



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**MARIA SALIM DE ARAÚJO**

**MERCADO DE LUXO ACESSÍVEL: ESTUDO DE CASO PANDORA**

**BRASÍLIA  
2015**

MARIA SALIM DE ARAÚJO

**MERCADO DE LUXO ACESSÍVEL: ESTUDO DE CASO PANDORA**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. Mestre Tatyanna Castro da Silva Braga

**BRASÍLIA  
2015**

MARIA SALIM DE ARAÚJO

**MERCADO DE LUXO ACESSÍVEL: ESTUDO DE CASO PANDORA**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. Mestre Tatyanna Castro da Silva Braga

Brasília, 15 de junho de 2015.

**Banca Examinadora**

---

**Prof.(a): Me. Tatyanna Castro da Silva Braga**

---

**Prof.(a): Me. Andréa de Farias Cordeiro**

---

**Prof.(a): Me. Gisele Mota Ramos**

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo o estudo do mercado de luxo acessível e as estratégias de marketing utilizadas para atingir seu público-alvo a fim de realizar o estudo de caso da marca PANDORA. Trata-se de uma joalheria Dinamarquesa que em um pouco mais de 30 anos de existência já está presente em seis continentes, 90 países, com um pouco mais de 9.900 lojas espalhadas pelo mundo, onde vende joias genuínas, de qualidade, cuidadosamente trabalhadas a mão e a um preço acessível. Sendo assim, será analisado do ponto de vista do marketing como essa marca conseguiu atingir os consumidores do mercado de luxo acessível com um produto que não é comum deste mercado. Foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais como base para realizar os estudos necessários e analisar a dita empresa. Como resultados, observou-se que a empresa segmentou a marca de acordo com os desejos de seus consumidores, agregou valor sentimental a marca e ao produto e organizou o composto de marketing de forma que tornasse possível toda sua estratégia.

**Palavras-chave:** Marketing. Luxo. Luxo acessível. Mercado. Produtos. PANDORA.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Gráfico circular de segmentação de produtos do mercado de luxo

Figura 2: Gráfico circular de representatividade de venda por linha de produto

Figura 3: Gráfico circular de oferta de produtos nos setes lançamentos anuais

Figura 4: Propaganda PANDORA para o Valentine's Day no EUA

Figura 5: Propaganda PANDORA para o Dia dos Namorados no Brasil

Figura 6: Propaganda PANDORA para o Dia das Mães

## **LISTA DE ANEXO A**

Figura 7: Linha de produtos - Braceletes & *Charms*.

Figura 8: Linha de produtos - Brincos

Figura 9: Linha de produtos – Anéis

Figura 10: Linha de produtos – Colares

## SUMÁRIO

<b>1 MARKETING</b> .....	<b>9</b>
1.1 Composto de Marketing – 4 Ps .....	9
1.1.1 Produto.....	10
1.1.2 Preço.....	11
1.1.3 Praça.....	12
1.1.4 Promoção .....	12
1.2 Segmentação de Mercado .....	13
1.3 Posicionamento de Marca.....	15
<b>2 LUXO</b> .....	<b>16</b>
<b>3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E A INDÚSTRIA DE LUXO</b> .....	<b>19</b>
3.1 Marketing Intuitivo e o Luxo Inacessível .....	19
3.2 Marketing Elaborado e o Luxo Intermediário .....	20
3.3 Marketing Científico e o Luxo Acessível .....	22
<b>4 CASE DA PANDORA</b> .....	<b>24</b>
<b>5 ANÁLISE</b> .....	<b>32</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>36</b>
<b>ANEXO A – Linha de produtos PANDORA</b> .....	<b>37</b>

## INTRODUÇÃO

O conceito de luxo tradicional tem alterado seu significado, devido às transformações do cenário econômico e social mundial, possibilitando o desenvolvimento de novas vertentes. Uma delas permitiu a transformação do mercado de luxo em uma realidade mais globalizada e não só parte do cotidiano da minoria da alta classe.

Em uma perspectiva global, é percebido que a classe média está cada vez maior, principalmente nos países emergentes. No Brasil, devido à diversas políticas econômicas, como a estabilização do Real, o controle da inflação e valorização das classes de base da pirâmide, houve uma valorização do cidadão brasileiro possibilitando uma ascensão socioeconômica, surgindo assim uma nova classe média brasileira, com poder aquisitivo de consumidores em potencial.

Percebendo as necessidades e anseios da classe social emergente, o mercado sente a necessidade de inovar e se adaptar as suas exigências. É nesse cenário global que surgem os novos conceitos de marketing para o luxo acessível, visando atender à demanda de produtos com alto nível de qualidade, design e atratividade e com valor agregado, da classe social que busca, principalmente, qualidade de vida.

A joalheria PANDORA é um exemplo deste mercado, que se adaptou para atender os desejos dos novos consumidores, oferecendo os produtos com qualidade e alto nível de valor sentimental agregado.

Sendo assim, este trabalho tem como tema o estudo do mercado de luxo acessível e suas estratégias de marketing para atingir seus consumidores. O objetivo geral é estudar o mercado de luxo acessível e analisar a empresa PANDORA quanto às estratégias utilizadas para tornar seus produtos acessíveis. E os objetivos específicos são: pesquisar os conceitos de marketing; analisar os segmentos de mercado; analisar as estratégias de marketing inseridas no contexto do mercado de luxo acessível; e realizar um estudo de caso sobre a marca PANDORA. A fim de responder a pergunta-problema: “quais estratégias de marketing a marca PANDORA utilizou para tornar acessível o consumo de joias, produto classificado como luxo, ao público que antes não o consumia?”.

A escolha deste tema se justifica pela atualidade e importância do mercado de luxo e seus produtos para a economia atual, mesmo que seja taxado como supérfluo e fútil por muitos, é um nicho que contribui significativamente para a economia mundial, além da importância acadêmica de abordar os assuntos teóricos necessários para o estudo e análise deste mercado. Para exemplificar em números, a estimativa de faturamento, em 2025, para o Brasil no mercado de luxo é de US\$ 48 bilhões, o que representa 5% do faturamento mundial neste mercado, um aumento significativo já que em 2010 a fatia do Brasil era somente de 1%, de acordo com o especialista Claudio Diniz (2012).

Para realizar as análises propostas será necessário pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (1999, p.65), “é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos”; pesquisa documental, diferente da primeira somente pela natureza da fonte, conforme esclarece Gil (1999), já que aquela utiliza da colaboração de diversos autores, enquanto esta utiliza de materiais que não receberam tratamento analítico. E estudo de caso, que segundo Yin (2001, p.21) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Esta monografia foi dividida em seis capítulos. O primeiro apresenta parte do referencial teórico necessário para a realização deste trabalho, subdividido nos seguintes tópicos: marketing, composto de marketing, segmentação de mercado e posicionamento de marca. No segundo, estuda-se o mercado de luxo. No terceiro, está a última parte do referencial teórico, o estudo de marketing no mercado de luxo. O quarto capítulo apresenta o case da empresa PANDORA. No quinto, encontra-se a análise do case da empresa. E, por fim, no sexto capítulo estão as considerações finais deste trabalho.

## 1 MARKETING

O conceito de Marketing sofreu diversas adaptações e desdobramentos ao longo de sua evolução, que aconteceu a partir da Revolução Industrial, no século XVIII, quando o mercado facilitou o consumo de bens oferecendo ao seu consumidor produtos industriais feitos em grande escalada, gerando assim o aumento da competitividade entre as empresas. Estes, por fim, perceberam que precisam estudar formas diferentes das utilizadas até então para atrair mais clientes, criando diferentes estratégias para conquistar mais evidência no mercado. Assim surge o marketing como ciência que estuda, entende, e monitora o mercados, segundo conceitua Odgen (2007).

As preocupações do mercado alteraram a percepção ao longo do tempo de foco em produção, para nas vendas e, depois, no cliente, ao perceber a importância de compreender e atender suas necessidades para a satisfação do consumidor ao longo prazo. Essa nova preocupação do mercado, possibilitou a criação da definição contemporânea de marketing. Que, de acordo com a Associação Americana de Marketing (2013), é “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e efetuar troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros de negócios e a sociedade como um todo”. De forma sucinta, Kotler (2012) diz que marketing é a habilidade de suprir necessidades gerando lucros às empresas. Para Ducker (1973), já que há sempre a necessidade de vender, o Marketing facilita o processo, uma vez que conhece e identifica tão bem a necessidade do cliente que o produto ou serviço seja ideal para ele e se venda sozinho. Ou seja, o marketing torna disponível o produto ou serviço que o cliente necessita comprar.

### 1.1. Composto de Marketing – 4 Ps

O composto de marketing foi citado pela primeira vez por Neil Borden, em 1949, e aprimorado em seguida pelo professor E. Jerome McCarthy (1961) que o designou como Mix de Marketing, dividiu entre os 4 Ps, produto, preço, praça e promoção.

Definido por Adrian Palmer (2006, p. 38) como:

Uma estrutura conceitual que destaca as principais decisões que gerentes e executivos devem tomar ao configurar suas ofertas às necessidades dos clientes. Essas ferramentas podem ser utilizadas para desenvolver tanto estratégias como programas táticos de curto prazo. (PALMER, 2006, p.38)

O composto de marketing faz parte das estratégias táticas desenvolvidas por uma empresa, derivada das decisões estratégicas, que auxilia no seu planejamento operacional, o seu dia-a-dia. De acordo com o posicionamento e segmentação definida por uma marca ou empresa no nível estratégico, o composto de marketing é desenvolvido em função do mercado escolhido.

### 1.1.1 Produto

Trata-se do elemento principal de construção da estratégia de marketing. De acordo com Palmer (2006, p. 40):

Produtos são meios pelos quais organizações satisfazem as necessidades de seus clientes. Nesse sentido, um produto é qualquer coisa que uma organização ofereça a compradores potenciais ou qualquer coisa que possa satisfazer uma necessidade tangível ou intangível. (PALMER, 2006, p.40)

Ainda conforme diz o autor, existem elementos dos produtos que podem ser controlados pelo estudo de Marketing como qualidade, estilo, características especiais de design, embalagem, variedades de tamanhos e opções, garantias, serviços pós-venda e imagem da marca.

Urdan & Urdan (2006) propõem uma classificação dos produtos para melhor explicar diferentes tipos de bens. Os produtos podem ser tangíveis ou intangíveis, de consumo ou industriais, de padrão superior ou básico e utilitários ou hedônicos.

- Produtos Tangíveis e Intangíveis: são, respectivamente, bens físicos, como carros, roupas e apartamentos, e serviços, como shows musicais e tratamentos médicos,
- Produtos de Consumo e Industriais: referem-se aos produtos comprados pelos consumidores finais (pessoas) e a produtos comprados por empresas

de manufatura, de prestação de serviços, governo, entre outros, respectivamente.

- Produtos Superiores e Básicos: são, respectivamente, produtos mais sofisticados e mais caros, comercialmente recebem denominações *premium*, *top*, *plus* ou *gold*, são referências do que há de ponta de categoria e entregam desempenho excepcional. Já os outros são os produtos de desempenho limitado, feitos por materiais mais simples, têm poucas funções e preço menores.
- Produtos Utilitários e Hedônicos: os primeiros são produtos que se destacam pelas propriedades tangíveis, com funções práticas e benefícios funcionais, auxiliando o cotidiano do consumidor, como, por exemplo, abridores de lata. Já o segundo, são produtos que se destacam pelas emoções e prazeres que afloram nos consumidores, diante de produtos dessa natureza, o comprador é levado pela subjetividade dos sentimentos e razões, como, por exemplo, os sentidos que são estimulados, além do olfato, ao sentir o aroma de perfume.

### 1.1.2 Preço

Preço pode ser entendido como o valor percebido – soma dos benefícios sobre a soma dos custos, de acordo com a visão do cliente. Para Urdan & Urdan (2006, p.184), entre outras palavras, “é tudo o que o consumidor perceber ter dado ou sacrificado para obter o produto”. E pode ser dividido entre dois componentes, o monetário, que é o valor pago pelo cliente, acrescido dos custos de operação, manutenção e depreciação, e o não monetário, que são os sacrifícios de tempo, energia e psicológico do cliente para adquirir e usar o produto.

Diferente dos outros elementos do composto de marketing, o preço é o mais flexível, já que pode-se mudar o valor dos produtos de acordo com a reação do mercado e gerar melhor equilíbrio entre os benefícios oferecidos e o preço cobrado. Em contrapartida às mudanças feitas no preço em relação aos outros compostos de marketing, de acordo com Urdan & Urdan (2006), é o que mais gera impacto no

processo de decisão de compra, no comportamento da concorrência e na lucratividade do negócio.

### *1.1.3 Praça*

Praça (ou canal de distribuição), de acordo com Urdan & Urdan (2006, p. 127), “é um sistema de organizações, pessoas, outros recursos (como estoque, prédios e equipamentos) e processos que tornam produtos e serviços disponíveis aos consumidores.” De acordo com Madruga (2004), é a atividade mais dispendiosa e a mais importante. Já que pode transformar o atendimento e a compra do produto pelo cliente mais eficiente. Segundo o autor, a praça envolve os seguintes aspectos: canais de marketing e distribuição. Os canais de marketing são os processos envolvidos que possibilitam a circulação dos produtos, recursos e informações entre os produtores e consumidores, e as empresas podem utilizar de três canais básicos para atingir seu mercado-alvo: os canais de comunicação (para transmissão e recepção de mensagem, como internet, televisão, jornais, revistas, entre outros). E a distribuição é o processo de movimentação dos produtos, de forma eficiente em termos de custo, quantidade e prazo adequado até o local desejado, que pode ser feito de maneira exclusiva, quando um só estabelecimento vende o produto em um determinado local, ou de forma seletiva, quando vários estabelecimentos vendem o mesmo produto em um determinado local, ou de forma intensa, quando o produto é vendido no maior número possível de estabelecimentos numa determinada região.

### *1.1.4 Promoção*

De acordo com Urdan & Urdan (2006, p. 244), promoção “é a atividade humana que liga duas ou mais pessoas com a finalidade de compartilhar informações e significados”, é por meio da promoção que a empresa “promove o que faz, comunicando os atributos do produto, falando da distribuição, dos preços e de tudo mais que pode ser valorizado pelo mercado”.

Palmer (2006, p. 343) complementa dizendo que os objetivos da comunicação são de informar às pessoas e organizações a existência e benefícios de seus

produtos, construir uma imagem positiva tanto de seus produtos como da própria organização, além de influenciar eventuais compras. Segundo o autor, as ferramentas promocionais são a propaganda, vendas pessoais, relações públicas, promoção de vendas, patrocínio e marketing direto. As decisões a serem tomadas para este composto de marketing envolvem que mensagem utilizar, em quais mídias, quais os momentos adequados para a campanha publicitária, quanto gastar e como avaliar o dinheiro investido.

## 1.2. Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado foi criada como uma estratégia de marketing de como melhor atingir e se comunicar com o público-alvo de uma empresa. Como diz Isaac José Lopes (1998), em seu artigo, “A segmentação de mercado como estratégia de marketing”:

O ponto crítico no planejamento de marketing é, sem dúvida, a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão do administrador é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma empresa. (LOPES, 1998, p.1)

E, conforme relata o autor, se trata de um fundamento simples, já que não se pode satisfazer as necessidades e desejos de todos os clientes, pois “os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências.”. Por isso não se pode atingir todos, de uma só vez, com a mesma forma de se comunicar. Sendo assim, foram criadas maneiras de agrupar esses consumidores, de acordo com suas características, preferências e gostos.

Conforme diz Hooley (2001, p. 183):

As questões mais importantes nos estudos de segmentação giram em torno das bases nas quais a segmentação deve ser conduzida e o número de segmentos relevantes para um mercado específico. A seleção das bases para a segmentação é crucial para obter uma imagem clara da natureza do mercado. (HOOLEY , 2001, P.183)

Kotler e Armstrong (2007, p. 165) assumem que há diversas maneiras de segmentar um mercado, que o profissional de Marketing deve procurar e testar a

que o melhor atender. Os autores propõem uma forma de dividir o mercado de acordo com as seguintes variáveis: geográfica, demográfica, psicológica e comportamental.

- Segmentação Geográfica: divide o mercado em diferentes unidades geográficas, como países, regiões, estados, cidades e bairros. A empresa pode decidir atuar em uma unidades ou até mesmo em todas, desde que consiga atender às necessidades e desejos relacionadas às diferentes unidades geográficas.
- Segmentação Demográfica: divide o mercado com base no sexo, idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação grau de escolaridade, religião, etnia, geração e nacionalidade.
- Segmentação Psicológica: divide os compradores em função da classe social, estilo de vida e características de personalidade. Pessoas dos mesmos grupos demográficos podem ter perfis psicológicos completamente diferentes.
- Segmentação Comportamental: divide os compradores com base no conhecimento em relação ao produto, nas atitudes em relação a ele, no uso que faz desse produto e na resposta a ele. Muitos acreditam que este é o melhor ponto de partida para a construção da segmentação de mercado.

De acordo com os benefícios descritos por Hooley (2001, p. 2001) para a segmentação de mercado é possível identificar lacunas no mercado que não são atendidas ou são subatendidas, pode-se identificar em mercados maduros ou em declínio nichos específicos ainda em crescimento e também auxiliar a empresa na melhor adequação de seu produto ou serviço às necessidades específicas do mercado-alvo.

### 1.3. Posicionamento de Marca

De acordo com Kotler e Keller (2012), o posicionamento é o terceiro passo nas estratégias de Marketing, primeiro é a segmentação, depois a definição do mercado-alvo e, por fim, o posicionamento. Para o autor, posicionamento é:

A ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável. Todos na empresa devem assimilar o posicionamento da marca e usá-la no contexto da tomada de decisão. [...] O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no cliente, isto é, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 294)

As marcas podem ser posicionadas de acordo com três níveis, segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 211), de acordo com os atributos, os benefícios e as crenças e valores do produto. O posicionamento de marca com base nos atributos, segundo os autores, é o nível mais baixo e menos desejável, pois os concorrentes podem copiá-lo facilmente e, o mais importante, os clientes não estão à procura de atributos em si, e sim, no que os atributos podem oferecer a eles. O próximo posicionamento é o com base nos benefícios, é um nível mais forte que o anterior, porém não é o melhor. O melhor, e o que as empresas mais buscam fazer, é o posicionamento sobre crenças e valores, já que agregam uma forte carga emocional aos seus produtos.

## 2 LUXO

De acordo com Lipovetsky & Roux (2005) o luxo tem seu início datado antes mesmo da sua própria história, pois afirmam que, o luxo antes de ser caracterizado pela fabricação de bens com o preço elevado, foi um “fenômeno cultural” de caracterização do homem para se auto-afirmar como tal, como um não-animal. A explicação fica mais clara quando ilustram as trocas de objetos de valor (colares e braceletes) como forma de dádivas, e não de operação comercial, entre as sociedades primitivas. Esta forma de trocas “cerimoniais” são as formas primitivas de luxo, características como atos de generosidade e não como acumulação de bens. Em resumo da história do luxo, ainda segundo os autores, após os rituais sagrados de trocas de dádivas, o luxo depois foi utilizado como símbolo de distinção social, entre as lutas de classe, durante os séculos XVIII e XIX. Assim, o luxo como era conhecido tradicionalmente, de acordo com Allérès (2000, p. 19), é:

Toda criação fora do comum ou trivial, extraordinária, sinônimo de beleza, de estética, de refinamento, produto mágico, com as marcas da sedução, objeto lúdico, evocativo de sonho, de prazer, promessa de felicidade, é qualificada como prestigiosa, de ‘alta classe’, inacessível produto de luxo. (ALLÉRÈS, 2000, p. 19)

Ela complementa seu conceito acrescentando cinco critérios fundamentais de como definir luxo, são eles:

O luxo é a opulência, a grandiosidade, a beleza, a estética, a riqueza; [...] é o belo, esplêndido, suntuoso; são produtos de uma qualidade excelente; [...] é supérfluo, inútil, efêmero, superficial; [...] é muito caro, e significa riqueza; é inacessível, é do domínio dos desejos, dos sonhos; [...] é o bom gosto; é refinado, elegante, discreto, sinal de “classe”. (ALLÉRÈS, 2000, p. 87)

Portanto, luxo, como era conhecido tradicionalmente, é um estilo de vida de ostentação da riqueza, de superioridade, que se caracteriza pela busca da qualidade, da exclusividade, da estética e, como fator primordial, o preço elevado, conforme simplifica José Luiz Tejon, Roberto Panzarani & Victor Megido (2010, p.24).

De forma mais detalhada Allérès (2000) explica que, com o surgimento da burguesia, no século XVIII e XIX, foi crescente a busca pelo reconhecimento e poder, imitando os costumes da aristocracia, para esquecer suas origens

trabalhadoras. As escolhas e aquisições de bens desta nova classe, conforme explica a autora, é muito mais uma preocupação de se afastar das “classes em ascensão” e de se vincular com as classes dominantes, do que a busca pelo prazer em si e o usufruto da beleza e conforto dos bens. Já na metade do século XX surge outra classe social de nível médio ou superior, resultado da explosão econômica e social da época, a qual buscará seu profundo desejo por “estilo de vida”, a partir da satisfação pessoal e desejo por “pertencer a um clã social”. É a partir desse cenário social, da busca pelas satisfações pessoais e reconhecimento da sociedade, que surgem os novos desejos e necessidades fundamentais para mudar o conceito tradicional do luxo.

Lipovetsky & Roux (2005) afirmam que, o luxo passa então por uma grande revolução e surge uma tendência, já que assume uma promoção da imagem pessoal e não mais de classe, em um processo de “individualização, emocionalização e democratização” (LIPOVESTSKY & ROUX, 2005, p. 52). Isso, porém, não significa o fim do luxo elitizado, somente abre uma nova vertente para o mercado, a democratização do luxo. Como diz Tejon (2010, p. 18) “aquilo que há algum tempo era reservado restritamente à elite, hoje, e no futuro, interessam às massas”. Pois o novo conceito liga-se às sensações e não mais às aparências, o novo luxo significa tratar-se e querer-se bem, agradar-se, melhorar a própria qualidade de vida e o nível de satisfação pessoal. Por fim, Tejon (2010, p.26) conclui que “o novo luxo, é antes de tudo, expressão da individualidade e da procura de gratificação e não somente de ostentação. [...] vai além da aquisição do bem e compreende sempre uma experiência, uma emoção a mais.”.

Castarède (2005) classifica o mercado de luxo de acordo com sua natureza em três diferentes círculos. O primeiro círculo, o mais interno, refere-se aos produtos top-de-linha, acessíveis a poucos, o superluxo. Abrange os produtos da alta costura, alta joalheria, relógios de luxo, obras de arte, prataria e louças raras, automóveis “especiais”, iates, entre outros. O segundo círculo, o intermediário, é mais acessível, encontram-se produtos elegantes com aura de bom gosto e refinamento, derivados do luxo. São artigos pelos quais se aceita pagar mais caro por causa da marca ou do valor agregado, correspondem à valorizações sociais ou econômicas, são eles vestimentas *prêt-à-porter* e acessórios, malas, relógios de pulso, canetas, lenços entre outros. O terceiro círculo, o mais externo, é o dos produtos que são

diferenciados dentro do universo do consumo corriqueiro e que são os mais acessíveis, é o do luxo das sensações e dos prazeres: perfumes, lazeres, gastronomia e esportes. Corresponde fundamentalmente ao luxo dos cinco sentidos e das manifestações do corpo. Incluem-se, portanto, os perfumes, os produtos alimentares, os vinhos, etc. A figura 1 ilustra a segmentação proposta por Castarède.

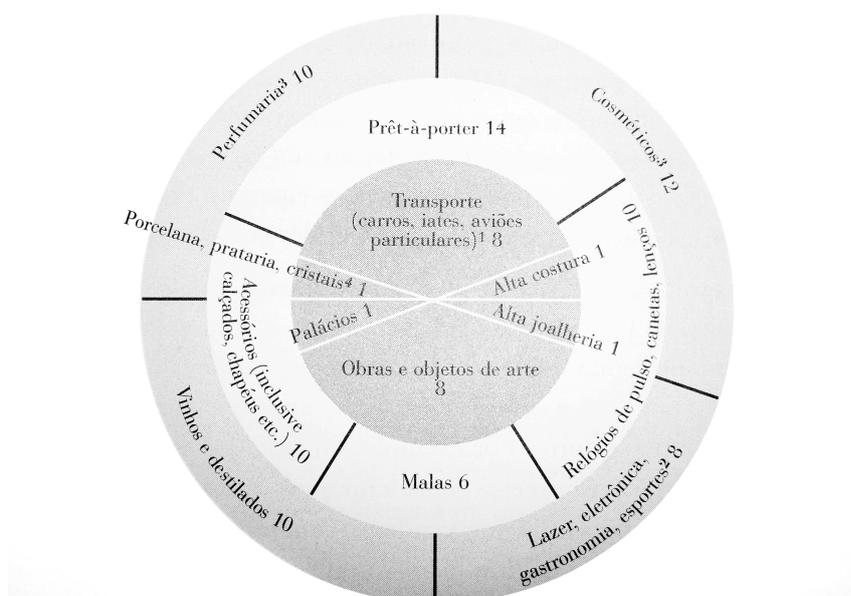


Figura 1: Gráfico circular de segmentação de produtos do mercado de luxo

Fonte: Castarède, 2005, p.85.

Já Allérès (2010) propõe uma diferente divisão entre os produtos de luxo, levando em consideração que a procura é feita por pessoas de diferentes classes e de diferentes hábitos de consumo. Os produtos de luxo inacessíveis são característicos dos consumidores de classe mais bem-provida economicamente, que procuram objetos mais tradicionais, seletivos, raros e mais caros e os objetos “modelos” mais novos e inacessíveis. Os produtos de luxo intermediários são consumidos pela classe econômica bem-provida, frutos da nova burguesia, preocupados em apagar a diferença social, buscam ao mesmo tempo as mesmas classes de objetos tradicionais e os novos fabricados em série. Já os objetos de luxo acessível serão consumidos pela classe média, que representa a maior parte do público que procura os objetos fabricados em série.

### 3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E A INDÚSTRIA DE LUXO

Para lidar com as diferentes características de cada produto de luxo, e cada especificidade que estes possuem, necessita-se de diferentes estratégias de marketing, em que a emoção é a principal ferramenta utilizada.

Castarède (2005) analisa de forma sucinta e genérica as políticas de marketing para cada tipo de luxo, de acordo com sua segmentação. De acordo com a segmentação proposta na figura 1, no primeiro círculo, o produto é valorizado, já no segundo, é o preço e o produto, e no terceiro, é a divulgação.

De acordo com o autor, no primeiro círculo, como são produtos prestigiosos e que atraem seus consumidores espontaneamente, estes devem se vender sozinhos, sem exigir muitos esforços do marketing. O preço tem importância menor, a distribuição é o mais seletiva possível e a divulgação conta muito com o boca a boca, a influência e o prestígio são as formas mais espontâneas de comunicação. No segundo círculo, o produto tem sua razão de ser, é lógico, mas necessita de técnicas mais racionais (menos intuitivas que no primeiro círculo) quanto à distribuição, preço e promoção. E, por fim, no terceiro círculo, o foco é na publicidade e distribuição, já que seus produtos têm que enfrentar a grande concorrência.

Já Allérès (2010) propõe diferentes estratégias de marketing para cada categoria de luxo e, de acordo com cada estratégia, decorrem diferentes formas de se tratar os 4P's do composto de marketing. O marketing intuitivo auxilia no tratamento dos produtos de luxo inacessível, o marketing elaborado nos produtos de luxo intermediário e o marketing científico nos produtos de luxo acessível.

#### 3.1. Marketing Intuitivo e o Luxo Inacessível

O mercado de luxo inacessível se caracteriza pelas peças raras, preciosas, circulando a partir de lojas muito intimistas e seletivas, criados para a elite dominante das classes sociais. É típico deste mercado que o sucesso de um criador ou de uma empresa dependa essencialmente do seu reconhecimento por um formador de opinião ou líder de uma sociedade quanto à sua originalidade, estética e alta qualidade de intervenção. A partir do reconhecimento, a transmissão de

informação é automática e o culto ao nome do criador é imediato, universal e definitivo do seu estilo. Portanto, o marketing para esse nicho de mercado, segundo Allérès (2010), é automático, quase natural e intuitivo, já que o prestígio depende exclusivamente do seu reconhecimento a partir de um líder social para se difundir através da classe dominante.

As estratégias de marketing para o mercado de luxo inacessível buscam proteger a fama e valorizar as empresa e os criadores dos objetos raros, originais, preciosos e inacessíveis para se distinguir e proteger suas barreiras de forma a não permitir a influência e interferência dos novos mercados, o que Allérès (2010), denomina como estratégia de prospecção, que se baseia em uma política de relações exteriores em dimensões internacionais em conjunto com a imprensa especializada.

As políticas de estabelecimento do preço para esse mercado de luxo levam em consideração fatores racionais, conforme diz Allérès (2010), como a raridade dos materiais utilizados na fabricação, as habilidades e nível de conhecimento requerido do profissional para a produção, o tempo gasto e os valores gastos na distribuição e comunicação, e os fatores irracionais, como o preço da exclusividade e raridade do produto e do prestígio da marca. Porém, para o público a que se destinam estes produtos, o preço não é um fator importante, já que buscam os *status* que a marca e produto oferecem.

A distribuição desses produtos deve ser muito luxuosa e intimista, geralmente utiliza espaços amplos em lojas exclusivas ou ateliês.

A comunicação realizada no luxo inacessível é extremamente fechada ao seu público-alvo. Busca unicamente cultivar a magia da marca e da empresa, não envolve qualquer forma de publicidade porque não deseja ressaltar seus produtos, apenas comunicar o prestígio e elegância da marca ou criador, recordando sua história e cultura, revivendo a genialidade do criador ou fundador da casa.

### 3.2. Marketing Elaborado e o Luxo Intermediário

O luxo intermediário surge como fruto da ascensão da classe social intermediária, enriquecida pela industrialização de diversos setores, que tem um padrão de consumo bastante elevado e desejoso, além de um padrão de vida que

busca imitar o estilo da classe social dominante. Essa nova classe social busca produtos mais simplificados, menos perfeitos, possibilitando o surgimento de novas marcas menos reconhecidas universalmente e menos inacessíveis ou do desdobramento de marcas mais prestigiosas que aceitam uma divisão limitada de certos produtos e objetos. Surge então um luxo menos autêntico e exclusivo e de reconhecimento mais fácil, as qualidades esperadas continuam sendo a beleza e a qualidade dos objetos. O surgimento desse mercado mais competitivo necessita de uma análise mais complexa mercadologicamente e normas mais dinâmicas e evolutivas, o marketing elaborado tem como objetivo, então, “conceber um conjunto coerente (produto, apresentação, preço, difusão, informação) homogêneo, em estreita correlação com a expectativa dos novos compradores e que se destaque suficientemente no conjunto de fabricante concorrentes”, conforme explica Allérès (2010, p. 169).

As estratégias utilizadas por esse nicho de mercado, de acordo com Allérès (2010), buscam desenvolver a imagem das marcas e fortalecer a relativa raridade de seus produtos, igualmente às classes dominantes, mantendo a distância social em relação às classes sociais ascendentes, fortalecendo e fidelizando seus consumidores por meio de políticas de relações públicas, em conjunto com a comunicação restritiva, juntos às mídias.

Os produtos do luxo intermediário obedecem às mesmas políticas de preço dos produtos de luxo inacessível, já que as suas qualidades são muito parecidas. Portanto, para este público, o preço também não é um fator tão importante no momento de decisão de compra.

A distribuição dos produtos desse mercado, igualmente à política de preço, segue as mesmas regras do luxo inacessível. São utilizados fatores de seletividade para a escolha dos pontos de distribuição, porém é um fator secundário na decisão final do consumidor.

As políticas de comunicação do luxo intermediário são um pouco mais abertas que as do luxo inacessível, envolvendo um pouco de publicidade. Tem o objetivo de manter a imagem da marca, seletivamente, aumentando a notoriedade da empresa e de seu criador. As poucas campanhas de publicidade são inseridas em meios bem seletivos, buscando mais cultivar a marca do que qualquer produto.

### 3.3. Marketing Científico e o Luxo Acessível

O consumidor do mercado de luxo acessível é a nova burguesia, surgida no final do século XIX e início do século XX. Possuem rendimentos elevados e têm um rápido acesso ao mundo de consumo com interesses em objetos atrativos e em grande quantidade. Esses novos consumidores são mais racionais nas escolhas de consumo, baseados em seus gostos e desejos pessoais, porém são muito influenciáveis por diferentes correntes de moda. Os produtos e objetos que atendem a essa nova classe são de luxo simplificado, imitações ou não dos produtos de luxo inacessível e produzidos industrialmente em série, conforme explica Allérès (2010). O mercado de luxo acessível possibilitou a maior concorrência dos setores comerciais, abrindo as portas para novos criadores com marcas menos reconhecidas. Segundo Allérès (2010), quanto mais concorrido o mercado, maior é a demanda por estratégias de marketing mais elaboradas, mais globalizadas e cientificamente construídas, resultando em uma comunicação em massa, que se adequa ao conceito dos produtos acessíveis, que se impõe junto aos consumidores influenciáveis. Portanto, o marketing científico tem o objetivo de integrar de forma racional “todas as variáveis do meio econômico, competitivo, social e cultural” (ALLÉRÈS, 2000, p. 170), além de conhecer e antecipar as correntes de moda e elaborar de forma homogênea um conceito preciso de todos os critérios do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção).

De acordo com Allérès (2010), a maior dificuldade que este mercado apresenta é conseguir se distinguir em meio à ultra competitividade, sem deixar de lado as características dos produtos, a fim de tranquilizar os consumidores que buscam o reconhecimento social nesse mercado.

As políticas de preço para o produtos deste mercado demandam bem mais cuidado na elaboração, já que para o consumidor final o preço é um critério fundamental no processo de decisão de compra. O preço necessita estar equilibrado com a qualidade do produto oferecido.

Embora também siga fatores seletivos, os pontos de distribuição desse mercado são bem mais numerosos que as outras duas categorias. Trata-se de um fator muito importante para a captação e retenção dos clientes. E possui um material

de *merchandising* bem mais trabalhado que as outras categorias, o qual deve ser bastante atrativo, seletivo e adequado aos produtos e à marca.

Por fim, as políticas de comunicação para o luxo acessível são de extrema importância, já que a escolha de um produto ou objeto de luxo acessível se baseia na sua apresentação e qualidades, na política de preço e distribuição, a comunicação deve valorizar cada um deles e apresentá-los ao seu público-alvo com o auxílio da publicidade de forma ampla e abrangente a todo tipo de mídia. Uma vez que o público-alvo é bastante sensível às influências deste tipo, utilizam-se campanhas de comunicação em massa vinculadas às personagens famosos (modelos de passarela e estrelas de cinema). A estratégia de comunicação deve ser coerente com seu produto, acessível a um público vasto, agradável e informativa.

## 4 CASE DA PANDORA

### História

Em 1982, o ourives Per Enevoldesen e sua esposa Winnie começaram, em uma loja modesta, a construir o que hoje é a joalheria PANDORA, em Copenhague, na Dinamarca. No início, ambos viajavam para a Tailândia em busca de joias para importarem, devido à grande procura, mudaram o foco para a venda em atacado. A partir de 1987, devido ao sucesso, a empresa suspendeu as vendas em atacado visando expandir os horizontes. Nessa época se junta à PANDORA o primeiro designer para a criação de joias. E, em 1989, a marca decide concentrar sua produção na Tailândia, em um local simples com poucos funcionários.

Em 2000, a PANDORA lança no mercado dinamarquês o conceito que se tornaria seu carro chefe, os Braceletes de *Charms* (pingentes que se colocam nos braceletes). Os consumidores amaram e abraçaram tanto a ideia que, de acordo com o Kenneth Ramstrup, Diretor de Marketing & Vendas da marca, com apenas dois meses após lançarem os produtos no mercado, no feriado após a Páscoa, praticamente todas as lojas haviam vendido e esgotado os estoques do produto. Nos anos seguintes, a empresa expandiu sua presença no mercado escandinavo auxiliada por plataformas de marketing e vendas internacionais, guiada pela distribuição terceirizada e a forte capacidade de produção na Tailândia.

A partir de então, encorajada pela crescente demanda, a companhia decidiu expandir-se internacionalmente, entrando nos Estados Unidos em 2003 – hoje seu maior mercado consumidor – e na Alemanha e Austrália em 2004. Em busca de ampliar a produção em grande escala, em 2005, a empresa abre a própria unidade de produção tailandesa com seis andares. Em 2008, é inaugurada a segunda unidade de produção na mesma área e, em 2010, são inauguradas a terceira e quarta unidades, impulsionada pelo crescimento contínuo das demandas e buscando um maior potencial de produção.

No Brasil, a joalheria chegou no final de 2009 na rua Oscar Freire, em São Paulo, com sua segunda maior loja em m<sup>2</sup> em rede mundial. Em seguida é inaugurada a segunda loja no Morumbi Shopping, também em São Paulo. Em 2010,

são inauguradas duas outras lojas conceito no Shopping Vila Olímpia - São Paulo e Shopping RIOSUL - Rio de Janeiro. Durante os anos de 2011 e 2012, abrem as lojas do ParkShopping – Brasília e do Shopping Mueller – Curitiba, seguidos pelas lojas do Shopping Ibirapuera - São Paulo e Shopping Village Mall - Rio de Janeiro. Em 2013, a joalheria abre sua primeira franquia no país, no Shopping Center Norte - São Paulo e duas multimarcas.

### **Corpo de Gestão**

Em 2008, a PANDORA tornou-se uma empresa de capital aberto quando 60% de suas ações foram vendidas à empresa Axcel, uma sociedade de investimento de capital privado dinamarquesa.

Atualmente a diretoria executiva é composta por Anders Colding Friis – presidente e diretor executivo da empresa (CEO), Peter Vekslund - vice-presidente executivo e diretor financeiro, Thomas Ryge Mikkelsen - vice-presidente executivo e diretor de marketing e comércio. E o conselho de administração é composto por Peder Tuborgh – presidente, Christian Frigast – primeiro vice-presidente, Allan Leighton - segundo vice-presidente, e os membros do conselho, Bjørn Gulden, Andrea Alvey, Ronica Wang, Anders Boyer-Søgaard, Per Bank e Michael Hauge Sørensen.

### **Missão**

“Oferecer às mulheres do mundo inteiro um universo de joias genuínas modernas, de qualidade, e cuidadosamente trabalhadas a mão a preço acessível.”

### **Visão**

“A nossa visão é se tornar a marca de joalheria mais reconhecida do mundo.”

### **Objetivo**

“Ser a joalheria mais reconhecida e amada mundialmente.”

### **Estratégias negócio**

De acordo com o Relatório Anual PANDORA 2014, traduzido pela autora deste trabalho, para atingir o objetivo proposto pela marca a longo prazo foram definidos quatro pilares estratégicos pensados para fortalecer sua posição no mercado e aumentar a renda e a lucratividade da empresa.

Capitalizar a oferta de produtos através de sete lançamentos de novos itens anualmente para garantirem sempre a novidade e o tráfego de mercadorias na loja.

Construir uma marca global através do uso do marketing para se alcançar o público-alvo a partir da comunicação em todos os canais (Facebook, PANDORA Club e site) disponíveis e em todos os mercados.

Concentrar-se no canal de vendas da marca, em especial, no aumento do número de lojas conceito, o que permitirá o seu fortalecimento no ambiente do varejo e na oferta de produtos, garantindo ao cliente a melhor experiência.

Adotar uma aproximação personalizada em novos mercados, de acordo com as abordagens de comercialização e distribuição comprovadas dos mercados atingidos anteriormente. E continuar com a expansão em mercados já existentes.

### **Pontos de venda**

Atualmente é considerada a segunda maior joalheria do mundo (de acordo com o valor estimado de varejo), presente em 90 países, em seis continentes, com aproximadamente 9.900 pontos de venda, incluindo 1.400 lojas conceito e emprega mais de 11.400 funcionários pelo mundo, de acordo com o Relatório Anual PANDORA de 2014.

### **Público-alvo**

Mulheres entre 25 e 55 anos, da classe social B.

### **Segmentação de mercado**

A PANDORA se define no segmento de mercado do luxo acessível. Sendo considerada como a maior participante do mercado com os produtos de braceletes &

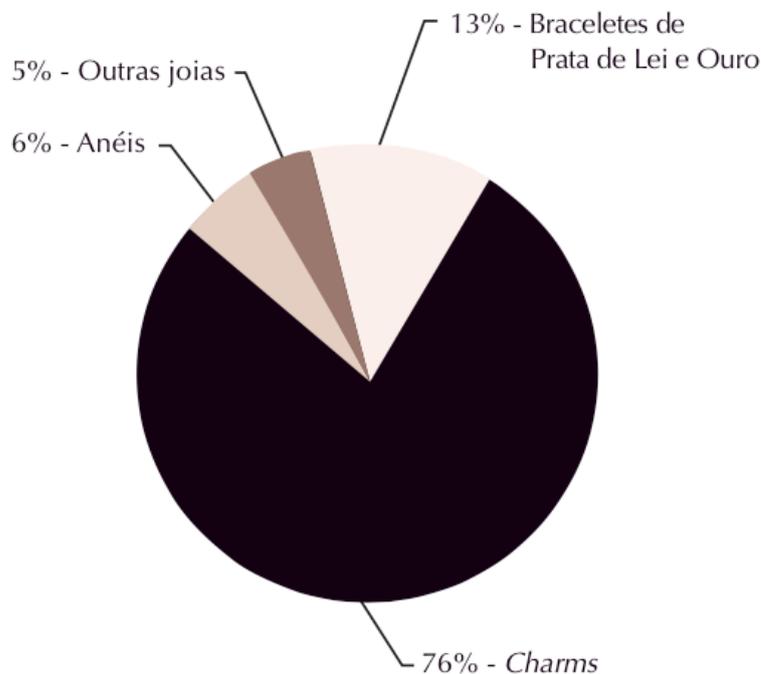
*charms*, representando cerca de US\$ 1,2 milhão em vendas em 2014. Com receita total do grupo de quase US\$ 1,8 bilhão em 2014, a empresa é o líder de mercado em seu segmento e mantém a posição de segunda maior marca de joias em valor de varejo do mundo, de acordo com o Relatório Anual PANDORA 2014.

### **Produtos e preços**

Com o conceito de “Crie & Combine” a PANDORA permite que as mulheres criem seus looks de acordo com sua personalidade e gosto. As coleções abrangem anéis, brincos, colares, pingentes, pulseiras e *charms*.

De acordo com a figura 2, com base nos dados de venda em fevereiro de 2013, constata-se que os principais produtos da joalheria são os *charms* – representando 76% das vendas – e os braceletes de prata de lei e ouro – 13% das vendas.

Representatividade de venda por linha de produto.



Dados atualizados em Fevereiro de 2013.

Figura 2: Gráfico circular de representatividade de venda por linha de produto

Fonte: Manual do Franqueador PANDORA

Os Braceletes & *Charms* da PANDORA (anexo A, figura 7) incluem cerca de 700 diferentes *charms*, cliques, separadores e correntes de segurança, fabricados em prata de lei, ouro, vidro murano e madeira, com pedras preciosas ou pérolas, combinados com os braceletes feitos em prata de lei, couro ou tecido. Os preços dos braceletes variam entre R\$ 145,00 a R\$ 6.050,00, e os *charms* variam entre R\$ 55,00 a R\$ 1.650,00.

A linha de brincos (anexo A, figura 8) permite que sejam combinados diferentes *hoops* (estruturas aonde se enrosca os pendentos, verificar figura 2, anexo A) – de prata de lei ou ouro – com diferentes pendentos. Os preços dos brincos variam entre R\$ 50,00 a R\$ 1.025,00.

A linha de anéis (anexo A, figura 9) possui uma ampla variedade de estilos e modelos, permitindo que sejam intercalados e combinados de acordo com cada gosto. Os modelos são de prata de lei e ouro, com pedras preciosas, semipreciosas e pérolas. Os preços dos anéis variam de R\$ 145,00 a R\$1.650,00.

A linha de colares (anexo A, figura 10) possibilita tanto que a cliente combine os colares – de prata de lei e ouro - com pingentes – de prata de lei, ouro e pedras preciosas -, quanto comprar combinações já existentes em cada coleção. Os preços dos colares variam entre R\$ 175,00 a R\$ 495,00.

### **Promoção**

A fim de manter a loja sempre com novidades, são lançadas anualmente sete coleções de produtos, organizadas de acordo com o calendário comercial (Dia dos Namorados, Dias das Mães e Natal) e das estações (primavera, alto-verão, pré-outono e outono). Conforme ilustra a figura 3.



Figura 3: Gráfico circular de oferta de produtos nos setes lançamentos anuais

Fonte: Relatório Anual PANDORA 2014

Seguindo a previsão do calendário de lançamento da marca, em janeiro de 2015 foi lançado nos Estados Unidos da América a campanha do *Valentine's Day* (figura 4) e meses depois, em maio de 2015 foi lançada no Brasil a campanha para o Dia dos Namorados (figura 5).



Figura 4: Propaganda PANDORA para o *Valentine's Day* no EUA



Figura 5: Propaganda PANDORA para o Dia dos Namorados no Brasil

Antes de lançar a campanha para o Dia dos Namorados no Brasil, foi lançada em abril a do Dia das Mães (figura 6).



Figura 6: Propaganda PANDORA para o Dia das Mães

De acordo com estudos prévios feitos pela equipe de design são definidos os temas de cada coleção com base em tendências do mundo *fashion*. Para o lançamento das coleções são desenvolvidos kits de vendas, os quais contêm diversos anúncios, matérias para os pontos de vendas e para o treinamento de vendas. Antes e durante o lançamento, são feitos anúncios nos canais de venda online, sites de mídias sociais, blogs e no PANDORA Club. Em 2014, de acordo com o Relatório Anual PANDORA 2014, foram lançados 387 novas peças.

Recentemente a PANDORA fechou uma parceira estratégia, com duração de 10 anos, com a empresa Walt Disney, a marca elaborou o lançamento de 41 *charms* inspirados nos personagens da Disney, 16 desses serão vendidos somente em lojas dentro dos parques temáticos da Companhia, o que também faz parte das parcerias fechadas, a abertura de lojas nos complexos da Disney em Orlando e na Califórnia. Essa aliança visa aumentar o destaque da marca e alavancar as vendas entre as famílias visitantes dos parques. A primeira coleção foi lançada em Novembro de 2014 e outra tinha previsão para lançamento para a primavera de 2015, ambas disponíveis somente para venda na América do Norte ou no site da PANDORA.

## 5 ANÁLISE

Para analisar a empresa PANDORA antes é necessário compreender que os consumidores do mercado de luxo acessível, de acordo com Lipovestsky & Roux (2005), no processo de democratização do luxo buscam a valorização individual para se agradar e se satisfazer emocionalmente ao adquirir os bens ou serviços. E como Tejon (2010) reflete, o perfil do consumidor do luxo acessível está voltado mais para a satisfação pessoal e emocional do que para a ostentação da riqueza e disputa de classe social. Sendo assim, a busca é por algo que o agrade, entenda e transmita as suas emoções, algo que ilustre o momento especial em que sua vida se encontra e que possa refletir seu estilo e personalidade da maneira exclusiva sem abrir mão da qualidade daquilo que busca, já que os produtos precisam ter um nível de qualidade alto o suficiente para que sejam dignos de suas emoções.

E, de acordo com o que Ducker (1973) propõe, o princípio fundamental do marketing é estudar os consumidores, entender o que eles precisam e trabalhar o produto para que atenda da melhor forma possível suas necessidades como cliente, a PANDORA é, então, exemplo de case de sucesso, pois conseguiu captar o desejo do seu público-alvo e segmentou o seu mercado de maneira satisfatória para que conseguisse atendê-los, conseguindo assim vender joias a preços acessíveis para o público que não consumia este mercado, oferecendo produtos de qualidade e que valorizam a individualidade de seus consumidores.

Da maneira como a PANDORA escudou e agregou em si as necessidades e vontades do seu público, foi possível trabalhar os quatros pontos do composto de marketing ao seu favor e desenvolver o segmentação da sua marca de acordo com que o público desejava. Fornecendo assim, os itens classificados como superluxo, de acordo com a classificação de Lipovestsky & Roux (2005), de forma acessível para seu público.

A primeira estratégia da PANDORA para tornar viável a disponibilização dos produtos para o seu público foi buscar soluções de como produzir joias sem o preço exorbitante e o resultado encontrado foi a construção de seu pólo fabril na Tailândia, um local conhecido pela mão de obra barata.

O outro ponto trabalhado foi detenção de todo o processo de design, fabricação, distribuição e venda dos produtos. Já que a matéria-prima de seu

produto é de alto custo (prata de lei, ouro e pedras preciosas) a empresa investiu no ponto em que estaria ao seu alcance para minimizar os custos, controlar todas as etapas do processo. Além disso, a forma como todo o processo é estruturado permite que o controle de qualidade das peças seja bem mais preciso, o que demonstra ao seu cliente o zelo que tem com seus produtos.

Sendo assim, o preço como o fator determinante no processo de decisão de compra para os produtos de luxo acessível, como Allérès (2010) aponta, já se torna um ponto a favor da empresa, pois se encontra completamente controlado pela marca.

Diferentemente do que Allérès (2010) diz sobre os produtos de luxo acessível, que geralmente são imitações dos de luxo inacessível e são produtos em série, a PANDORA teve a preocupação de inovar criando uma maneira diferente de abordar seus produtos, já que sua coleção de braceletes & *charms* é fruto da criação da marca e suas demais coleções são trabalhadas de forma que a cliente personalize sua joia. E todos os itens são fabricados manualmente e não em série, de forma que sejam valorizados pela sua exclusividade.

Allérès (2010) ainda diz que as escolhas dos produtos de luxo acessível são feitas a partir de sua apresentação e qualidade. A qualidade dos produtos PANDORA já foi abordada anteriormente, agora para garantir que a apresentação e que a experiência PANDORA seja a mesma no mundo inteiro, a marca conta com diversos manuais que regem e normatizam todos os processos de organização da loja, dentre eles o das vitrines internas e externas, a apresentação pessoal e *dress code* das atendentes, além de executar o mesmo projeto de arquitetura e layout em todas as lojas. Essas são projetadas para que as pessoas possam caminhar livremente e apreciar as joias expostas nas vitrines internas da loja.

Ainda sobre a teoria de Allérès (2010), esta enfatiza que a comunicação para o tipo de mercado estudado necessite ser feita, via publicidade, de forma ampla e abrangente em todos os tipos de mídia e que por ter um público-alvo muito suscetível à influências, utiliza-se nas campanhas de comunicação a vinculação com personagens famosos, como modelos de passarela e estrelas de cinema. Porém o que foi observado nas estratégias da empresa é o contrário, a marca enfatiza o produto nas campanhas, quando há a necessidade de que haja algum personagem, são utilizados modelos genéricos, que não sejam famosos, somente como símbolo.

Como exemplo temos a campanha do Dia das Mães veiculadas no Brasil (figura 6), na qual existe a presença dos personagens da mãe e da filha, porém não são pessoas conhecidas, estão presentes na imagem de forma secundária com a função de simbolizar mães e filhas, o produto aparece como foco da peça publicitária.

As únicas situações em que a marca utiliza personagens famosos, no Brasil, são em festas e inaugurações de lojas, quando são convidadas atrizes, modelos ou celebridades para participarem da ocasião utilizando joias da PANDORA, pois perceberam que o público-alvo no mercado brasileiro reage positivamente com a influência dessas pessoas.

A última coleção lançada no Brasil até a data final de apresentação deste trabalho foi a do Dia dos Namorados (figura 5), o que possibilitou a comparação entre a lançada aqui para o dia 12 de junho de 2015 e a lançada nos Estados Unidos para o *Valentine's Day* (figura 6), no dia 14 de fevereiro de 2015. Ambas as coleções, como as campanhas publicitárias e os vídeos institucionais veiculados no site eram iguais, inclusive as imagens utilizadas.

Por fim, de acordo com a teoria de Kotler e Armstrong (2007) sobre posicionamento de marca, percebe-se que o adotado pela marca é o que os autores recomendam, o posicionamento sobre crenças e valores, que agregam uma forte carga emocional aos seus produtos. Com o slogan "*Unforgettable Moments*" (Momentos Inesquecíveis), a PANDORA agrega valor à sua marca e aos seus produtos buscando estar presente em todos os momentos inesquecíveis da vida de uma mulher, seja na comemoração de aniversário, no casamento, no nascimento de um filho ou, simplesmente, nos mimos para si.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi estudado o mercado de luxo, nos últimos tempos, passou por um processo de mudança, criou-se uma segmentação mais democratizada, acessível a uma classe que antes não consumia estes produtos. O perfil do consumidor que antes era voltado para a ostentação e disputa de classe, hoje atende as satisfações pessoais do indivíduo inserido em um perfil de público que valoriza a individualidade, emoção e qualidade de vida.

Sendo assim, as abordagens, dados e análises efetuadas anteriormente buscaram atingir os objetivos propostos, de estudar o mercado de consumo de luxo acessível. Com base na pergunta-problema, “quais estratégias a marca PANDORA utilizou para tornar acessível o consumo joias, produto classificado como luxo, ao público que antes não o consumia?” Foi possível, então, verificar que a marca segmentou seu mercado de acordo com as desejos percebidas de seu público-alvo, se posicionou de forma a melhor atingi-los e manejou seu composto de marketing a fim de ser possível atendê-los.

Quanto às dificuldades encontradas, que não foram muitas, a principal delas foi de encontrar literatura que abrangesse o tema da história do luxo e marketing aplicado no mercado de luxo, já que o material era escasso - só haviam dois livros na biblioteca do UniCEUB e nas livrarias da cidade não havia disponíveis - foi preciso encomendá-los pela internet.

A outra dificuldade encontrada no desenvolver do trabalho foi de entrar em contato com a empresa, por se tratar de uma marca internacional, o que dificultou o contato com os níveis operacionais desejados. Porém, descobriu-se que a partir do site institucional da marca seria possível suprir todas as necessidades de informações. Porém, uma vez em posse dos materiais, foi necessário que se traduzisse alguns deles por estarem escrito na língua inglesa ou dinamarquesa.

Para os estudos futuros, sugere-se buscar outras empresas que sigam a mesma segmentação de mercado, para que seja possível compará-las e analisar se existem outras estratégias a serem utilizadas para atingir o público do mercado de luxo acessível, principalmente empresas de outras categorias que não o mercado de consumo de joias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLÉRÈS, D. **Luxo**: Estratégias / Marketing. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING. AMA, 2013. Disponível em: <<http://www.marketing-dictionary.org/ama>>. Acesso em: 26 março 2015.
- CASTARÈDE, J. **O Luxo**: segredos dos produtos mais desejados do mundo. São Paulo: Barcarolla, 2005.
- DINIZ, C. **O Mercado do Luxo No Brasil**. 1. ed. São Paulo: Seoman, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **O luxo eterno**: da idade do sagrado ao tempo das marcas. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação Integrada de Marketing**: conceitos, técnicas e práticas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PANDORA GROUP. **PANDORA**, 2013. Disponível em: <<http://pandoragroup.com>>. Acesso em: 17 mar. 2015.
- TEJON, J. L.; PANZARANI, R.; MEGIDO, V. **Luxo for all**: como atender aos sonhos e desejos da nova sociedade global. São Paulo: Gente, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – Linha de produtos PANDORA

Figura 7: Linha de produtos - Braceletes & Charms.

### BRACELETES & CHARMS



**CHARMS**  
Escolha entre os *Charms* de Prata de Lei, Ouro, Vidro Murano e Madeira para contar sua história.

**CLIPES**  
Os Clipers dividem os *Charms* de maneira uniforme no Bracelete.

**SEPARADORES**  
Um detalhe encantador que completa e dá harmonia ao Bracelete.

**CORRENTES DE SEGURANÇA**  
...para garantir que a sua coleção de Momentos Inesquecíveis fique protegida.



Figura 8: Linha de produtos - Brincos

## BRINCOS



Escolha um Hoop de prata de lei ou ouro...



Combine com um ou mais pendentes para expressar seu estilo



1-hoop 290602  
2-pendente 290662PAM  
3-pendente 290663CZK

Para criar seu próprio conjunto de brincos.

Uma seleção que inclui hoops e pendentes combináveis. Liberte seu estilo e criatividade

---

 HOOPS, PENDENTES  
E BRINCOS
 

---



250402  
hoop - ouro



290664NCK  
pendente - prata de lei,  
cristal negro



290675EN40  
pendente - prata de lei,  
esmalte italiano rosa



290539CZ  
brinco - prata de lei,  
zircônia cúbica  
transparente



290522TCZ  
brinco - prata de lei,  
zircônia cúbica rosa



290993MP  
brinco - prata de lei,  
madrepérola, zircônia  
cúbica negra e transparente

Figura 9: Linha de produtos – Anéis

**ANÉIS**



*Crie um design personalizado combinando diferentes anéis*



*Para um detalhe especial, adicione mais estilos*



1- 190602  
2- 190837  
3- 190615  
4- 190848P

*Para criar seu próprio conjunto de anéis.*

*Os anéis PANDORA possibilitam diversas combinações que expressam a personalidade e singularidade de quem os usa*

---

ANÉIS

---



190858QW  
prata de lei,  
quartzo



190243D  
prata de lei, ouro  
diamante 0.01 ct gh/vs



190880CZ  
prata de lei,  
zircônia cúbica



190879EN40  
prata de lei,  
esmalte rosa



150138DN  
ouro, diamantes cor  
conhaque



970112D  
ouro amarelo, diamante  
0.37 ct TW gh/vs

Figura 10: Linha de produtos – Colares

## COLARES



590309D-45  
prata de lei, ouro,  
diamante 0,05 ct gh/s,  
pérola branca cultivada  
em água doce



590318MP-48  
prata de lei, ônix negro,  
madrepérola, zircônia cúbica  
negra e transparente



390334SPB-110  
prata de lei, ouro,  
espinélio negro



390150GP-45  
prata de lei, pérola cinza  
cultivada em água doce



390344ON-80  
prata de lei, ônix negro



390332RHL-80  
prata de lei, ouro 14k,  
ônix negro e diamantes  
0,024 ct TW gh/s

---

## PENDENTES



390336CZK  
prata de lei, ouro,  
zircônia cúbica negra



390333QW  
prata de lei,  
quartzito branco



390321CA  
prata de lei,  
calcedônia



390324RHL  
prata de lei,  
rodólita



390346CZ  
prata de lei,  
zircônia cúbica