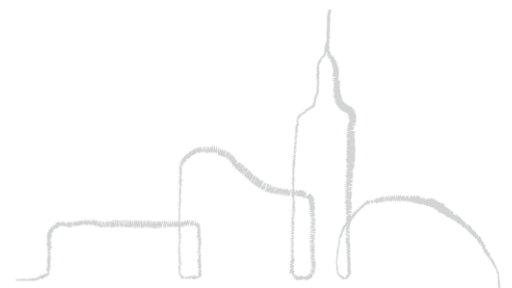
As marcas de luxo têm de se modificar no tempo para se ajustar ao movimento do conceito de luxo (STREHLAU, 2008), bem como buscar incessantemente a inovação nos produtos, seja na embalagem, no posicionamento, no conteúdo, funcionamento ou comunicação, sendo um importante meio de mantê-la atual. Simultaneamente, os gestores dessas empresas devem garantir a preservação do DNA da marca, um conjunto importante de valores e atributos (PASSARELI, 2012).

Os perfumes e cosméticos das marcas de luxo devem estar disponíveis em todo o mundo com a mesma apresentação aos diferentes clientes (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2008) e, ao contrário do que acontece com produtos do mercado de massa, os consumidores dessa categoria também esperam encontrar a mesma campanha publicitária e o mesmo posicionamento em todo o mundo.

¹ <http://lattes.cnpq.br/5494811380408115>

² <http://lattes.cnpq.br/9459989479935783>

³ <http://lattes.cnpq.br/1644637911034340>



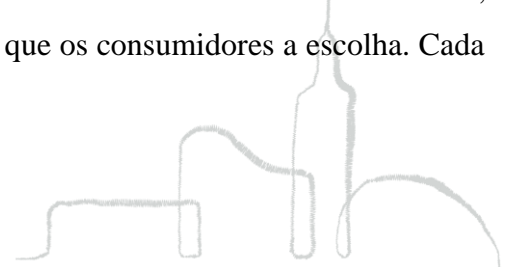
Dessa forma, a apresentação do cosmético de luxo para o consumidor final é fundamental e deve estar alinhada com os princípios e valores da marca. Para Sá e Marcondes (2010), o ponto de venda do luxo, tanto no meio físico, quanto no online, é o local onde o cliente entra em contato e tem experiências com os produtos, consolidando a imagem que ele tem da marca.

Assim, o tema central do estudo deste Artigo Científico, é o posicionamento das marcas de cosméticos de luxo para o seu público-alvo e suas decisões estratégicas para o processo de venda. Os objetivos específicos, então, circundam compreender o posicionamento estratégico de empresas do setor de cosméticos; identificar como as empresas envolvem o seu posicionamento estratégico com o processo de venda e, por fim, comparar as estratégias identificadas no estudo de caso das empresas Guerlain e Givenchy. Portanto, será realizada uma pesquisa qualitativa por meio do estudo de caso múltiplo das empresas Guerlain e Givenchy. Além disso, foi desenvolvido um referencial teórico acerca dos temas de estratégia, posicionamento de marca e processo de venda, relacionando cada um deles com o mercado de luxo e seus principais aspectos. Para isso, foi realizada a pesquisa bibliográfica em livros, artigos e revistas científicas.

Referencial Teórico

O conjunto de compromissos e ações definidos pelas empresas são a sua **estratégia**, que tem como objetivo investigar as competências fundamentais dela e, assim, alcançar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, de acordo com Hitt et al. (2022). As organizações devem estar dispostas e disponíveis para modificar sua estratégia a qualquer momento (THOMPSON Jr. et al., 2008), isso porque as condições do mercado se alteram, existem avanços na tecnologia, novas práticas dos concorrentes e a constante necessidade de adaptação em relação às preferências dos consumidores. Assim, a questão alvo das estratégias das marcas de luxo atualmente consiste em manter esse valor-signo das marcas, de acordo com (THOMAS, 2007). Para o autor, o objetivo dos grandes conglomerados é alimentar o desejo dos consumidores por seus produtos, seja através dos *fashion shows*, das publicidades ou da criação de linhas menos acessíveis

De acordo com Dimingo (1988), o **posicionamento de marca** frente ao mercado é sua chave principal para conseguir se diferenciar em ambientes competitivos. Dessa forma, o autor detalha que existem dois tipos de posicionamento, o de mercados e o voltado para o lado perceptual do consumidor. Em linha com essa abordagem, Mourad e Serralvo (2018) defendem que o posicionamento deve orientar as estratégias de comunicação e as associações, visando deixar claro para o consumidor qual é o significado da marca e sua exclusividade, demonstrando seus pontos superiores em relação a seus concorrentes para que os consumidores a escolha. Cada



marca assume um posicionamento específico e que, mesmo sendo independentes e do mesmo conglomerado de luxo, possuem identidades distintas que não interferem umas nas outras (STREHLAU, 2008).

O **processo de vendas**, segundo Dubinsky (1981), pode ser definido como uma sequência de etapas nas quais os vendedores efetuam a venda. As etapas são: Prospecção e qualificação; Planejamento de venda; Abordagem; Apresentação e demonstração; Superação de objeções; Fechamento e Manutenção e acompanhamento. A tomada de decisão em um processo de compra de um artigo de luxo, de acordo com Passarelli (2012), envolve o produto, o consumidor e o ambiente, tendo como referencial os fatores cognitivos, como motivação, percepção, atitudes e valores, tanto sociais, quanto situacionais.

O **mercado de luxo**, segundo Pizzinatto et al. (2014), pode ser materializado tanto nos produtos, quanto na marca, ou mesmo no serviço que acompanha a venda. Dessa forma, uma das grandes funções do luxo é de produzir uma distinção social dos seus consumidores e de sua representação. Dessa maneira, a efemeridade desse conceito fica mais exposta, uma vez que o consumidor muda suas percepções com o tempo e o que antes ele considerava como distinção, depois pode se tornar algo comum, portanto, a partir disso, não se delimita quando uma marca pode ser considerada de luxo, mas sim reconhecer os níveis do luxo (STREHLAU, 2008).

Metodologia

A pesquisa qualitativa, segundo Bryman (2016), destaca o foco maior nas palavras em comparação com estudos de quantificação de dados. Assim, o autor ainda define que a pesquisa qualitativa tem uma posição epistemológica, ou seja, o foco está na compreensão do mundo social por meio de um exame da interpretação desse mundo por seus participantes. Por esse motivo, a metodologia qualitativa foi a escolhida para a realização da pesquisa.

Dessa forma, o modelo escolhido para essa pesquisa será o estudo de caso múltiplo, pois, de acordo com Stake (1995), eles são adotados a fim de proporcionar uma compreensão mais abrangente do fenômeno em análise e, assim, o pesquisador é capaz de identificar padrões, variações e nuances no tema. A coleta de dados na pesquisa de estudo de caso, de acordo com Yin (2003), é tipicamente extensa, uma vez que utiliza múltiplas fontes de informação. O autor recomenda que seja feita a coleta de seis tipos de informações: Documentos; Registros arquivados; Entrevistas; Observações diretas; Observações participantes; Artefatos físicos. Assim, para essa pesquisa, será realizada a coleta de dados por meio de documentos, registros arquivados, observações diretas por meio de visitas nas lojas físicas que vendem os produtos das duas marcas no Shopping Pátio Paulista e visita aos sites que vendem os produtos das duas marcas, Sephora, Beleza na Web e Época Cosméticos e entrevistas em profundidades que foram realizadas com a Gerente de Marketing da Guerlain, no dia dois de Maio de 2024 e

Gerente de Marca da Givenchy, no dia vinte e nove de Abril de 2024, elas foram realizadas de maneira remota e tiveram a duração de quarenta minutos cada, não foram gravadas mas foram feitas anotações durante toda a entrevista.

Segundo Yin (2003), em um estudo múltiplo, a análise de dados deve começar com uma descrição detalhada de cada caso individualmente (análise dentro do caso), seguida por uma análise comparativa entre os casos (análise entre casos) para interpretar seu significado. Neste estudo, será adotada uma abordagem holística, coletando informações sobre as empresas e realizando entrevistas com gestoras. Depois, será feita uma análise comparativa para identificar similaridades nos desafios enfrentados por cada empresa.

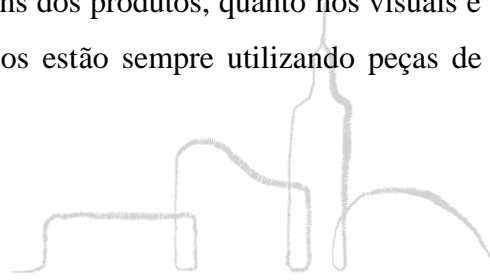
Análise dos Resultados

As marcas Guerlain e Givenchy são consideradas *Maisons* de luxo, entretanto, elas possuem uma diferença entre si. A Guerlain nasceu como uma *Maison* de Beleza e, desde sua fundação, busca ser uma vanguardista no segmento da beleza, sendo responsável por diversas inovações que revolucionaram o mercado. Já a Givenchy, foi criada como uma *Maison* de Couture e posteriormente entrou para o universo da beleza através das categorias de fragrâncias, maquiagem e skincare.

Guerlain e Givenchy são marcas de luxo do mesmo conglomerado, LVMH, porém cada uma possui sua própria identidade e posicionamentos distintos. Em relação aos valores principais da marca, Guerlain considera que seu legado no mercado de beleza, com uma história de quase 200 anos, é um dos seus principais lemas. Com isso, a sua herança também se torna um ponto importante, além das contínuas inovações que os produtos possuem. Já Givenchy apresenta-se como uma marca sofisticada, porém destemida, pois traz nos seus produtos a elegância advinda de seu fundador, mas também consegue inovar e impressionar com suas criações ousadas e diferentes.

Guerlain possui um público-alvo muito bem definido e com um foco grande em mulheres entre 35 e 60 anos de idade. Como possui o posicionamento mais premium e com produtos com preços acima da média do mercado, a classe social A+ é o foco da marca. Já Givenchy não segmenta o seu público e não apresenta um foco em um grupo específico. A marca busca conquistar mais pessoas e garantir volume de venda, então o poder aquisitivo do seu público é diversificado.

O foco das atividades de marketing de Guerlain engloba a sustentabilidade, abordando sua relação com as abelhas, que são o emblema da *Maison* e de onde a matéria-prima é extraída. O foco de Givenchy, no entanto, é a forte conexão com a moda e isso pode ser percebido tanto nas embalagens dos produtos, quanto nos visuais e nas campanhas da marca, pois, além da estética das imagens, os modelos estão sempre utilizando peças de *Couture*, como roupas, bolsas e óculos.



Em relação ao processo de venda, a Guerlain e Givenchy possuem três clientes em comum na distribuição de seus produtos, sendo eles Sephora, Época Cosméticos e Beleza na Web. Mas, além disso, a Givenchy vende seus produtos na Renner, Riachuelo, Dufry, perfumarias e distribuidores. A Guerlain possui dois canais próprios de venda, no meio online, o seu e-commerce e fisicamente por meio do Asaya SPA. A Givenchy, entretanto, não possui nenhum canal próprio de venda.

A venda nos pontos físicos realizada pela Guerlain e Givenchy possui diversos pontos em comum, sendo eles o time de consultores e seus treinamentos, as categorias dos produtos e foco nos lançamentos. Além disso, como uma maneira de potencializar as vendas nas lojas, as marcas realizam ativações nas quais promovem suas categorias e falam sobre seus principais lançamentos do momento. Outra ferramenta que ambas utilizam em loja são as *masterclass* que consistem em momentos com um especialista de maquiagem, fragrância ou de skincare para falar sobre os produtos e chamar atenção dos clientes que estiverem passando naquele momento, buscando explicar os diferenciais dos produtos e gerar uma compra ao final dessa ativação. A principal diferença nas vendas físicas é que a Guerlain possui seu próprio ponto de venda, o Asaya SPA, onde oferece uma variedade de produtos *premium*, incluindo alta perfumaria, skincare de alta qualidade e *exceptional pieces*. A venda no SPA é centrada em uma experiência completa, com consultoria personalizada para entender as necessidades da pele do cliente, seguida por uma massagem com os produtos e, por fim, uma exposição dos produtos que enfatiza sua exclusividade e luxo.

O processo de venda online também é similar. Ambas realizam investimentos para ter seus produtos nos banners dos sites, organizam mecânicas de brindes em vendas de determinado valor, possuem páginas dos produtos onde colocam informações sobre as linhas e especificam os diferenciais de cada um de seus produtos. Outro ponto que é muito importante para elas na venda dos *e-retailers* é seguir o *guide* global.

As maiores diferenças nesse processo de venda entre as duas marcas é que a Guerlain possui um e-commerce próprio e, por esse motivo, consegue ter um sortimento de produtos exclusivos para seu site, com linhas de alto luxo. No caso da Givenchy, ela não possui um e-commerce próprio, mas ela tem uma estratégia que a Guerlain não realiza, que são os produtos exclusivos para cada um desses sites. Dessa maneira, a marca fornece a exclusividade de venda de produtos de coleções especiais para um dos sites que vendem seus produtos.

Considerações finais

O mercado de cosméticos de luxo é um segmento competitivo, o que faz com que as marcas precisem desenvolver ações para a fidelização de seu público-alvo. O que pode ser realizado em todas as suas decisões estratégicas, começando com quais produtos serão vendidos, como eles serão distribuídos até quais serão as ações

de marketing. O conjunto dessas escolhas faz com que a empresa consiga se diferenciar em relação aos seus concorrentes e consiga demonstrar seu posicionamento. Em vista disso, o tema do trabalho foi o posicionamento das marcas de cosméticos de luxo para o seu público-alvo e suas decisões estratégicas para o processo de venda.

Por meio desse estudo, portanto, foi observado que as marcas possuem estratégias diferentes no mercado brasileiro, mas, ao mesmo tempo, possuem um elo em comum que é conseguir gerar para o consumidor uma experiência de luxo e exclusividade. A Guerlain faz isso por meio de seus eventos exclusivos, de seu portfólio *premium* no site próprio e SPA e de seu comprometimento com a sustentabilidade. A Givenchy consegue atingir isso por meio do encantamento do público que se inspira na marca de *Couture* pelos produtos de beleza e consegue estar presente em diversos locais do Brasil, mantendo o posicionamento em todos os seus canais de distribuição.

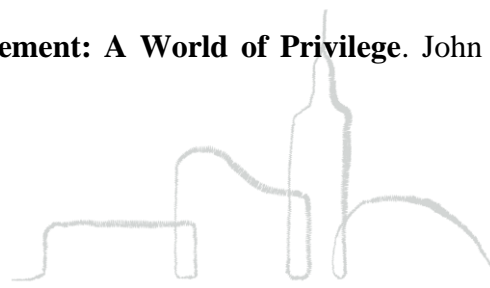
O trabalho explorou o segmento de cosméticos de luxo que, apesar de não ter tantos *players* como em outros setores, é altamente competitivo no mercado e possui características únicas. Ele foi importante, pois mostra para as marcas de luxo que, apesar de existirem *guides* globais, cada uma consegue adaptar suas estratégias para o mercado local e transmitir sua exclusividade para o consumidor. Ademais, explicita que os posicionamentos de marca podem e devem ser diferentes, a fim de não só conquistar o público-alvo desejado, como também garantir que as atividades de marketing estejam conectadas com os seus princípios e com o que faz sentido para o consumidor. Por fim, apresenta várias possibilidades para o processo de venda, com ideias de ativações e eventos, além de formas de diferenciar-se no meio físico e online.

As limitações da pesquisa envolveram não ter acesso aos dados quantitativos internos das marcas, como o volume de vendas, a representatividade em cada um dos canais e posição no mercado. Em relação à extensão da pesquisa, algumas possibilidades interessantes seriam análises envolvendo outras empresas de luxo que competem diretamente com Guerlain e Givenchy, estudo do impacto da pandemia do COVID-19 no mercado e as perspectivas do lado dos consumidores, envolvendo a investigação da experiência do cliente, os motivos da recompra e a questão da fidelização à uma marca.

Referências Bibliográficas

BRYMAN, A. **Social research methods**. Oxford university press. (4th Edition), 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Yousef_Shahwan4/post/What_is_the_best_and_the_most_recent_book_in_medical_research_methodology/attachment/59d6525179197b80779aa90f/AS%3A511717807321088%401499014441133/download/Social+Research+Methods.pdf. Acesso em: 14 nov. 2023.

CHEVALIER, Michel; MAZZALOVO, Gerald. **Luxury Brand Management: A World of Privilege**. John Wiley & Sons, 2008.



DIMINGO, E. P. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**, 1988. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/d45af753da3ac965ed4cdcce2324e3cc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1821485>. Acesso em: 25 out. 2023.

DUBINSKY, Alan. **Sales Training: An Analysis of Field Sales Technique**. [S. l.: s. n.], 1981.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização-conceitos**. Cengage Learning, [S. l.: s. n.], 2022.

MOURAD, Aimã Ibrahim; SERRALVO, Francisco Antonio. Estudo sobre a influência do posicionamento de marca no desempenho competitivo das organizações. **Future Studies Reserach Journal**, [s. l.], 12 dez. 2018. DOI <https://orcid.org/0000-0003-0247-232X>. Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=caf528f8-9a7a-4f72-a88c-977507081e35%40redis&bdata=JkF1dGhUeXB1PWlwLHVpZCZsYW5nPXBLWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=134635912&db=bth>. Acesso em: 28 out. 2023.

PASSARELLI, Silvio. **O Universo do Luxo: Marketing e Estratégia para o Mercado de Bens e Serviços de Luxo**. Baueri, Sp: Manole, 2012.

PIZZINATTO, Andrea Kassouf; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; LOPES, Evandro Luiz; GIULIANI, Antonio Carlos. "Efeito país de origem na avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental." **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, 9.2, 94-109, 2014. Disponível em: <https://research-ebsco.com.sbproxy.fgv.br/c/gx3pvl/viewer/pdf/n55jxqe76v>. Acesso em: 26 mar. 2024.

SÁ, Ricardo Rocha Leal Gomes de; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. O ponto de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário feminino no Brasil. **Cadernos Ebape**. BR, v. 8, p. 514-534, 2010. Disponível em: <https://research.ebsco.com/c/gx3pvl/viewer/pdf/4ihqm6p5bn>. Acesso em: 16 abr. 2024. Acesso em: 20 abr. 2024.

STAKE, Robert. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

STREHLAU, Suzane. **Marketing de luxo**. [S. l.: s. n.], 2008.

THOMAS, Dana. **Deluxe: how luxury lost its luster**. New York: The Penguin Press, 376p, 2007.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. AMGH Editora [S. l.: s. n.], 2008.

YIN, R. **Case study research**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 2003.

