



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO - FAC
Departamento de Comunicação Organizacional
Trabalho de Conclusão de Curso – TCC

HELOÍSA VIANA MAGALHÃES

BALENCIAGA: UMA MARCA DE LUXO EM CRISE

Brasília - DF

2023

HELOÍSA VIANA MAGALHÃES

BALENCIAGA: UMA MARCA DE LUXO EM CRISE

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Orientadora: Katia Maria Belisário

Brasília - DF

2023

HELOÍSA VIANA MAGALHÃES

BALENCIAGA: UMA MARCA DE LUXO EM CRISE

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Orientadora: Katia Maria Belisário

Aprovado pela Banca Examinadora em julho de 2023.

Prof. Dra. Katia Maria Belisário
Orientadora - FAC/UnB

Prof. Dra. Elen Cristina Geraldes
FAC/UnB

Prof.Dra. Delcia Maria de Mattos Vidal
FAC/UnB

Prof. Dra. Gisele Pimenta de Oliveira
FAC/UnB
SUPLENTE

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer e dedicar este trabalho a Jesus Cristo, meu melhor amigo. Sem ele eu não teria entrado na Universidade de Brasília, não teria força para persistir e me perderia na busca pelo meu propósito.

Agradeço também as três pessoas mais importantes da minha vida: Marisa, minha mãe, Marcos, meu pai e Lourdes, minha vó. O apoio de vocês durante toda a minha vida foi fundamental para formar a pessoa que sou, me inspirar e lutar pelos meus objetivos. Seja o apoio financeiro ou emocional, ter um colo para desabafar e chorar foi precioso durante essa jornada.

Aqui deixo os meus agradecimentos para o restante da minha família, amigos, colegas e pessoas que considero importantes e especiais na minha vida. As mensagens e os gestos de carinho de cada um me trouxe luz e confiança, até para acreditar mais em mim mesma.

Agradeço todas as pessoas que contribuíram para o meu crescimento e aprendizado no âmbito acadêmico e profissional. Agradeço à 296, empresa júnior do meu coração, que foi a minha primeira experiência dentro da Universidade e com certeza abriu portas para que, como passarinha verde, eu pudesse voar. A todos os estágios que passei, ao conhecimento adquirido e aos companheiros de trabalho que se tornaram amigos. Sou grata por ter tido a oportunidade de ter apresentado meu artigo na Intercom em João Pessoa em 2022.

Agradeço à minha orientadora, professora Katia Belisário, pela ajuda, paciência, reuniões e conversas. Gostaria de agradecer também às professoras da banca que aceitaram o meu convite com carinho: Elen, Delcia e Gisele. Deixo meus agradecimentos à Faculdade de Comunicação da Universidade da Universidade de Brasília (FAC/UnB) e todos os seus funcionários e professores, que mesmo em meio a uma pandemia, nunca deixaram de nos dar o suporte necessário.

RESUMO

A Balenciaga é uma marca de moda de luxo espanhola que obteve grande destaque e relevância no mercado ao longo dos anos, devido ao seu posicionamento ousado e diferenciado. No entanto, ao lançar a campanha publicitária da bolsa *bear bag*, em outubro de 2022, a ousadia deu espaço à imprudência, e a marca foi acusada de fazer apologia ao abuso infantil. Este trabalho tem como objetivo analisar a construção da marca Balenciaga e de que forma os direitos da infância e da juventude foram violados na campanha da bolsa de urso (*bear bag*) de 2022. A questão-problema deste estudo é: Como a marca se posicionou eticamente na utilização de crianças na propaganda da bolsa de urso? A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e a análise de imagem, aplicada a três postagens da campanha veiculadas no site oficial e no Instagram da Balenciaga. Foi constatado que a publicidade da marca explorou aspectos não apropriados às crianças. A imagem do urso com um adereço de couro na zona peitoral, os cintos e os braceletes de couro remetem à prática sadomasoquista, vertente que busca prazer na relação sexual por meio da dor. Dessa forma, a marca desrespeitou as regras do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) utilizando elementos na fotografia, como taças e correntes. Muito criticada e cancelada nas redes sociais, a Balenciaga enfrentou uma crise de reputação e precisou de um reposicionamento de mercado.

Palavras-chave:

Balenciaga; Infância; Publicidade; Marca; Reposicionamento.

ABSTRACT

Balenciaga, a luxury fashion brand, has gained great prominence and relevance in the market over the years due to its bold and differentiated positioning. However, when launching the Bear bag advertising campaign aimed at children in October 2022, boldness gave way to recklessness, and the brand was accused of advocating child abuse. This work aims to analyze the construction of the Balenciaga brand and how the rights of children and youth were violated in the 2022 bear bag campaign. The problem-question that guide this study is: How did the brand position itself ethically in the use of children in the advertising of the bear bag? The methodology used was bibliographical research and image analysis, applied to three campaign posts published on Balenciaga's official website and Instagram. It was found that the brand's advertising explored aspects that were not appropriate for children. The image of the bear with a leather accessory used in the chest area, belts and leather bracelets, referred to the practice of sadomasochism, an aspect that seeks pleasure in sexual intercourse through pain. In this way, the brand disrespected the rules of the Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) by using elements arranged in the photograph, such as bowls and chains. Much criticized and canceled on social media, Balenciaga faced an image crisis and needed a market repositioning.

Key words:

Balenciaga; Childhood; Advertising; Brand; Repositioning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Silhueta <i>Cocoon</i> em peça de Cristóbal Balenciaga.....	28
Figura 2 - Cantor ASAP Rocky e modelo utilizando puffer jackets com design de Demna Gvasalia.....	28
Figura 3 - Logotipo da Balenciaga.....	29
Figura 4 - Página da Balenciaga no TikTok.....	32
Figura 5 - Personagens Ramirez, Doguíneo, Banshee e Cavaleiro Gamer.....	33
Figura 6 - Moletons da coleção Balenciaga x Fortnite.....	34
Figura 7 - Crocs x Balenciaga com salto fino.....	34
Figura 8 - Homer Simpson desfilando com puffer jackets.....	36
Figura 9 - Modelo Bella Hadid em campanha Balenciaga x Adidas.....	37
Figura 10 - Kim Kardashian vestindo Balenciaga no Met Gala 2021.....	38
Figura 11 - Campanha <i>Power of Dreams</i>	39
Figura 12 - Tênis <i>Paris Sneaker</i> da Balenciaga.....	40
Figura 13 - Brincos de cadarço da Balenciaga.....	40
Figura 14 - Bolsas <i>Bear Bag</i> da marca Balenciaga.....	44
Figura 15 - Peças da campanha <i>Gift shop</i>	45
Figura 16 - Imagem 1 da campanha da bolsa <i>bear bag</i>	46
Figura 17 - Imagem 2 da campanha da bolsa <i>bear bag</i>	46
Figura 18 - Imagem 3 da campanha da bolsa <i>bear bag</i>	46
Figura 19 - Exemplo da aplicação da regra dos terços em imagem.....	49
Figura 20 - Pose e expressões faciais dos modelos.....	50
Figura 21 - Elementos dispostos no chão.....	50
Figura 22 - Bolsa <i>Bear bag</i>	51
Figura 23 - Pedido de desculpas da marca Balenciaga nos stories.....	57

Figura 24 - Posicionamento de Kim Kardashian no Instagram.....	59
Figura 25 - Lançamento da 52nd Couture Collection no Instagram.....	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
1.1 A Moda.....	13
1.2 Marketing.....	14
1.3 A Promoção: Comunicação, Publicidade e Propaganda	16
1.4 Marca.....	18
1.5 Branding e <i>brand equity</i>	21
1.6 Posicionamento da marca	22
1.7 Crise de comunicação	23
2.0 A MARCA BALENCIAGA.....	25
2.1 História.....	25
2.2 Demna Gvasalia.....	27
2.3 Análise dos elementos da marca	29
2.4 Análise dos 4Ps da Balenciaga.....	29
3.0 PROMOÇÃO: AS CAMPANHAS E PARCERIAS DA BALENCIAGA.....	32
3.1 Canais.....	32
3.2 Parcerias	33
3.2.1 Balenciaga e Fortnite	33
3.2.2 Balenciaga e Crocs	34
3.2.3 Balenciaga e Os Simpsons.....	35
3.2.4 Balenciaga e Adidas.....	36
3.2.5 Balenciaga, Kim Kardashian e Kanye West.....	37
3.3 Cases de sucesso.....	39
3.4 O posicionamento da marca Balenciaga.....	41
4.0 PROCESSO METODOLÓGICO.....	43
4.1 Análise da campanha da bolsa <i>Bear Bag</i> da Balenciaga	44
4.2 A campanha da bolsa e a autorregulamentação publicitária no Brasil.....	53
5.0 O REPOSICIONAMENTO DA MARCA BALENCIAGA	56
5.1 Balenciaga em ação.....	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

INTRODUÇÃO

A marca Balenciaga é uma casa de moda inserida no mercado de luxo. Ela foi criada pelo estilista espanhol Cristóbal Balenciaga em 1918, após ele se tornar alfaiate. De acordo com site da Revista Elle (2021), a Balenciaga, ao longo dos anos, buscou trazer para suas peças as referências da história e cultura espanhola, inspirando-se nas dançarinas de flamenco, no uso intenso da cor vermelha que fazia alusão a bandeira utilizada pelos toureiros e também nas obras dos pintores Diego Velázquez, do barroco contemporâneo e Francisco Zurbarán, também do barroco.

Após o falecimento de Cristóbal, em 1972, a marca caiu no esquecimento do público e da mídia. Em 1997, segundo o site da Revista Elle (2021), após a contratação do francês Nicolas Ghesquière, a marca, e suas peças voltaram aos holofotes. Mas foi em 2015, com a chegada de Demna Gvasalia como diretor criativo da Balenciaga, que a marca começou a gerar polêmica com suas peças que confrontam o conceito de belo.

Segundo reportagem do Metrôpoles (2022), durante o desfile de primavera/verão 2023, a Balenciaga apresentou uma bolsa infantil em formato de urso de pelúcia (*bear bag*), modelo que fez muito sucesso durante os anos 2000. O grande destaque do produto é que o urso usava um adereço de couro na zona peitoral do corpo, semelhante a um *top harness*, os cintos e os braceletes de couro, que remetem à prática sadomasoquista, vertente que busca prazer na relação sexual por meio da dor.

A campanha publicitária foi divulgada no site oficial e nas redes sociais da marca e gerou controvérsias e polêmicas. Os (as) modelos do ensaio fotográfico que seguravam a bolsa de urso eram crianças, fotografadas em um ambiente decorado com elementos do sadomasoquismo, como cintos, velas e correntes e ambientado em um quarto infantil, com papéis de parede coloridos e brinquedos ao redor.

No Estatuto da Criança e do Adolescente do Brasil (ECA, 1990), a criança é definida como sendo a pessoa que possui até doze anos incompletos. Os adolescentes são definidos como pessoas entre doze e dezoito anos de idade. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), o Brasil tem 35,5 milhões de crianças de até 12 anos, o que corresponde a 17,1% da população brasileira.

Em meio ao mundo globalizado, em que as informações se tornam mais rápidas e fáceis de serem acessadas e com as mídias sociais em ascensão, torna-se necessário que o público

infanto-juvenil seja observado e tratado com cuidado para que seus direitos não sejam violados.

Diferentemente da pessoa adulta, maior de 18 anos, a criança e o adolescente necessitam de um responsável para lhe dar as instruções, os ensinamentos e a educação adequadas e a autorização do mesmo para determinadas ocasiões. Na sociedade, especialmente a criança é vista como sinônimo de pureza e inocência, fato demonstrado na música “O Que É, o Que É?”, de Gonzaguinha, quando ele canta “Eu fico com a pureza da resposta das crianças, é a vida, é bonita e é bonita.”

Diante dessas informações, neste Trabalho de Conclusão de Curso pretende-se estudar a campanha publicitária da *bear bag* da marca espanhola Balenciaga, veiculada em 2022, e dirigida às crianças. O objetivo do estudo é analisar a construção da marca Balenciaga ao longo dos anos e de que forma os direitos da infância e da juventude foram violados na campanha da bolsa de urso *bear bag* de 2022.

Os objetivos específicos são: 1) compreender os conceitos e definições de marketing, marca, branding, comunicação, publicidade, campanhas publicitárias e posicionamento; 2) verificar o histórico da marca espanhola Balenciaga e como ela se consolidou no mercado de luxo; 3) analisar as imagens da campanha publicitária da bolsa de urso *teddy bear bag* de 2022, voltada para o público infantil e como ela viola os direitos da infância e da juventude; 4) apontar o mecanismo de autorregulamentação publicitária existente no Brasil; 5) entender o reposicionamento adotado pela Balenciaga para superar a polêmica.

A questão-problema deste estudo é: Como a marca se posicionou eticamente na utilização de crianças na propaganda da bolsa de urso?

A justificativa acadêmica para a produção deste trabalho é compreender as estratégias de comunicação utilizadas para o público infantil de uma marca de luxo reconhecida no mercado internacional. Toda campanha publicitária voltada para crianças exige bom senso, cautela e deve seguir regras da Constituição e do Código de Autorregulamentação Publicitária estabelecidos.

Quanto à relevância social é importante observar e analisar como o público infanto-juvenil tem sido representado nas mensagens publicitárias veiculadas em diversos canais, dentro e fora do mundo virtual. Muitas vezes, os direitos são violados nos anúncios.

A justificativa pessoal é o interesse da autora deste trabalho por moda e pelo universo das celebridades, uma vez que a Balenciaga tem sido de forma recorrente comentada na internet e em redes sociais.

O processo metodológico deste TCC consiste, inicialmente, de uma pesquisa bibliográfica, que pode ser definida como “o conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dados dos documentos” (STUMPF, 2011, p. 51).

Serão consultados artigos, dissertações, teses e livros que abordem os temas moda, comunicação, publicidade, marketing, autorregulamentação publicitária, crise de comunicação e autores como Frings (2012), Kotler e Keller (2006), Clotilde Perez (2011), Forni (2019) e outros. O contato com esse material forneceu as referências de obras fundadoras que permitiram compreender marketing, comunicação, construção de marca, *branding* e posicionamento. Foram pesquisados também sites, portais de notícia e blogs que abordassem a história e as campanhas da marca Balenciaga.

Para analisar as imagens da campanha da bolsa *bear bag* da Balenciaga procuramos “compreender as mensagens visuais como produtos comunicacionais, especialmente aquelas inseridas em meios de comunicação de massa: fotografias impressas em jornais, anúncios publicitários, filmes, imagens difundidas pela televisão ou ainda disponíveis na internet.” (COUTINHO, 2006, p.331).

O trabalho está dividido em quatro capítulos e as considerações finais. O primeiro capítulo tem como objetivo apresentar e introduzir os conceitos de marketing, comunicação, publicidade e propaganda, marca, *branding* e posicionamento.

O segundo capítulo trata especificamente da marca espanhola Balenciaga, sua história, marketing, produtos que comercializa, preço, praça e estratégias de comunicação adotadas pela marca em um mercado de muita concorrência.

No terceiro capítulo tratamos especificamente da promoção, dos canais de comunicação e parcerias estratégicas da marca.

O quarto capítulo é voltado para a metodologia usada e análise da campanha da bolsa de urso *bear bag*, veiculada em 2022. A análise de imagem se baseia nas questões relacionadas aos direitos das crianças e da autorregulamentação publicitária no Brasil e como a campanha desrespeita essas regras.

No último capítulo tratamos do reposicionamento adotado pela marca após críticas e cancelamentos nas redes sociais.

1-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 A Moda

De acordo com Smith (2022), a Indústria da moda é uma aglomeração de empresas dedicadas ao fabrico e venda de roupa, lingerie, acessórios e calçados.

Dados da Fundação Ellen McArthur (2017) apontam que a produção de roupas dobrou nos últimos 15 anos, sendo a indústria da moda um dos segmentos de maior faturamento global, crescendo em média 11,4% ao ano e com expectativa de faturamento de até US \$1 trilhão para 2025.

No entanto, um dos grandes problemas gerados em decorrência do crescimento acelerado da indústria da moda tem sido o impacto socioambiental que ela provoca. De acordo com a Fundação Ellen McArthur (2017), a indústria da moda é responsável por 8% da emissão de gás carbônico na atmosfera. Já, segundo a Associação Brasileira de Indústria Têxtil (ABIT), no Brasil a indústria da moda gera 175 mil toneladas de resíduos têxteis por ano. Em 2020, 178 mulheres foram resgatadas de oficinas em São Paulo exercendo trabalho escravo (Estadão, 2021).

Frings (2012), define moda como sendo “o estilo ou estilos mais populares em um determinado momento ou época”. Antes da Revolução Industrial no século XVIII, a sociedade era dividida em duas classes sociais, sendo elas a classe dos grandes e ricos proprietários de terras e a classe dos trabalhadores e agricultores pobres. Roupas da moda, então, eram reservadas para latifundiários e quem ditava as tendências da moda era a realeza, que estava no topo da pirâmide social e econômica.

Na virada do século XVIII, Paris se tornou a capital da moda da Europa uma vez que os membros da corte do rei Luís XIV tornaram-se os juizes do bom gosto e a indústria têxtil cresceu nas cidades francesas, fornecendo tecidos de seda, fitas e rendas para a corte. As peças, desenvolvidas por costureiras e alfaiates, eram produzidas manualmente e feitas sob medida. Para Frings:

A identidade de costureiras particulares era um segredo guardado pelos ricos: ninguém queria compartilhar os talentos de uma costureira inteligente, com medo de perdê-la. Rose Bertin, costureira da rainha Maria Antonieta, era conhecida apenas porque fora transformada na ministra da moda oficial da corte. (FRINGS, 2012, p. 05)

Foi somente com a Revolução Industrial que este cenário da moda se transformou, acompanhando as grandes mudanças econômicas e sociais. Com a explosão da indústria e do

comércio, criou-se uma classe média com dinheiro para gastar com roupas de melhor qualidade. Assim sendo:

O dinheiro deu poder à nova classe média, não só nos negócios e na sociedade, mas também para influenciar as tendências da moda. A moda se transformou em um símbolo de status, uma forma visual de mostrar riqueza (FRINGS, 2012, pág 7)

Segundo Frings (2012) o termo moda implica em quatro componentes, sendo eles: estilo, transformação, aceitação e gosto. Estilo pode ser definido como qualquer característica ou visual particular em roupas ou acessórios; transformação porque a moda está constantemente em mudança que decorre das mudanças no estilo de vida das pessoas e nos eventos atuais, nas necessidades das pessoas e no cansaço do que têm; aceitação significa que os consumidores devem comprar e usar um estilo para torná-lo uma moda; o gosto é a preferência de um indivíduo por um estilo ou outro.

De acordo com Frings (2012) a aceitação da moda pode ser descrita como um ciclo da moda. Esse ciclo é referido como uma curva em forma de sino e é composto por cinco fases: introdução, aumento da popularidade, pico de popularidade, queda da popularidade e rejeição.

Na introdução de um estilo, segundo o mesmo autor, as peças chegam com a faixa de preços alta pois os custos de produção são elevados. É neste momento que os novos modelos e estilos são apresentados por meio de desfiles, semanas de moda e eventos de negócios e alguns emprestados a estrelas do cinema e da TV para que sejam vistos por muitas pessoas. Na fase de aumento da popularidade, as celebridades chamam a atenção aparecendo na televisão ou nas revistas usando os novos modelos, o que faz com que grandes fabricantes copiem e adaptem as peças utilizando tecidos mais baratos para abaixar o preço de venda.

Já, no pico da popularidade, mais fabricantes copiam ou produzem adaptações do estilo em diferentes faixas de preços, uma vez que o volume de produção exige a aceitação em massa. No declínio a quantidade de cópias produzida em massa cansa os consumidores, que já não estão mais dispostos a comprá-las em seus preços médios e passam a buscar algo novo. Por fim, durante a rejeição de um estilo ou obsolescência, a última fase do ciclo, consumidores se voltam para um novo estilo, iniciando um novo ciclo.

1.2 Marketing

A American Marketing Association define marketing como:

(...) a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para

consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 03).

E segundo os autores “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Ele pode ser aplicado a bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 08). Por estar muitas vezes atrelado ao consumo, o senso comum acredita que o marketing cria as necessidades, mas na verdade estas surgem antes do marketing. Em associações com outros fatores sociais, os profissionais de marketing influenciam os desejos.

Ainda segundo Kotler e Keller, uma ferramenta denominada *mix de marketing*, criada por Jerome McCarthy, classificou as atividades de marketing em quatro tipos amplos: praça, preço, produto e promoção, que ficou conhecido como os 4Ps. As estratégias de marketing estão combinadas em um "mix" integrado, agindo de maneira sinérgica. Isso implica que todas as ferramentas estão interconectadas, de modo que modificar uma delas afeta diretamente as outras.

Os 4Ps são Produto, Preço, Praça e Promoção. O produto oferecido pela empresa vai além da mera mercadoria, englobando aspectos como design, embalagem, qualidade dos materiais, marca e serviços relacionados. É fundamental compreender o produto como algo destinado a atender às necessidades do consumidor-alvo, mas também é preciso levar em conta seus desejos, sensações, valores e percepções. A praça garante a disponibilidade e acessibilidade do produto ao consumidor, como a posição na prateleira e a forma de exposição, mapeando toda a distribuição e as decisões dos canais.

O preço abrange uma série de fatores, como cálculos de precificação, descontos, adaptação aos diferentes canais e mercados, regulação da demanda e competitividade em relação aos concorrentes. Como uma ferramenta estratégica de comunicação, é essencial considerar o aspecto psicológico do consumidor ao estabelecer o preço.

A promoção no sentido de promover um produto, torná-lo conhecido. Há algumas ferramentas para isso, como: promoção de vendas (concursos, jogos, sorteios e outros); relações públicas (kits para imprensa, palestras, seminários, participação em patrocínios e outros); marketing direto (catálogos, mala direta, telemarketing, sites de venda on-line); vendas pessoais (materiais de apresentação, amostragem, eventos, feiras e outros); propaganda (anúncios impressos ou eletrônicos, embalagens, cartazes, outdoors, hot-sites e portais, spots de rádio, desenvolvimento de marcas, símbolos e logotipos).

Para Kotler e Keller (2006, p.23) devido a abrangência, complexidade e riqueza do marketing, os 4Ps já não representam todo o cenário. Para obter um conjunto mais representativo e que envolve as realidades do marketing moderno, é necessário atualizar e acrescentar: pessoas, processos, programas e performance. Esses novos 4Ps se aplicam a todos os setores dentro da empresa.

Os autores explicam que as pessoas refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os empregados são fundamentais para o sucesso do marketing. Refletem o fato de que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude. Os processos refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. Somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas uma empresa pode se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos. Leva também a empresa a gerar *insights* de forma criativa e inovações em bens e atividades de marketing.

Já, os programas incluem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores. Eles englobam os antigos 4Ps e também uma gama de outras atividades de marketing que podem não se encaixar perfeitamente à antiga visão de marketing.

A performance captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras (lucratividade, bem como brand equity e customer equity) e implicações que transcendem a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário).

1.3 A Promoção: Comunicação, Publicidade e Propaganda

A comunicação é “o processo de transmitir ideias entre indivíduos, pois ele consiste em um transmissor, uma mensagem e um receptor e os sinais emitidos só têm significado se o receptor souber interpretá-los” (SANT’ANNA, 2005, p.80). O emissor, então, precisa conquistar a aceitação e consideração do receptor, permitindo que a mensagem supere as restrições e as regras contrárias dos grupos-alvo.

De acordo com Sant’anna (2005) o processo de comunicação é essencial e crucial para os seres humanos. A sua importância pode ser percebida pelo fato de que todas as sociedades humanas, independentemente da época em que surgiram, dependem da capacidade do homem em transmitir suas intenções, desejos, sentimentos, conhecimentos e experiências de pessoa para pessoa. Ademais, a habilidade de se comunicar é vital porque aumenta as chances de sobrevivência do indivíduo, enquanto a sua ausência é normalmente considerada uma séria forma de patologia.

A propaganda, tão presente na vida das pessoas, teve seus primeiros sinais ainda na Roma Antiga. Ela se dava por meio das paredes das casas que ficavam em frente às ruas mais movimentadas das cidades, onde eram feitas pinturas com a mensagem publicitária nas cores vermelha ou preta sobre a parede de cor branca.

Mas foi durante o período da Roma católica em que a palavra “propaganda” teve origem. De acordo com Sampaio (2013), naquele período a Igreja criou uma “congregação para propagação da fé” (expressão linguística, aliás, que originou a palavra “propaganda”). A propagação que foi realizada com empenho pela Igreja teve êxito uma vez que atualmente a absoluta maioria do Ocidente é cristão. Sant’anna explica como um anúncio age sobre as necessidades e desejos:

A atividade humana tem, pois, como força remota, as necessidades, e como motivo atual, imediato, os desejos. Assim, para o anúncio provocar uma reação, ou seja, para levar o leitor ou espectador a considerar a aquisição do produto ou serviço anunciado, é preciso que faça apelo a uma necessidade (despertando com isso um desejo) ou excite um desejo já manifesto no consciente (SANT’ANNA, 2005, p.89).

Segundo Sampaio:

Propaganda pode ser definida como a utilização planejada da comunicação, visando, pela persuasão, promover comportamentos em benefício do anunciante que a utiliza. Em geral, cabe a ela informar e despertar interesse dos consumidores para compra e/ou uso de produtos e/ou serviços, em benefício de um anunciante, seja empresa, pessoa ou entidade que se utiliza da propaganda. (SAMPAIO, 2013, p. 11):

A publicidade é uma técnica de comunicação de massa, paga, cujo objetivo principal é fornecer informações, construir atitudes e motivar ações positivas em prol dos anunciantes, normalmente com o objetivo de vender produtos ou serviços. Ela é usada para desempenhar as funções de comunicação de massa de forma mais econômica e com mais eficácia, rapidez e amplitude do que outros meios disponíveis. Também é parte integrante do processo do desenvolvimento econômico de um país, além de conferir status pela aquisição de objetos ligados ao conforto e lazer.

Por meio da publicidade, os produtos passaram a fazer parte do mercado. Assim:

Produtos de alto luxo, elaborados, muitas vezes, artesanalmente, podem ser adquiridos porque são anunciados a um restrito número de pessoas – não como mídia de massa, mas como ações pontuais, mediante as quais a mensagem chega ao possível comprador. Pequenos empresários, que atendem a nichos específicos, não trabalham no mercado de massa, produzindo em série, mas também fazem uso da publicidade para vender seus produtos (SAMPAIO, 2013, pág 69)

A publicidade tem objetivo promocional, com a função de venda de produtos ou serviços de uma empresa, e objetivo institucional. Dados do Estudo Multiplataforma Globo de setembro de 2022 mostram que atualmente 83% da população está exposta a algum tipo de publicidade, seja *online* ou *offline*.

Os canais, chamados de veículos, em que a publicidade pode ser direcionada aos consumidores são diversos: internet, rádio, televisão, jornal, revista, cinema, mala direta e propagandas ao ar livre ou *indoor* (paradas de ônibus, elevadores e outros). A propaganda é realizada por meio do anunciante (aquele responsável por sua geração) e pelo veículo (responsável por transmitir).

Há duas razões para a produção da propaganda, sendo eles: 1) com objetivos promocionais de venda explícitos e definidos e 2) propaganda institucional.

A propaganda com objetivos promocionais é aquela cuja função básica é a venda de produtos ou serviços de uma empresa. Pode ser direta, como é o caso de um anúncio sobre a liquidação de uma loja, ou indireta, como no caso em que se anunciam as virtudes ou simplesmente o nome de determinada marca de produto ou serviço. SAMPAIO,2013, pág 15)

A propaganda com objetivos promocionais também busca realizar algumas tarefas como: divulgar a marca (produtos ou serviços) ou empresa para torná-la conhecida ou mais íntima dos consumidores, promover a marca ou empresa para os consumidores de forma a aumentar sua presença, criar mercado por meio da conquista de consumidores, expandir o mercado consumidor, corrigir o mercado caso a imagem da marca ou empresa não esteja sendo adequada, educar, consolidar e manter o mercado.

Já a propaganda institucional possui um sentido promocional da imagem, já que empresas conhecidas e com melhor imagem são importantes para os consumidores. Pode ser chamada de propaganda corporativa, uma vez que busca promover uma corporação. De acordo com Sampaio (2013, pág. 16) a mais comum é a que explica a filosofia, os objetivos e as ações das organizações, sejam estas públicas ou privadas, com teor eminentemente informativo.

1.4 Marca

Kotler e Keller explicam o conceito de marca:

Uma marca é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma

necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis - isto é, relacionadas com o desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis - isto é, relacionadas com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos (KOTLER & KELLER, 2006, p. 258).

Os autores destacam que a marca é um valor intangível da empresa e uma marca forte gera intensa fidelidade do consumidor. Para a *American Marketing Association* (AMA) marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes” (KOTLER & KELLER, 2006, página?).

Já de acordo com Perez marca é:

A marca é uma conexão simbólica construída entre uma organização ou uma pessoa e sua oferta para outras pessoas. Entender a marca como “conexão” implica assumir a dialogia irrefutável construída nas relações de consumo mediadas pelas marcas. (PEREZ, 2011, p. 11)

O nome de uma marca, segundo a autora, pode compor-se de dez tipos básicos e suas formas mistas de apresentação: nomes descritivos (ex: Banco interamericano de Desenvolvimento); nomes simbólicos (exs: Visa e Ninho); nomes patromínicos (ex: Fundação Ayrton Senna); nomes topomínicos (ex: Aerolíneas Argentinas); nomes do léxico (exs: Oi e Claro); contrações (exs: LG e BMW); contrações como palavras (ex: FIAT, que significa Fabbrica Italiana di Auto-mobili Torino); nomes inventados (ex: Lycra); nomes numéricos (ex: restaurante 348); nomes invertidos (ex: Azeret ou a loja de “Tereza”).

O logotipo é a chave de entrada imediata ao universo representativo da marca, é provido de facilidades sígnicas e deve reunir a essência do que se quer comunicar. Segundo Perez (2011, pág. 55) o conceito de logotipo tem duas origens: uma grega e outra vinculada à tipografia. Em grego, o elemento logos significa fala, palavra ou discurso e na tipografia, o termo logo designa um conjunto de signos tipográficos reunidos em um só bloco indissociável, ao passo que o termo inglês *type* designa um conjunto de caracteres tipográficos.

Na perspectiva da autora:

Toda forma de expressão gráfica, tipográfica, fotográfica, plástica, audiovisual, pode ser transformada e servir de suporte para a construção de um logo, notadamente uma letra, um número, um símbolo, uma palavra ou um grupo de palavras, um texto, um visual iconográfico, uma arquitetura, um odor, uma cor, uma sonoridade podem ser fontes do logo (PEREZ, 2011, p. 56)

Ainda segundo Perez (2011), em alguns casos, marcas fortes se tornam até mesmo metonímia de uma classe de produtos ou serviços, como Cotonetes para hastes flexíveis de

higiene pessoal, Gillette para lâmina de barbear, Bombril para lã de aço, Nescau ou Toddy para achocolatado em pó, entre outros.

As marcas podem se expressar através de diversos elementos como: símbolos, logotipo, nome, forma e design dos produtos, embalagem, rótulo, cor, jingle, slogan, mascote ou personagem, personalidade, sons, fragrâncias, texturas e contexto organizacional. Dependendo do tipo de produto, consumidor e objetivos organizacionais, pode-se utilizar um ou mais desses elementos.

Segundo Kotler e Keller:

Elementos da marca são recursos que podem ser registrados e servem para identificar e diferenciar a marca. A maioria das marcas fortes emprega diversos desses elementos. A Nike possui um símbolo inconfundível, o slogan estimulante “Just do it” e o nome mitológico “Nike” baseado na deusa alada da vitória (KOTLER & KELLY, 2006, p 266).

Para os autores a escolha dos elementos depende de critérios como: fácil memorização, significativo e cativante (elementos definidos como construtores da marca); transferível, adaptável e protegido (elementos de caráter defensivo).

Para Perez (2011) a marca assumiu destaque nas relações de busca, compra e venda, uso e descarte de produtos e serviços no período pós Primeira Guerra Mundial. Nesse contexto, a publicidade teve papel importante:

A publicidade tornou-se cada vez mais prevacente e a aquisição e a construção das marcas passaram a ser identificadas com o sucesso e o desenvolvimento sustentável das organizações, especialmente das empresas privadas. (PEREZ, 2011, pág. 5)

A partir daí, de acordo com Perez (2011) os mercados e as relações de consumo ficaram mais complexas. Ao mesmo tempo em que empresas passaram a dispor de várias marcas que produziam, distribuíaam e vendiam em massa, configurava-se na Administração a divisão funcional do trabalho, caracterizada pela divisão em funções específicas e o desempenho em tarefas repetitivas numa grande escala.

Na década de 1950, segundo Perez (2011) surgiram os primeiros *shoppings centers*, a televisão e respectivamente a propaganda. A gerência de marca ganha popularidade nas empresas. De acordo com Perez:

A gerência de marcas ofereceu alguma esperança de ordem em meio à confusão decorrente da prosperidade, no pós-guerra, que salientava a necessidade da criação de uma identidade para as empresas e produtos como caminho à diferenciação (PEREZ, 2011, pág. 6)

Perez (2011) explica que as multinacionais de consumo de massa foram instaladas no Brasil a partir dos anos 1940 e 1950. A partir daí uma profusão das marcas começa a ser observada. No final dos anos 1980, as empresas brasileiras começaram a repensar seus negócios e, com grande impacto, suas marcas por meio da abertura do mercado e o consequente aumento da competição.

1.5 Branding e *brand equity*

O branding diz respeito “a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa”(KOTLER & KELLER,2006, p.259) .

Os sinais mais antigos de origem do branding remontam a Europa, onde as associações medievais exigiam que os artesãos colocassem marca em seus produtos como forma de protegerem a si próprios e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Já nas belas-artes foi quando os artistas passaram a assinar suas obras.

Ainda segundo os autores a marca é algo que se instala na mente dos consumidores, pois trata-se de uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas reflete as percepções e talvez até as idiossincrasias dos consumidores. Um consumidor ao comparar suas experiências anteriores e com outras marcas pode se tornar fiel àquela marca, conseqüentemente disposição para pagar um preço mais alto gerando dificuldade para os concorrentes. Isso beneficia as empresas, já que além de criar barreiras para o ingresso de outras empresas, isso garante previsibilidade e segurança de demanda.

Algumas marcas conseguem criar vantagem competitiva por meio de fatores não relacionados exclusivamente aos produtos. Para Kotler e Keller (2006, p.259), marcas como Gucci, Chanel e Louis Vuitton se tornaram líderes em suas categorias ao compreender as motivações e os desejos do consumidor e criar imagens relevantes e cativantes para seu produto.

O *brand equity*, portanto, pode ser definido como “o valor agregado atribuído a bens e serviços e pode se refletir em como os consumidores pensam, sentem e agem em relação às marcas, aos preços, participação de mercado e lucratividade gerada pela marca.”(KOTLER & KELLER,2006). Eles reúnem três conjuntos principais de impulsionadores do brand equity:

1 - As escolhas iniciais dos elementos ou identidades da marca (nomes da marca, URLs, logomarcas, símbolos, personagens, representantes, slogans, jingles, embalagens e sinais); 2- O produto e todas as atividades de marketing e programas de suporte de marketing associados a ele; 3 - Outras associações indireta mente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa).(KOTLER & KELLER, 2006, P. 260)

1.6 Posicionamento da marca

Posicionamento pode ser definido como “a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 294). O objetivo do posicionamento é estabelecer a marca na memória dos consumidores para otimizar o potencial de vantagem da empresa e, de forma eficiente, orienta a estratégia de marketing ao esclarecer a identidade essencial da marca.

Para definir o posicionamento de uma marca é preciso seguir três passos: o primeiro é determinar uma estrutura de referência, de forma a analisar e identificar o mercado-alvo e a concorrência relevante; o segundo passo é, com base na estrutura de referência, identificar as associações ideais com a marca nos pontos de paridade e diferença; e o terceiro, criar um mantra que resume o posicionamento e essência da marca.

São considerados concorrentes “as empresas que satisfazem a mesma necessidade dos clientes” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 296). É necessário identificar, então, os produtos ou serviços que a marca compete e que funcionam como seus potenciais substitutos. Para fazer uma análise da concorrência é necessário ver os pontos fracos e fortes de cada um.

Após estabelecer a estrutura de referência competitiva para o posicionamento, parte-se para a definição das associações apropriadas de pontos de diferença e pontos de paridade. E os pontos de diferença são “os atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser equiparados por uma marca de concorrência” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 298). Para uma marca funcionar como ponto de diferença, é preciso cumprir três critérios: nível de desejo para o consumidor, capacidade de entrega e grau de diferenciação.

Já, os pontos de paridades podem ser definidos como “as associações de atributo ou benefício que não são necessariamente exclusivas à marca, mas podem, na verdade, ser compartilhadas com outras marcas” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 298). Eles podem assumir duas formas: a paridade de categoria, que são atributos ou benefícios essenciais para quem um produto seja digno ou confiável numa determinada categoria, a paridade de concorrência, que são associações que eliminam os elementos percebidos como pontos fracos de uma marca.

O mantra da marca é “uma articulação do coração e da alma da marca, intimamente relacionada com outros conceitos de branding como “essência da marca” e “promessa principal da marca” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 302). Podem ser frases curtas com três a cinco palavras e é importante não só para o posicionamento, mas também para focar em como as empresas gostariam que seus consumidores pensassem sobre sua marca. Um exemplo é o mantra da marca Nike, que auxilia todo o seu plano de marketing refletindo os valores centrais da marca, definido como “autêntico desempenho atlético”.

O posicionamento é importante, então, para que os consumidores entendam o que uma marca no mercado oferece e o que a torna uma escolha competitiva superior, de modo que eles saibam identificar em que categoria o produto compete e os pontos de diferença e paridade quanto aos concorrentes.

1.6 Crise de comunicação

Segundo Forni (2019), crise na organização pode ser definida como:

(...)uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. Em geral, as crises frustram as expectativas dos stakeholders e têm um efeito deletério perverso, por exigir energia para gerenciá-las, que poderia ser empregada para obter resultados e não para apagar incêndios. Além disso, criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia e a pressão dos concorrentes ou dos adversários políticos. Em essência, crises não são acontecimentos simples e fáceis de lidar. (FORNI, 2019, p. 7)

Para qualificar uma situação como crise, o autor explica que há alguns pressupostos gerais como:

Acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; espalha-se com facilidade; produz informações desencontradas; fora de controle; extraordinário; cria tensão e gera curiosidade, interesse. (FORNI, 2019, p. 7)

Ele ressalta que há três condições necessárias para garantir a existência de uma crise, são elas: ameaça severa; alto nível de incerteza; e urgente necessidade de ação. (FORNI, 2019, p. 10)

A era das informações e das redes sociais também contribuem para o rápido interesse do público em uma crise e a mídia explora as crises. O medo das organizações de repercussão de uma crise se dá pois o que está em jogo é a reputação da marca. Em relação à imagem e reputação da marca: “a imagem e a reputação de uma marca, de um produto ou de uma

empresa são construídas com base em percepções. Nas crises, se não forem bem conduzidas, as percepções do público poderão ser extremamente negativas” (FORNI, 2019, p.139).

Ao mesmo tempo, as redes sociais podem também fazer parte do plano de resposta de comunicação de crise, uma vez que “o papel das mídias sociais durante uma crise é defender a reputação organizacional. Estar nas redes implica uma série de ações comprometidas com interatividade. Participar das redes sociais significa dizer: estou aqui e quero conversar.” (FORNI, 2019, p.221). Por meio das plataformas digitais as mensagens das organizações são carregadas, amplificadas e distorcidas, isso por conta dos múltiplos canais, múltiplos usuários e também por conta da velocidade das informações.

Para gerenciar uma crise, o pesquisador sugere a criação de um manual de crise, que deve conter informações estratégicas e ser confidencial. No caso da publicação de um comunicado de crise, é importante que o texto, além de refletir claramente que a organização trabalha para a resolução do problema, contenha “o que aconteceu, quando, onde, quem e quantas pessoas estão envolvidas, o que está sendo feito, qual a espécie de resultados de recuperação esperada e quando devem vir os primeiros resultados” (FORNI, 2019, p.259).

2 - A MARCA BALENCIAGA

2.1 História

Segundo site da Revista Elle (2021), Cristóbal Balenciaga nasceu em Getaria, na Espanha, em 1895 e cresceu numa família simples, seu pai era pescador mas faleceu jovem e sua mãe, viúva, tornou-se costureira como forma de sustento. Ainda de acordo com o site da Revista Elle (2021), a vida de Cristóbal tomou um rumo diferente logo aos seus onze anos quando a Marquesa de Casa Torres, uma influente senhora da época, lhe apresentou o mundo da Alta-Costura autorizando-o a copiar seus vestidos parisienses.

Ao se formar em alfaiate, de acordo com o Blog Etiqueta Única (2020), em 1917, aos 22 anos, Cristóbal abriu o seu primeiro ateliê em San Sebastián, uma cidade vizinha. Ao lado de sua mãe, a casa tinha o seu nome completo e logo. Suas influências vinham da França, para onde viajava e comprava modelos para desmontar e observar os detalhes dos vestidos de grandes nomes. Além da França, ele buscava influências da Inglaterra, da China e do Japão.

Ainda segundo o site Revista Elle (2021) em 1927, Cristóbal abriu uma outra marca, chamada EISA Costura, como forma de homenagear o sobrenome de solteira de sua mãe. Com o sucesso, filiais foram abertas em Madri e Barcelona. Já em 1936, por conta da Guerra Civil Espanhola, que durou até 1939, Cristóbal deixou a Espanha, fechou seus ateliês e se dirigiu para a França.

Em 1937 foi inaugurada a Casa Balenciaga na Avenida George V, na França, e no ano seguinte ele apresentou a sua primeira coleção. Em suas peças, com base no site *Steal The Look* (2022) Cristóbal se inspirava em suas raízes, com a influência do flamenco e dos toureiros, o uso de renda e tons vibrantes, especialmente o vermelho, e também na arte renascentista de Diego Velázquez.

Os designs de Cristóbal Balenciaga faziam um contraponto ao *New Look* idealizado por Christian Dior, com cintura muito marcada e ultrafeminino. Ele buscava libertar o corpo feminino e ao longo de sua carreira, de acordo com o site Revista Elle (2021), ele aperfeiçoou a construção de silhuetas e criou formas mais simples e puras com volumes, detalhes esculturais e linhas arquitetônicas. Com isso, a fama de Cristóbal era de escultor de roupas e arquiteto da moda.

Durante a década de 1950 a 1960, Balenciaga viveu a sua “era de ouro”, como definiu o site Revista Elle (2021). Apesar disso, ele mantinha muita discrição em relação a sua vida pessoal e durante sua vida concedeu apenas uma entrevista para o jornal The Times.

De acordo com o blog Etiqueta Única (2020), no início do século XX, os ateliês e alfaiates de alta-costura realizavam a produção de roupas sob encomenda e ter roupas feitas sob medida demonstrava uma posição privilegiada. Após a Segunda Guerra Mundial, que ocorreu de 1939 a 1945, o cenário encontrado era de crise e poucos consumidores estavam dispostos a gastar com roupas de alto luxo. A estratégia adotada, então, por Pierre Cardin em 1959 foi a criação de uma coleção para uma loja de departamento parisiense nos moldes *Pret-à-Porter*; um modelo de negócios que predominava a pré-produção de peças em tamanhos padronizados para venda imediata.

Cristóbal Balenciaga, por sua vez, de acordo com o site Vogue (2022), não se adaptou ao *Pret-à-Porter* e acreditava que a única maneira digna de explorar a moda francesa era com a alta-costura. Por conta disso, ele optou por se aposentar ainda em 1968 e faleceu quatro anos depois, em 1972. Durante sua carreira, Cristóbal vestiu nomes de sucesso como a atriz Ava Gardner e as socialites Gloria Guinness e Mona Von Bismarck.

Em 1986, segundo o site Revista Elle (2021), a *The Bogart Group*, empresa de cosméticos, adquire os direitos da Balenciaga que, desde o falecimento de Cristóbal, estava fechada. É só em 1997, com a entrada do estilista francês Nicolas Ghesquière, segundo o site Revista Elle (2021), que a Balenciaga volta a ser lembrada e a ocupar um lugar de destaque. Nicolas foi responsável por propor uma moda futurista e utilitária, com perícia na criação de silhuetas de maneira contemporânea, foi ele quem criou a linha masculina e o maior “best-seller” da marca até os dias atuais, a bolsa Lariat, utilizada por grandes celebridades da época, como a modelo Kate Moss e a atriz Nicole Richie.

Segundo o site *Steal The Look* (2022), em 2001, a Balenciaga, que pertencia até então à empresa The Bogart Group, foi adquirida pelo Grupo Gucci, que fazia parte da PPR e que posteriormente se tornou o grupo Kering. O conglomerado de luxo francês, além da Balenciaga, é dona de marcas de grifes como a Gucci, Yves Saint Laurent e Bottega Veneta. De acordo com matéria publicada pelo site Fashion Network (2023), o CEO do grupo, François-Henry Pinault, informou que em 2022 as marcas registraram vendas recorde e o volume de negócios subiu 15% para 20,4 bilhões de euros.

Ghesquière, após 15 anos no cargo, deixou a Balenciaga em 2012. Assumiu, então, o designer americano Alexander Wang. Com base em matéria do blog da revista Harper's Bazaar (2015), Alexander adicionou um toque *street* a Balenciaga sem desprezar a sua tradição e cultura, mas a marca, inspirada com o que ocorreu na Gucci com a liderança do então desconhecido Alessandro Michele, buscava contratar um estilista que não fosse uma

estrela da moda para poder inseri-lo no mercado. Foi em 2015, que Demna Gvasalia assumiu como o novo diretor criativo.

2.2 Demna Gvasalia

Reportagem da *BBC News* (2022) destaca que, Demna Gvasalia é um estilista de 42 anos nascido na Geórgia, país do Leste Europeu. Por conta da guerra civil, teve que abandonar o seu país em 1993 e mais tarde, com base em matéria do site do jornal *BBC News* (2022), retornou à Geórgia para estudar economia internacional na Universidade Estadual de Tbilisi. Em 2006, Demna concluiu seu mestrado em design de moda na Academia de Belas Artes da Antuérpia, na Bélgica.

De acordo com o blog *Steal The Look* (2022), Demna iniciou sua carreira trabalhando na Maison Margiela e já havia passado pela Louis Vuitton. Seu destaque se deu por meio do coletivo *Vêtements*, marca criada com o seu irmão, que rendeu a ele a posição de finalista do prêmio LVMH de 2015. O coletivo *Vêtements*, que ganhou destaque pela sua ousadia, explorava ideias da cultura urbana, outro lado do *street style* (moda de rua), fazia críticas ao consumismo e buscava valorizar peças que não são valorizadas no *high fashion brands* (grandes marcas de luxo). O conceito da *Vêtements* alcançou diversos famosos, como os cantores Kanye West, Justin Bieber, Rihanna e Travis Scott e modelos como Gigi Hadid e Kylie Jenner.

Em 2017, uma matéria do site Revista Elle (2021) ressaltou que Demna Gvasalia ganhou o prêmio CFDA Fashion Awards pelo seu trabalho na *Vêtements* e na Balenciaga. Em 2019, Demna deixou o coletivo para se dedicar totalmente à Balenciaga.

Na Balenciaga, o primeiro trabalho de Demna foi apresentado em março de 2016 com a coleção inverno 2016/17. A matéria do blog da revista Harper's Bazaar (2016) afirma que o ponto de partida dele foram roupas para o dia a dia como suéter, camisa, terno de trabalho e jaqueta jeans seguindo os fundamentos de Cristóbal Balenciaga mas de forma a atualizar para o século 21. Nessa coleção está presente, por exemplo, a silhueta *Cocoon* (casulo, em português) que é muito forte na identidade da Balenciaga (FIGURA 1).

Figura 1 - Silhueta *Cocoon* em peça de Cristóbal Balenciaga



Fonte: Balenciaga Archives Paris (2023)

Além disso, na coleção há corte circular na barra de camisas e jaquetas dando sofisticação a peças básicas, e também volumes estruturados e arredondados nas barras dos blazers ou embutidos em vestidos de alfaiataria. Também foi lançada a *puffer jacket* (FIGURA 2) de golas estruturadas caídas sobre os ombros, peça que tem a identidade de Demna e ainda faz muito sucesso.

Figura 2 - Cantor ASAP Rocky e modelo utilizando puffer jackets com design de Demna Gvasalia



Fonte: Gettyimages (2017)

2.3 Análise dos elementos da marca

Seguindo a classificação de Perez (2011) para os tipos de nomes de marca, a Balenciaga tem um nome patronímico, por ser o sobrenome do seu criador Cristóbal Balenciaga. O logotipo da marca, que já passou por alterações e hoje é utilizado na sua terceira versão (FIGURA 3), foi atualizado em 2017 já na direção criativa de Demna Gvasalia que tornou a Balenciaga mais *street-style* e fácil.

Figura 3 - Logotipo da Balenciaga

BALENCIAGA

Fonte: Marcaslogos (2022)

Na última atualização, apresentada durante o desfile da coleção de *prêt-à-porter* para a primavera-verão de 2018 (Fashion Network, 2017), o logotipo permaneceu sóbrio e ousado, com mudança na tipografia que parece mais condensada, moderna e comum. As letras estão mais estreitas e altas, dando uma impressão de serem mais fortes e estilizadas (MARCASLOGOS, 2022). As cores preto e branco são consideradas cores de prestígio, já que representam extremos de saturação e, muitas vezes, de luminosidade (PEREZ, 2011, pág 89).

2.4 Análise dos 4Ps da Balenciaga

Quanto ao mix de marketing da marca (4ps) podemos destacar:

- **Produtos:** a marca Balenciaga possui um vasto catálogo de produtos, com destaque para: casacos e jaquetas, camisetas, moletons, malhas, tops, vestidos, camisas, calças, saias, roupas esportivas, roupa de banho (maiô, biquíni, saída de banho) e roupas íntimas (cuecas e calcinhas). Já em relação aos calçados, destacam-se: tênis, botas, sandálias, sapatilhas e sapatos de salto alto. No catálogo de malas tem: mochilas, bolsas, malas de mão, malas de ombro, e malas de tiracolo. No catálogo de acessórios oferecem óculos de sol, cintos, lenços, bonés, meias, acessórios para celular, porta-chaves, acessórios para cabelo, itens para casa (tapetes, toalhas e máscara de dormir), objetos (taças,

pratos, louças e almofadas), jóias (colares, pulseiras, brincos, anéis e pingentes). Há opções para mulheres, homens e crianças. Dentre as peças para crianças não há produtos exclusivos, mas as mesmas coleções disponíveis na sessão feminina e masculina em tamanho menor. Em 2021, a Balenciaga retornou com a coleção de alta costura (ELLE , 2021).

- **Preço:** A marca é voltada para millennials (nascidos entre 1980 a 1995) e para a geração Z (1995-2010) das classes A (renda mensal domiciliar superior a R\$ 22 mil) e B (renda mensal domiciliar entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil), de acordo com a classificação das classes sociais pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). No website oficial da Balenciaga (2023) o vestuário masculino está dentro da categoria *ready-to-wear* a peça *Pride 22 Fitted Tank Top*, uma regata preta, é a mais barata custando \$495 (cerca de R\$2.361,15) e a peça mais cara *Oversized Biker Jacket*, uma jaqueta, custa \$11,500 (cerca de R\$54.855,00).No vestuário feminino dentro da categoria *ready-to-wear* a peça mais barata é a *WFP T-Shirt Medium Fit*, uma camiseta com estampa simples, custando \$525 (cerca de R\$2.504,25) e a peça mais cara é a *Embroidered Maxi Dress*, um vestido preto, que custa \$23,260 (cerca de R\$110.950,20). Já na categoria kids, com peças, acessórios e sapatos para crianças, a peça mais barata é um par de meias por \$60 (cerca de R\$286,20) e a peça mais cara é o tênis *Triple S Logotype Sneaker* por \$625 (cerca de R\$2.981,25).
- **Praça:** de acordo com o *website*¹ da Balenciaga (2023), a marca possui 41 lojas físicas localizadas em 30 países: Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, China continental, República Checa, Dinamarca, França, Alemanha, Hong Kong (China), Itália, Japão, Kuwait, Macau (China), Malásia, México, Mônaco, Holanda, Nova Zelândia, Catar, Coreia do Sul, Singapura, Espanha, Suíça, Taiwan, Tailândia, Estados Unidos, Reino Unido e Emirados Árabes Unidos. A primeira loja da Balenciaga na América do Sul fica localizada em São Paulo, no Brasil, e foi inaugurada em abril de 2021 no piso térreo do shopping JK Iguatemi.O espaço conta com 145 metros quadrados, pisos de concreto bruto, luminárias suspensas de LED e prateleiras de alumínio lacado, paredes de madeira nos vestiários e bancos de couro escuro (*Fashion Network*, 2021). A marca também possui sua loja online por meio de website próprio, com as cores preto e branco de sua identidade visual, e está presente também

¹ O *website* da marca Balenciaga pode ser encontrado pelo endereço de *web* <www.balenciaga.com>

em plataformas on-line que vendem peças de luxo, como a Farfetch, Net-a-Porter, Matchesfashion, Ssense, Mytheresa, Neiman Marcus, 24S, Tsum e Mr Porter (Balenciaga, 2023).

- **Promoção:** A Balenciaga utiliza canais tradicionais e digitais para sua estratégia de promoção. Os meios tradicionais consistem na promoção por meio de anúncios em revistas de moda, como na Vogue, Harper's Bazaar e Elle e anúncios em *outdoors*. Já nos canais digitais, a marca possui perfis oficiais em diversas redes como: TikTok (3,4 milhões de seguidores); Instagram (14,2 milhões de seguidores); Facebook (2.601.328 de seguidores e 2.420.634 curtidas); Youtube (262 mil inscritos) e Spotify (3.256 seguidores)². Por meio do *website* oficial é possível se cadastrar na *newsletter*³ da Balenciaga e receber as novidades e lançamentos da marca. Além disso, outra estratégia de promoção utilizada é a parceria com outras marcas e com influenciadores e celebridades.

² A análise de seguidores foi realizada em junho de 2023, os números são passíveis de alteração ao longo do tempo. Em todas as redes, os perfis oficiais da marca podem ser encontrados como @Balenciaga.

³ Ferramenta utilizada para manter o relacionamento da empresa com o público por meio de email enviados para uma base de contatos

3. PROMOÇÃO: AS CAMPANHAS E PARCERIAS DA BALENCIAGA

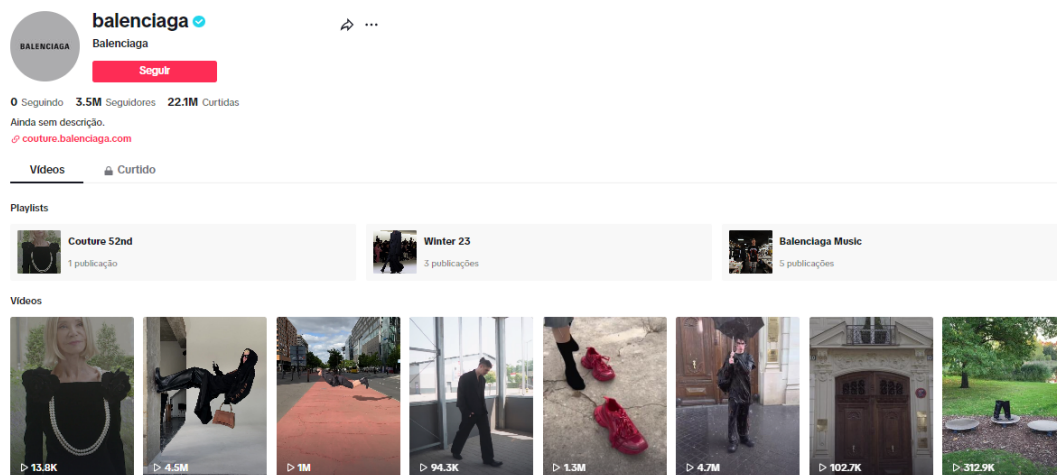
3.1 Canais

A marca Balenciaga aposta cada vez mais na presença virtual e online, utilizando seu site oficial e sua página no Instagram, Facebook e *TikTok*, tendo em vista que a maior parte do seu público-alvo é composto por pessoas da Geração Z (1995-2010).

Desde que Demna assumiu a direção criativa da Balenciaga, observou-se o crescimento de usuários nas redes sociais e o advento de novos sites, como o *TikTok*. Pesquisa Intitulada de *Digital 2023: Global Overview Report* mostra que, até janeiro de 2023, o mundo tinha 8.01 bilhões de pessoas, com 4.76 bilhões ativas nas redes sociais. Os dados, ainda do relatório, sobre a quantidade de usuários ativos mensais nas plataformas digitais demonstram que o Facebook é a mais utilizada (2,9 bilhões de usuários), seguido pelo Youtube (2,5 bilhões), Instagram (2,0 bilhões) e *TikTok* (1,05 bilhões).

As estratégias adotadas pela marca nas três plataformas digitais, Instagram, Facebook e *TikTok*, são diferentes. Tanto no Instagram como no Facebook a Balenciaga utiliza da estratégia do apagamento das publicações de forma frequente, usando as redes para divulgação do catálogo das coleções do ano. Já no *TikTok* a marca publica vídeos gravados de uma forma mais espontânea e menos profissional, como mostra a FIGURA 4. No entanto, apesar da presença das marcas nessas plataformas, o diretor criativo da Balenciaga, Demna Gvasalia revelou em entrevista, concedida no ano de 2021, que considera as redes sociais chatas e super manipuladoras (Site Vogue, 2021).

Figura 4 - Página da Balenciaga no TikTok



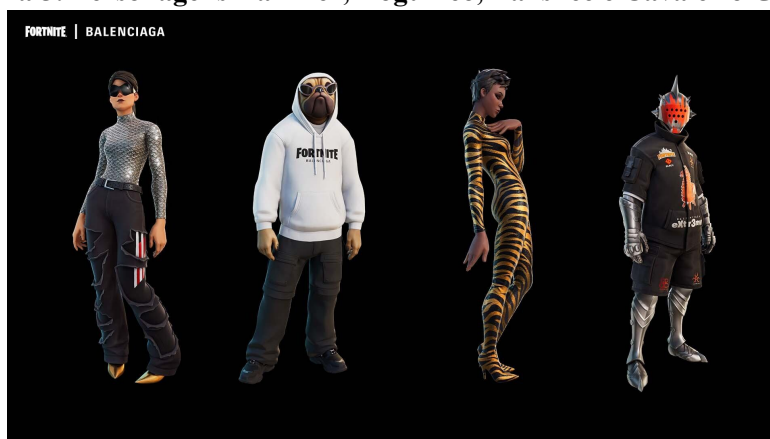
Fonte: TikTok (2023)

3.2 Parcerias

3.2.1 Balenciaga e Fortnite

Em setembro de 2021 a Balenciaga anunciou sua *collab* (parceria) chamada de "Conjunto Tendência Balenciaga" com o Fortnite, jogo eletrônico multijogador online desenvolvido pela Epic Games e revelado em 2011. Segundo o site da revista Vogue (2021), foram criadas quatro *skins* (roupas virtuais) que os jogadores poderiam comprar, mas os trajes só podem ser utilizados pelos personagens para os quais foram desenhados, são eles: Doguíneo, Ramirez, *Banshee* e Cavaleiro Gamer (FIGURA 5).

Figura 5: Personagens Ramirez, Doguíneo, Banshee e Cavaleiro Gamer



Fonte: Fortnite (2021)

As roupas foram inspiradas no estilo *Swag* e nos anos 2000, que refletem um estilo jovem e descontraído (Site *Steal the Look*, 2021). Além das roupas, também foram desenvolvidos acessórios como mochilas e bolsas, ferramentas como tênis-picareta, asa delta e envelopamentos e um destino Balenciaga virtual dentro do jogo. As *skins* custavam 1000 V-Bucks (moeda utilizada no jogo), o que equivalia a US\$ 8. A parceria não ficou somente no universo virtual, a Balenciaga disponibilizou em suas lojas físicas e em seu site chapéus, camisetas e moletons Balenciaga x Fortnite (FIGURA 6).

Figura 6: Moletons da coleção Balenciaga x Fortnite



Fonte: Balenciaga (2021)

3.2.2 Balenciaga e Crocs

Em 2017, ocorreu a parceria entre a Balenciaga e a Crocs, abreviatura para crocodilo em inglês, que consiste em sapatos feitos com material exclusivo composto de uma resina de célula fechada e com uma estética diferente, coloridos e com furos na parte da frente. A parceria resultou numa versão do tradicional sapato atualizado com plataforma e *pins* e a apresentação foi feita no desfile de verão/2018 da Balenciaga em Paris. O modelo foi vendido por US\$ 850, cerca de R\$ 4.280 naquele ano (Blog Etiqueta Única, 2017).

Em 2021, para a coleção de primavera/2022, a Balenciaga e a Crocs criaram um modelo do clássico sapato com salto fino nas cores verde, cinza e preto (FIGURA 7).

Figura 7 - Crocs x Balenciaga com salto fino



Fonte: Balenciaga (2021)

Demna Gvasalia optou por manter a silhueta original do Crocs e adicionou um salto em formato de tubo na parte de trás da peça (Glamour, 2021). O sapato chegou ao Brasil no valor de R\$6.467,00 e poucos dias após o lançamento, o Google Trends havia registrado o aumento de 250% nas pesquisas (Metrópoles 2021). No mesmo ano, a parceria entre as duas marcas também resultou em uma bota de cano médio parecida com uma galocha, disponível nos tons verde, verde escuro, preto, branco e cinza. Com formato arredondado e feito 100% com o material EVA, a bota leva o logo da Balenciaga gravado na parte frontal e chegou ao Brasil com valor estimado de R\$10 mil (Glamurama, 2021).

Em 2022, Balenciaga e Crocs lançaram a *Crocs Large Tote Bag*, bolsa quadrada, e a *Phone Holder With Strap*, bolsa para carregar o celular. As peças foram baseadas no clássico sapato da marca Crocs, sendo feitas pelo mesmo material e com os furos que permitem inserir berloques. Elas estavam disponíveis nas cores verde, rosa e preto e foram vendidas no site da Balenciaga nos valores de US\$ 1.250 e US\$775 (Blog Marcia Travessoni, 2022).

3.2.3 Balenciaga e Os Simpsons

A parceria da Balenciaga com os Simpsons, uma série de animação e sitcom norte-americana do gênero comédia, em 2021, rendeu um episódio de 10 minutos publicado no canal do *Youtube* da marca de luxo. A história do seriado gira em torno da família composta pelo casal Homer e Marge Simpson e seus filhos Bart, Lisa e Maggie que vivem na cidade fictícia de Springfield. O vídeo obteve mais de 16 milhões de visualizações, 545 mil curtidas e mais de 10.000 comentários e foi exibido pela primeira vez durante a apresentação da coleção de primavera-verão 2022 na Semana de Moda de Paris.

A história do episódio começa quando Homer Simpson, marido de Marge, numa tentativa de agradar a esposa em seu aniversário, convence o diretor criativo Demna Gvasalia a emprestar um vestido da Balenciaga para Marge. Ela então, ao devolver a caixa com o vestido, escreveu uma carta com agradecimento e afirmando que os 30 minutos em que utilizou o vestido foram inesquecíveis. Com isso, Demna, comovido, convenceu a equipe da Balenciaga a ir até Springfield convidar os seus moradores para estrear nas passarelas de Paris. No momento em que estão a caminho da cidade, é possível observar todo o processo de criação das roupas da grife que ocorre dentro do jatinho. Os personagens desfilaram com peças emblemáticas da Balenciaga criadas por Gvasalia como: jaquetas puff com golas estruturadas (FIGURA 8), peças de alfaiataria com ombros saltados, jeans baggy e dad sneakers (Blog Etiqueta Única, 2021). Além de Demna, foram retratados no episódio famosos

como a editora-chefe da Vogue americana Anna Wintour, o cantor Kanye West e a influenciadora Kim Kardashian.

Figura 8 - Homer Simpson desfilando com puffer jackets



Fonte: Balenciaga (2021)

3.2.4 Balenciaga e Adidas

Em maio de 2022, a parceria entre a Balenciaga e a Adidas, famosa marca esportiva que abrange calçados, roupas, acessórios e equipamentos esportivos e entrou no hall da moda pela qualidade de seus produtos, foi confirmada. Isso aconteceu no desfile realizado na Bolsa de Valores de Nova York, em que os modelos utilizaram as 36 peças criadas pelas duas marcas (Site FFW, 2022).

Demna Gvasalia, em entrevista no *backstage* do desfile (2022) afirmou que o uso dos símbolos da Adidas nas criações era a representação da memória afetiva que a marca alemã tem para ele, uma vez que a primeira peça de moda que adquiriu foi um conjunto de jogging da Adidas, que fez ele se sentir uma pessoa mais fashion.

A campanha foi fotografada num cenário de escritório em Nova York, com arranha céus ao redor e foi estrelada pela modelo Bella Hadid (FIGURA 9), pelas atrizes Isabelle Huppert e Han So Hee e outros (Site GKPB, 2022).

Figura 9 - Modelo Bella Hadid em campanha Balenciaga x Adidas



Fonte: Balenciaga (2022)

Para a coleção, de acordo com o site FFW (2022) além de camisetas e conjuntos esportivos, foram produzidas calças baggy (1.290 dólares), bermudas jeans com aparência destruída (995 dólares), jaqueta de couro com capuz, (5.500 dólares), sneakers (de 900 a 1.100 dólares), jersey oversized do time Manchester United na cor vermelha custará (995 dólares) e outras peças.

Apesar do sucesso da parceria, a campanha também gerou polêmica e efeitos negativos uma vez que usuários da internet constataram que em uma foto específica da bolsa Hourglass, ela havia sido posicionada em cima de papéis. Dentre os papéis, estava uma cópia de uma decisão da Suprema Corte estadunidense, na qual o tribunal manteve uma lei federal que proíbe o favorecimento de pornografia infanti (ELLE, 2022).

3.2.5 Balenciaga, Kim Kardashian e Kanye West

Kanye West é um cantor norte-americano que foi casado com a influenciadora e modelo Kim Kardashian de 2014 a 2022, ambos possuem grande influência em seus meios. No Spotify, as canções de Kanye são ouvidas por mais de 55 milhões de usuários mensalmente e, no Instagram Kim possui mais de 362 milhões de seguidores.

Na moda, Kanye West tem a sua própria marca, chamada Yeezy, e já fez parcerias com a Gap, Adidas e Balenciaga. O envolvimento de Kanye com a Balenciaga surgiu a partir da amizade dele com Demna Gvasalia, diretor criativo, em 2015, que foi convidado a criar as peças da coleção “Yeezy Season 1” (NSS MAGAZINE, 2022). Em diversas ocasiões e

entrevistas, Kanye falou sobre como admirava o trabalho de Demna, até mesmo quando estr ainda trabalhava na Vêtements. Na apresentação de lançamento do seu último álbum, chamado Donda, Demna colaborou com a direção criativa das peças utilizadas por Kanye e seus bailarinos (Glamour, 2021).

Em um episódio de seu reality show, The Kardashians, Kim revelou que Kanye sempre a vestiu e a ajudou, antes mesmo de terem um relacionamento (Site Revista Quem, 2022). Pode-se considerar, então, que a relação de Kim com a Balenciaga teve forte influência de seu ex-marido, Kanye.

Considerada como garota-propaganda da Balenciaga, nos últimos anos Kim Kardashian teve seus momentos considerados “icônicos” usando roupas da Balenciaga. É importante mencionar o dia em que ela utilizou uma roupa de fita adesiva da Balenciaga na Semana de Moda de Paris em 2022 e quando ela apareceu coberta dos pés a cabeça com uma roupa toda preta da Balenciaga no Met Gala de 2021 (FIGURA 10), se tornando um dos assuntos mais comentados no Twitter.

Em uma campanha publicitária da marca estrelada por Kim em 2022, em 24h após o lançamento, as pesquisas por “Balenciaga” aumentaram globalmente em 54% segundo a plataforma Lyst (Frezezi, 2022). Em matéria para a Revista Vogue da qual Kim Kardashian foi a capa, sobre a relação da Balenciaga com Kim, Demna disse que considerava que os dois falavam a mesma linguagem fashion e afirmou que Kim redefiniu o entendimento sobre o que é belo.

Figura 10 - Kim Kardashian vestindo Balenciaga no Met Gala 2021



Fonte: Portal Folha de S.Paulo (2021)

3.3 Cases de sucesso

Alguns produtos e campanhas veiculadas no Instagram, principal plataforma digital da marca, e no seu site oficial fizeram sucesso. Dentre eles, podemos destacar a coleção de verão 2020 chamada *Power of Dreams* que une críticas sociais diversas: às campanhas eleitorais, à mídia, à letargia perante os desastres naturais (Versatille, 2020). As imagens da campanha foram fotografadas num fundo azul (FIGURA 11), que faz referência a cor da bandeira da União Europeia e na divulgação, a marca publicou um vídeo de telejornal com ares distópicos, chamado “BLNCG Live”, e apesar de ter sido considerada polêmica, o conceito da campanha foi considerado genial por questionar a diferença de uma campanha de moda e uma campanha política.

Figura 11 - Campanha *Power of Dreams*



Fonte: Versatille (2020)

Outro produto que viralizou nas plataformas, foi o tênis *Paris Sneaker* (FIGURA 12), conhecido como tênis destruído por ter aparência de velho, sujo, rasgado e rabiscado. O calçado, lançado em 2022, possuía modelos de cano baixo e cano médio, causou espanto pelo seu preço: o de cano baixo custava US\$ 495 (cerca de R\$ 2,6 mil), e o de cano alto US\$ 625 (cerca de R\$3,2 mil).

Figura 12 - Tênis *Paris Sneaker* da Balenciaga



Fonte: G1 (2022)

O produto brinco de cadarço (FIGURA 13) também foi alvo de comentários e viralizou nas plataformas digitais. Lançado em 2022, o item foi vendido por US\$ 236, cerca de R\$1.213, o valor além de gerar questionamentos e debates, também reforçou a ideia do posicionamento e da identidade do diretor criativo Demna Gvaslia em transformar objetos do dia a dia em produtos *fashion*.

FIGURA 13 - Brincos de cadarço da Balenciaga



Fonte: Glamour (2022)

3.4 O posicionamento da marca Balenciaga

Como vimos, o posicionamento pode ser definido como “a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 294).

É possível observar que o posicionamento da marca Balenciaga mudou após Demna Gvasalia se tornar diretor-criativo, em 2015. A marca, assim como suas concorrentes da categoria de moda de luxo, como Gucci, Yves Saint Laurent, Valentino e Prada por exemplo, costumava manter o padrão durante a direção criativa de Ghesquière e de Alexander Wang, de forma a prosseguir com o legado de costuras ousadas como o fundador Cristóbal Balenciaga e com desfiles e campanhas usuais.

Ainda na Vêtements, Demna costumava criar peças em tom provocativo. O blog Revista Frenezi (2022) conceituou o estilo das criações de Demna naquele período:

Embora fosse “contra” o que a maioria das marcas atendia durante as semanas de moda, os desenhos de peças *oversizeds*, espontâneos, portando silhuetas enormes além de tendências *hardcores* e desconstrutivas do Leste Europeu conquistaram o público e a crítica aclamada da moda. (BLOG REVISTA FRENEZI, 2022)

Demna é conhecido, através de sua identidade e de sua estética, como um estilista revolucionário e que cria uma moda subversiva. Por meio de suas criações existem questionamentos e reflexões sobre dar valor àquilo que é considerado sem valor, o modo como vivemos, as ilusões criadas pela tecnologia, o consumismo desenfreado, a beleza, entre outros. O último aspecto, a falta de beleza em algumas de suas criações, é um motivo de suas peças serem tão questionadas e comentadas, por serem consideradas muitas vezes como feias e entrar em contradição com o universo da moda de luxo.

De acordo com Umberto Eco (2014) a história da feiúra pode ser considerada em três pontos: o feio é relativo aos tempos e às culturas, o inaceitável de ontem pode ser o bem aceito de amanhã e o que é percebido como feio pode contribuir, em um contexto adequado, para a beleza do conjunto. Como um fenômeno cultural, ao longo da história membros de classes altas consideravam os gostos das classes baixas como sendo desagradáveis e ridículos, e a elegância sempre esteve associada ao uso de tecidos, cores e pedras caras. Umberto Eco ainda afirma que:

Costuma-se repetir em toda parte que hoje em dia se convive com modelos opostos porque a oposição feio/belo não tem mais valor estético: feio e belo seriam duas opções possíveis a serem vividas de modo neutro, o que parece se confirmar em muitos comportamentos juvenis. (ECO, 2014, pág. 426)

Juntando a identidade ousada nas criações de Demna Gvasalia com o alcance das plataformas digitais no mundo, a Balenciaga utiliza técnicas como o Buzz Marketing e o *Shock Advertising* (publicidade de choque). Segundo o Blog Rock Content (2021) o Buzz Marketing é uma estratégia focada em gerar assuntos sobre marcas ou produtos e que por meio de burburinho, comentários e animação em torno de um assunto, o nome da marca fica em destaque. É uma estratégia que precisa ser bem planejada, uma vez que deve ser responsável antes de ser impactante. Aliada a essa estratégia, a marca Balenciaga utiliza o *Shock Advertising*, que segundo o blog Seo Design Chicago (2020) pode ser definida como: Publicidade de choque é uma tática única em que publicitários utilizam a provocação, temas considerados tabus e imagens para captar a atenção do público. Por meio desse método, a marca busca incitar sentimentos fortes entre o público acerca do anúncio, o que os torna muito mais propensos a compartilhá-lo e discuti-lo, bem como a lembrá-lo, de forma a gerar um reconhecimento maior da marca.

Portanto, percebe-se que a Balenciaga se posiciona como uma marca inovadora e ousada, que diante da competição pela atenção do consumidor, se vale de estratégias de comunicação e de marketing não só para vender, mas captar olhares e cliques e consegue, por meio disso, grande destaque nas plataformas digitais. No entanto, é necessário um pouco de cuidado ao adotar este tipo de posicionamento e estratégia, já que existe uma linha tênue entre aquilo que é chocante e aquilo que é perturbador. Uma vez que as publicações geram grande engajamento, também é preciso muito planejamento e um anúncio ruim pode prejudicar a reputação de uma marca, pois ele pode ser ofensivo para certos grupos e existe a chance do público considerá-lo inaceitável.

4. PROCESSO METODOLÓGICO E ANÁLISE DA CAMPANHA

A metodologia aqui utilizada inclui a pesquisa bibliográfica, que consiste em:

Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões. (STUMPF, 2006, p. 51)

Para aplicar a metodologia, o autor sugere que algumas etapas sejam seguidas, como: identificação do tema e assunto, seleção das fontes, localização e obtenção do material e leitura e transcrição de dados. Inicialmente, para a pesquisa foram consultados autores que tratam de moda, publicidade e propaganda, marketing, marca, branding e posicionamento. Artigos também foram pesquisados na plataforma do Google Acadêmico e algumas monografias na Biblioteca da Produção Intelectual Discente da Universidade de Brasília (BDM). Para tratar da história da Balenciaga, parcerias, cases e campanhas foram pesquisados blogs de moda e sites de notícias.

Para análise específica das imagens da campanha da bolsa *Bear Bag*, voltada ao público infantil, foi utilizada a metodologia de leitura e análise de imagem, definida como:

É precisamente essa capacidade das imagens de comunicar uma mensagem que constitui o aspecto principal de sua análise. Em outras palavras, interessa à Análise da Imagem compreender as mensagens visuais como produtos comunicacionais, especialmente aquelas inseridas em meios de comunicação de massa: fotografias impressas em jornais, anúncios publicitários, filmes, imagens difundidas pela televisão ou ainda disponíveis na internet. (COUTINHO, 2006, p. 331)

O termo imagem deriva do latim *imago*, e segundo Coutinho (2006) é toda e qualquer visualização gerada pelo ser humano, seja em forma de objeto, registro foto-mecânico, obra de arte, construção pictórica (pintura, desenho, gravura) e de pensamento (imagens mentais). O aspecto principal de uma análise de imagem é a capacidade das mensagens de comunicar uma mensagem.

Um caminho opcional na realização da Análise da Imagem é a separação dos aspectos técnicos daqueles relacionados a conteúdo ou significação. Entre os aspectos destacados na análise técnica, de acordo com Coutinho (2006, p. 336) estariam: o enquadramento, a perspectiva, a relação fundo/figura, a composição da imagem, a utilização de luz e cores, a relação entre os objetos representados e a função da mensagem visual. Para a interpretação do conteúdo da imagem, Coutinho (2006, p. 339) define que “a partir das dúvidas presentes no

projeto de pesquisa, o analista também deve levar em conta as condições de produção e recepção, os meios de comunicação em que se insere a mensagem visual analisada.”

A campanha apresenta seis imagens emblemáticas, que foram o anúncio da bolsa *Bear Bag*, da coleção *Gift Shop* de verão de 2023, e publicadas tanto no Instagram da Balenciaga quanto no site oficial entre outubro e novembro de 2022. No entanto, para aplicação da metodologia de análise de imagem, foram selecionadas as três imagens mais veiculadas pelos sites jornalísticos e blogs de moda.

4.1 Análise da campanha da bolsa *Bear Bag* da Balenciaga

Na análise da campanha buscou-se “compreender as mensagens visuais como produtos comunicacionais, especialmente aquelas inseridas em meios de comunicação de massa: fotografias impressas em jornais, anúncios publicitários, filmes, imagens difundidas pela televisão ou ainda disponíveis na internet.” (COUTINHO, 2006, p. 331).

A campanha publicitária da coleção *Gift Shop* de verão de 2023, da qual faz parte a bolsa *Bear Bag* (FIGURA 14), foi veiculada entre outubro e novembro de 2022 no Instagram oficial da Balenciaga e em seu site oficial.

Figura 14 - Bolsas *Bear Bag* da marca Balenciaga



Fonte: Site HighsNoBiety (2022)

Antes mesmo da campanha ser divulgada nos principais canais de comunicação da marca, a bolsa foi apresentada em modelos e cores diferentes no desfile *Summer 23*

Collection, que foi realizado numa passarela de lama. As pessoas que carregavam a peça no desfile eram modelos adultos e, apesar do produto ter sido exposto num cenário fora do comum, a controvérsia foi gerada com as fotos da campanha. Na coleção *Gift shop* também foram apresentados itens para cachorro, como comedouros com *spikes* e um peitoral para coleira que lembrava um *top harness*, item utilizado para práticas sexuais (FIGURA 15).

Figura 15 - Peças da campanha *Gift shop*



Fonte: Portal BBC News (2022)

Como vimos na fundamentação teórica “cabe à propaganda informar e despertar interesse dos consumidores para compra e/ou uso de produtos e/ou serviços, em benefício de um anunciante, seja empresa, pessoa ou entidade que se utiliza da propaganda” (SAMPAIO, 2013, pág. 11)

Neste caso, a campanha da bolsa *Bear bag* da Balenciaga é uma propaganda com com a função de venda de produtos ou serviços de uma empresa. Como visto anteriormente, propaganda com objetivos promocionais pode ser definida como “aquela cuja função básica é a venda de produtos ou serviços de empresa” (SAMPAIO 2013, p. 15).

Por ser promovida através de anúncios, é considerada uma propaganda com objetivos promocionais direta.

As fotos da campanha (FIGURAS 16, 17 E 18, respectivamente) são do italiano Gabriele Galimberti, que possui um livro chamado “*Toy Stories: Photos of Children Around the World and Their Favorite Things*” lançado em 2014, onde apresenta imagens em que as crianças são colocadas ao centro e ao redor, seus brinquedos ou itens favoritos, como óculos escuros e livros.

Figura 16 - Imagem 1 da campanha da bolsa *bear bag*



Fonte: Gabriele Galimberti (2022)

Figura 17 - Imagem 2 da campanha da bolsa *bear bag*



Fonte: Gabriele Galimberti (2022)

Figura 18 - Imagem 3 da campanha da bolsa *bear bag*



Fonte: Gabriele Galimberti (2022)

Partindo da análise técnica, o primeiro elemento a ser analisado nas três figuras é o enquadramento. Segundo Coutinho:

O enquadramento indica o recorte feito pelo produtor do registro visual para comunicar sua mensagem, ou em outras palavras indica quanto a imagem mostra da cena representada. A preocupação com os chamados planos de enquadramento surgiu com os estudos das imagens pictóricas (desenho, pintura), sendo depois apropriada no desenvolvimento das linguagens do cinema, da fotografia e finalmente da televisão. (COUTINHO, 2006, p. 337)

Foi constatado que nas três fotos há enquadramento geral, que possui limites bem definidos e é voltado para mostrar por completo os objetos em um determinado ambiente. A intenção do fotógrafo foi mostrar o corpo dos modelos dos pés à cabeça e também o cenário em que estavam inseridos, no caso, uma sala de estar e um quarto de criança.

Outro fator, chamado de plano fotográfico, também compõe o enquadramento. Segundo Coutinho (2006), a definição do plano do enquadramento pode ser feita de duas formas: por meio do sistema óptico do equipamento, como a utilização de lentes, ou por meio do movimento do fotógrafo em relação ao objeto do registro (aproximação ou afastamento). Esses planos de fotografia possuem uma espécie de codificação ou padronização. O plano de fotografia utilizado nas imagens foi o plano inteiro, uma vez que as crianças foram fotografadas de corpo inteiro sem ocupar a totalidade do enquadramento. Geralmente este tipo de plano é utilizado para dar ênfase ao modelo e as poses, nas imagens o destaque foram as crianças localizadas ao centro em duas poses distintas: a criança que foi fotografada na sala de estar posou deitada e em pé, e a criança fotografada no quarto posou somente em pé.

“Ao observar os planos de enquadramento (o quanto se deixou a ver), o analista pode caminhar em direção às intenções do autor daquela imagem ao produzi-la, especialmente se considerarmos que cada tipo de recorte tem uma determinada função narrativa” (COUTINHO (2006, p. 337), . É importante notar que os ângulos da imagem contribuem também para o enquadramento da foto. O fotógrafo da campanha parece ter utilizado o ângulo normal, posicionado na altura dos olhos, com o objetivo de documentar, ser convidativo e falar de igual para igual. Para Coutinho:

O posicionamento do responsável pelo registro também pode alterar de forma significativa a leitura de uma imagem. Isso porque uma mesma cena pode ser lida de formas distintas se a tomada for realizada com a chamada câmera alta, em câmera baixa ou na mesma altura ou linha de visão do objeto representado.(COUTINHO, 2006, p. 339)

Ao analisarmos a relação fundo/figura, “a expectativa é de que o elemento representado de alguma forma se destaque em relação ao ambiente em que se insere” (COUTINHO, 2006, p. 338). A utilização de uma lente que aparenta ser média ou normal com distância focal média de 50mm, tipo de lente que mais se aproxima do olho humano, permite que todo o foco seja nítido e ressalta o objetivo da fotografia da campanha. Nas três imagens selecionadas é possível observar que o fundo não está desfocado, logo, o objetivo do fotógrafo foi que toda a composição da imagem estivesse nítida sem enfatizar nenhum elemento específico.

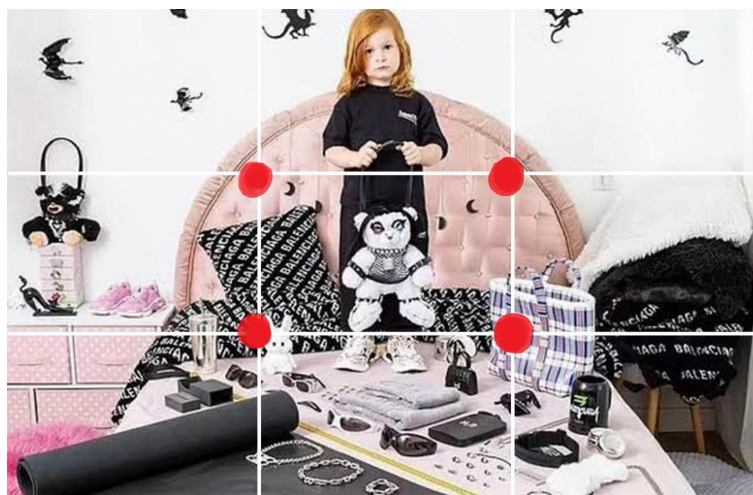
A relação claro/escuro e as cores que foram enfatizadas no registro visual também devem ser analisadas em relação aos objetivos e funções daquela imagem. Em todas as fotos da campanha é possível observar que as cores predominantes são as neutras: branco, preto e cinza. Apesar das cores neutras apresentarem baixa intensidade e baixa saturação, pouco reflexo e energia, elas combinam com todas as outras cores e por isso são utilizadas para trazer equilíbrio de forma a harmonizar visualmente os ambientes. Nas imagens, as cenas de modo geral são compostas por paredes e móveis brancos, o que permite dar destaque a outros elementos que compõem a fotografia.

A composição de uma imagem pode ser analisada com base na regra dos terços, uma regra básica que auxilia o fotógrafo na disposição dos elementos na fotografia. Assim:

Em muitos registros visuais essa disposição dos objetos em cena, e convertida em imagem analisada pelo pesquisador, tem como diretriz regras clássicas de composição, como a “regra dos terços” ou proporção áurea utilizada tanto na pintura quanto no cinema e fotografia. Neste caso, a partir da divisão do espaço visual em três partes iguais, o profissional da imagem poderia definir os centros de atenção e/ou interesse da mensagem visual, buscando equilibrar a composição. (COUTINHO, 2006, p. 337)

Ao aplicar essa regra nas imagens da campanha da bolsa de urso da Balenciaga (FIGURAS 19) foi observado que nenhuma segue este padrão de composição, logo, pode-se concluir que a regra dos terços foi quebrada.

Figura 19 - Exemplo da aplicação da regra dos terços em imagem



Fonte: Gabriele Galimberti (2022)

O fotógrafo utilizou o alinhamento central, pode-se imaginar esta técnica como uma linha que cruza a imagem de cima para baixo e outra da esquerda para a direita. O alinhamento central cria uma imagem simétrica e posiciona o objeto principal no centro, ou seja, o objeto principal das três imagens da campanha são as crianças.

Sobre a interpretação de uma imagem, a autora ressalta:

É importante observar a composição da fotografia no conjunto do registro visual a ser lido, tanto em uma mensagem jornalística quanto publicitária. A posição da imagem, a presença ou não de texto, a utilização de moldura, cores, devem ser interpretados pelo analista. Para alguns autores a observação destes aspectos permitiria avaliar a função da fotografia em dada mensagem. (...) Nas mensagens publicitárias a função da imagem se aproximaria da persuasão do receptor, utilizando como recursos emoções, símbolos, marcas culturais. (COUTINHO, 2006, p. 340)

A análise da pose das crianças nas imagens a seguir, observa-se que elas apresentam uma pose rígida (Figura 20) e expressões faciais tristes.

Figura 20 - Pose e expressões faciais dos modelos



Fonte: Gabriele Galimberti (2022)

Em uma das imagens a criança está deitada no sofá com uma expressão séria, sugerindo vulnerabilidade. Isso gera desconforto em quem está observando a imagem, já que em anúncios publicitários crianças são retratadas como sinônimo de alegria, de diversão e brincadeira.

Os elementos dispostos no chão (FIGURA 21) como taças, velas, óculos escuros, pratos, colares que remetem a correntes e itens da coleção *Gift Shop* causam estranheza.

Figura 21 - Elementos dispostos no chão



Coloquialmente, pode-se definir o BDSM como um interesse erótico em dar ou receber estimulação dolorosa (física ou psicológica). Todavia, se adotarmos esta noção, é preciso salientar que a percepção da dor está no julgamento do observador uma vez que o praticante pode não relatar a experiência como dolorosa. (MOTA, 2011, p. 08)

Para alguns é classificado como um distúrbio ou disfunção sexual, para outros como uma opção sexual. Essa prática ficou mais conhecida a partir do filme *Cinquenta Tons de Cinza*, lançado em 2015. Durante o ato sexual alguns objetos de couro, como chicote, coleira, *top harness*, além de correntes e algemas são utilizados. Esses elementos se assemelham com os que estavam dispostos nas fotografias da campanha e confrontam a delicadeza e a noção de pureza que é dada às crianças, algo que foi considerado ofensivo e inaceitável.

Outro fato a ser observado na imagem é o produto principal que está sendo vendido, a bolsa *bear bag*, não ocupar posição de destaque. Nas três imagens selecionadas é possível encontrar duas bolsas: uma está localizada no canto esquerdo das imagens, e a outra no centro. Mesmo o produto sendo colocado ao centro ele não obtém destaque por causa de suas cores, que parecem se camuflar com as cores do cenário e das roupas das crianças.

Em entrevista concedida ao site Vogue, em fevereiro de 2023, o diretor criativo Demna Gvasalia assumiu a culpa. Ele disse que não havia enxergado problema na disposição dos elementos, já que a intenção era incluir a maior variedade de produtos e itens na foto tendo em vista que não é possível fazer várias imagens de todos os produtos que precisam ser mostrados.

Demna justificou a coleção afirmando que os itens, incluindo a bolsa *bear bag*, eram uma referência ao movimento *punk*. O *punk* é um movimento artístico de contracultura criado na década de 1970, caracterizado pela contestação e desprezo pelos valores sociais. Os adeptos do movimento *punk* pregam a ideia de que os músicos e os fãs não dependiam de grandes corporações, reforçando a política DIY (*Do It Yourself*). Na moda, essa tendência gerou a customização própria de roupas, além da utilização de couro, botas, *spikes*, *piercing* e correntes.

Pode-se concluir, com base na análise de imagem realizada, que as fotografias da campanha da bolsa *bear bag* da Balenciaga causam confusão e desconforto em quem recebe, pois ao colocar a criança como objeto principal da fotografia e elementos do universo adulto ao seu redor, como as taças, pratos, velas, colares em formas de correntes, a associação realizada não foi a esperada: a campanha foi tida como sinônimo de referência ao sadomasoquismo ao invés do movimento punk. Ao relacionar um objeto de uso recreativo

infantil, como o urso de pelúcia, a objetos de utilização por pessoas adultas, o público considerou o anúncio inadequado e desrespeitoso.

4.2 A Campanha da bolsa e a autorregulamentação publicitária no Brasil

O órgão responsável pela autorregulamentação publicitária no Brasil é o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR), que surgiu em 1978, quando o país enfrentava um regime militar (1964 - 1985). Sua criação foi uma resposta à ameaça de uma lei que era uma espécie de censura prévia à propaganda.

O Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária (CBAP) foi criado com a missão de fiscalizar o cumprimento das diretrizes do Código. Segundo o CONAR (2023), os preceitos básicos que definem a ética publicitária são: todo anúncio deve ser honesto e verdadeiro e respeitar as leis do país; deve ser preparado com o devido senso de responsabilidade social, evitando acentuar diferenciações sociais; deve ter presente a responsabilidade da cadeia de produção junto ao consumidor; deve respeitar o princípio da leal concorrência e deve respeitar a atividade publicitária e não desmerecer a confiança do público nos serviços que a publicidade presta.

A missão do órgão é, além de atender as denúncias de consumidores, autoridades, associados ou formuladas pelos integrantes da própria diretoria, também é promover a liberdade de expressão publicitária e defender as prerrogativas constitucionais da propaganda comercial. Segundo o CONAR (2023), determinadas categorias de anúncios devem estar sujeitas a cuidados especiais e regras específicas, como: bebidas alcoólicas, produtos alimentícios, armas de fogo, turismo e viagens, defensivos agrícolas, entre outros.

Em 2013, a seção 11 do Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária (CBAP) que se refere à publicidade e propaganda voltadas ao público infanto-juvenil foi reformulada. A principal medida adotada foi a proibição de ações de *merchandising* voltadas a crianças, foi vetada também a atuação mirim em merchans e uso de elementos infantis ou outros artifícios com o objetivo de captar a atenção deste público. Segundo o site da Asbran (2013), as mudanças representaram um dos maiores passos do Conar desde que reviu o Código em 2006.

O texto do artigo 37 inicia afirmando que a publicidade possui um fator coadjuvante na formação de cidadãos responsáveis e consumidores conscientes, que deve ser conduzida pelos esforços de pais, educadores, autoridades e da comunidade. Dentre as regras, o primeiro inciso diz que os anúncios devem abster-se de:

- a. desmerecer valores sociais positivos, tais como, dentre outros, amizade, urbanidade, honestidade, justiça, generosidade e respeito a pessoas, animais e ao meio ambiente;
- b. provocar deliberadamente qualquer tipo de discriminação, em particular daqueles que, por qualquer motivo, não sejam consumidores do produto;
- c. associar crianças e adolescentes a situações incompatíveis com sua condição, sejam elas ilegais, perigosas ou socialmente condenáveis [...] (CÓDIGO BRASILEIRO DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA, 2013)

O segundo inciso diz que quando os produtos forem destinados ao consumo por crianças e adolescentes seus anúncios deverão:

- a. procurar contribuir para o desenvolvimento positivo das relações entre pais e filhos, alunos e professores, e demais relacionamentos que envolvam o público-alvo deste normativo;
- b. respeitar a dignidade, ingenuidade, credulidade, inexperiência e o sentimento de lealdade do público-alvo;
- c. dar atenção especial às características psicológicas do público-alvo, presumida sua menor capacidade de discernimento;
- d. obedecer a cuidados tais que evitem eventuais distorções psicológicas nos modelos publicitários e no público-alvo; e, abster-se de estimular comportamentos socialmente condenáveis. (CÓDIGO BRASILEIRO DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA, 2013)

Por fim, no inciso 5 primeiro parágrafo, o texto diz que:

§ 1º – Crianças e adolescentes não deverão figurar como modelos publicitários em anúncio que promova o consumo de quaisquer bens e serviços incompatíveis com sua condição, tais como armas de fogo, bebidas alcoólicas, cigarros, fogos de artifício e loterias, e todos os demais igualmente afetados por restrição legal. (CÓDIGO BRASILEIRO DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA, 2013)

É importante ressaltar que ao final desta seção, que trata sobre a publicidade e propaganda em relação ao público infanto-juvenil, o Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária (2013) ressalta que todo o texto foi baseado e está em conformidade com o 2º e 6º artigo do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/90), que afirma que “considera-se criança, para os efeitos desta Lei, a pessoa até doze anos de idade incompletos, e adolescente aquela entre doze e dezoito anos de idade”. Logo, leva-se em conta a condição da criança e do adolescente como pessoas em desenvolvimento.

Diante das imagens promocionais do produto *Bear Bag* da marca Balenciaga e, com base na análise de imagem, se torna evidente que a campanha não está em acordo com as regras do Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária (2013) no que diz respeito à publicidade para o público infanto-juvenil.

Um fator que associa o produto com o público infanto-juvenil são as fotografias do anúncio, que como visto anteriormente, centralizaram as crianças, modelos da campanha, de forma que o destaque ficou para elas ao invés da bolsa, o produto a ser promovido.

Na imagem é possível observar elementos que não condizem com a condição da criança e do adolescente como pessoas em desenvolvimento, como taças de vidro, cintos de couro e colares de correntes em prata da marca. O próprio produto, a bolsa *bear bag*, apresenta elementos como pulseiras de *spike*, correntes, *piercings* e *top harness*, que como visto anteriormente, podem causar dúvidas aos consumidores que associaram os elementos ao sadomasoquismo, fetiche e prática sexual que envolve o recebimento ou aplicação de dor física ou moral durante o ato.

O artigo 5º do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA, 1990), Lei Federal nº 8.069, de 13 de julho de 1990, que regulamenta o artigo 227 da Constituição Federal e prevê proteção integral às crianças e adolescentes brasileiras, diz que: “Nenhuma criança ou adolescente será objeto de qualquer forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão, punido na forma da lei qualquer atentado, por ação ou omissão, aos seus direitos fundamentais”. O artigo 79 (ECA, 1990) também diz que: “As revistas e publicações destinadas ao público infanto-juvenil não poderão conter ilustrações, fotografias, legendas, crônicas ou anúncios de bebidas alcoólicas, tabaco, armas e munições, e deverão respeitar os valores éticos e sociais da pessoa e da família.”

A campanha da Balenciaga desrespeitou o 1º e o 5º incisos do Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária (2013) e os artigos 5º e 79º do Estatuto da Criança e do Adolescente (1990). A campanha associa crianças e adolescentes a situações incompatíveis com sua condição. Especificamente, associou crianças a elementos de uma prática sexual violenta, mas também as colocou como modelos numa campanha que promove o consumo de um bem incompatível com sua condição, no caso a bolsa de luxo e outros elementos que estavam dispostos nas imagens, como taças de vidro para bebidas alcoólicas.

5- O REPOSICIONAMENTO DA MARCA BALENCIAGA

Como visto, o posicionamento de uma marca é definido como “a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 294). A Balenciaga se posiciona no mercado de moda de luxo como uma marca inovadora e ousada que se vale de estratégias de comunicação e de marketing não só para vender, mas captar olhares e cliques.

A marca enfrentou muita polêmica após o anúncio da bolsa de urso (*bear bag*). A crise se instalou devido à campanha da bolsa e também pelas fotos da campanha da parceria entre Balenciaga e Adidas, na qual a bolsa *Hourglass* foi fotografada entre papéis que continham uma cópia impressa de uma decisão judicial da suprema corte dos EUA de 2008 sobre leis de pornografia infantil (STEAL THE LOOK, 2022).

A Balenciaga também enfrentou o cancelamento na internet, que é “um fenômeno de boicote e banimento de pessoas ou marcas que assumem comportamentos considerados incorretos ou desrespeitosos, o assunto viralizou de forma negativa para a marca” (POLITIZE, 2021). A *hashtag* #BalenciagaGate foi levantada no Twitter e em outras plataformas como sinal de manifestação. O conteúdo viralizou e a marca foi considerada cancelada pelo usuários das mídias digitais, que começaram a acusar a marca de apologia à pedofilia e pornografia infantil. No Brasil, influenciadores digitais que consomem a marca, como Gkay e Evelyn Regly, se posicionaram diante da polêmica e da cobrança de seus seguidores.

No ranking da *The Lyst Index*, uma empresa de tecnologia de moda que trimestralmente realiza um ranking das marcas e produtos mais badalados da moda, é possível observar que, após esta crise, a Balenciaga caiu no ranking. A marca que ocupava a 4ª posição, no Q4 2022 (outubro a dezembro de 2022), ficou na 11ª posição no Q1 2023 (janeiro a março de 2023) e na 18ª posição no Q3 2022 (julho a setembro de 2022).

5.1 Balenciaga em ação

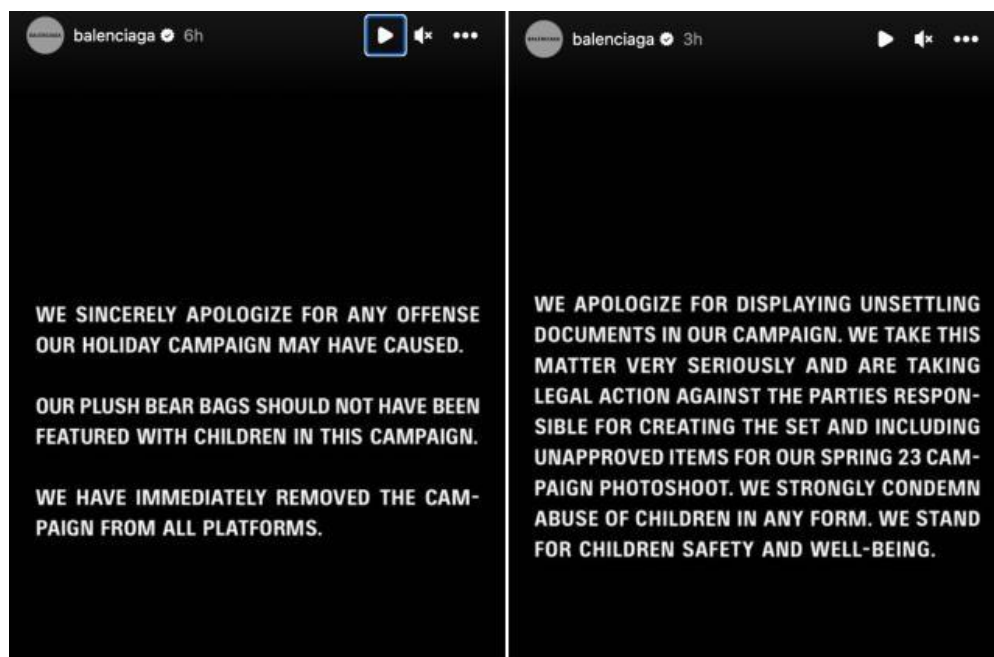
Como ensina Forni, uma crise de comunicação é :

uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. (...) Criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia e a pressão dos concorrentes ou dos adversários políticos. Em essência, crises não são acontecimentos simples e fáceis de lidar.” (FORNI, 2019, p. 7)

Numa crise de comunicação, a presença da organização nas plataformas digitais é muito importante pois “o papel das mídias sociais durante uma crise é defender a reputação organizacional. Estar nas redes implica uma série de ações comprometidas com interatividade. Participar das redes sociais significa dizer: estou aqui e quero conversar” (FORNI, 2019, p.221).

Nesta linha, a primeira ação da empresa foi retirar as fotos da campanha da publicadas no dia 16 de novembro de 2022, tanto do site oficial como do Instagram. Em 22 de novembro de 2022, a Balenciaga publicou um pedido de desculpas pelas imagens das duas campanhas nos *stories* (FIGURA 23), ferramenta da plataforma Instagram que permite que a publicação suma após 24h de publicada, e no seu *feed*, deixando só essa publicação no perfil da marca.

Figura 23 - Pedido de desculpas da marca Balenciaga nos stories



Fonte: Yahoo! Sport UK (2022)

Nesta mensagem, a Balenciaga se desculpa por qualquer ofensa que tivesse causado e que a campanha da *bear bag* não deveria ter sido fotografada com crianças. Além disso, a marca reforça que condena qualquer tipo de abuso de crianças e que medidas judiciais seriam tomadas. Uma crise de comunicação pode gerar uma reputação e imagem ruim da marca, para reverter isso no caso da publicação de um comunicado de crise, o texto deve conter: “o que aconteceu, quando, onde, quem e quantas pessoas estão envolvidas, o que está sendo feito,

qual a espécie de resultados de recuperação esperada e quando devem vir os primeiros resultados” (FORNI, 2019, p.259).

A organização também postou um esclarecimento sobre a polêmica, assinada pelo seu presidente, Cédric Charbit. Na postagem dizia: “Nós condenamos fortemente o abuso infantil; nunca foi a nossa intenção incluir isso no nosso discurso” (HIGHSNOBIETY, 2022)

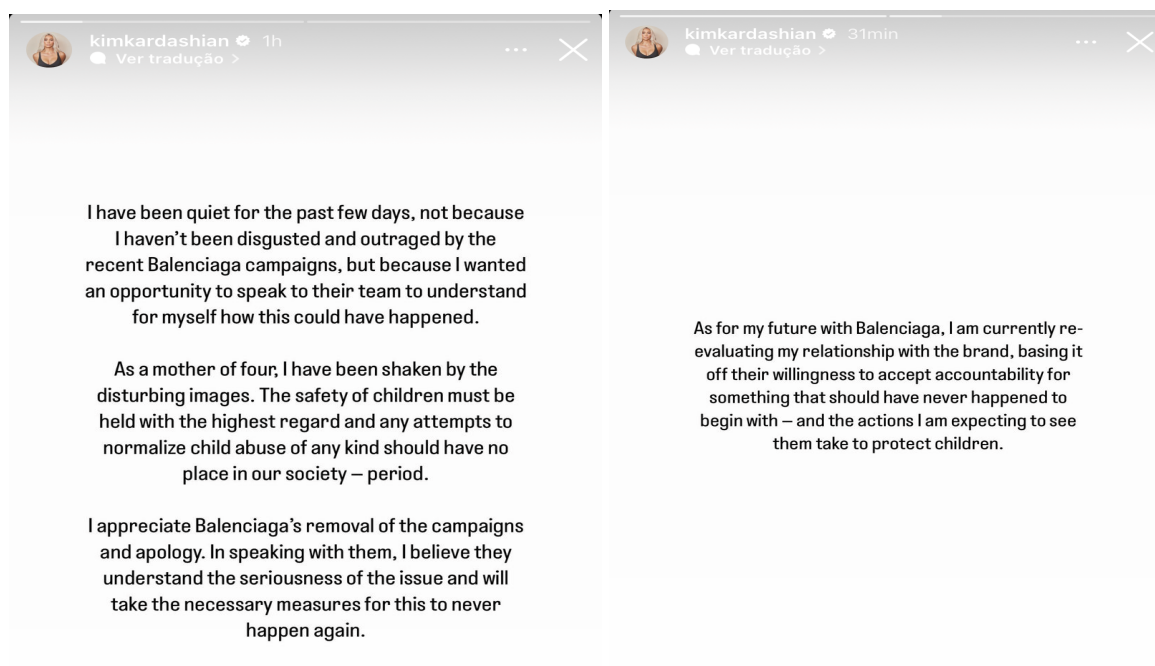
Sobre a campanha da *bear bag*, Cédric Charbit disse:

A primeira campanha, a gift collection, apresentava crianças com bolsas de pelúcia que vestiam o que alguns rotularam como roupas inspiradas em BDSM (Bondage, Disciplina, Dominação, Submissão, Sadismo e Masoquismo), nossas bolsas de pelúcia e a gift collection não deveriam ter sido apresentadas com crianças. Essa foi uma escolha errada da Balenciaga, combinada com nossa falha na avaliação e validação das imagens. A responsabilidade por isso é somente da Balenciaga. (HIGHSNOBIETY, 2022)

A nota dizia ainda que eles estavam revisando a organização e caminhos coletivos de trabalho estavam reforçando as estruturas do processo criativo e das etapas de validação e buscando organizações especializadas em proteção para crianças que visa acabar com a exploração e abuso infantil.

Os usuários das plataformas digitais cobraram então um posicionamento da influenciadora Kim Kardashian, conhecida também como garota-propaganda da Balenciaga. Ela postou, no dia 27 de novembro de 2022, uma mensagem no seu perfil do Instagram (FIGURA 24), onde dizia ter ficado quieta por alguns dias não porque não estava enojada e indignada, mas porque ela quis uma oportunidade antes para falar com a equipe da Balenciaga e tentar entender o que havia acontecido.

Figura 24 - Posicionamento de Kim Kardashian no Instagram



Fonte: Instagram (2022)

Além disso, a influenciadora, que reforçou ser mãe de quatro crianças, disse que estava abalada com as imagens da campanha *bear bag* e que normalizar o abuso infantil não deveria ter espaço na nossa sociedade. Sobre a sua relação com a marca, Kim Kardashian afirmou que estava reavaliando a parceria e que esperava que essa situação nunca se repetisse novamente.

O fotógrafo da campanha da bolsa de pelúcia também se pronunciou e em entrevista ao jornal inglês *The Guardian*, em dezembro de 2022. Ele afirmou que chegou a ser chamado de pedófilo e que recebia ameaças de morte (SITE MARIE CLAIRE, 2022). E o diretor criativo da Balenciaga, Demna Gvasalia postou em seu perfil pessoal do Instagram um pedido de desculpas sobre o conceito da campanha e o emprego de crianças nos anúncios, assumiu toda a responsabilidade e disse “mesmo que eu goste de provocar uma reflexão através do meu trabalho de vez em quando, eu nunca teria a intenção de fazer isso com um assunto tão horrível como abuso infantil que eu condeno” (Blog Hugo Gloss, 2022).

Em fevereiro de 2023, a Balenciaga e a Fundação Kering (empresa da qual a Balenciaga faz parte) adotaram a medida de parceria com a *National Children's Alliance (NCA)*. O programa durará três anos e tem como pilares: apoiar o *National Children Alliance Mental Health Institute* ajudando as crianças na cura de seus traumas facilitando o Treinamento Cognitivo Comportamental Focado no Trauma (TF-CBT); fornecer educação para a Balenciaga sobre proteção infantil e aumentar a conscientização pública sobre abuso

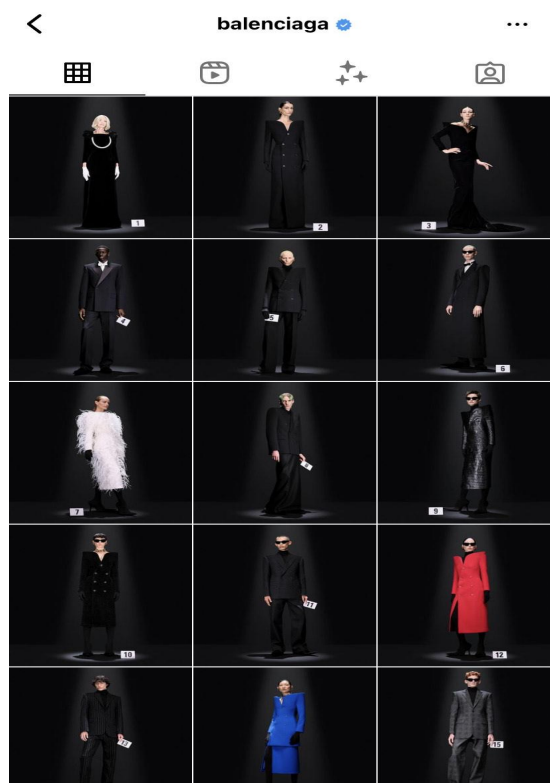
infantil de forma a assegurar uma infância feliz e saudável. Segundo o site da Balenciaga (2023), a parceria permitirá o treinamento com aproximadamente 2.000 profissionais especialistas no assunto e cerca de 55.000 crianças serão beneficiadas com a ajuda e os cuidados.

O reposicionamento da marca pode ser visto como adequado, já que a Balenciaga além de realizar o que era mais urgente, como retirar as imagens da campanha de circulação de seu site oficial e de suas páginas nas plataformas digitais, reconheceu o erro, pediu desculpas e fez parceria com uma organização defende os direitos da criança e é contra o abuso infantil.

Além da mudança na comunicação externa, a marca também buscou mudança interna com o treinamento de seus funcionários a respeito dos direitos infantis, alocou pessoas específicas para cuidar da aprovação dos conteúdos e também reforçou os cuidados na logística de criação e aprovação de peças e conceitos publicitários.

Hoje a marca continua exercendo seu trabalho e sua influência no mundo da moda, mas de uma forma menos ousada para tentar recuperar a sua reputação. O último lançamento, em julho de 2023, foi a *52nd Couture Collection*, a coleção de alta costura, e novamente, o Instagram foi utilizado como catálogo das peças (FIGURA 25). A coleção apresenta vestidos, casacos, *blazers*, sobretudos e outras peças em sua maioria de tons escuros e pode ser encontrada também no site oficial da marca.

Figura 25 - Lançamento da 52nd Couture Collection no Instagram



Fonte: Página da Balenciaga no Instagram (2023)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A moda, especialmente a moda de luxo, está passando por muitas transformações ao longo dos anos em busca de engajamento social e sustentabilidade. O tema desta monografia é a campanha publicitária *bear bag* (bolsa de urso) da marca Balenciaga, criada em outubro de 2022. Trata-se de um acessório fotografado com crianças, mas que mostrava certos itens que remeteram ao sadomasoquismo, como o adereço de couro utilizado na zona peitoral, o *top harness*, cintos, braceletes de couro e correntes. A ousadia da Balenciaga limites e os anúncios realizados na campanha da bolsa *bear bag*, divulgada no Instagram e no site oficial, viralizou de forma negativa, pois muitos entenderam que as imagens faziam apologia ao abuso infantil e ao sadomasoquismo.

A história da Balenciaga é permeada por diversas influências ao longo dos anos. Criada em 1917, Cristóbal Balenciaga tinha somente 22 anos quando abriu o seu primeiro ateliê em San Sebastián, na Espanha. A Balenciaga se expandiu e em 1937 foi inaugurada a Casa Balenciaga na Avenida George V, na França. Já em 2001, e após alguns anos do falecimento do seu fundador Cristóbal, a Balenciaga foi comprada pelo Grupo Kering, do qual a marca Gucci também faz parte. Em 2015, o estilista Demna Gvasalia assumiu o comando da direção criativa com suas criações polêmicas e ousadas. Com isso, a marca obteve relevância e reconhecimento por conta de seu posicionamento ousado e diferente, com peças polêmicas que questionam a beleza e a feiura.

O objetivo deste estudo foi analisar a construção da marca Balenciaga e de que forma os direitos da infância e da juventude foram violados na campanha da bolsa de urso *bear bag* de 2022. A questão-problema levantada no estudo foi: Como a marca se posicionou eticamente na utilização de crianças na propaganda da bolsa de urso?

Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre moda, comunicação, publicidade, marketing, autorregulamentação publicitária, crise e posicionamento. Depois foi mostrada a história da marca espanhola, campanhas e parcerias feitas. Posteriormente, foi feita uma análise de três imagens selecionadas da campanha da bolsa de urso (*bear bag*).

Na análise partiu-se da composição fotográfica e depois da avaliação do contexto, da interpretação e dos sentidos. Constatou-se que os elementos dispostos na imagens da campanha da bolsa de fato violam os direitos das crianças, tendo em vista os destaques do enquadramento, do plano fotográfico e do ângulo. As crianças ficam dispostas ao centro e em volta delas foram colocados objetos inapropriados tais como velas, taças para bebidas alcoólicas e colares em formato de corrente. O produto contrasta elementos infantis com elementos adultos. Assim, um urso de pelúcia, brinquedo de criança, tem *piercings*, cabelos

coloridos, pulseiras e colares de couro, correntes e roupas rasgadas. As imagens foram consideradas inaceitáveis e ofensivas e a marca foi acusada de fazer referência ao sadomasoquismo e abuso infantil.

Tendo como base as regras do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR, 2013) sobre propaganda infantil e os artigos do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA, 1990), pode-se concluir que a propaganda da bolsa *bear bag* da Balenciaga desrespeitou alguns tópicos e artigos, pois as imagens do anúncio associa crianças e adolescentes a situações incompatíveis com sua condição e causa dúvidas aos consumidores que associaram as características do produto a elementos do sadomasoquismo, prática sexual que envolve o recebimento ou aplicação de dor física ou moral durante o ato.

Originalmente, a campanha foi criada em referência ao movimento *punk*, no entanto, os elementos apresentados na imagem (taças, correntes) não eram próprios para o público-alvo ao qual se destinava. Na verdade, contribuiu para incentivar práticas de abuso infantil e sadomasoquismo. Foram violados direitos básicos dispostos no Código de Autorregulamentação Publicitária como o respeito a dignidade e ingenuidade do público-alvo e a promoção de um produto incompatível com sua condição de criança.

Com a repercussão ruim do anúncio da bolsa, considerado desrespeitoso e ofensivo às crianças, a marca sofreu muitas críticas, cancelamentos nas redes sociais, perdeu posições no ranking de marcas valiosas. Foi preciso agir rápido para enfrentar a forte crise de reputação instalada e pensar estratégias de reposicionamento no mercado. O anúncio foi retirado imediatamente do ar, pedidos de desculpas foram postados nos principais canais de comunicação da marca e medidas de apoio à causa infantil e contra o abuso e exploração de crianças foram adotadas. Buscou-se, ainda, uma parceria com uma organização voltada para crianças, adoção de medidas de atenção na logística interna de criação e aprovação de suas campanhas.

A Balenciaga se reposicionou a tempo de recuperar a sua reputação perdida. Hoje, a marca continua sendo líder no mercado da moda de luxo. Seu último lançamento, em julho de 2023, foi a *52nd Couture Collection*, que apresenta peças da coleção de alta costura. A divulgação ocorreu no perfil da marca do Instagram e em seu site oficial.

Apesar da limitação de tempo, que tornou a realização desta monografia desafiadora, e da necessidade de uma análise mais aprofundada da campanha *bear bag*, este estudo contribui para a reflexão sobre os danos causados por uma campanha mal elaborada para uma organização. No caso específico de produtos e serviços para/com crianças e adolescentes, o

zelo e cuidado têm que ser muito maiores, tendo em vista todas as associações que podem ser feitas e as regulamentações que devem ser obedecidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A parceria entre Balenciaga e Os Simpsons. **Etiqueta Única**, [2021?]. Disponível em: <<https://blog.etiquetaunica.com.br/a-parceria-entre-a-balenciaga-e-os-simpsons/>>. Acesso em: 11 jun. 2023

A primeira coleção de Demna Gvasalia para a Balenciaga. **Harper's Bazaar Brasil**, 2016. Disponível em: <<https://harpersbazaar.uol.com.br/moda/a-primeira-colecao-de-demna-gvasalia-para-a-balenciaga/>>. Acesso em: 10 jun. 2023

ALEXANDER Wang na Balenciaga em trinta momentos. **Harper's Bazaar Brasil**, 2015. Disponível em: <<https://harpersbazaar.uol.com.br/moda/alexander-wang-na-balenciaga-em-trinta-momentos/>>. Acesso em: 10 jun. 2023

ALL the facts about Balenciaga's child ad conspiracy "Scandal". **Highsnobiety**, 2022. Disponível em: <<https://www.highsnobiety.com/p/balenciaga-child-ad-conspiracy-theory/>>. Acesso em: 07 jul. 2023

ATAÍDE, Estela. Kering: lucro líquido aumenta em 2022, apesar de um final de ano difícil para a Gucci. **Fashion Network**, 2023. Disponível em: <<https://br.fashionnetwork.com/news/Kering-lucro-liquido-aumenta-em-2022-apesar-de-um-final-de-ano-dificil-para-a-gucci.1486864.html>>. Acesso em: 10 jun. 2023

BALENCIAGA – sua história com estilo e muito glamour. **Etiqueta Única**, [2020?]. Disponível em: <<https://blog.etiquetaunica.com.br/balenciaga/>>. Acesso em: 10 jun. 2023

BALENCIAGA e Crocs retomam collab com linha de bolsas italianas. **Márcia Travessoni**, 2022. Disponível em: <<https://marciatravessoni.com.br/moda/balenciaga-e-crocs-retomam-collab-com-linha-de-bolsas-italianas-confira-valores/>>. Acesso em: 11 jun. 2023

BESSA, Liz. **Cultura do cancelamento: o que é?** Politize, 2021. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/cultura-do-cancelamento/>>. Acesso em: 11 jun. 2023

BRASIL, **LEI Nº 8.069, DE 13 DE JULHO DE 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF. Presidência da República, 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em: 07 jul. 2023

CONAR - **Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária**. São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.conar.org.br/pdf/codigo-conar-2021_6pv.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2023

CONAR: o que é, como funciona e principais regras. **Meio&Mensagem**, 2022. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/comunicacao/conar>>. Acesso em: 07 jul. 2023

CROCS se une a grife de alta costura Balenciaga. **Etiqueta Única**, [2017?]. Disponível em: <<https://blog.etiquetaunica.com.br/crocs-se-une-grife-de-alta-costura-balenciaga/>>. Acesso em: 11 jun. 2023

COUTINHO, Iluska. DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

DEMNA on the Record: The Balenciaga designer on the brand's controversy and his path forward. **VOGUE**, 2023. Disponível em: <<https://www.vogue.com/article/demna-addresses-balenciaga-controversy>>. Acesso em: 11 jun. 2023

DEPOIS da versão plataforma, Balenciaga lança agora o Crocs de salto fino. **Glamour**, 2021. Disponível em: <<https://glamour.globo.com/moda/noticia/2021/06/depois-da-versao-plataforma-balenciaga-lanca-agora-o-crocs-de-salto-fino.ghtml>>. Acesso em: 11 jun. 2023

DESEJO do dia: o Crocs que virou bota nas mãos da Balenciaga. **Glamurama**, 2021. Disponível em: <<https://glamurama.uol.com.br/moda-e-design/desejo-do-dia-o-crocs-que-virou-bota-nas-maos-da-balenciaga/>>. Acesso em: 11 jun. 2023

ECO, Umberto. **História da Feiúra**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 2015.

ESTEVIÃO, Ilca Maria. Crianças seguram ursinho sadomasoquista em campanha de marca de luxo. **Metrópoles**, 2022. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/criancas-seguram-ursinho-sadomasoquista-em-campanha-de-marca-de-luxo>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

ESTEVIÃO, Ilca Maria. Em collab com a Balenciaga, Crocs de salto alto bate recorde de buscas. **Metrópoles**, 2021. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/em-collab-com-a-balenciaga-crocs-de-salto-alto-bate-recorde-de-buscas>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FOTÓGRAFO recebe ameaças após campanha da Balenciaga que une crianças e BDSM. **Marie Claire**, 2022. Disponível em: <<https://revistamarieclaire.globo.com/moda/noticia/2022/12/fotografo-recebe-ameacas-apos-campanha-da-balenciaga-que-une-criancas-e-bdsm.ghtml>> . Acesso em: 09 jul. 2023

FRINGS, Gini Stephens. **Moda: do conceito ao consumidor**. Porto Alegre: Bookman, 2012

FUSARI, Gabriel. Balenciaga x Adidas: tudo o que você precisa saber sobre a collab. **FFW**, 2022. Disponível em: <<https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/balenciaga-x-adidas-saiba-tudo-sobre-a-collab-2/>>. Acesso em: 11 jun. 2023

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

MIGLIANI, Ricardo. We Are Social e HootSuite - Digital 2023 - Visão geral global, resumo e relatório completo. **Amper**, 2023. Disponível em: <<https://www.amper.ag/post/we-are-social-e-hootsuite-digital-2023-visao-geral-global-resumo-e-relatorio-completo>>. Acesso em: 07 jul. 2023

MODA nos games, saiba tudo sobre a parceria entre Balenciaga e Fortnite. **Steal the Look**, 2021. Disponível em: <<https://stealthelook.com.br/moda-nos-games-saiba-tudo-sobre-a-parceria-entre-balenciaga-e-fortnite/>>. Acesso em: 10 jun. 2023

MOTA, Ana Maria. **Para além da dor: fantasias de prazer, poder e entrega. Um estudo sobre bondage e disciplina, dominação e submissão e sadomasoquismo**. Tese (Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Portugal, p. 08. 2011.

NOVAIS, Clara. De Cristóbal a Demna Gvasalia: a história de mais de um século da Balenciaga. **Elle**, 2021. Disponível em: <<https://elle.com.br/moda/balenciaga-historia-cristobal-gvasalia>>. Acesso em: 10 jun. 2023

O que é prêt-à-porter e qual é a diferença da alta-costura?. **Vogue**, 2022. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/moda/noticia/2022/08/o-que-e-pret-porter-e-qual-e-diferenca-da-alt-a-costura.html>>. Acesso em: 10 jun. 2023

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

POR trás do DNA: Demna Gvasalia. **Frezezi**, 2022. Disponível em: <<https://frezezirevista.com/2022/04/29/por-tras-do-dna-demna-gvasalia/>>. Acesso em: 07 jul. 2023

PRÊT-À-PORTER - Conheça seu significado e sua história. **Etiqueta Única**, [2020?]. Disponível em: <<https://blog.etiquetaunica.com.br/pret-a-porter-significado-e-historia/>>. Acesso em: 10 jun. 2023

QUEM é o estilista refugiado que criou o tênis destruído da Balenciaga à venda por R\$ 10 mil. **BBC News Brasil**, 2022. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-61407491>>. Acesso em: 10 jun. 2023

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SANT'ANNA, A. **Propaganda: Teoria, técnica e prática**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2005.

SMITH, P. **Global apparel market: statistics and facts**. **Statista**, 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/5091/apparel-marketworldwide/#topicHeader__wrapper>. Acesso em: 03. abril. 2023

SINISCALCHI, Nicole. Balenciaga e Adidas lançam coleção inusitada. **GKPB**, 2022. Disponível em: <<https://gkpb.com.br/107259/balenciaga-e-adidas-lancam-colecao-inusitada/>>. Acesso em: 11 jun. 2023

SOUZA, Marcelle. Diretor da Balenciaga quebra silêncio e se desculpa por campanha polêmica com crianças: “Assumo minha responsabilidade”. **Hugo Gloss**, 2022. Disponível em: <<https://hugogloss.uol.com.br/buzz/fashion/diretor-da-balenciaga-quebra-silencio-e-se-desculpa-por-campanha-polemica-com-criancas-assumo-minha-responsabilidade/>>. Acesso em: 09 jul. 2023

TORRE, Luigi. Entendendo a polêmica em torno da Balenciaga. **Elle**, 2022. Disponível em: <<https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga>>. Acesso em: 11 jun. 2023

WHAT is Shock Advertising and Does It Work? **Seo Design Chicago**, 2015. Disponível em: <<https://seodesignchicago.com/advertising-blog/what-is-shockvertising-and-does-it-work/>>. Acesso em: 07 jul. 2023

WEBER, Beta. Entenda a polêmica da Balenciaga. **Steal the Look**, 2022. Disponível em: <<https://stealthelook.com.br/entenda-a-polemica-da-balenciaga/>>. Acesso em: 07 jul. 2023

WEBER, Beta. História da moda: Balenciaga. **Steal the Look**, 2022. Disponível em: <<https://stealthelook.com.br/historia-da-moda-balenciaga/>>. Acesso em: 10 jun. 2023