

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
PUBLICIDADE E PROPAGANDA

ANA RACHEL ARAÚJO RAMOS

**COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CRISE NO SEGMENTO DE MODA:
O caso Balenciaga 2022**

Goiânia
2023

ANA RACHEL ARAÚJO RAMOS

**COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CRISE NO SEGMENTO DE MODA:
O caso Balenciaga 2022**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao curso de Publicidade e Propaganda, Escola de Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito para obtenção do título de graduação, sob a orientação da docente Profa. Me. Adriana Rodrigues Ferreira.

Goiânia
2023

ANA RACHEL ARAÚJO RAMOS

**COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CRISE NO SEGMENTO DE MODA:
O caso Balenciaga 2022.**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao curso de Publicidade e Propaganda, Escola de Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito para obtenção do título de graduação, sob a orientação da docente Profa.Me. Adriana Rodrigues Ferreira.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.a Me. Adriana Rodrigues Ferreira - Orientadora

Prof.a Dra. Luciana Ferreira Serenini Prado - Avaliadora

Prof.a Me. Núbia Simão–Avaliadora

Goiânia
14/06/2023

Com gratidão, dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas. Dedico também aos meus pais e meu irmão, meus maiores incentivadores.

AGRADECIMENTOS

Há uma extraordinária lista de agradecimentos, são incontáveis as pessoas que me apoiaram e me acompanharam durante a jornada acadêmica que decidi seguir.

Agradeço primeiramente a Deus, o autor e consumidor da minha fé, meu apoio e força constante e a razão pela qual posso concluir este capítulo tão importante na minha vida.

Aos meus pais, Rachel e Nehemias Ramos, e meu irmão, João Filipe, meus maiores incentivadores e apoiadores. Obrigada pelo amor incondicional e cuidado constante pela minha vida, vocês me ensinam diariamente sobre coragem, disciplina e amor, serei eternamente grata por ter vocês como minha família.

A extraordinária professora Adriana Rodrigues, por ter sido minha orientadora e ter desempenhado esta função com muita paciência e dedicação, e principalmente por ter acreditado no meu trabalho.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade intencional e por todo apoio demonstrado ao longo do tempo que me dediquei a este trabalho.

A todos os professores, coordenadores e colegas que dividiram essa jornada comigo, obrigada pela oportunidade de compartilhar conhecimento e pela amizade que ultrapassa a universidade.

Agradeço também pela oportunidade de estudar na PUC Goiás e por todo o apoio de inúmeros funcionários durante minha passagem pela universidade.

RESUMO

O presente trabalho constitui-se uma pesquisa a respeito de gestão de crise no ambiente da moda de luxo tomando o ocorrido da marca Balenciaga como objeto de estudo. Para melhor compreensão foram discutidos temas como: Moda, Moda de Luxo, Balenciaga e Gestão de Crise. Fundamentaram as discussões deste trabalho autores como: Martino (2018), Svendsen (2010), Lipovetsky (2009), Dirix (2022), Forni (2013), Rosa (2007) e Yin (2012). O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso das estratégias comunicacionais realizadas pela Balenciaga no sentido de gerir sua imagem diante da repercussão negativa das campanhas “Gift Shop” e Primavera/Verão 2023. A análise revelou a eficácia das estratégias de comunicação da marca, que apesar de apaziguarem o cancelamento na internet, ainda não restabeleceram a marca como uma das mais desejadas do mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Balenciaga. Gestão de Crise. Moda. Comunicação. Gift Shop 2022. Primavera/Verão 2022.

ABSTRACT

This paper is a research about crisis management in the luxury fashion environment, taking the Balenciaga brand as an object of study. For better understanding, topics such as: Fashion, Luxury Fashion, Balenciaga and Crisis Management were discussed. The discussions of this work were based on authors such as: Martino (2018), Svendsen (2010), Lipovetsky (2009), Dirix (2022), Forni (2013), Rosa (2007) and Yin (2012). The methodological procedure adopted was the case study of the communicational strategies carried out by Balenciaga in order to manage its image in the face of the negative repercussion of the "Gift Shop" and Spring/Summer 2023 campaigns. The analysis revealed the effectiveness of the brand's communication strategies, which despite appeasing the cancellation on the Internet, have not yet re-established the brand as one of the most desired in the market.

KEY WORDS: Balenciaga. Crisis Management. Fashion. Advertising. Gift Shop 2022. Primavera/Verão 2022.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Campanha Balenciaga Gift Shop 2023.	10
Figura 2 – Campanha Balenciaga Gift Shop 2023.	10
Figura 3 – Campanha Primavera/Verão 2023 Balenciaga.	11
Figura 4 –Desfile Primavera 2023 Balenciaga.	20
Figura 5 – Desfile Primavera 2023 Balenciaga	20
Figura 6 –Desfile Verão 2023 Balenciaga.	21
Figura 7 – Bolsa “Saco de Lixo”.	22
Figura 8 –Peças de coleções da marca Balenciaga.	23
Figura 9 – Peças de coleções da marca Balenciaga.	23
Figura 10 – Pronunciamento da marca Balenciaga.	24
Figura 11 – Campanha Primavera/Verão Balenciaga.	25
Figura 12 – Declaração Kim Kardashian sobre polêmica Balenciaga.	26
Figura 13 – Declaração Kim Kardashian sobre polêmica Balenciaga.	26
Figura 14 – Segunda declaração da marca Balenciaga.	27
Figura 15 –Declaração de Demna em seu Instagram	28
Figura 16 – Declaração de Cédric no Instagram oficial da marca.	29
Figura 17- Carta de Demna Gvasalia aos convidados do desfile	30
Figura 18 - Desfile Inverno 23 Balenciaga.	30
Figura 19 – Desfile Inverno 23 Balenciaga.	30
Figura 20 – Entrevista Demna Gvasalia para revista Vogue.	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Moda.....	14
2.2 Balenciaga	17
2.2.1 Crise Balenciaga	22
2.3 Gestão de Marca e Posicionamento	31
2.4 Gestão de Crise	36
3. METODOLOGIA.....	39
4. ANÁLISE DO CORPUS.....	43
5. CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICE	65

1. INTRODUÇÃO

Este estudo constitui o trabalho de conclusão de curso elaborado na graduação em Publicidade e Propaganda da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, no contexto dos estudos do grupo de pesquisa Plurais, dedicado às investigações que relacionam publicidade, consumo e sociedade. O foco do trabalho é debater o seguinte tema: comunicação e gestão de crise no segmento de moda de luxo: o caso Balenciaga 2022.

A Balenciaga é uma marca de moda de luxo que teve sua origem em 1917, quando o renomado costureiro Cristóbal Balenciaga abriu sua primeira boutique em San Sebastián, na Espanha. Em 2001, a marca foi adquirida pelo grupo Gucci e voltou a ser um dos nomes mais populares da alta moda em 2015, quando o diretor criativo Demna Gvasalia passou a assinar os designs da marca.

Em 2022, a marca foi abalada por uma imensa crise de imagem com o lançamento de 2 campanhas acusadas de estarem atreladas a apologia ao abuso infantil. A campanha, intitulada “Gift Shop” pela marca de luxo, trouxe crianças abraçadas com ursos de pelúcia que tinham o olho roxo, semblante machucado e acessórios que foram associados ao universo sadomasoquista. A campanha de primavera/verão, lançada apenas alguns dias antes pela marca, foi acusada de dispor em suas fotos documentos de processos da Suprema Corte dos EUA com alusão à pornografia infantil.

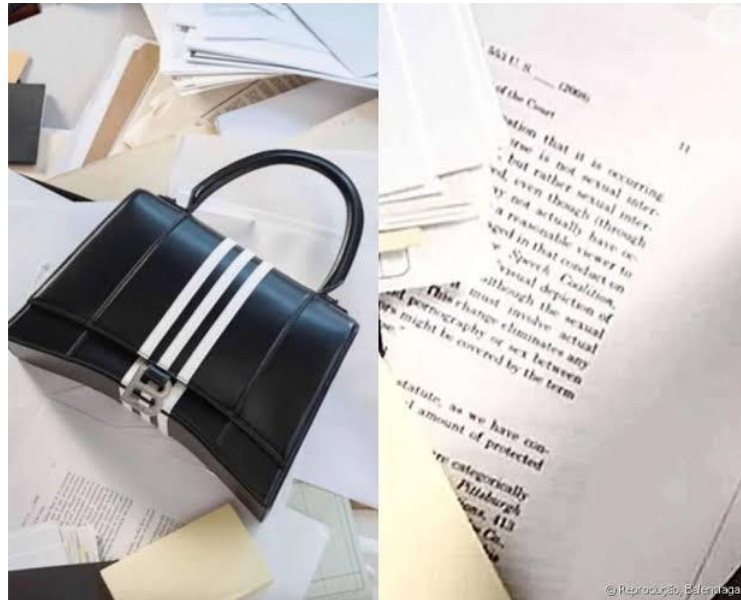
Balenciaga foi duramente criticada e cancelada na internet e, desde então, tem buscado meios de se retratar junto à opinião pública, aos fãs e aos consumidores da marca, por isso é o objeto de pesquisa deste trabalho, que pretende analisar as ações da marca, na perspectiva da gestão de crise, no período de novembro de 2022 a maio de 2023, que engloba o início da crise e também as reações da marca.

Figuras 1 e 2 – Campanha Balenciaga Gift Shop 2023



Fonte: Print do site da marca Balenciaga¹

Figura 3 – Campanha Primavera/Verão 2023 Balenciaga



Fonte: Site informativo Purepeople²

Ao tomar a marca Balenciaga como objeto de análise, esta pesquisa buscará respostas para a seguinte questão problema: como a marca Balenciaga tem utilizado a comunicação para gerir a crise de imagem da marca no contexto do conflito instaurado a partir das campanhas de Primavera/Verão 2023 e “Gift Shop” 2023?

Segundo Martino (2018, p.83), “[...] uma hipótese é a resposta provisória para uma pergunta de pesquisa, formulada antes de realizar o estudo.” A partir do problema definido para esta pesquisa, as hipóteses formuladas para o trabalho são:

- A Balenciaga tem utilizado estratégias de comunicação focadas em um reposicionamento de marca.
- A marca tem investido na divulgação de seus valores e no apoio de ONGS em favor de crianças, como estratégia comunicacional de gestão de crise.
- A marca tem abordado uma linguagem sem o tom crítico e afastando-se de posicionamentos disruptivos, adotados anteriormente.

¹ Disponível em: www.Balenciaga.com. Acesso em: 16 de Novembro de 2022. (Imagens da campanha foram deletadas do site uma semana após o lançamento da campanha.

² Disponível em: Fonte: https://www.purepeople.com.br/galeria/polemica-da-balenciaga-grife-de-luxo-processa-produtora-e-pede-r-133-milhoes-apos-criticas-de-famosos_a367010/1. Acesso em: 28 de maio de 2023.

Buscando, portanto, entender como a marca Balenciaga geriu a crise de imagem instaurada a partir das campanhas Primavera/Verão 2023 e “Gift Shop”2023, o objetivo geral é identificar e compreender as estratégias de comunicação adotadas pela Balenciaga no processo de gestão de crise enfrentada pela marca. Para alcançar esse objetivo, foram definidos como objetivos específicos:

- Compreender o conceito de moda e sua evolução;
- Entender a gestão de crise de imagem como estratégia de comunicação;
- Examinar a história da Balenciaga e compreender o posicionamento de moda de luxo defendido pela marca;
- Analisar os elementos comunicacionais da gestão de crise de imagem da Balenciaga no período de novembro de 2022 a maio de 2023.

O presente projeto de pesquisa se justifica pela relevância e avanço das discussões sobre moda, comunicação e sociedade. Como um incentivo a mais que testemunha a importância deste trabalho, a marca Balenciaga tem se tornado alvo de constantes polêmicas devido ao seu modo diferente de se apresentar ao mercado, sempre distorcendo o clássico da alta costura com desfiles, roupas e acessórios disruptivos, que fogem dos estereótipos e que carregam críticas e outras perspectivas da moda, porém, ainda há poucos estudos a seu respeito. Julia Vilaça, chefe de conteúdos e das redes sociais da plataforma global FASHINNOVATION ³ afirma que:

Balenciaga nunca foi - e nunca será - como antes. A mistura de alta costura e cultura de rua tornou-se uma marca distintiva da Maison. E embora incomode a muitos, agrada a outros. De qualquer modo, cada lançamento de Balenciaga gera muita mídia e controvérsia. Todas as suas ações e lançamentos trazem consigo um tom irônico e controverso que, em certos pontos, nem sempre traz os dois lados da moeda.

É importante ressaltar também o vínculo pessoal que a autora tem com o tema. Amante da moda, a autora buscava se diferenciar, desde a infância, através das roupas e composições diferentes de acessórios. Já em sua juventude, se interessou pela comunicação e posicionamento das grandes marcas de moda, assistindo desfiles de alta costura. A autora, então, em março de 2021, encontrou na marca Balenciaga um objeto de estudo, por se

³ Disponível em: <https://fashinnovation.nyc/how-far-does-balenciagas-political-social-criticism-go/>. Acesso em: 10 de Abril de 2023.

diferenciar das outras grandes marcas de moda. Decepcionada com a grande crise instaurada em 2022 e no meio de um estudo sobre a marca, a autora buscou redirecionar seu trabalho para um estudo ainda mais minucioso sobre o que acredita ser uma das maiores crises de imagem no mundo da moda no século 21.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Moda

Se me fosse dado escolher, em meio ao amontoado de todos os livros que serão publicados cem anos após a minha morte, um único exemplar sabe o que eu escolheria? Eu escolheria tranquilamente, meu amigo, uma revista de moda para ver como as mulheres estarão vestidas um século após meu falecimento. E esses pedacinhos de tecido me diriam mais sobre a humanidade futura do que todos os filósofos, romancistas, pregadores e sábios.⁴

A moda tem sido um dos assuntos mais influentes na civilização ocidental desde o período do Renascimento, em meados do século XV. Ela é uma forma de expressão pessoal que deixa de existir apenas para a necessidade básica de se vestir e proteger o corpo. O conceito de moda é vasto e dificilmente pode ser definido com precisão. De acordo com o dicionário Aurélio (2010), a palavra moda significa: Usos e costumes efêmeros, admirados e imitados em certa época ou lugar, voga. Nesse sentido, uma vez que efêmero significa algo de curta duração, a moda pode ser analisada como usos e costumes que estão constantemente mudando e se reinventando. Além disso, outra característica da moda é a coletividade, portanto, uma roupa deve ser adotada por uma grande quantidade de pessoas para se tornar moda. Svendsen (2010, p.8) afirma que o termo “moda” é especialmente difícil de definir, mas que pode se referir a duas categorias principais: ao vestuário ou ao fato de que é um mecanismo, lógica ou ideologia que se aplica à área do vestuário.

A moda já foi considerada como um interesse apenas do mundo feminino e considerada fútil, não sendo vista como digna de ser um objeto de estudo. Contudo, Gilles Lipovetsky, grande filósofo francês e considerado um “guru” da pós-modernidade, ressalta, em sua obra “O Império do Efêmero”, de 2009, que não há razão alguma para que a filosofia não se interesse por moda. Para o autor:

É preciso redinamizar, inquietar novamente a investigação da moda, objeto fútil, fugidio, “contraditório” por excelência, certamente, mas que, por isso mesmo, deveria estimular ainda mais a razão teórica. Pois a opacidade do fenômeno, sua estranheza, sua originalidade histórica são consideráveis: como uma instituição essencialmente estruturada pelo efêmero e pela fantasia estética pôde tomar lugar na história humana? Por que no Ocidente e não em outra parte? Como a era do domínio técnico, da interrogação do mundo pode ser ao mesmo tempo a da desrazão de moda? Como pensar e explicar a mobilidade frívola erigida em sistema permanente? Recolocada na imensa duração da vida das sociedades, a moda não pode ser identificada à simples

⁴ Fala de Anatole France, grande poeta e jornalista, em seu discurso quando conquistou o prêmio Nobel de literatura em 1921.

manifestação das paixões vaidosas e distintivas; ela se torna uma instituição excepcional, altamente problemática, uma realidade sócio-histórica característica do Ocidente e da própria modernidade. Desse ponto de vista, a moda é menos signo das ambições de classes do que saída do mundo da tradição, é um desses espelhos onde se torna visível aquilo que faz nosso destino histórico mais singular: a negação do poder imemorial do passado tradicional, a febre moderna das novidades, a celebração do presente social. (LIPOVETSKY, 2009, p.14)

Destaca-se que a moda no vestuário, de acordo com Palomino (2002) e Lipovetsky (2009), teve suas origens no fim do período medieval, teoricamente no início do Renascimento (século XV d.c.), talvez em conexão com a expansão do capitalismo mercantil. O comércio, portanto, crescia, e com ele a burguesia. Os burgueses, ao contrário dos nobres herdeiros, eram pessoas de origem humilde que cresciam com seus próprios esforços, trabalhando nos comércios que fundaram nas novas cidades. Com seu crescimento financeiro, os burgueses queriam conquistar status maior na sociedade. Assim, uma das estratégias que usavam para isso era imitar as roupas dos nobres a fim de se parecessem com eles. De acordo com Palomino (2002, p.04), os nobres, ao tentarem diversificar suas roupas, para com isso serem diferenciados dos burgueses, efetivaram o funcionamento da engrenagem – os burgueses copiavam, os nobres inventam algo novo e assim por diante, constatando que a moda, desde seu início, tem um caráter estratificador.

A distinção de classes é um dos fatores que compõem a moda. Segundo Svendsen (2010), as análises sociológicas clássicas afirmam que a moda diz respeito somente à diferenciação de classes, porém estão equivocadas já que ela também está relacionada à expressão da individualidade. A identidade seria este projeto corporal pós-moderno, quando o corpo passa a ter cada vez mais importância na compreensão de uma identidade pessoal. Assim, o indivíduo é uma construção social, e o autor afirma que a moda é a “essência perdida do Eu pós-moderno” que busca sempre novas versões de si mesmo: “as roupas reescrevem o corpo, dão-lhe uma forma e uma expressão diferente” (SVENDSEN, 2010, p.59).

A moda é um fenômeno que está justamente ligado às mudanças de hábitos, costumes e realidades sociais, além de ser um retrato socioeconômico-político-cultural- religioso-geográfico da história. E como um exemplo da história, a moda permite observar através de si a evolução da humanidade, a modificação do antigo pelo novo. Assim, de acordo com Palomino (2002) e Lipovetsky (2009), o grande período da moda foi de 1850 a 1970, quando ocorreram todos os movimentos e revoluções de estilo que marcaram a história, sendo um período que reafirma a ligação direta da moda, comunicação, identidade e sociedade. Um grande exemplo disso é a década de 1980, na qual há uma presença maior das mulheres no mercado de trabalho.

Elas queriam mostrar sua identidade responsável e de líder, assim, novamente a moda acompanha e reflete as mudanças na sociedade, introduzindo os Ternos e Tailleurs em profusão e as ombreiras e sugerindo diretamente a maior responsabilidade. Com isso, as roupas deixam de ser apenas para aquecer e cobrir as partes íntimas, começando a ser instrumentos para expor ideias, realçar as diferenças e ser agentes de pertencimento.

No presente, a moda é alvo constante de atenção, principalmente devido à popularização das redes sociais e do fácil acesso à informação de desfiles, tendências e do trabalho de estilistas em todo o mundo. Logo, a moda se transforma com a sociedade e mais uma vez imita a vida, sendo conduzida para a sustentabilidade, o slow-fashion⁵ e a customização de peças novas e usadas, se apresentando novamente como forma de identificação, revelação de identidade, ideologia e instrumento de transformação social. Portanto, a moda acompanha um posicionamento, ela repetidamente deixa de ser tão somente esteticamente agradável e busca sentido e valor. A moda se posiciona no lugar da sustentabilidade, com o movimento do slow-fashion já mencionado, também pode se posicionar como moda sem gênero ou neutra⁶ e até como moda não moda, proposta da Balenciaga, marca foco deste estudo. Consequentemente, mais do que nunca, a moda fala sobre identidade, individual ou coletiva, sobre desejos, aspirações, comportamentos, e colabora na atribuição de fortes significados de pertencimento.

A moda e o pertencer transitam juntos e no momento atual, a moda tem o poder cada vez mais forte de distinção social e econômica. Distinção tão buscada que até alimenta mercados de simulacros, com suas falsificações e réplicas de artigos de luxo, incluindo vestuário de moda. Essa realidade, bem como a existência de negócios voltados ao aluguel de artigos de luxo, como bolsas, relógios e roupas, evidencia e reforça o quanto há pessoas que aspiram pertencer, ou parecer pertencer, a um determinado grupo social e econômico desejável, valendo-se de atividades de consumo na busca dessa realização. Esse comportamento fortalece as marcas de luxo, colocando-as como o lugar pleno da distinção social, como referências para um estilo de ser destinado a poucos e , talvez por isso, desejável por muitos. É nesse cenário que emerge a marca Balenciaga, da qual passamos a tratar.

⁵ De acordo com Nádia Simonelli, pela revista Glamour, slow fashion é um movimento da moda que apoia o consumo sustentável e consciente. Disponível em: Slow fashion: entenda o conceito sustentável e conheça as marcas brasileiras que apostam nele | Moda | Glamour (globo.com)

⁶ Segundo Inaê Ribeiro, pela plataforma de conteúdo Steal the Look, a moda sem gênero é a quebra da divisão entre feminino e masculino na moda. Disponível em: Precisamos falar sobre moda sem gênero » STEAL THE LOOK

2.2 Balenciaga

A marca Balenciaga foi criada em 1917, pelo espanhol Cristóbal Balenciaga Eizaguirre, nascido em 21 de janeiro de 1895. Segundo Dirix (2022, p.11), Cristóbal abre seu primeiro ateliê em 1917, na cidade de San Sebastian, Espanha. Pouco tempo depois abre lojas em Barcelona e Madri, passando a atender membros da Família Real e da alta corte da Espanha.

Em 1936, com a guerra civil e o fechamento de suas lojas, Cristóbal deixou a Espanha e após uma temporada em Londres se muda para Paris. Em 1937, juntamente com dois sócios, Wladzio Jaworowski e Nicolás Bizcarrondo, inaugurou sua loja em Paris, na Avenida V, número 10: A Casa Balenciaga. Dirix (2022, p.19) afirma que a loja atraiu diversas celebridades e pessoas da alta sociedade que buscavam o seu Maison para que pudessem ter o corte perfeito. O trabalho do estilista espanhol tinha como principal referência a história e a cultura espanhola de suas origens. Ele se inspirou muito nas dançarinas de flamenco, no uso intenso da cor vermelha, que sempre fez alusão a bandeira utilizada pelos toureiros, e o azul turquesa, bastante utilizado nos bailes à noite. O trabalho do costureiro era diferenciado e exclusivo, suas roupas eram verdadeiras obras de arte.

Assim como outras marcas, nos anos 60, a Balenciaga sentiu o impacto da mulher moderna e percebeu que suas coleções não tinham a mesma relevância no mercado. Cristóbal Balenciaga resolve, então, se aposentar em 1968 e de acordo com Dirix (2022, p.145), veio a falecer em 24 de março de 1972. Bem depois, só em 1997, com a contratação do francês Nicolas Ghesquière, é que a marca voltou a ser lembrada entre os nomes da alta costura, entrando novamente para o rol de luxo, glória e fama. O costureiro francês traz a modernidade que a marca precisava e em 2001 ela é comprada pelo grupo Gucci, sendo adquirida em 2004 pelo Kering Group, potencializando ainda mais a empresa.

O grupo Kering é um grupo que administra grandes marcas de luxo como Gucci, Balenciaga, Dodo e Qeelin. O grupo promove a autenticidade e a criatividade das grandes marcas de luxo do mundo. Dentro do grupo, a marca Gucci se apresenta como uma das mais valiosas casas de Alta Costura. Apesar dos termos serem em grande parte confundidos ou trocados, luxo e alta Costura não significam a mesma coisa, pois nem toda marca de luxo se qualifica para se tornar uma marca de Alta Costura. Na sequência, faz-se uma breve diferenciação entre esses conceitos.

Segundo Castarède (2005), com a ascensão da burguesia, no final da idade média, o luxo passa a ser uma fortuna que pode ser adquirida pelo trabalho. Isto é, as pessoas passam a

ter direitos não apenas baseados no nascimento, mas agora também na força do trabalho, existindo uma possibilidade de obter os mesmos bens que os descendentes das famílias nobres. O culto a aparência passa a ser o novo luxo e nas centenas de anos seguintes, com a industrialização e a ampliação dos produtos feitos em série, cresce também a valorização do que é feito manualmente e de forma individual.

A palavra luxo na atualidade, de acordo com Diniz (2015, p.19) pode ser conceituada de duas formas diferentes. A primeira vê o luxo como um serviço ou produto raro e exclusivo, tendo um caráter objetivo e é relacionado ao materialismo, fazendo com que a pessoa já ganhe destaque perante outras. Já a segunda definição, Diniz explica que seria um luxo contemporâneo, estando ligado a um caráter subjetivo, a símbolos que caracterizam o luxo, gerando uma carga emocional e um significado pessoal.

Para Lipovetsky, não há sociedade estatal hierárquica sem a escalada dos signos que retratam e marcam a desigualdade social. “Max Weber e Norbert Elias já sublinharam fortemente nas sociedades aristocráticas, o luxo não é algo supérfluo, é uma necessidade absoluta de representação decorrente da ordem social desigual” (LIPOVETSKY, 2005, p.34).

De acordo com o site Metrôpoles⁷, o mundo da alta costura é a parte mais exclusiva e luxuosa. Originada na França, por Charles Frederick Worth, costureiro inglês que se mudou para a França em 1840, fundando sua própria marca e que fundaria na sequência a Haute Couture. O costureiro via seu trabalho como arte e inventou um novo jeito de fazer moda. A França precisava preservar esse feito cultural e desde a época de Worth foram criados diversos sindicatos, mas somente em 1945 ocorreu a fundação da CÂMARA SINDICAL DA ALTA COSTURA, vigente até os dias de hoje. Desde a criação desse sindicato foram validadas diversas regras e requisitos para que uma Maison pudesse fazer parte desse seleto grupo. Requisitos mínimos necessários para que uma marca fosse intitulada “alta-costura”. Entre as regras, a exclusividade e alta qualidade se destacam.

A marca Balenciaga é considerada uma marca de luxo e em 2020 Demna Gvasalia anuncia a volta da marca para a alta costura.

Demna Gvasalia assume o posto de diretor Criativo da marca em 2015, e de acordo com Dirix (2022, p.150), o estilista já se torna o “queridinho” do mundo da moda. Muitos criticaram a entrada de Demna, afirmando que seu estilo não se alinhava com o do criador da Balenciaga. Porém em seu primeiro desfile para a marca Demna declarou que seus modelos seriam uma tradução e não uma repetição do que Cristóbal já havia feito. Dirix (2022, p.153)

⁷Disponível em: Fonte: <https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/alta-costura-entenda-como-funciona-o-setor-mais-luxuoso-da-moda#>. Acesso em 20 de Outubro de 2022.

ainda afirma que apesar do estilo e comercial terem evoluído, avançado e se transformado significativamente desde 1968, o “DNA Balenciaga” continua através das criações da nova geração de designers e estilistas. Cujo trabalho é acompanhado por milhares de fãs por todo o mundo.

Em 2015, a Balenciaga deixa de ser apenas uma entre outras marcas de luxo e passa a ser uma das maiores marcas de luxo em ascensão. De acordo com a Revista Forbes⁸, seu crescimento é fruto da estratégia corajosa de Demna Gvasalia, atual diretor criativo da marca. Com uma visão disruptiva e o legado inovador de Cristóbal Balenciaga, a marca volta a ser o centro das atenções com diversos artigos de moda considerados “estranhos”, “extravagantes” e “disruptivos”. Além de colaborações ousadas, como a do jogo “Fortnite”.

Em 2020, a Balenciaga se junta com o jogo virtual “Fortnite” e de acordo com a Vogue⁹, no jogo, os jogadores não só podem escolher novos trajes e acessórios Balenciaga, mas também podem entrar numa loja Balenciaga e fazer uma dança Balenciaga personalizada. Demna ainda afirma: "Fez todo o sentido para mim que colaborássemos ainda mais criando estes autênticos looks Balenciaga para Fortnite e uma nova série de roupas Fortnite físicas para nossas lojas" (Gvasalia,2021). Steff Yotka, jornalista da Vogue, declara que a colaboração Balenciaga x Fortnite não se trata apenas de comercializar cada marca para uma nova demografia - trata-se de construir uma nova linguagem compartilhada de criatividade.

Demna Gvasalia também é conhecido pelos desfiles polêmicos e provocativos, causados pelas escolhas diferenciadas do diretor, desde a escolha dos modelos até ao cenário do desfile. Na coleção de primavera 2023, Demna deixou claro que para a moda, hoje o dinheiro não tem mais rosto, corpo nem cor. De acordo com a revista Elle¹⁰:

A coleção foi ambientada no pregão, onde o dinheiro é invisível, escondido no vaivém de gráficos e no sobe desce das ações, mas que está escancarado nos efeitos, esses bem notórios, de suas unhas pregadas nas pessoas. Não à toa, os modelos usavam luvas cujas pontas simulavam garras, vistas como extremidades dos primeiros looks de borracha que serviam de segunda pele. O material era um aviso de que por debaixo da aparente elegância, esses operadores do destino alheio guardam um fetiche, quase sexual, pelo trabalho de definir em quem o capital repousa a mão direita macia e, com a esquerda, solapam a cara (DINIZ, Pedro na revista Elle,2022).

⁸Disponível em: Fashion: Balenciaga: <https://www.forbesindia.com/article/forbes-lifes/balenciaga-the-story-of-a-brand-destined-for-success/71119/1>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

⁹Disponível em: <https://www.vogue.com/article/balenciaga-fortnite-partnership>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

¹⁰Disponível em: <https://elle.com.br/moda/balenciaga-2657374012>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

Figura 4 – Desfile primavera 2023 Balenciaga



Fonte: Blog Etiqueta Única¹¹

Figura 5 – Desfile primavera 2023 Balenciaga



Fonte: Blog Etiqueta Única¹²

¹¹Disponível em: <https://blog.etiquetaunica.com.br/balenciaga-apresenta-colecao-primavera-2023/>. Acesso em: 22 de outubro de 2022.

¹²Disponível em: <https://blog.etiquetaunica.com.br/balenciaga-apresenta-colecao-primavera-2023/>. Acesso em: 22 de outubro de 2022.

O desfile da marca, no “Paris Fashion Week” dia 02 de outubro desse mesmo ano, foi alvo de polêmica com uma passarela cheia de lama e obstáculos no caminho. De acordo com Demna, o desfile era uma metáfora para “descobrir a verdade e ser pé no chão”. Na coleção foi lançado uma bolsa que se parece com um saco vazio da batata “Lays” que chamou a atenção dos internautas e gerou uma grande onda de “memes” por todas a redes sociais.

Figura 6 – Desfile verão 2023 Balenciaga

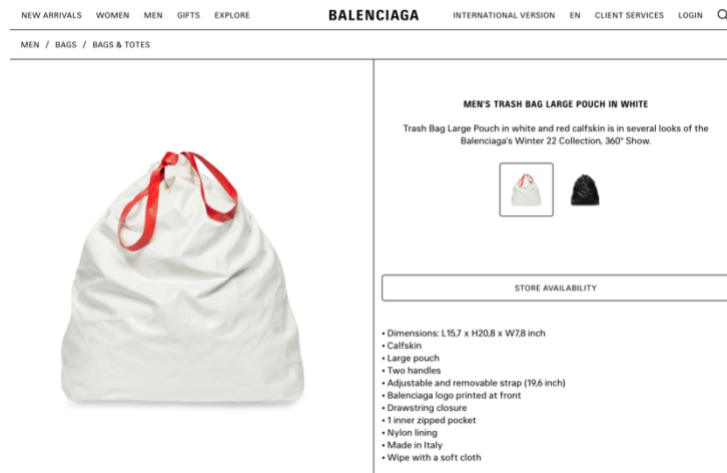


Fonte: Revista digital Emirates Woman¹³

A marca também chamou a atenção do público em agosto de 2022, com o lançamento de uma bolsa “saco de lixo”, que como já diz tudo em seu nome, remete ao saco plástico usado em lixeiras. A bolsa foi lançada na coleção Inverno 2022 e gerou discussões na Internet sobre a intenção da marca.

¹³Disponível em: <https://emirateswoman.com/balenciaga-is-reportedly-selling-a-lays-potato-chip-bag-for-1800/>. Acesso em: 22 de outubro de 2022.

Figura 7 – Bolsa “saco de lixo”



Fonte: Site da marca Balenciaga¹⁴

Com uma comunicação disruptiva e diferenciada, a Balenciaga conquista a atenção de milhares de amantes (e não amantes) da moda por todo o mundo. Saindo da caixinha dos “prováveis” dentro da moda de luxo, a marca chama atenção pelas coleções que fogem da ideia de uma estética agradável e comum. O diretor criativo da marca busca muito mais do que a estética e reconhecimento dentro das marcas de luxo. Demna deseja passar uma mensagem diferenciada com cada uma de suas ações e por isso a Balenciaga tem se tornado uma das marcas mais valiosas do mercado atual.

2.2.1 Crise Balenciaga

A Balenciaga, famosa marca de origem espanhola, é reconhecida por assumir um posicionamento disruptivo em lançamentos e desfiles, principalmente desde a entrada do diretor criativo Demna Gvasalia. Tênis com aspecto destruído e sujo, bolsinhas de batata “Lays”, roupas amassadas e rasgadas e cenários pós apocalípticos em desfiles são apenas alguns exemplos de lançamentos e posicionamentos polêmicos da marca.

¹⁴Disponível em: Fonte: <https://www.balenciaga.com/en-en/trash-bag-large-pouch--white-716897210JA9065.html>. Acesso em: 10 de maio de 2023.

Figuras 8 e 9 – Peças de coleções da marca Balenciaga.



Fonte: Site UOL e SportsKeeda¹⁵

Em novembro de 2022, a marca lançou sua campanha intitulada “Gift Shop”, para apresentar a nova linha de presentes de fim de ano, de acordo com a revista Elle¹⁶, nesta campanha foram lançados acessórios e objetos de casa. Luigi Torre, redator da revista Elle, afirma que: “Em algumas das fotos, crianças aparecem segurando ursinhos de pelúcias com looks bondage de couro, cercadas por outros produtos. Não demorou para acusarem – com razão – a etiqueta de sexualizar menores de idade.”

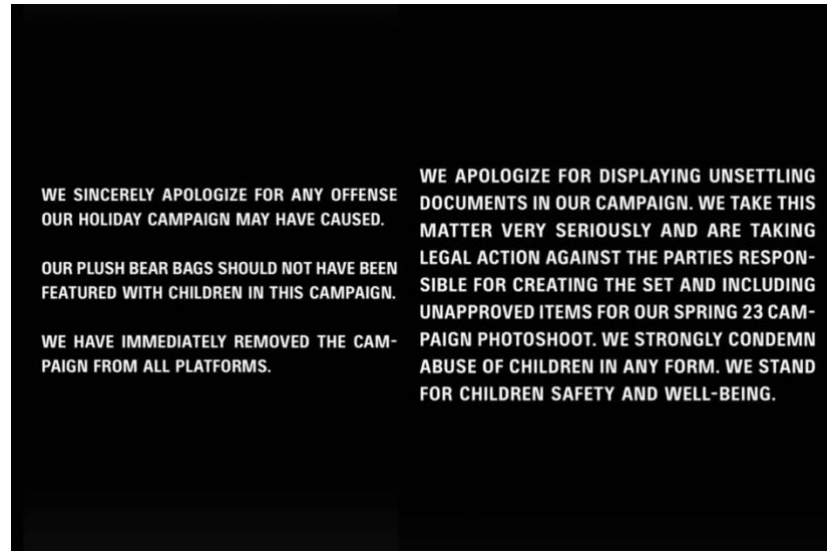
Os acessórios também foram vistos nas passarelas do desfile da marca no Paris Fashion Week. A partir daí o cancelamento da imprensa e de usuários da internet foi avassalador, com hashtags como “#cancelbalenciaga” crescendo nas redes sociais e milhares de contas acusando a marca e o diretor criativo Demna Gvasalia de incentivar a pedofilia e o abuso infantil.

¹⁵Disponível em: <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2022/05/09/rasgado-sujo-e-grifado-balenciaga-vende-tenis-destruido-por-r-10-mil.htm>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

Disponível em: <https://www.sportskeeda.com/pop-culture/news-a-social-experiment-point-balenciaga-lay-s-chips-bag-sold-1-800-sparks-memefest-online> Acesso em: 10 de abril de 2023.

¹⁶ Disponível em: <https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

Figura 10 – Pronunciamento da marca Balenciaga.¹⁷



Fonte: Elle revista digital¹⁸

Uma semana após o lançamento da campanha “Gift Shop”, todo o feed da marca foi apagado e foi postado o pronunciamento oficial, no qual o grupo Kering se desculpa pelo ocorrido, dizendo que as peças nunca deveriam ter sido fotografadas com crianças e condenando qualquer tipo de violência contra crianças. O pedido de desculpas foi fortemente repercutido nas redes sociais, porém de forma negativa. Muitos usuários condenaram a marca alegando que a mesma não havia se responsabilizado pelo ocorrido e que as desculpas pareciam apenas uma forma de protocolo.

Alguns dias depois, foi lançada a campanha de Primavera/Verão da marca e a internet foi novamente ao alvoroço, com várias investigações de “conteúdos subliminarmente na campanha”. De acordo com a revista Globo¹⁹:

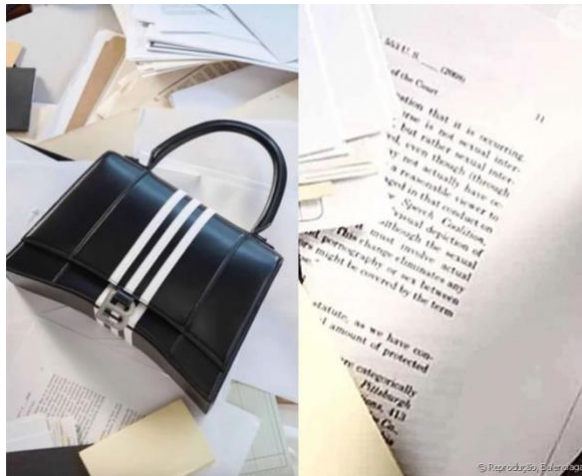
Investigações na internet revelaram a presença de três itens que aumentaram o furor: uma impressão de um documento da decisão da Suprema Corte no caso de Estados Unidos x Williams - que confirmou que os direitos da Primeira Emenda não incluíam a promoção de pornografia infantil - meio visível por baixo de uma bolsa Balenciaga; um livro do artista belga Michaël Borremans, cujo trabalho gerou polêmica no passado, particularmente em torno de imagens de aparência sinistra de crianças brincando de maneiras que parecem perturbadoras, assustadoras ou violentas (embora o livro da campanha não contenha esse tipo de trabalho); e um diploma falso emoldurado em uma parede com um nome que, quando pesquisado no Google, trouxe as identidades de muitas pessoas reais, incluindo a de um abusador de crianças condenado.

¹⁷A livre tradução do conteúdo pode ser consultada no Apêndice deste trabalho.

¹⁸ Disponível em: <https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

¹⁹ Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2023/02/demna-fala-sobre-a-controversia-de-balenciaga-e-os-proximos-passos-da-marca.ghtml>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

Figura 11: Campanha primavera/verão Balenciaga.



Fonte: Metro World News²⁰

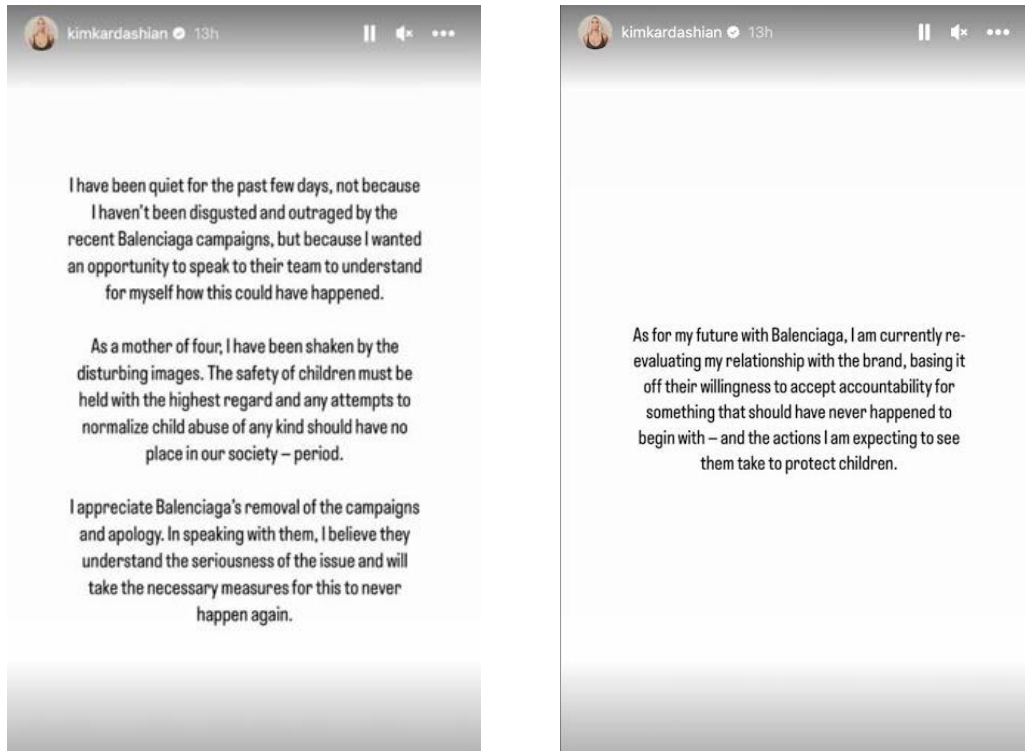
Após grande repercussão na mídia e alguns influenciadores, como a Gkay²¹, apreciadora e cliente da marca, comunicarem seu repúdio às ações da Balenciaga nas redes sociais, uma das maiores referências da marca, Kim Kardashian, se manifesta em suas redes sociais, repudiando as campanhas e retirando seu apoio à marca, como mulher, empresária e principalmente mãe de 4 filhos. A modelo ainda questiona qualquer tipo de apoio ou participação nas campanhas da marca no futuro.

Figura 12 e 13 – Declaração Kim Kardashian sobre polêmica Balenciaga.²²

²⁰Disponível em: <https://www.metroworldnews.com.br/estilo-vida/2022/11/23/balenciaga-pede-desculpas-por-campanha-com-documentos-de-abuso-infantil-em-exibicao/>. Acesso em: 25 de Abril de 2023.

²¹Gessica Kayane, mais conhecida como Gkay, é uma influenciadora digital, comedianta e amante do mundo da moda. Mais conhecida pela sua festa de aniversário “Farofa da Gkay” e pelos looks diferentes do comum. A artista costuma postar pedaços da sua rotina nos “stories”, que incluem os looks da marca Balenciaga, que geram alvoroço nas redes sociais.

²²Livre tradução do conteúdo disponível no Apêndice do trabalho.



Fonte: Matéria publicada no jornal “Today”²³

De acordo com a revista Elle, na manhã do dia 28 de novembro, veio a público uma medida judicial da Balenciaga contra a produtora North Six, Inc. e o profissional Nicholas Des Jardins, que assinam o design da campanha de verão 2023. Na medida judicial, a Balenciaga busca a “reparação por danos extensos que a produtora causou com a campanha de primavera/verão 2023.”

Apesar desses esforços da marca, o público ainda se manifestava firmemente contra a Balenciaga, alegando a responsabilidade total do grupo Kering e da marca nas campanhas lançadas em novembro de 2022. Portanto, em outro comunicado, o grupo Kering e a Balenciaga afirmam estar reavaliando a situação e tomando as medidas necessárias.

Luigi Torre ainda afirma na revista Elle²⁴:

É assustador pensar que acharam que essa mais recente campanha não daria ruim. Ou que não teve um único ser vivo com bom senso para sinalizar o problema – ainda seja mais chocante o fato desse tipo de coisa precisar de aviso. É o que acontece quando,

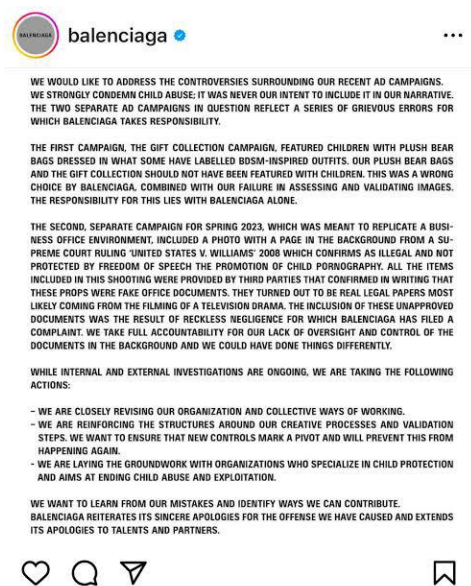
²³Disponível em: <https://www.today.com/today/amp/rcna58936>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

²⁴ Disponível em: <https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga>. Acesso em 10 de abril de 2023.

no dia a dia, nos bastidores, nas engrenagens do sistema, as pessoas passam a ser vistas como ferramentas, e não seres humanos.

Ainda no dia 28 de novembro de 2022, a marca se posiciona novamente através de um segundo comunicado postado em suas redes sociais, no qual a marca se responsabiliza finalmente pelas duas campanhas lançadas e se compromete em apoiar causas de segurança infantil e contra abuso infantil.

Figura 14 – Segunda declaração da marca Balenciaga²⁵



Fonte: Site FFW²⁶

No dia 02 de dezembro de 2022, o diretor criativo da Balenciaga, Demna, se pronunciou em sua conta no Instagram se desculpando pelas imagens produzidas pela companhia e atestando seu comprometimento com a conscientização e responsabilização pelos materiais com teor considerado pedófilo.

Figura 15 – Declaração de Demna em seu instagram.²⁷

²⁵Tradução livre do conteúdo disponível no Apêndice da pesquisa

²⁶Disponível em: <https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/balenciaga-entenda-a-polemica-sobre-campanha-acusada-de-incitar-pedofilia-e-abuso-infantil/>. Acesso em: 29 de Maio de 2023.

²⁷ Livre tradução do conteúdo pode ser consultada no Apêndice do trabalho.

Personal Message

I want to personally apologize for the wrong artistic choice of concept for the gifting campaign with the kids and I take my responsibility. It was inappropriate to have kids promote objects that had nothing to do with them.

As much as I would sometimes like to provoke a thought through my work, I would NEVER have an intention to do that with such an awful subject as child abuse that I condemn. Period.

I need to learn from this, listen and engage with child protection organizations to know how I can contribute and help on this terrible subject.

I apologize to anyone offended by the visuals and Balenciaga has guaranteed that adequate measures will be taken not only to avoid similar mistakes in the future but also to take accountability in protecting child welfare in every way we can.

Sincerely
Demna

Fonte: Post no Instagram do Demna²⁸

Após grande repercussão dos ocorridos e dos comunicados postados nas redes sociais da marca Balenciaga e do diretor criativo Demna Gvasalia, ainda no dia 02 de dezembro a empresa anuncia novamente nas redes sociais algumas ações propostas pela empresa que tinham como objetivo o aprendizado com os erros cometidos pela marca. Na declaração, o presidente executivo da marca Cédric Charbit se compromete na reorganização do departamento de imagens e de validação de conteúdo, além do treinamento com equipes de todos os departamentos sobre a segurança infantil. Cédric também promete doar uma quantia significativa para organizações que façam a diferença na proteção de crianças e por fim declara “I wantto personally reiterate my sincereapologies for the offensecaused and take myresponsibility”. (Quero reiterar pessoalmente as minhas sinceras desculpas pela ofensa causada e assumir a minha responsabilidade).

²⁸ Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/www.eonline.com/amp/news/1356762/balenciagas-creative-director-demna-breaks-silence-on-inappropriate-ad-campaign>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

Figura 16 – Declaração de Cédricno Instagram oficial da marca²⁹

BALENCIAGA TAKES THE FOLLOWING ACTIONS WITH THE OBJECTIVE TO LEARN FROM OUR MISTAKES AS AN ORGANIZATION.

NEW CONTROL INSTANCES:

- OUR CURRENT PROCESS FOR CONTENT VALIDATION HAS FAILED, AND WE RECOGNIZE THE NEED TO DO BETTER
- ON THE INTERNAL SIDE, WE NOMINATE WITH IMMEDIATE EFFECT AN IMAGE BOARD RESPONSIBLE FOR EVALUATING THE NATURE OF OUR CONTENT FROM CONCEPT TO FINAL ASSETS, INCLUDING LEGAL, SUSTAINABILITY AND DIVERSITY EXPERTISE
- ON THE EXTERNAL SIDE, WE HAVE APPOINTED A BEST-IN-CLASS AGENCY TO ASSESS AND EVALUATE OUR CONTENT

ORGANIZATION:

- WE HAVE REORGANIZED OUR IMAGE DEPARTMENT TO ENSURE FULL ALIGNMENT WITH OUR CORPORATE GUIDELINES

LAWSUIT:

- BALENCIAGA HAS DECIDED NOT TO PURSUE LITIGATION

LEARN AND CONTRIBUTE:

- WE WANT TO LEARN, HELP AND CONTRIBUTE TO PROTECT CHILDREN
- WE ARE STARTING TRAININGS ON RESPONSIBLE COMMUNICATION ACROSS OUR TEAMS
- TOGETHER WITH MY TEAM, WE WILL GO ON "LISTENING TOUR" TO ENGAGE WITH ADVOCACY GROUPS WHO AIM TO PROTECT CHILDREN

DONATION:

- WE HAVE SET ASIDE A SIGNIFICANT FUND FOR GRANTS TO ORGANIZATIONS SO THAT WE CAN HELP MAKE A DIFFERENCE IN PROTECTING CHILDREN

I WANT TO PERSONALLY REITERATE MY SINCERE APOLOGIES FOR THE OFFENSE CAUSED AND TAKE MY RESPONSIBILITY.

AT BALENCIAGA, WE STAND TOGETHER FOR CHILDREN SAFETY AND DO NOT TOLERATE ANY KIND OF VIOLENCE AND HATRED MESSAGE.

CÉDRIC CHARBIT
PRESIDENT AND CEO

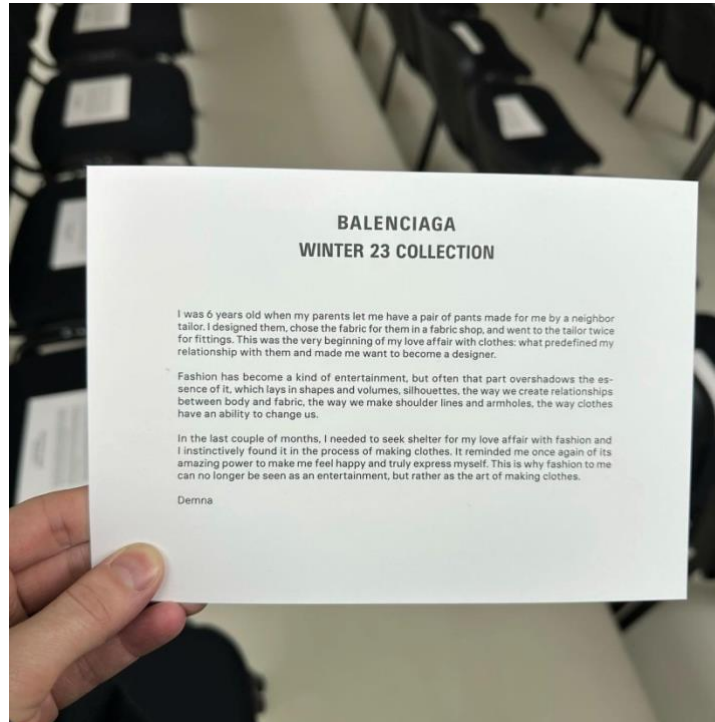
Fonte: Postagem no @Demnagram³⁰

O primeiro desfile da marca pós ocorrido aconteceu no dia 8 de março de 2023 na Paris Fashion Week e grande parte do mundo da moda ansiava pela aparição da primeira narrativa criativa pós ocorrido de Demna Gvasalia. Ao contrário do que os convidados do desfile estavam acostumados, o diretor criativo da marca Balenciaga abdicou da teatralidade pela qual a Maison ficou mais conhecida nos últimos anos. A presença de celebridades diminuiu e o cenário foi mais minimalista. Um dos maiores tópicos comentados no desfile foi a carta deixada em cada um dos assentos, assinada por Demna.

²⁹Livre tradução do conteúdo pode ser consultada no Apêndice do trabalho.

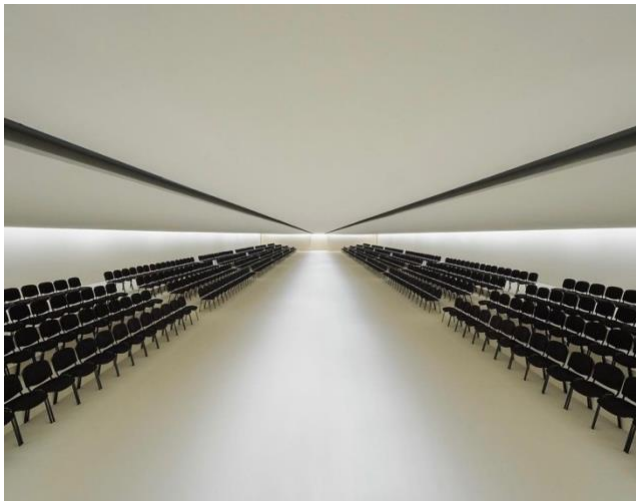
³⁰ Disponível em: <https://www.instagram.com/demnagram/>. Acesso em: 27 de maio de 2023.

Figura 17 – Carta de Demna Gvasalia aos convidados do desfile³¹



Fonte: Postagem no @Demnagram³²

Figura 18 e 19 –Desfile Inverno 23 Balenciaga



Fonte: Postagem no @Demnagram³³

2.3 Gestão de marca e posicionamento

³¹Tradução livre do conteúdo pode ser consultada no Apêndice do trabalho.

³² Disponível em: <https://www.instagram.com/demnagram/>. Acesso em: 27 de maio de 2023.

³³ Disponível em: <https://www.instagram.com/demnagram/>. Acesso em: 27 de maio de 2023.

Muito se engana quem pensa que marca é apenas a logo de uma empresa. Marca não está ligada apenas a uma representação visual, mas principalmente à forma com que ela será percebida pelos clientes e consumidores. De acordo com Keller e Machado:

A realidade é que para muitas empresas os ativos mais valiosos podem não ser ativos tangíveis como fábricas, equipamentos e imóveis, mas intangíveis como habilidades gerenciais, competência em marketing, finanças e operações e, o que é mais importante, as marcas em si. Assim, uma marca é um ativo intangível valioso que precisa ser tratado com cuidado (2005, p. 6).

As marcas assumem um significado importante para os consumidores e de acordo com Keller e Machado (2005), o resultado disso é que elas são um meio rápido para simplificar suas decisões de adquirir um produto. O significado associado a uma marca pode ser profundo, gerando um tipo de conexão entre uma marca e um cliente, no qual os clientes oferecem sua confiança e fidelidade. As marcas também refletem ideias e valores, por isso uma pessoa pode consumir algo para poder comunicar para outras pessoas o tipo de pessoa que é ou que gostaria de ser. Para Keller e Machado (2005), o significado importante que uma marca assume para um consumidor pode mudar suas percepções e experiências com um produto, além de facilitarem as atividades do dia a dia.

Gestão de marca ou branding, de acordo com Hiller (2014, p. 56), “nada mais é que uma postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da empresa.” O autor defende que o branding prega tudo que comunica a marca, portanto da forma que os funcionários atendem uma ligação ou a cor dos caminhões de uma empresa, comunicam a marca da empresa.

No mundo da moda não é diferente, as empresas precisam investir em formas de se diferenciar no mercado. O branding é de suma importância na moda, pois ele proporciona a oportunidade de uma marca colaborar na expressão da individualidade dos indivíduos, além de muitas vezes apresentar uma identidade a ser seguida através de um produto ou serviço.

Um grande exemplo de branding na moda é a marca “Havaianas”, que ao ser citada sempre é lembrada como uma marca praiana de estilo informal, desprezioso, colorido e muito brasileiro. A marca traduz uma identidade e o cliente, através do branding, se identifica com a mesma e ao usar o produto se sente mais envolvido com a personalidade e identidade “praiana” e “leve” que a marca assegura. Portanto, o produto deixa de ser apenas mais um e passa a ser um artigo que incrementa ou solidifica a identidade do consumidor.

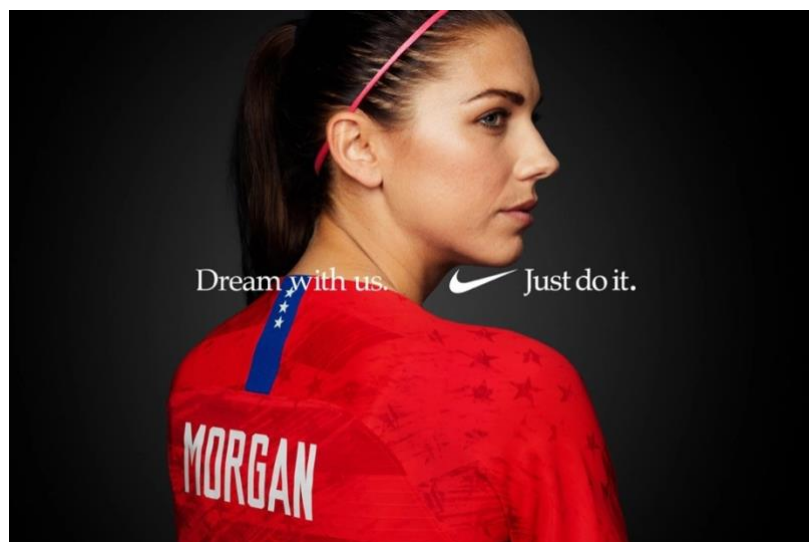
Figura 20 – Loja Havaianas



Fonte: LUXwoman³⁴

Outro grande exemplo de branding na moda é a marca “Nike”, conhecida pelo jargão “Just Do It”, que traz à memória muito mais do que apenas a palavra esporte, mas também as palavras: força, persistência, motivação e desempenho. Portanto, a marca carrega muito mais do que o símbolo de uma empresa que vende artigos de moda esportiva e passa a ser vista como um estilo de vida. Muitas pessoas adquirem os produtos para fazerem parte desse seleto grupo que entende que força, persistência e motivação são os principais lemas da vida.

Figura 21 – Propaganda Nike



³⁴Disponível em: <https://www.luxwoman.pt/ha-uma-mega-loja-da-havaianas-em-lisboa/>. Acesso em: 22 de Junho de 2023.

Fonte: Footwear News³⁵

As marcas de moda proporcionam muito mais do que produtos bonitos e passam a ser instrumentos utilizados por milhares de pessoas todos os dias, para compor uma identidade e representar um grupo, uma cultura, uma decisão, um argumento ou mesmo uma posição social.

A comunicação tem um papel efetivo de notabilidade ou notoriedade na gestão de marca, que é confirmado por Kapferer (2008, p. 242) quando lembra “atualmente, a filosofia da Coca-Cola assenta nos chamados ‘3 Princípios A: Disponibilidade (Availability), Acessibilidade (Affordability) e Notoriedade (Awareness)’.” A notoriedade é a capacidade de uma marca de ser reconhecida pelos consumidores e stakeholders. Isso vai muito além da capacidade de um público de lembrar o nome de uma empresa, mas denota a facilidade com que os públicos reconhecem ou relembram da marca e do número de vezes, em uma situação de compra que a marca vem à mente do público.

A comunicação estratégica pode ser definida como uso propositado da comunicação por parte de uma organização com vista à execução dos seus objetivos; ou, de outra forma, integra a comunicação informativa, persuasiva, discursiva e relacional quando usada para alcance da missão organizacional (HALLAHAN et al., 2007, p.16). Nesse cenário, a comunicação de marca, compreendida como uma forma de comunicação organizacional estratégica, deve atender esta abrangência, gerindo as mensagens diretamente controláveis e desenvolvendo correções de significado para o caso das mensagens não controláveis. De acordo com Fombrun, Gadberg e Barnett (2000), trabalhar a comunicação nas organizações, constitui um modo eficaz de proteger a marca pela criação de redes de segurança na relação com os diferentes públicos.

Portanto, a notoriedade tem um papel relevante dentro da gestão de marca, sendo construído pela comunicação estratégica que por conseguinte realiza um papel fundamental promovendo a memorização e a construção do sentido para a oferta organizacional. E essa memorização passa pela definição do posicionamento de marca.

Keller e Machado (2005) definem posicionamento de marca como a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores. Para os autores, o posicionamento geralmente demanda a determinação de valores e um mantra (a essência da marca ou promessa).

³⁵Disponível em: <https://footwearnews.com/shoes/outdoor-footwear/nike-dream-with-us-ad-us-womens-soccer-team-1202781571/>. Acesso em 22 de Junho de 2023.

Keller (2003) define posicionamento como um destaque nas características distintivas que fazem uma marca diferente de seus concorrentes. Um posicionamento de sucesso tem como objetivo a identificação e reconhecimento de uma marca de imediato, além da facilidade de diferenciação de uma marca entre seus concorrentes. O posicionamento traz coerência para marca, representando-a em todos os âmbitos, além de gerar valor e diferenciar o produto ou serviço. Sendo assim, considera-se de extremo valor a estratégia de posicionamento de uma marca, podendo garantir o destaque de uma empresa no dia a dia do consumidor e elevar a marca pra um lugar de confiança no imaginário do público.

Como mencionado anteriormente neste trabalho, a marca Balenciaga tem chamado a atenção do público com um posicionamento disruptivo, diferente das demais marcas de moda de luxo. Entende-se por disruptivo algo que interrompe uma ação. Ao contrário de marcas como Chanel ou Gucci, a Balenciaga “anda na contramão” e traz em seus desfiles uma comunicação e lançamento de peças marcados por ousadia e autenticidade. Considerado um traço de seu criador, Cristóbal Balenciaga, que jamais mudava sua forma de enxergar a moda e se expressar para encaixar nos padrões da época. Cristóbal, desde o início optava pela autenticidade e, de acordo com o livro “The little book of Balenciaga”, usava como referência sua terra natal, a Espanha.

Demna Gvasalia, diretor criativo da marca desde 2015, mantém a autenticidade no posicionamento da marca e busca o “não convencional” para se diferenciar das outras marcas de luxo. O diretor criativo insere o “street wear” no mercado de luxo e promete buscar o “autêntico e irreverente” em suas criações.

Figura 8 – Desfile Balenciaga verão 2023



Fonte: FFW revista digital³⁶

O posicionamento da marca tem revolucionado a percepção sobre o mercado da moda de luxo e uma das estratégias de comunicação usadas tem sido o uso grandes influenciadores e famosos em desfiles e campanhas fotográficas da marca, trazendo ainda mais olhares curiosos e atentos às polêmicas da marca. Alguns exemplos são: Kim Kardashian, Kanye West, Naomi Campbell, Nicole Kidman e Dua Lipa.¹⁶ Além disso, uma das maiores influenciadoras e comediantes do Brasil, Gkay é uma das maiores fãs da marca, sempre postando sobre suas compras polêmicas da Balenciaga.

A Balenciaga já é conhecida pelos desfiles com Neoprene, roupas amassadas permanentemente, sapatos desgastados e bolsas polêmicas, como a caixa de som, saco de lixo e embalagem de batata, desfiladas pela marca em março de 2022. Esses artigos diferenciam a marca das outras e cumprem o papel do posicionamento disruptivo Balenciaga, que é conhecido não só nas passarelas como também nas redes sociais, como Instagram e Twitter.

2.4 Gestão de crise

³⁶Disponível em: <https://ffw.uol.com.br/desfiles/moda/verao-23/balenciaga/balenciaga-47/>. Acesso em 22 de Junho de 2023.

As crises são marcadas por abalar as estruturas e vir acompanhadas de muitas incertezas e desafios, sendo elas no âmbito social, pessoal ou profissional. São momentos peculiares, desgastantes e que muitas vezes não podem ser evitados. Grandes crises podem surgir de pequenos burburinhos, uma frase mal colocada ou alguma falha da empresa. Essas questões geram insatisfação e frustração e podem se tornar grandes crises. Crise é um evento não rotineiro, inesperado e repentino, que cria incertezas, ameaça os objetivos prioritários da organização, pode causar prejuízos financeiros e corroer a reputação corporativa (Cleeren, Heerde & Dekimpe, 2013; Coombs, 2007b; Siomkos et al., 2010). Forni (2013, p. 20) defende que as crises “seriam um momento em que a eficiência das estruturas de relações públicas da organização seria testada sob circunstâncias extremas. Isso sim. Mais cedo ou mais tarde, não importa o tamanho da corporação, ela teria que passar por esse rubicão”. Portanto as crises são rupturas significativas com a normalidade, podendo afetar uma organização inteira.

Forni (2013,p.3) diz que “embora tenhamos a compreensão de que a morte é inevitável e um risco permanente, evitamos discutir esse assunto. Muitas organizações fazem o mesmo” quando o assunto é crise. Todas as empresas podem sofrer de crises de imagem, sejam elas micro ou grandes corporações, e a sistematização dos procedimentos foi sendo cada vez mais ampliada ao longo do tempo, devido a globalização e a conscientização dos consumidores.

As crises de imagem são qualquer tipo de acontecimento ou sequência de eventos que têm a capacidade de abalar a imagem de uma empresa diante do mercado ou de seus consumidores. Segundo Argenti (2006, p.71), a imagem é “a organização vista pelos olhos do seu público” e está relacionada ao valor simbólico e à credibilidade das marcas, empresas e organizações. A imagem de uma marca vai muito além de uma embalagem ou uma campanha proposta pela empresa, ela é a representação de uma marca diante seu público, mercado, stakeholders e parceiros, influenciando o comportamento de compra de um produto, contratação de um serviço ou mesmo na recomendação para outras pessoas. Portanto, as crises de imagem podem ser grandes riscos para qualquer tipo de organização, e de acordo com Machado (2020), demandam hoje uma comunicação de crise ainda mais rápida e efetiva, levando em consideração as particularidades da internet, a globalização e o comportamento do consumidor.

Elise Brites, advogada e professora reconhecida pelo seu conhecimento em gestão de crise, define gestão de crise, em seu website oficial³⁷, como: “o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, à prevenção e à resolução de uma situação adversa. A gestão de crises pode ser narrada como um processo racional e analítico para se resolver situações, em diferentes graus de dificuldades e problemas.” Portanto, gestão de crise é uma abordagem estratégica que visa minimizar o impacto de uma crise. Na gestão de crise há um processo de planejamento, preparação, resposta e recuperação diante de eventos inesperados, explica.

Segundo Coombs (2010), a gestão de crise envolve a preparação para a crise, a resposta à crise e a recuperação após a crise. Ele destaca a importância de uma comunicação eficaz, tanto interna quanto externa, para minimizar o impacto da crise na organização. A comunicação tem o papel essencial na prevenção e também no controle, caso aconteça uma crise dentro de uma organização, para que ela não amplie e não alcance dimensões maiores. Comunicação de crise é permanente e contínua, afirma. Segundo Machado (2020, p.56), a gestão de crise “Refere-se a um processo planejado antes da crise, para ser implementado dia após dia, e de forma intensa num momento de instabilidade”. Esse tipo de gestão, papel fundamental da comunicação, constrói uma base segura e uma reserva de crédito e confiança diante do público e da imprensa, esclarece. Durante momentos de crise, a empresa e marca pode e deve contar com seu público como “advogados de marca” que conhecem os princípios e valores da marca e a defendem diante outros consumidores.

O caso TAM é um excelente exemplo de como uma empresa ou marca pode agir rapidamente e de forma eficaz para minimizar os danos causados por uma crise. Nesse caso, um acidente aéreo ocorrido em 17 de julho de 2007 foi o motivo da crise. O avião se chocou com um prédio próximo ao aeroporto de Congonhas, São Paulo, resultando na morte de 199 pessoas. A TAM enfrentou uma grande crise de reputação e de acordo com Mario Rosa (2007) no livro “A era do escândalo, algumas das ações tomadas pela companhia aérea foram:

1. Comunicação transparente: A TAM prontamente se comunicou com a mídia e com as famílias das vítimas, divulgando informações sobre a tragédia e assumindo a responsabilidade pelo acidente.

³⁷ Disponível em: <https://elisebrites.com.br/2020/04/06/gestao-de-crise-do-conceito-a-aplicacao/>. Acesso em: 27 de maio de 2023.

2. Trabalho em equipe: A TAM se uniu a outras empresas e órgãos governamentais para ajudar no resgate das vítimas e na investigação do acidente.
3. Indenizações: A TAM rapidamente anunciou um programa de indenização para as famílias das vítimas, que foi elogiado por sua abordagem humanitária e rápida resolução.
4. Melhoria da segurança: A TAM implementou uma série de medidas de segurança para prevenir futuros acidentes, incluindo mudanças em seus procedimentos de pouso e decolagem e atualizações em sua frota.

O autor ainda afirma que um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas durante uma crise é a falta de controle sobre a narrativa. Com as redes sociais e as informações se espalhando tão rapidamente é difícil controlar como a empresa pode ser percebida pelo público diante a um acontecimento.

No setor da moda não é diferente, a marca brasileira de calçados e acessórios Arezzo, com mais de 45 anos de história, já passou por algumas situações de crise relacionadas a estereótipos e até mesmo a trabalho escravo. Em 2011 a marca lança a campanha “Pelemania”, uma coleção baseada em peles de animais. Criticada por inúmeros usuários das mídias sociais, especialmente do Twitter, a campanha foi “cancelada” por ser ecologicamente incorreta, e conseguiu emplacar dois tópicos entre os mais comentados em blogs e microblogs da época. Com um texto publicado no site oficial da marca alguns dias depois do ocorrido, a marca assegura que entende e respeita opiniões e manifestações contrárias ao uso de peles de animais na confecção de produtos de vestimenta e retira a campanha do ar. A instabilidade vivenciada pela marca manchou sua imagem e reputação, fazendo com que inúmeros consumidores deixassem de apoiá-la.

Para contornar a crise da marca Arezzo foram utilizados planos de ações emergenciais com o intuito de gerar recursos para a empresa ganhar tempo de elaborar melhor suas estratégias comunicacionais mediante a gestão de crise. A Arezzo usou de algumas ferramentas comunicacionais como: Mostrar-se atenta aos comentários e responder todos de forma rápida; a empresa retirou a campanha do ar e fez um comunicado sobre os protestos na internet; a Marca também optou por retirar os comentários dos conteúdos ofensivos de sua página; se posicionou dizendo que as peles usadas na campanha receberam certificado e estavam de acordo com a lei. A empresa pá manteve a comunicação proativa atualizada e buscou reverter o cenário, porém acredita-se que foi manchado por muitos anos.

3. METODOLOGIA

Metodologia é o estudo do método, que é um conjunto de procedimentos necessários para realizar uma pesquisa, mostrando os passos fundamentais para estudar um objeto e responder as perguntas. Martino (2018) afirma que o método descreve cada etapa da pesquisa, detalhando procedimentos e mostrando a necessidade de cada um deles. Os procedimentos metodológicos deste trabalho constarão da definição do tipo de pesquisa, método de abordagem, *corpus*, forma de coleta e de análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é um estudo de caso das ações de gestão de crise da marca Balenciaga, que teve seu início em novembro de 2022. O estudo de caso concede uma apuração para se conservar as características de forma integral e relevante dos eventos da vida real. De acordo com Yin (2012), após definir as questões de estudo, é necessário determinar as proposições de estudo, seguida pela definição das unidades de análise, para ligar os dados às proposições e por último avaliar os critérios para a interpretação das descobertas e o levantamento final para a comparação dos dados. As proposições desta pesquisa foram apresentadas no Capítulo 1 e as unidades de análise serão apresentadas no item 3.5, Forma de análise.

Yin (2012) também explica que os projetos de estudo de caso podem ser separados em projetos de caso único e projetos de caso múltiplo. Este trabalho é um projeto de caso único. Serão consideradas, como descrito no *corpus*, um conjunto de estratégias comunicacionais utilizadas pela Balenciaga na gestão da crise de imagem vivenciada pela marca.

3.2 Abordagem da pesquisa

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa. Conforme Martino (2018), a pesquisa qualitativa estuda um vasto conjunto de significados, crenças, valores, motivos, processos, fenômenos e relações existentes entre eles. No estudo aqui proposto, o processo a ser investigado diz respeito ao conjunto de ações de comunicação realizadas pela marca Balenciaga no sentido de gerir sua imagem diante da repercussão negativa das campanhas “Gift Shop” e do lançamento da coleção “primavera/verão”, ambas lançadas em novembro de 2022, buscando identificar as características dessas ações.

3.3 Corpus da pesquisa

Segundo Bauer e Aarts (2008), o *corpus* de uma pesquisa é composto pelos materiais identificados como fontes importantes para que o pesquisador possa realizar seu estudo. Os materiais a serem analisados nesta pesquisa para responder à pergunta problema serão:

- Postagens da marca Balenciaga e do diretor criativo Demna.
- Pronunciamentos feitos pela marca Balenciaga e pelo diretor criativo.
- Entrevista com o diretor criativo Demna, publicada pela revista Vogue.
- Carta do diretor criativo da marca aos convidados do primeiro desfile pós os 2 lançamentos da campanha.

3.4 Forma de coleta de dados

Para a realização da análise, a fim de responder à pergunta-problema desta pesquisa, serão adotados como dados matérias publicadas em revistas especializadas em moda, postagens, entrevistas e pronunciamentos do diretor criativo, Demna Gvaasalia, referentes à polêmica que gerou a crise da marca. Os conteúdos referentes às matérias sobre os desfiles e entrevistas serão acessados através dos seguintes endereços eletrônicos:

- Blog FFW: www.ffw.uol.com.br; www.ffw.com
- Vogue: www.vogue.globo.com; www.vogue.com

As postagens e pronunciamentos serão recolhidos do Instagram da Balenciaga (www.instagram.com/Balenciaga), do Instagram do diretor criativo da marca (<https://www.instagram.com/demna/>) e do Instagram de notícias autorizado pela marca (<https://www.instagram.com/demnagram/>).

3.5 Forma de análise

A análise do *corpus* precisa possibilitar encontrar resposta para a questão problema deste estudo, expresso pelo seguinte questionamento: como a marca Balenciaga tem utilizado a comunicação para gerir a crise de imagem da marca no contexto do conflito instaurado a partir das campanhas de Primavera/Verão 2023 e “Gift Shop” 2023?

Para buscar a resposta, considerando as especificidades da pesquisa de estudo de caso e a necessidade de compreender as características das ações de comunicação adotadas pela Balenciaga no processo de gestão de sua crise de imagem, foi definido o seguinte quadro de análise para investigação do *corpus*.

Tabela 1 - Unidades de Análise e descrição das unidades das ações de comunicação adotadas pela marca Balenciaga

Unidade de análise	O que será descrito
Tipo de ação e canal	Neste item a ação será descrita considerando sua tipologia. (Ex.: post de rede social, comunicado etc.). Também será apresentado o canal utilizado para transmitir a mensagem.
Quem fala	A descrição dessa unidade irá evidenciar de quem é a voz que se pronuncia na ação de comunicação. (Ex: a própria marca, o diretor criativo da marca).
Tom de voz	Neste item pretende-se analisar qual é o tom de voz utilizado na mensagem. Serão adotadas como referência as 4 dimensões de tom de voz definidos pela Normam Nielsen Group ³⁸ : Engraçado x sério. Formal x casual Respeitoso x irreverente Entusiasmado x prático
Com quem fala	Nesta unidade será analisado para qual público a ação está sendo direcionada. (Ex.: consumidores da marca, sociedade, pais etc)

³⁸NN Group é uma empresa americana de consultoria em interface e experiência de usuário. No site da empresa (<https://www.nngroup.com/articles/tone-of-voice-dimensions/>) é possível encontrar o que o grupo entende como os 4 tons de voz, e o que eles representam. Os 4 tons de voz primários identificados pela empresa foram:

Engraçado X Sério	Engraçado – escrita bem humorada e engraçada Sério – escrita abordada de forma séria.
Formal X Casual	Formal – escrita formal Casual – escrita informal e casual
Respeitoso X Irreverente	Respeitoso – escrita abordada de forma respeitosa Irreverente – escrita que denota irreverência
Entusiasmado X Prático	Entusiasmado – o autor escreve de forma entusiasmada e vibrante sobre o assunto. Prático – O autor escreve de forma pratica e objetiva sobre o assunto, sem delongas.

Argumentos empregados	Neste item busca-se examinar as afirmações e justificativas apresentadas por quem fala na ação, no intuito de compreender o posicionamento dessa fala em relação aos fatos que provocaram a crise de imagem da marca.
-----------------------	---

4. ANÁLISE DO CORPUS

Neste item será apresentada a análise de cada documento constitutivo do *corpus*, aplicando-se o quadro de análise descrito no item 3.5 desta pesquisa.

4.1 Ação 1:

Imagem postada nas redes sociais da marca Balenciaga³⁹

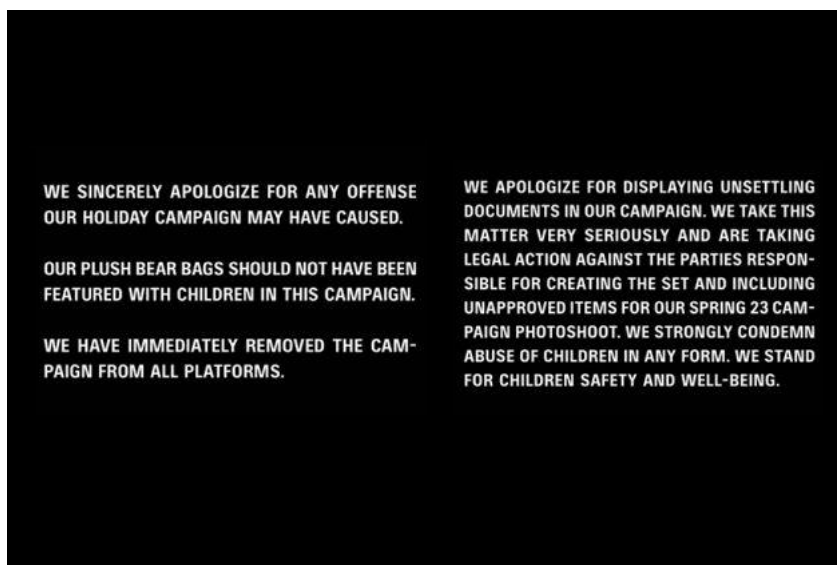


Tabela 2 – Análise da primeira estratégia comunicacional

Unidade de análise	Descrição
Tipo de ação e canal	Post em formato de comunicado publicado no Instagram oficial da marca Balenciaga, no dia 20 de novembro, e posteriormente apagado.
Quem fala	É possível observar que quem fala no depoimento é a marca Balenciaga, que faz referência a si mesma como “We”, indicando um todo corporativo que vem a público, um “todos da empresa”.
Tom de voz	O tom de voz empregado pode ser considerado um sério e prático.

³⁹Tradução livre da imagem disponível no Apêndice do trabalho.

Com quem fala	Esta ação foi realizada no Instagram oficial da Balenciaga, portanto fala diretamente com os seguidores da marca.
Sobre o que fala	Neste primeiro comunicado a marca vem a público pedir desculpas por qualquer ofensa que suas campanhas tenham causado, com seguintes dizeres: “We sincerely apologize for any offense our holiday campaign may have caused.” (Nós pedimos desculpas por qualquer ofensa que nossa campanha Gift Shop possa ter causado).
Argumentos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de desculpas pelo ocorrido. • Afirma que as bolsas da coleção “Gift Shop” não deveriam estar sendo divulgadas com crianças e assegura que a campanha foi retirada de todas as plataformas. • Pedido de desculpas pelos documentos colocados nas fotos da campanha de primavera 2023. • Promete tomar medidas legais sobre itens “plantados de forma não autorizada” no cenário da campanha. • A marca afirma condenar qualquer tipo de violação da segurança infantil.

A primeira estratégia de comunicação da marca Balenciaga no sentido de gerir sua crise de imagem foi a utilização de um comunicado oficial, em tom formal, postado no feed do Instagram. Durante a pesquisa, foi observado que o Instagram oficial da marca é onde a Balenciaga, como empresa, se pronuncia e se posiciona. Acredita-se que a escolha do feed como canal de comunicação para este comunicado se deu porque a empresa buscava um posicionamento mais sério, tendo em vista que utiliza bastante os “stories” como viés de comunicação mais informal. É possível observar que a Balenciaga fala como um todo corporativo no comunicado, considerando que é utilizado o pronome “we”, que significa nós, e não há menção o nome do diretor criativo, Demna, ou do grupo Kering, proprietária da marca.


Acredita-se que o tom sério e formal utilizado foi empregado para trazer a sensação de segurança e competência para os seguidores e consumidores da marca, que por hora questionam os valores da empresa. Entende-se que esta ação foi publicada na rede social oficial da marca para que os seguidores e consumidores da mesma tivessem acesso ao conteúdo, porém considera-se que devido ao grande tumulto e repercussão das campanhas, milhares de pessoas que não acompanhavam a marca começaram a observar cada mínima ação da empresa, fazendo com que milhares de pessoas, através do Instagram oficial, repostagem de terceiros ou até notícias em revistas e jornais, tivessem acesso ao primeiro comunicado oficial publicado pela marca.

Pode-se considerar que esta primeira ação da Balenciaga deixou inúmeros consumidores furiosos, pois apesar do pedido de desculpas pela campanha Gift Shop ter sido divulgada com crianças ou do pedido de desculpas pelos documentos nas fotos da campanha de Primavera 2023, em hora alguma a empresa se responsabiliza pelo ocorrido, no comunicado ela diz “we sincerely apologize” (nós pedimos desculpas sinceras) e “we have immediately removed the campaign from all platforms” (nós imediatamente removemos a campanha de todas as plataformas), mas não há nenhuma declaração de responsabilidade, no fim do texto a empresa ainda afirma “estar tomando medidas legais sobre os terceiros responsáveis por criar os cenários”, mas não assume esta responsabilidade como coletivo. A linguagem é prática e formal afetando também qualquer tipo de vínculo entre a empresa e os seguidores, sendo criticada mais uma vez pela falta de “humanização” no comunicado e nas primeiras ações e compromissos da marca com o público. Grande parte da Internet também se enfureceu com o argumento da marca de repudiar qualquer tipo de violação a segurança infantil sendo que nenhuma medida havia sido tomada, nenhuma parceria com ONG ou órgão defensor da segurança das crianças.

4.2 Ação 2:

Imagem postada nas redes sociais da marca Balenciaga⁴⁰

⁴⁰Tradução livre da imagem disponível no Apêndice do trabalho.

 balenciaga ...

WE WOULD LIKE TO ADDRESS THE CONTROVERSIES SURROUNDING OUR RECENT AD CAMPAIGNS. WE STRONGLY CONDEMN CHILD ABUSE. IT WAS NEVER OUR INTENT TO INCLUDE IT IN OUR NARRATIVE. THE TWO SEPARATE AD CAMPAIGNS IN QUESTION REFLECT A SERIES OF GRIEVOUS ERRORS FOR WHICH BALENCIAGA TAKES RESPONSIBILITY.

THE FIRST CAMPAIGN, THE GIFT COLLECTION CAMPAIGN, FEATURED CHILDREN WITH PLUSH BEAR BAGS DRESSED IN WHAT SOME HAVE LABELLED BOSSA-INSPIRED OUTFITS. OUR PLUSH BEAR BAGS AND THE GIFT COLLECTION SHOULD NOT HAVE BEEN FEATURED WITH CHILDREN. THIS WAS A WRONG CHOICE BY BALENCIAGA, COMBINED WITH OUR FAILURE IN ASSESSING AND VALIDATING IMAGES. THE RESPONSIBILITY FOR THIS LIES WITH BALENCIAGA ALONE.

THE SECOND, SEPARATE CAMPAIGN FOR SPRING 2023, WHICH WAS MEANT TO REPLICATE A BUSINESS OFFICE ENVIRONMENT, INCLUDED A PHOTO WITH A PAGE IN THE BACKGROUND FROM A SUPREME COURT RULING 'UNITED STATES V. WILLIAMS' 2008 WHICH CONFIRMS AS ILLEGAL AND NOT PROTECTED BY FREEDOM OF SPEECH THE PROMOTION OF CHILD PORNOGRAPHY. ALL THE ITEMS INCLUDED IN THIS SHOOTING WERE PROVIDED BY THIRD PARTIES THAT CONFIRMED IN WRITING THAT THESE PROPS WERE FAKE OFFICE DOCUMENTS. THEY TURNED OUT TO BE REAL LEGAL PAPERS MOST LIKELY COMING FROM THE FILMING OF A TELEVISION DRAMA. THE INCLUSION OF THESE UNAPPROVED DOCUMENTS WAS THE RESULT OF RECKLESS NEGLIGENCE FOR WHICH BALENCIAGA HAS FILED A COMPLAINT. WE TAKE FULL ACCOUNTABILITY FOR OUR LACK OF OVERSIGHT AND CONTROL OF THE DOCUMENTS IN THE BACKGROUND AND WE COULD HAVE DONE THINGS DIFFERENTLY.

WHILE INTERNAL AND EXTERNAL INVESTIGATIONS ARE ONGOING, WE ARE TAKING THE FOLLOWING ACTIONS:

- WE ARE CLOSELY REVISING OUR ORGANIZATION AND COLLECTIVE WAYS OF WORKING.
- WE ARE REINFORCING THE STRUCTURES AROUND OUR CREATIVE PROCESSES AND VALIDATION STEPS. WE WANT TO ENSURE THAT NEW CONTROLS MARK A PIVOT AND WILL PREVENT THIS FROM HAPPENING AGAIN.
- WE ARE LAYING THE GROUNDWORK WITH ORGANIZATIONS WHO SPECIALIZE IN CHILD PROTECTION AND AIMS AT ENDING CHILD ABUSE AND EXPLOITATION.

WE WANT TO LEARN FROM OUR MISTAKES AND IDENTIFY WAYS WE CAN CONTRIBUTE. BALENCIAGA REITERATES ITS SINCERE APOLOGIES FOR THE OFFENSE WE HAVE CAUSED AND EXTENDS ITS APOLOGIES TO TALENTS AND PARTNERS.





   

Tabela 3 – Análise da segunda estratégia comunicacional

Unidade de análise	Descrição
Tipo de ação e canal	Post em formato de comunicado publicado no Instagram oficial da marca Balenciaga no dia 28 de novembro.
Quem fala	É possível observar que quem fala no depoimento é a marca Balenciaga, que faz referência a si mesma como “We”, indicando um todo corporativo, um “todos da empresa”.
Tom de voz	O tom de voz da marca pode ser considerado um tom de voz formal e respeitoso.
Com quem fala	Esta ação foi realizada no Instagram oficial da Balenciaga, portanto fala diretamente com os seguidores da marca.
Sobre o que fala	Nesta ação a marca vem a público apresentar a sua versão dos fatos pelos quais está sendo acusada. Abrindo o comunicado com os seguintes dizeres: “We would like to address the controversies surrounding our recent AD campaigns” (Nós gostaríamos de abordar as controvérsias em torno das nossas recentes campanhas publicitárias).

Argumentos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • A marca afirma não ter tido intenção de incluir o tópico de Abuso Infantil na narrativa de suas campanhas. • Admite o erro e assume a responsabilidade pelo ocorrido. • Afirma que foram usados acessórios presentes na campanha que são do universo sadomasoquista e não deveriam ser exibidas com crianças. • Em relação a segunda campanha, Primavera 2023, a Balenciaga assume a responsabilidade de não ter feito a análise adequada, permitindo que documentos inadequados estivessem no contexto da produção fotográfica. • Promete reavaliar a empresa e a forma como trabalha e se organiza. • Afirma que vai reforçar as estruturas em torno do processo criativo e das etapas de validação de uma campanha publicitária. • Promete apoio a organizações que se especializam em segurança infantil e que buscam acabar com o abuso infantil.
-----------------------	--

O segundo comunicado da marca Balenciaga foi postado dia 28 de novembro de 2022 no feed da rede social oficial da empresa. Acredita-se que de forma mais respeitosa e cautelosa a postagem, que novamente se dirige ao público como voz coletiva, “we”, trouxe outro posicionamento para marca. Durante todo o conteúdo do comunicado é possível observar a mudança efetiva de postura da marca, buscando acentuar que toda a empresa se responsabiliza pelas duas campanhas polêmicas, ao contrário do posicionamento assumido no primeiro comunicado em que, de maneira formal, a empresa apenas se desculpou pelo ocorrido sem manifestar responsabilidade.

A Balenciaga, adotando um tom de fala mais humanizado, se retrata e assume total responsabilidade pelas duas campanhas envolvidas na polêmica, fator que era considerado

como muito importante pelos amantes da marca. Além disso, de forma diligente, assume ter errado na falta de análise no processo criativo e de direção das duas campanhas, fator que anteriormente apenas culpou terceiros, provocando a mídia. Entende-se também no comunicado, que a marca pretende reavaliar e reestruturar todo o departamento de criação e análise de campanha, buscando minimizar ou de fato findar com qualquer erro de comunicação na área, despertando certa confiança nos seguidores da empresa. E por último, a marca promete se envolver com ONGs que contribuem com a segurança infantil, afirmando que a empresa, de forma integral deseja aprender com seus erros e se comprometer com a mudança imediata.

Considera-se que esse comunicado, postado apenas alguns dias depois do primeiro, acalmou e apaziguou grande parte da agitação provocada pelas duas campanhas, reduzindo os impactos negativos da opinião pública sobre a marca.

4.3 Ação 3:

Imagem postada nas redes sociais do diretor criativo da marca Demna Gvasalia⁴¹

Personal Message

I want to personally apologize for the wrong artistic choice of concept for the gifting campaign with the kids and I take my responsibility. It was inappropriate to have kids promote objects that had nothing to do with them.

As much as I would sometimes like to provoke a thought through my work, I would NEVER have an intention to do that with such an awful subject as child abuse that I condemn. Period.

I need to learn from this, listen and engage with child protection organizations to know how I can contribute and help on this terrible subject.

I apologize to anyone offended by the visuals and Balenciaga has guaranteed that adequate measures will be taken not only to avoid similar mistakes in the future but also to take accountability in protecting child welfare in every way we can.

Sincerely
Demna

Tabela 4 – Análise da terceira estratégia comunicacional

Unidade de análise	Descrição
Tipo de ação e canal	Post em formato de carta publicado no Instagram oficial do diretor criativo da marca Balenciaga, Demna Gvasalia, no dia 02 de dezembro de 2023.

⁴¹Tradução livre da imagem encontrada no Apêndice do trabalho.

Quem fala	É possível observar que quem fala no depoimento é o diretor criativo da marca Balenciaga, que assina no fim da carta como “Demna”.
Tom de voz	O tom de voz de Demna Gvasalia pode ser considerado um tom de voz formal e respeitoso.
Com quem fala	Esta ação foi realizada no Instagram oficial do diretor criativo da marca Balenciaga, Demna Gvasalia, falando diretamente com os seus seguidores e amantes do seu trabalho.
Sobre o que fala	Nesta ação o diretor criativo se posiciona pela primeira vez sobre o ocorrido e pede desculpas pelo erro na escolha do conceito criativo da campanha Gift Shop. Ele abre a carta dizendo “I want to personally apologize for the wrong artistic choice of concept for the gifting campaign with the kids and I take my responsibility.” (Eu quero pessoalmente me desculpar pela escolha errada do conceito criativo para a campanha de presentes e assumo minha responsabilidade sobre o ocorrido).
Argumentos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor criativo da marca Balenciaga admite a escolha errada do conceito criativo na campanha Gift Shop. • Admite o erro e pede desculpas pelo ocorrido. • Afirma que foi inadequado a realização da campanha usando crianças como modelos de objetos que não são apropriados. • Pontua não ter tido a intenção de incluir o tópico abuso infantil em sua narrativa e processo criativo. • Afirma que precisa aprender com o ocorrido e promete se envolver com organizações de segurança infantil. • Promete que ações serão tomadas para não somente evitar que episódios parecidos

	aconteçam novamente como também tomar responsabilidade sobre segurança e bem estar infantil.
--	--

Pela primeira vez em seu perfil pessoal, Demna Gvasalia, diretor criativo da Balenciaga, se posiciona sobre o ocorrido. A publicação ocorreu no dia 02 de dezembro de 2022 através de seu Instagram oficial. Com um tom de voz cauteloso e formal, Demna assume a responsabilidade pela escolha errada do conceito criativo da campanha “Gift Shop”, afirmando que nunca teve a intenção de incluir o tópico de abuso infantil em sua narrativa. O posicionamento, muito esperado por todos os seguidores que acompanharam a incrível trajetória do diretor na marca Balenciaga, foi introduzido com um pedido de desculpas de Demna, um reconhecimento de sua responsabilidade pelo fato, exigido por milhares de pessoas através das redes sociais.

Na carta o diretor criativo se compromete a buscar aprender e escutar mais de ONGs que protegem a segurança das crianças, tópico sobre o qual confessa não ter muito conhecimento e estar disposto a mudar.

4.4 Ação 4:

Figura 16 – Declaração de Cédric no Instagram oficial da marca

BALENCIAGA TAKES THE FOLLOWING ACTIONS WITH THE OBJECTIVE TO LEARN FROM OUR MISTAKES AS AN ORGANIZATION.

NEW CONTROL INSTANCES:

- OUR CURRENT PROCESS FOR CONTENT VALIDATION HAS FAILED, AND WE RECOGNIZE THE NEED TO DO BETTER
- ON THE INTERNAL SIDE, WE NOMINATE WITH IMMEDIATE EFFECT AN IMAGE BOARD RESPONSIBLE FOR EVALUATING THE NATURE OF OUR CONTENT FROM CONCEPT TO FINAL ASSETS, INCLUDING LEGAL, SUSTAINABILITY AND DIVERSITY EXPERTISE
- ON THE EXTERNAL SIDE, WE HAVE APPOINTED A BEST-IN-CLASS AGENCY TO ASSESS AND EVALUATE OUR CONTENT

ORGANIZATION:

- WE HAVE REORGANIZED OUR IMAGE DEPARTMENT TO ENSURE FULL ALIGNMENT WITH OUR CORPORATE GUIDELINES

LAWSUIT:

- BALENCIAGA HAS DECIDED NOT TO PURSUE LITIGATION

LEARN AND CONTRIBUTE:

- WE WANT TO LEARN, HELP AND CONTRIBUTE TO PROTECT CHILDREN
- WE ARE STARTING TRAININGS ON RESPONSIBLE COMMUNICATION ACROSS OUR TEAMS
- TOGETHER WITH MY TEAM, WE WILL GO ON “LISTENING TOUR” TO ENGAGE WITH ADVOCACY GROUPS WHO AIM TO PROTECT CHILDREN

DONATION:

- WE HAVE SET ASIDE A SIGNIFICANT FUND FOR GRANTS TO ORGANIZATIONS SO THAT WE CAN HELP MAKE A DIFFERENCE IN PROTECTING CHILDREN

I WANT TO PERSONALLY REITERATE MY SINCERE APOLOGIES FOR THE OFFENSE CAUSED AND TAKE MY RESPONSIBILITY.

AT BALENCIAGA, WE STAND TOGETHER FOR CHILDREN SAFETY AND DO NOT TOLERATE ANY KIND OF VIOLENCE AND HATRED MESSAGE.

CÉDRIC CHARBIT
PRESIDENT AND CEO

Tabela 5 – Análise da quarta estratégia comunicacional

Unidade de análise	Descrição
Tipo de ação e canal	Ação em formato de post no Instagram oficial da marca Balenciaga no dia 2 de dezembro de 2022.
Quem fala	Quem fala no comunicado é o presidente executivo da marca Cédric Charbit.
Tom de voz	O tom de voz de Cédric é formal e prático.
Com quem fala	Esta ação foi veiculado na rede social oficial da marca, portanto ela comunica para os seguidores da Balenciaga e usuários que acompanha o desenvolvimento da narrativa da gestão de crise da marca.
Sobre o que fala	Este comunicado, de forma ainda mais prática, comunica todas as ações efetuadas pela marca Balenciaga após o ocorrido.
Argumentos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor executivo da marca diz tomar essas atitudes para aprender com os erros cometidos pela Balenciaga. • Reconhece que o processo de validação de conteúdo falhou e afirma que precisa melhorar. • Promete a criação de um conselho que irá avaliar todos os conteúdos, incluindo experts em sustentabilidade, diversidade e jurídico. • Afirma que a Balenciaga não irá dar continuação no processo jurídico que estava começando. • Garante que irá começar grupos de treinamentos nos departamentos sobre comunicação responsável.

	<ul style="list-style-type: none"> • Afirma que foi separada uma quantia significativa que irá ser doada para causas que fazem a diferença na segurança infantil. • Pede desculpas novamente pelo ocorrido e promete não tolerar nenhum tipo de mensagem violenta e de ódio.
--	--

No dia 02 de Dezembro a Balenciaga se comunica mais uma vez através do seu Instagram oficial. Neste comunicado quem fala é o diretor executivo da marca Cédric Charbit, e com o tom de voz formal e assertivo, o CEO da marca Balenciaga se desculpa mais uma vez pelo ocorrido e faz uma lista das ações que serão feitas pela empresa. A ação foi publicada nas redes sociais da marca Balenciaga, comunicando com mais de 14 milhões de seguidores. Entende-se neste comunicado todas as ações que a marca pretende cumprir para assumir a responsabilidade pelo ocorrido e para aprender “com os erros” assim como citado no início da fala de Cédric. Uma das diferenças percebidas entre esta terceira declaração da marca é a ausência de um texto corrido com explicações ou desculpas e um posicionamento mais prático de ações, algo que já estava sendo cobrado da marca nas redes sociais, desta forma os usuários conseguem ver de forma mais clara o que tem sido feito por trás das câmeras. Acredita-se que através do comunicado, a Balenciaga como todo, assume novamente a responsabilidade pela falta de validação do conteúdo das campanhas atreladas a polêmica, portanto, uma das ações mais comentadas seria a criação de um conselho com experts da área de sustentabilidade e diversidade para que não ocorram mais erros parecidos, criando uma visão ainda mais inclusiva e diferenciado para a empresa e saindo do alvo das polêmicas. Entende-se também o compromisso da marca em efetuar doações significativas para ONGs de segurança infantil e também da visibilidade que a marca promete dar para o assunto, criando laços importantes entre a marca e o consumidor. O presidente da marca termina seu discurso pedindo desculpas mais uma vez pelo ocorrido, porém usando “eu pessoalmente peço desculpas” e não o termo “we” como o coletivo da empresa, mas como uma fala pessoal do CEO, que assume sua responsabilidade também pela situação. A partir deste comunicado a marca anunciou as ONGs que receberiam doações e colocou estas informações mais claras no site oficial da marca. O posicionamento gerou comentários apoiando e “perdoando” a marca pelo ocorrido.

4.5 Ação 5:

Entrevista de Demna Gvasalia para a revista Vogue⁴²

Figura 21 – Entrevista Demna Gvasalia para revista Vogue americana.



Fonte: Revista Vogue digital⁴³

Tabela 5 – Análise da quarta estratégia comunicacional

Unidade de análise	Descrição
Tipo de ação e canal	Ação em formato de entrevista para a revista Vogue, publicada no dia 9 de fevereiro de 2023.

⁴²Tradução completa da entrevista em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2023/02/demna-fala-sobre-a-controversia-de-balenciaga-e-os-proximos-passos-da-marca.ghtml>.

⁴³ Entrevista completa disponível em: <https://www.vogue.com/article/demna-addresses-balenciaga-controversy>. Acessado em: 26 de maio de 2023.

Quem fala	Quem fala na entrevista é Demna Gvasalia, diretor criativo da Balenciaga.
Tom de voz	O tom de voz de Demna Gvasalia é informal e respeitoso.
Com quem fala	Esta ação foi veiculada na revista Vogue americana impressa e digital, edição de fevereiro de 2023, que alcança não só os seguidores da marca Balenciaga, mas também os amantes da moda, assinantes da revista e o público geral que acompanhou a polêmica das campanhas.
Sobre o que fala	Esta entrevista busca, de forma mais pessoal e assertiva, apresentar o posicionamento do diretor criativo Demna Gvasaliasalia diante as polêmicas campanhas da Balenciaga. Através de perguntas e respostas, o diretor se desculpa mais uma vez diante ao público e conversa sobre o futuro da marca.
Argumentos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor criativo da marca explica o conceito criativo por trás da campanha “Gift Shop”. • Admite que o grande erro foi colocar os objetos inapropriados com crianças, transmitindo uma ideia errada. • Comenta sobre os próximos passos da marca Balenciaga, que inclui novas sensibilidades e novos questionamentos maduros em relação a narrativa visual de qualquer campanha. • Afirma que o lado provocativo de suas campanhas é várias vezes mal entendido e mal interpretado pelo público e que não pretende colocar mais nos seus designs. • O diretor criativo afirma que a nova campanha viria como uma evolução para a marca.

No dia 09 de fevereiro a entrevista de Demna Gvasalia para a revista Vogue é divulgada. Considera-se que a conversa com o diretor criativo da marca de luxo Balenciaga veio como um suspiro de alívio para os seguidores e amantes da marca. Com a linguagem informal e respeitosa, Demna se posiciona mais uma vez em relação ao ocorrido, porém, em formato de entrevista, é possível observar mais profundidade nas falas do designer. Alcançando não somente os seguidores da marca, mas também inúmeros amantes de moda em todo o mundo, a entrevista é composta por 14 perguntas relacionadas a polêmica e ao futuro da marca Balenciaga e das criações de Demna como diretor criativo.

Acredita-se que um dos principais pontos da entrevista foi a declaração de Demna sobre a fundamentação do seu processo criativo na campanha Gift Shop e seu erro ao colocar as crianças juntamente com os objetos do universo sadomasoquista. No segundo comunicado da marca, a Balenciaga se responsabiliza como coletivo pelo ocorrido porém, na entrevista Demna traz a responsabilidade para si, personalizando a culpa. A forma como o diretor criativo fala, deixa a entender que a crise foi motivada por erros em seu processo criativo, saindo muitas vezes do discurso “we” (nós) coletivo, que a Balenciaga apresentou, e caminhando para “I”(eu), ajudando talvez a reduzir os impactos negativos sobre a marca, transferindo os “arranhões” para Demna. O diretor criativo promete uma melhor avaliação e validação de cada uma das próximas campanhas visando diminuir os erros, assumindo mais uma vez a responsabilidade pela narrativa visual criada através das duas campanhas.

4.6 Ação 6:

Carta do diretor criativo Demna Gvasalia direcionada aos convidados do primeiro desfile da Balenciaga após o ocorrido das campanhas⁴⁴

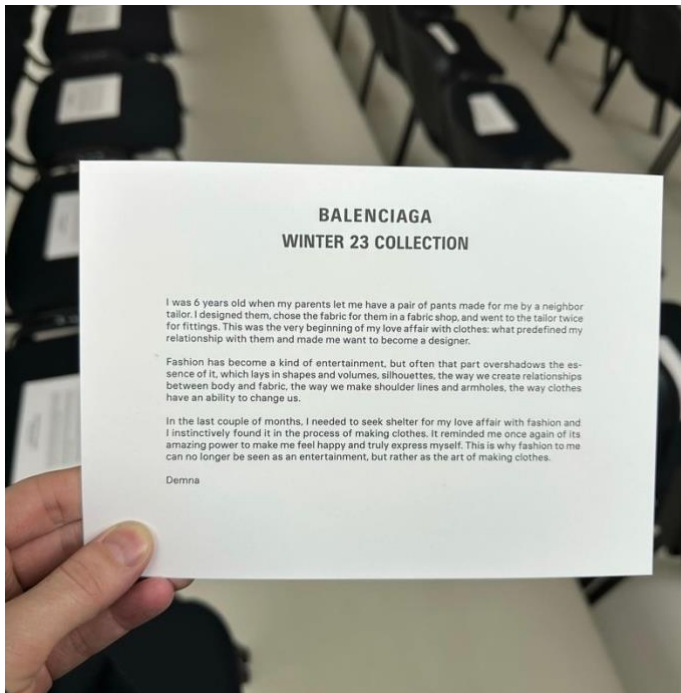


Tabela 6 – Análise da quinta estratégia comunicacional

Unidade de análise	Descrição
Tipo de ação e canal	Carta do diretor criativo Demna Gvasalia, disposta em todas as cadeiras dos convidados do primeiro desfile da marca pós os ocorridos da campanha. O desfile aconteceu dia 05 de março de 2023.
Quem fala	Quem fala na carta é o diretor criativo da marca Balenciaga, que assina a carta como “Demna”.
Tom de voz	O tom de voz de Demna Gvasalia pode ser considerado um tom de voz informal e entusiasmada.
Com quem fala	Esta ação foi realizada no primeiro desfile da marca Balenciaga pós o ocorrido das duas campanhas, portanto a carta era direcionada aos convidados do desfile, porém foi repercutida em toda a internet.

⁴⁴Tradução livre da imagem encontrada no Apêndice do trabalho.

Sobre o que fala	Nesta ação, o diretor criativo da marca, Demna Gvasalia, através da sua história com a moda conta que após os últimos meses conturbados, decide que a moda não pode mais ser vista como forma de entretenimento por ele. Ele finaliza a carta dizendo “This is why fashion to me can no longer be seen as an entertainment, but rather as the art of making clothes”. (Esta é a razão pela qual para mim, a moda não pode mais ser vista, para mim, como entretenimento, e sim como a arte de fazer roupas).
Argumentos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor criativo explica o início do seu amor pela moda e o que fez ele querer ser um designer de moda. • Afirma que moda virou um tipo de entretenimento, ofuscando a verdadeira essência dela. • Admitiu que precisou ser lembrado do incrível poder que a moda tem de fazer Demna feliz e verdadeiramente expressar quem ele é.

O anúncio do primeiro desfile da Balenciaga foi divulgado por diversas mídias em março de 2023. Inúmeras pessoas por todo o mundo aguardavam ansiosamente a primeira aparição pública da “nova era”, pós polêmica da empresa. Muito se especulava diante ao ocorrido e no dia 05 de março o diretor criativo Demna Gvasalia apresenta sua nova coleção na semana de moda de Paris, em 2023. Aos convidados para o desfile, Demna deixa uma carta honesta e vulnerável sobre a campanha e suas novas escolhas de narrativas criativas.

Entende-se através da carta, a enorme crítica feita pelo diretor criativo sobre a moda atual, a qual ele se refere como “apenas para o entretenimento” e “sem essência”, fator que já havia sido questionado por alguns jornalistas, após as campanhas disruptivas apresentadas pelo diretor. Demna promete voltar ao conceito inicial da moda a “sua verdadeira essência”, como a arte de fazer roupas. O diretor criativo apresentou exatamente o sugerido em sua coleção desfilada na semana de moda de Paris em março de 2023, diferente da teatralidade pela qual a

Balenciaga ficou mais conhecida nos últimos anos, a coleção de 54 looks foi apresentada em um cenário minimalista. As criações de Demna, antes disruptivas e carregadas, foram apresentadas sem excessos, sem distrações, sem choque, sem polêmica, sem cenografia e principalmente tem qualquer possibilidade de avaliação diferente dos elementos.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa realizou uma análise nas estratégias comunicacionais da marca Balenciaga no sentido de gerir sua imagem diante da repercussão negativa de duas campanhas da marca. O objeto de estudo foram as campanhas Primavera/Verão 2023 e Gift Shop, lançadas entre a primeira e a terceira semana do mês de novembro no ano de 2022. O corpus foi formado por 6 estratégias comunicacionais da marca Balenciaga, entre elas 4 comunicados, 1 entrevista e 1 carta do diretor criativo da marca.

A pergunta problema que mobilizou este estudo foi: como a Balenciaga tem utilizado a comunicação para gerir a crise de imagem da marca no contexto do conflito instaurado a partir das campanhas Primavera/Verão 23 e Gift Shop?. A análise das estratégias comunicacionais da Balenciaga permitiu identificar durante toda a trajetória, como a empresa se posicionou diante as alegações de apologia a pornografia infantil e não comprometimento com a segurança infantil. Durante as análises, foi compreendido que a marca Balenciaga se desculpou e tomou responsabilidade pelo ocorrido, porém isto não ocorreu desde o primeiro momento. No primeiro comunicado da marca, muito criticado pelos seguidores da marca nas redes sociais, a marca se

desculpa pela situação porém joga a culpa em terceiros e não afirma se responsabilizar pelas campanhas, gerando uma revolta ainda maior no público. A partir disso é possível visualizar uma mudança na comunicação estratégica da marca, que no segundo comunicado oficial postado, apesar de manter a formalidade, a marca adota um tom de voz mais humanizado e reconhece a responsabilidade da situação na empresa. Disso em diante, entende-se que a mensagem começa a ser percebida de uma forma mais respeitosa pelos consumidores da marca, fazendo com que a comunicação se torne ainda mais eficaz.

Em todo momento, a marca Balenciaga mantém sua essência, com postagens marcadas apenas pelo fundo branco e fonte escura, e principalmente as letras em caixa alta. É possível também analisar que a marca se compromete e comunica, de forma prática, todas as ações que serão tomadas para a maior validação dos conteúdos, buscando “aprender com os erros” e não deixar que aconteçam de novo. Considera-se que o público-alvo aprecia a comunicação clara das ações, portanto a marca busca deixar todos os compromissos compreensíveis e nítidos, estabelecendo uma nova relação de confiança com os consumidores.

E também, o diretor criativo da marca, Demna Gvasalia faz uma promessa pelo fim da moda como forma de entretenimento, ou teatral. O designer se compromete com a volta da essência da moda, trazendo a marca para um novo momento antes não explorado.

A primeira hipótese da pesquisa, considerava que a Balenciaga tem utilizado estratégias comunicacionais focadas em um reposicionamento de marca. A análise permitiu confirmar parcialmente a hipótese, visto que a Balenciaga propôs sim um novo reposicionamento de marca no primeiro desfile apresentado pela marca pós ocorrido. Anteriormente a marca que era conhecida pelos cenários apocalípticos, apresentou a nova coleção em um cenário minimalista e sem distrações, com modelos desfilando looks de alfaiataria que relembram o início da história de Cristóbal Balenciaga. Não há como confirmar que a Balenciaga efetuará a mudança definitiva para este tipo de narrativa e reposicionamento de marca apenas um desfile pós ocorrido, mas é sim possível ver uma mudança de comportamento e narrativa na marca em andamento.

A segunda hipótese da pesquisa, considerava que a marca tem investido na divulgação de seus valores e no apoio de ONGs em favor de crianças como estratégia comunicacional de gestão de crise. A análise permitiu confirmar a hipótese, pois no segundo e terceiro comunicado da Balenciaga, foram propostas ações de comprometimento com ONGs, para doação de valores consideráveis, além da promessa da educação geral em todos os departamentos sobre a segurança infantil e a comunicação responsável. A marca tem se mostrado comprometida com estes valores.

A terceira e última hipótese, considerava que a marca tem abordado uma linguagem sem o tom crítico, afastando-se de posicionamentos disruptivos, adotados anteriormente. A partir da análise, é possível confirmar parcialmente a hipótese, pois a Balenciaga tem adotado até o momento outro tipo de se posicionar no mercado. Considera-se que através da entrevista da revista Vogue com o diretor criativo da marca Balenciaga, o mesmo estaria disposto a não retornar para a linha antes adotada, pois o mesmo afirma que ela era mal entendida pelo público. Porém é possível observar que a marca se posiciona de forma diferente entre as marcas de luxo, mesmo que a mesma não esteja adotando o lado “dark” e “apocalíptico” antes proposto, observa-se um tipo de narrativa disruptiva, no sentido quebrar um padrão “clássico” estipulado pelo luxo, mas sem extrapolar valores importantes adotados pela sociedade.

Considera-se portanto que o objetivo geral do trabalho, que consistia em identificar e compreender as estratégias de comunicação adotadas pela Balenciaga no processo de gestão de crise enfrentada pela marca foi alcançado, pois através da análise do corpus, por meio das tabelas, foi compreendido o posicionamento e a como ele foi percebido até o momento pelos seguidores e consumidores da marca. A marca que sempre esteve entre as 3 mais desejadas da plataforma de e-commerce e pesquisa de moda Lyst, caiu para 11ª no último trimestre de 2022, assim que a crise se instaurou, devido a grande onda de cancelamento nas redes sociais da marca. Uma nova lista das marcas mais desejadas do e-commerce de moda Lyst, apontou a Balenciaga assumindo a 18ª posição⁴⁵, caindo ainda mais nas pesquisas. Esta pesquisa filtra mais de 8 milhões de itens e entre os critérios avaliados estão: menções em mídias sociais, visualização em páginas e, vendas e interações no aplicativo da Lyst. Porém a Lyst destacou como marco do trimestre para a grife um ponto positivo: o seu reconhecimento pela PETA (People for Ethical Treatment of Animals, organização de defesa de animais), como marca sem crueldade animal. No Instagram da marca, os comentários permanecem fechados, impossibilitando que os seguidores exponham sua opinião sobre a nova campanha ou sobre a marca em si. Em uma das contas “parceiras” do Instagram de Balenciaga, intitulada @Demnagram, onde é possível acessar notícias e um conteúdo aprovado pela marca, comentários positivos podem ser visualizados em relação ao novo momento da marca, e aos comunicados divulgados pela mesma.

Além disso, os objetivos específicos também foram alcançados no referencial teórico desta pesquisa, através da conceituação e discussão sobre a história da moda, a história da Balenciaga e o tema de gestão de crise, usando como exemplo o case da TAM e da marca de

⁴⁵Disponível em: <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q123/>. Acesso em: 31 de maio de 2023.

moda Arezzo. Percebe-se através deste estudo o impacto de uma situação de crise em uma grande empresa como a Balenciaga e o potencial da comunicação estratégica na gestão de crise.

Entende-se que a marca ainda não atingiu a mesma posição no mercado e o mesmo reconhecimento na moda mundial. Antes considerada a “queridinha” do grupo Kering, a marca Balenciaga perde sua posição para a marca Gucci. Considera-se que um trabalho de alguns meses ou até anos precisará ser feito para que a marca se restabeleça no mercado, e como visto nos comunicados, a marca busca em pequenos passos, aprender com os erros e se comunicar melhor em suas narrativas, sendo assim esse assunto não se encerra, já que as estratégias comunicacionais da marca continuam.

Por fim, a presente pesquisadora acredita que um dos fatores que pode ter desencadeado tal ocorrido é o desejo atual de inúmeras empresas e marcas de lançar cada vez mais coleções que viralizem na Internet e sendo feitas apenas para um choque do público geral, além de uma obsessão sem medida por milhões de likes e engajamento, passando por cima de qualquer valor ou princípio fundamental, e até mesmo passando por cima de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 2006.

BAUER, M. W., & AARTS, B. **A construção do corpus**: Um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. W. Bauer, & G. Gaskell, (Orgs), 2008.

BEAUHARNAIS, Guilherme. **10 detalhes que você perdeu no desfile de alta-costura da Balenciaga**. 06 de julho de 2022. Disponível em: < 10 detalhes que você perdeu no desfile de alta-costura da Balenciaga - Vogue | moda (globo.com)>. Acessado em: 22 de novembro de 2022.

BRITES, Elise. **Gestão de Crise**: Do conceito à aplicação. Elise Brites. 6 de abril de 2020. Disponível em: <https://elisebrites.com.br/2020/04/06/gestao-de-crise-do-conceito-a-aplicacao/>. Acesso em: 27 de maio de 2023.

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

CLEERER, HEERDE & DEKIMPE, 2013; COOMBS, 2007b; SIOMKOS et al., 2010. Crisis management and Itú impact no Brand image.

COOMBS, T., & HOLLADAY, S. (2010). The Handbook of Crisis Communication. UK: Wiley- Blackwell

DINIZ, Pedro. **Cinco pontos para entender o desfile da Balenciaga em NY**. Elle. 23 de maio de 2022. Disponível em:<https://elle.com.br/moda/balenciaga-2657374012>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

DINIZ, Cláudio. **O Mercado do Luxo no Brasil**. São Paulo, SP: Editora Seoman, 2015.

DIRIX, Emmanuelle. **The Little Book of Balenciaga**. Londres, UK: Welbeck Publishing, 2022.

ESTEVÃO, Ilca Maria. **Alta Costura**: entenda como funciona o setor mais luxuoso da moda. Metrôpoles. 20 de janeiro de 2019. Disponível em: <Alta-costura: entenda como funciona o setor mais luxuoso da moda | Metrôpoles (metropoles.com)>.Acessado em: 20 de novembro de 2022.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**. São Paulo, SP: Editora Atlas. 2013.

MACHADO, Jones. **Gestão Estratégica de Comunicação de Crise**. Santa Maria, RS: FACOS-UFSM,2020.

LIPOVETSKY, Gilles e ROUX, Elyette. **O Luxo Eterno**. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 2005.

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do Efêmero**. São Paulo, SP: Companhia de Bolso,2009.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de Pesquisa em Comunicação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

MODA. (2010). Em Dicionário Aurélio. (5a ed.). Curitiba: Positivo.

PALOMINO, Erika. **A Moda**: Folha Explica. São Paulo, SP: Publifolha,2002.

RIBEIRO, Inaê. **Precisamos falar sobre moda sem gênero**. Steal the Look. 15 de maio de 2021. Disponível em: <: Precisamos falar sobre moda sem gênero » STEAL THE LOOK>. Acessado em: 21 de novembro de 2022.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo**. São Paulo, SP: Editora Geração, 2007.

SIMONELLI, Nádía. **Slow Fashion**: Entenda o conceito sustentável e as marcas brasileiras que apostam nele. Glamour. 10 de março de 2020. Disponível em: <https://glamour.globo.com/google/amp/moda/noticia/2020/03/slow-fashion-entenda-o-conceito-sustentavel-e-conheca-marcas-brasileiras-que-apostam-nele.ghtml>. Acesso em: 10 de setembro de 2022.

SVENDSEN, Lars. **Moda**: Uma Filosofia. 1a ed. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2010.

YOTKA, Steff. **Balenciaga and Fortnite Team Up for a Digital-toPhysical Partnership**. Vogue. 20 de setembro de 2020. Disponível em: <Balenciaga and Fortnite Team Up for a Digital-to-Physical Partnership | Vogue> . Acessado em 22 de novembro de 2022.

TORRE, Luigi. Entendendo a polêmica em torno da Balenciaga. Elle. 28 de novembro de 2022 Disponível em: <https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

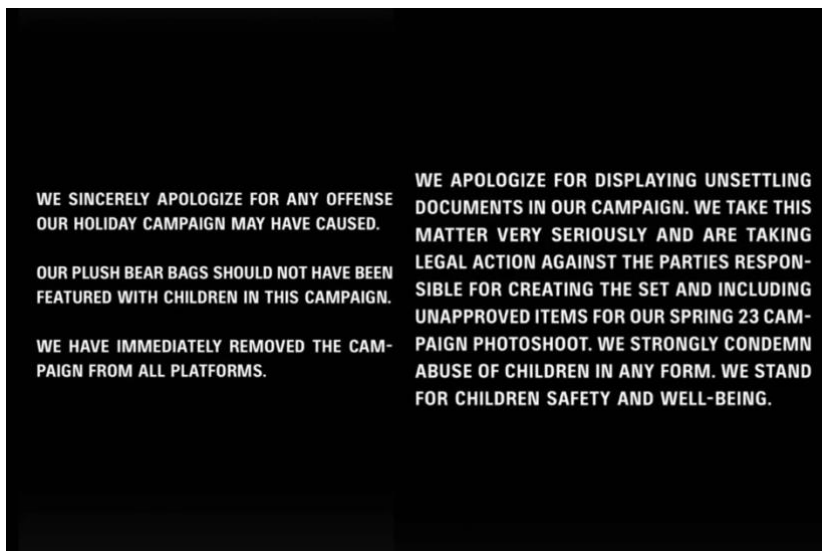
VILAÇA, Júlia. **How far does Balenciaga's political-social criticism go?**. FASHINNOVATION. 2022. Disponível em: <https://fashinnovation.nyc/how-far-does-balenciagas-political-social-criticism-go/>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

VOGUE. **Demna fala sobre a controvérsia de Balenciaga e os próximos passos da marca**. Vogue. 09 de fevereiro de 2023. Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2023/02/demna-fala-sobre-a-controversia-de-balenciaga-e-os-proximos-passos-da-marca.ghtml> Acesso em: 10 de abril de 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre, RS: Editora Bookman, 2012.

APÊNDICE

Figura 10 – Pronunciamento da marca Balenciaga



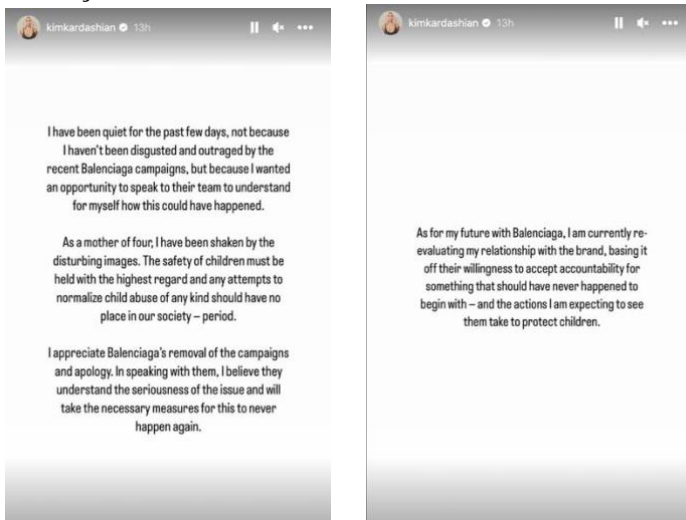
Tradução livre:

“Nos desculpamos sinceramente por qualquer ofensa que nossa campanha de final de ano causou. Nossas bolsas de ursos de pelúcia não deveriam ter sido apresentadas com crianças nessa campanha. Nós imediatamente removemos a campanha de todas as plataformas. Nós nos

desculpamos por apresentar documentos perturbadores na nossa campanha. Nós levamos esse assunto muito a sério e estamos tomando medidas legais contra os responsáveis por criarem esse “set” e incluírem itens que não foram aprovados na nossa campanha de primavera 2023. Nós condenamos com veemência o abuso infantil em qualquer forma. Nós apoiamos a segurança e bem estar infantil.”

Figura 12 e 13 – Declaração Kim Kardashian sobre polêmica Balenciaga.

Tradução livre:



“Eu estive em silêncio nos últimos dias, não porque eu não estive enojada e indignada pelas recentes campanhas da Balenciaga, mas porque queria uma oportunidade de falar com o time Balenciaga e entender por mim mesma como isso pode ter acontecido. Como uma mãe de 4 filhos, eu fui abalada pelas imagens perturbadoras. A segurança infantil tem que ser realizada da forma mais considerável possível e qualquer tipo de tentativa de normalizar o abuso infantil de qualquer forma, não deve ter lugar na nossa sociedade, ponto final. Eu valorizo o fato de que a Balenciaga removeu as campanhas e seu pedido de desculpa. Conversando com eles, acredito que entenderam a seriedade do problema e vão tomar as medidas necessárias para isso nunca mais acontecer. Sobre o meu futuro com a marca, estou reavaliando meu relacionamento com a Balenciaga, baseando na disposição em aceitar a culpa pelo ocorrido que nunca deveria ter acontecido e nas ações que espero que tomem para proteger as crianças.”

Figura 14 – Segundo comunicado Balenciaga.



WE WOULD LIKE TO ADDRESS THE CONTROVERSIES SURROUNDING OUR RECENT AD CAMPAIGNS. WE STRONGLY CONDEMN CHILD ABUSE; IT WAS NEVER OUR INTENT TO INCLUDE IT IN OUR NARRATIVE. THE TWO SEPARATE AD CAMPAIGNS IN QUESTION REFLECT A SERIES OF GRIEVOUS ERRORS FOR WHICH BALENCIAGA TAKES RESPONSIBILITY.

THE FIRST CAMPAIGN, THE GIFT COLLECTION CAMPAIGN, FEATURED CHILDREN WITH PLUSH BEAR BAGS DRESSED IN WHAT SOME HAVE LABELLED BDSM-INSPIRED OUTFITS. OUR PLUSH BEAR BAGS AND THE GIFT COLLECTION SHOULD NOT HAVE BEEN FEATURED WITH CHILDREN. THIS WAS A WRONG CHOICE BY BALENCIAGA, COMBINED WITH OUR FAILURE IN ASSESSING AND VALIDATING IMAGES. THE RESPONSIBILITY FOR THIS LIES WITH BALENCIAGA ALONE.

THE SECOND, SEPARATE CAMPAIGN FOR SPRING 2023, WHICH WAS MEANT TO REPLICATE A BUSINESS OFFICE ENVIRONMENT, INCLUDED A PHOTO WITH A PAGE IN THE BACKGROUND FROM A SUPREME COURT RULING 'UNITED STATES V. WILLIAMS' 2008 WHICH CONFIRMS AS ILLEGAL AND NOT PROTECTED BY FREEDOM OF SPEECH THE PROMOTION OF CHILD PORNOGRAPHY. ALL THE ITEMS INCLUDED IN THIS SHOOTING WERE PROVIDED BY THIRD PARTIES THAT CONFIRMED IN WRITING THAT THESE PROPS WERE FAKE OFFICE DOCUMENTS. THEY TURNED OUT TO BE REAL LEGAL PAPERS MOST LIKELY COMING FROM THE FILMING OF A TELEVISION DRAMA. THE INCLUSION OF THESE UNAPPROVED DOCUMENTS WAS THE RESULT OF RECKLESS NEGLIGENCE FOR WHICH BALENCIAGA HAS FILED A COMPLAINT. WE TAKE FULL ACCOUNTABILITY FOR OUR LACK OF OVERSIGHT AND CONTROL OF THE DOCUMENTS IN THE BACKGROUND AND WE COULD HAVE DONE THINGS DIFFERENTLY.

WHILE INTERNAL AND EXTERNAL INVESTIGATIONS ARE ONGOING, WE ARE TAKING THE FOLLOWING ACTIONS:

- WE ARE CLOSELY REVISING OUR ORGANIZATION AND COLLECTIVE WAYS OF WORKING.
- WE ARE REINFORCING THE STRUCTURES AROUND OUR CREATIVE PROCESSES AND VALIDATION STEPS. WE WANT TO ENSURE THAT NEW CONTROLS MARK A PIVOT AND WILL PREVENT THIS FROM HAPPENING AGAIN.
- WE ARE LAYING THE GROUNDWORK WITH ORGANIZATIONS WHO SPECIALIZE IN CHILD PROTECTION AND AIMS AT ENDING CHILD ABUSE AND EXPLOITATION.

WE WANT TO LEARN FROM OUR MISTAKES AND IDENTIFY WAYS WE CAN CONTRIBUTE. BALENCIAGA REITERATES ITS SINCERE APOLOGIES FOR THE OFFENSE WE HAVE CAUSED AND EXTENDS ITS APOLOGIES TO TALENTS AND PARTNERS.



Tradução livre:

“Gostaríamos de abordar as controvérsias em torno das nossas recentes campanhas publicitárias.

Condenamos veementemente o abuso de crianças; nunca foi nossa intenção incluí-lo na nossa narrativa. As duas campanhas publicitárias separadas em questão refletem uma série de erros graves pelos quais a balenciaga assume a responsabilidade. A primeira campanha, a campanha da coleção de presentes, apresentava crianças com sacos de urso de pelúcia vestidas com o que alguns rotularam de roupas inspiradas no bdsm. As nossas bolsas de pelúcia e a coleção de presentes não deveriam ter sido apresentadas com crianças. Esta foi uma escolha errada da balenciaga, combinada com a nossa falha na avaliação e validação das imagens. A responsabilidade por este fato é exclusivamente da balenciaga. A segunda campanha, separada, para a primavera de 2023, que pretendia reproduzir um ambiente de escritório, incluía uma fotografia com uma página de fundo de um acórdão do supremo tribunal "united states v. Williams" de 2008 que confirma como ilegal e não protegida pela liberdade de expressão a promoção de pornografia infantil. Todos os objectos incluídos nesta filmagem foram fornecidos por terceiros que confirmaram por escrito que estes adereços eram documentos de escritório falsos. Afinal, tratava-se de documentos legais reais, provavelmente provenientes da filmagem

de um drama televisivo. A inclusão destes documentos não aprovados foi o resultado de uma negligência imprudente pela qual a balenciaga apresentou uma queixa. Assumimos total responsabilidade pela nossa falta de supervisão e controle dos documentos em segundo plano e poderíamos ter feito as coisas de forma diferente. Enquanto decorrem as investigações internas e externas, estamos a tomar as seguintes medidas:

- estamos revendo atentamente a nossa organização e as formas coletivas de trabalho
- estamos reforçando as estruturas em torno dos nossos processos criativos e das etapas de validação. Queremos garantir que os novos controles marquem um ponto de viragem e evitarão que isto volte a acontecer.
- estamos preparando o terreno com organizações especializadas na proteção de crianças e com o objetivo de acabar com o abuso e a exploração de crianças.

Queremos aprender com os nossos erros e identificar formas de podermos contribuir. A balenciaga reitera as suas sinceras desculpas pela ofensa que causámos e estende as suas desculpas aos talentos e parceiros.”

Figura 15– Declaração de Demna em seu instagram.

Personal Message

I want to personally apologize for the wrong artistic choice of concept for the gifting campaign with the kids and I take my responsibility. It was inappropriate to have kids promote objects that had nothing to do with them.

As much as I would sometimes like to provoke a thought through my work, I would NEVER have an intention to do that with such an awful subject as child abuse that I condemn. Period.

I need to learn from this, listen and engage with child protection organizations to know how I can contribute and help on this terrible subject.

I apologize to anyone offended by the visuals and Balenciaga has guaranteed that adequate measures will be taken not only to avoid similar mistakes in the future but also to take accountability in protecting child welfare in every way we can.

**Sincerely
Demna**

Tradução livre:

“Mensagem Pessoal, Eu quero pessoalmente me desculpar pela escolha errada de conceito na campanha com as crianças e tomo responsabilidade. Foi inapropriado ter crianças promovendo objetos que não tem nada a ver com elas. Por mais que eu queria provocar um pensamento

através do meu trabalho, eu NUNCA tive a intenção de fazer isso com um assunto tão horrível como abuso infantil, o qual eu condeno. Ponto final. Eu preciso aprender a partir disso, escutar e me envolver com organizações que promovem a proteção infantil, para saber como posso contribuir e ajudar nesse terrível assunto. Eu peço desculpas para qualquer um que foi ofendido pelas imagens e conceito e a Balenciaga garantiu que medidas adequadas vão ser tomadas, não só para evitar erros similares no futuro, mas também assumir a responsabilidade em proteger o bem-estar infantil da forma que conseguirmos. Atenciosamente, Demna.”

Figura 16– Comunicado do presidente executivo da marca Balenciaga.

BALENCIAGA TAKES THE FOLLOWING ACTIONS WITH THE OBJECTIVE TO LEARN FROM OUR MISTAKES AS AN ORGANIZATION.

NEW CONTROL INSTANCES:

- OUR CURRENT PROCESS FOR CONTENT VALIDATION HAS FAILED, AND WE RECOGNIZE THE NEED TO DO BETTER
- ON THE INTERNAL SIDE, WE NOMINATE WITH IMMEDIATE EFFECT AN IMAGE BOARD RESPONSIBLE FOR EVALUATING THE NATURE OF OUR CONTENT FROM CONCEPT TO FINAL ASSETS, INCLUDING LEGAL, SUSTAINABILITY AND DIVERSITY EXPERTISE
- ON THE EXTERNAL SIDE, WE HAVE APPOINTED A BEST-IN-CLASS AGENCY TO ASSESS AND EVALUATE OUR CONTENT

ORGANIZATION:

- WE HAVE REORGANIZED OUR IMAGE DEPARTMENT TO ENSURE FULL ALIGNMENT WITH OUR CORPORATE GUIDELINES

LAWSUIT:

- BALENCIAGA HAS DECIDED NOT TO PURSUE LITIGATION

LEARN AND CONTRIBUTE:

- WE WANT TO LEARN, HELP AND CONTRIBUTE TO PROTECT CHILDREN
- WE ARE STARTING TRAININGS ON RESPONSIBLE COMMUNICATION ACROSS OUR TEAMS
- TOGETHER WITH MY TEAM, WE WILL GO ON "LISTENING TOUR" TO ENGAGE WITH ADVOCACY GROUPS WHO AIM TO PROTECT CHILDREN

DONATION:

- WE HAVE SET ASIDE A SIGNIFICANT FUND FOR GRANTS TO ORGANIZATIONS SO THAT WE CAN HELP MAKE A DIFFERENCE IN PROTECTING CHILDREN

I WANT TO PERSONALLY REITERATE MY SINCERE APOLOGIES FOR THE OFFENSE CAUSED AND TAKE MY RESPONSIBILITY.

AT BALENCIAGA, WE STAND TOGETHER FOR CHILDREN SAFETY AND DO NOT TOLERATE ANY KIND OF VIOLENCE AND HATRED MESSAGE.

CÉDRIC CHARBIT
PRESIDENT AND CEO

“A balenciaga toma as seguintes medidas com o objetivo de aprender com os nossos erros enquanto organização. Novas instâncias de controle:

- O nosso processo atual de validação de conteúdos falhou e reconhecemos a necessidade de fazer melhor
- A nível interno, nomeámos, com efeitos imediatos, um conselho de imagem responsável por avaliar a natureza dos nossos conteúdos, desde o conceito até aos ativos finais, incluindo conhecimentos jurídicos, de sustentabilidade e de diversidade
- A nível externo, nomeámos uma agência de topo para avaliar os nossos conteúdos.

Organização:

- reorganizamos o nosso departamento de imagem para garantir o alinhamento total com as nossas directrizes empresariais

Processo Judicial:

- a balenciaga decidiu não prosseguir com o litígio

Aprender e contribuir:

- Queremos aprender, ajudar e contribuir para proteger as crianças estamos iniciando formações sobre comunicação responsável em todas as nossas equipes.
- juntamente com a minha equipe, faremos uma "viagem de escuta" para contactar com grupos de defesa que visam proteger as crianças

Doações:

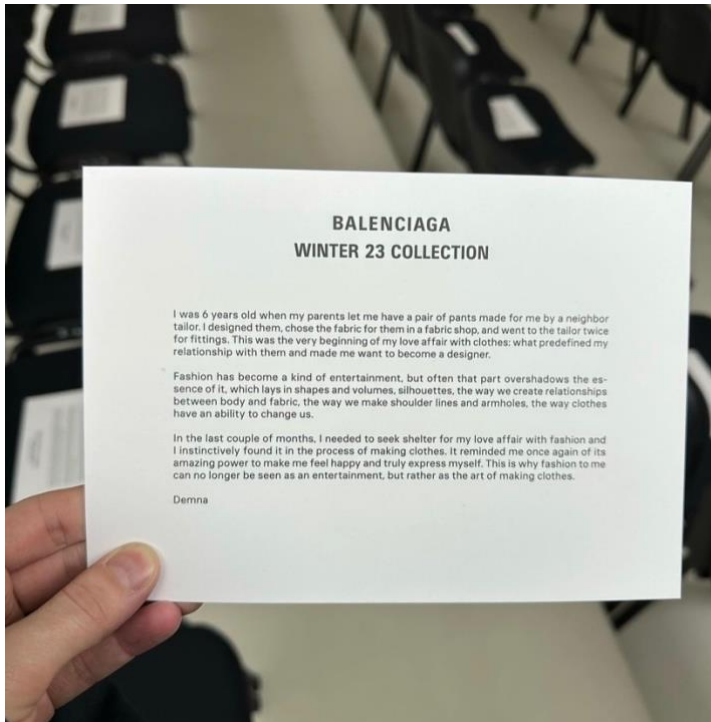
- Reservamos um fundo significativo para doações a organizações
- Para que possamos ajudar a fazer a diferença na proteção das crianças

Quero reiterar pessoalmente minhas sinceras desculpas pela ofensa causada e assumir minha responsabilidade. Na balenciaga, estamos juntos pela segurança das crianças e não toleramos nenhum tipo de violência e mensagem de ódio.

Cédric Charbit

Presidente e diretor executivo”

Figura 17 – Carta de Demna Gvasalia aos convidados do desfile



Tradução livre:

“Balenciaga, coleção Inverno 23.

Eu tinha 6 anos de idade quando meus pais permitiram que eu tivesse um par de calças feitas para mim por um vizinho alfaiate. Eu fiz o design delas em uma loja de tecidos, e fui duas vezes ao alfaiate para provar as calças. Esse foi o início do meu caso de amor com roupas: o que predefiniu minha relação com elas e me fez querer ser um designer.

Moda virou um tipo de entretenimento, mas frequentemente essa parte ofusca a essência da moda, que na verdade são as formas e os volumes, as silhuetas, a forma como criamos relações entre o corpo e o tecido, a forma como fazemos as linhas dos ombros e as cavas, a forma como as roupas têm a capacidade de nos mudar.

Nos últimos meses precisei de procurar abrigo para o meu caso de amor com a moda e encontrei-o instintivamente no processo de confecção de roupas. Lembrei-me mais uma vez do seu incrível poder de me fazer sentir feliz e de me expressar verdadeiramente. É por isso que, para mim, a moda já não pode ser vista como um entretenimento, mas sim como a arte de fazer roupa.”

