



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



PANORAMA DO MERCADO DO LUXO: PRINCIPAIS MARCAS E GRUPOS

Roberto Minadeo - rminadeo@gmail.com
Universidade do Distrito Federal Jorge Amaury

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: O SETOR DE LUXO OFERECE: A) A POSSIBILIDADE DE FORMAÇÃO DE GRUPOS COM DIVERSAS MARCAS ATUANDO EM NICHOS ESPECÍFICOS; B) PROFISSIONALIZAÇÃO; C) REESTRUTURAÇÕES BEM-SUCEDIDAS; D) EXCELENTES MARGENS DE LUCRATIVIDADE; E E) POSSIBILIDADE DE RÁPIDOS RETORNOS À LUCRATIVIDADE. O SETOR É DE IMPORTÂNCIA TAL QUE SEU MAIOR PLAYER GLOBAL TEM SIDO DAS MAIORES EMPRESAS EUROPEIAS E O SEU PROPRIETÁRIO DISPUTA A POSIÇÃO DE DETENTOR DO MAIOR PATRIMÔNIO GLOBAL. ADEMAIS, O SETOR DO LUXO APRESENTA GRUPOS DE IMPORTANTES RESULTADOS NO TOCANTE A RECEITAS E LUCROS, COMO SE ILUSTRA AO LONGO DO TEXTO. UMA SITUAÇÃO INOVADORA QUE ILUSTRA O POTENCIAL DO SETOR DO LUXO É QUANDO DUAS FABRICANTES DE CIGARROS SE FUNDEM E RESOLVEM SAIR TOTALMENTE DO SEU SETOR ORIGINAL PARA INGRESSAR NO LUXO, TORNANDO-SE A MAIOR PRODUTORA MUNDIAL DE JOIAS, ALÉM DE ESTAR PRESENTE EM INSTRUMENTOS DE ESCRITA, RELÓGIOS E OUTROS ARTIGOS DE LUXO.

PALAVRAS-CHAVE: SETOR LUXO, PUIG, LVHM, RICHEMONT.

1. METODOLOGIA

Estudaram-se livros e artigos acadêmicos a respeito do setor luxo: importância, crescimento, comportamento do consumidor em relação a tais produtos e valor da marca. Cabe destacar a existência de excelentes dissertações e trabalhos de conclusão de curso sobre o tema em Cursos bastante variados – o que mostra a atratividade do tema. Poucas notícias de jornais de negócios foram utilizadas, pela importância de trazer atualidade às empresas estudadas. Uma linha de pesquisa focada em História Empresarial e ativa há cerca de vinte anos traz informações e dados sobre empresas e organizações dos mais diversos setores. Dessa forma, o projeto de um artigo panorâmico sobre o setor luxo veio amadurecendo até se tornar uma realidade. Foram vistas as trajetórias de marcas e em um segundo momento históricos dos grupos que abrangem diversas marcas e empresas do setor.

Apenas foram abordadas no estudo marcas do setor luxo que cumpriram as seguintes condições: a) dados sobre sua trajetória histórica; e b) dados sobre seu volume de negócios. Várias marcas pesquisadas ao longo da linha de pesquisa sobre História Empresarial não puderam ser aqui aproveitadas por não atenderem a tais critérios. Pesquisaram-se textos acadêmicos, dissertações, livros e artigos de atualidade em jornais de negócios – importantes para trazerem dados de atualidade sobre tais marcas e empresas.

2. IMPORTÂNCIA DO SETOR LUXO

Em 2011 chegaram ao Brasil: Bottega Veneta, Prada, Fendi, Alexandre de Paris, Canali, em sua maioria situadas em shoppings de São Paulo. Em 2012 veio o Shopping JK Iguatemi, que trouxe marcas de referência mundial para a sociedade paulistana, como a Goyard, Chanel, Lanvin, Gucci com sua primeira loja masculina, Baleciaga, Ladurée, Dolce&Gabbana, Sephora, Yves Saint Laurent, Burberry, Issa London e Miu Miu. O Shopping Jardins com sua expansão trouxe outras marcas: Balmain, Cartier e Louis Vuitton com uma loja conceito de 1.200 metros quadrados (FILGUEIRAS *et al.*, 2017).

O mercado de luxo no Brasil possui duas características: a) atende somente aos habitantes locais, visto que os produtos de marcas internacionais comercializadas são mais caros se comparados a outros países, pois as taxas de importação são elevadas; e b) os grandes shoppings centers influenciam o planejamento das marcas de luxo que desejam ingressar, podendo passar longos períodos negociando à busca de espaço (FILGUEIRAS *et al.*, 2017).

As marcas de luxo se reconhecem pela imagem que os consumidores delas formam,

incluindo associações entre preço, qualidade, estética, grau de raridade ou de “algo único”, e simbolismo: a) Preço: a marca oferece produtos dentre os mais caros da categoria; b) Qualidade: a marca oferece produtos que se superam constantemente, e que não serão jogados fora, mesmo após um longo uso. Além disso, no caso de defeitos, se procura consertar ao invés de se jogar fora – dado que há uma valorização ao longo do tempo; c) Estética: a marca traz beleza e elegância; d) Grau de raridade ou de “algo único”: a marca limita sua produção, ao invés do que se faz nas marcas vendidas e produzidas em massa. Assim, os produtos não estão disponíveis em todos os lugares ou períodos. Além disso, o que a marca oferece procura surpreender; e) Simbolismo: os atributos intrínsecos de qualidade do produto e o histórico da marca levam a que seus usuários ostentem com orgulho aquilo que a marca produz (HEINE, 2011). As empresas que atuam no setor de luxo precisam criar um estilo de vida coerente com os valores da marca, incluindo design e as atividades de varejo. Estas últimas permitem identificar a marca, no tocante ao layout, interior e até o nível de serviço do pessoal. A localização das lojas em locais centrais de cidades tidas por formadoras de opinião também é importante para criar uma atmosfera de luxo. Finalmente, há atividades de marketing para contribuir nessa formação do estilo de vida das marcas (BRUN *et al.*, 2008).

Lojas conceituais (do inglês “flagship”) fomentam semelhanças entre a marca e a arte; visam emular um conjunto de elementos que se encontram em museus, e daí fazer com que as marcas de luxo ganhem a aura de produtos acima do mero mundo comercial (DION; ARNOULD, 2011) – podendo, dessa forma, cobrar preços premium por seus produtos.

Empresas focadas no setor do luxo buscam pontos seletos para chegar a seu público. Há shopping centers com lojas que possuem áreas voltadas a atender os clientes mais exigentes. Há lojas com locais para clientes que precisam de privacidade, de modo que os produtos vão a ele. Há lojas que buscam o cliente com helicóptero. Em função da alta exigência desse cliente, é forte a distribuição exclusiva, mediante lojas monomarca, que restringe o acesso e faz do momento da compra uma experiência, pois o ambiente é controlado pela marca, visando superar as expectativas do cliente (KOSSMANN, 2009).

Pesquisa realizada na capital paulista corrobora a importância do ponto de vendas para produtos de luxo. Ademais, na venda, o relacionamento pessoal também é crucial, com ações que visam encantar o cliente e mostrar a força da marca. A vitrine visa atrair os clientes às lojas, pela forma de exibir o produto. Viu-se que o ambiente interno da loja é mais importante que o externo, dado que o público é seletivo. A equipe de vendas conquista o mostrando conhecimento do produto, da marca, e na negociação (SÁ; MARCONDES, 2010).

Um varejista se baseia em uma sólida reputação, o que é essencial para estabelecer

uma relação de confiança com o cliente. Para isso, é fundamental que a empresa tenha uma conduta profissional tanto na comunicação quanto nas ações. O apego à marca é uma variável psicológica que reflete uma relação afetiva duradoura. Para uma pessoa apegada à marca, é difícil deixar de consumi-la, pois está psicologicamente próxima a ela, com base não apenas nos seus aspectos funcionais, mas também em bases emocionais (KANNOU; RACHED, ABDELKADERC, 2024)

3. TRAJETÓRIAS DOS MAIS IMPORTANTES PLAYERS

Louis Vuitton foi importante figura na expansão do luxo, dada a crescente demanda da gerada pela expansão industrial no final do século XIX em Paris. Em 1854, monta uma loja, lançando baús com a tampa plana – o que facilitava o transporte nas viagens; também lançou um material que substituir o couro um álamo leve coberto por algodão à prova de água. Seu produto ganhou símbolo de status nas férias das famílias. Louis também começa a produzir roupas. Seu filho, Georges Vuitton, assume a empresa, internacionalizando-a, com a primeira loja na Inglaterra, já em 1885; em 1888 criou a estampa com listras vermelhas e beges, para diferenciar o produto da concorrência. Nessa época, surge o elemento gráfico LV. Ao início do século XX começa a distribuir seus produtos nos EUA, com peças exclusivas a artistas do cinema. Houve um declínio após a II Guerra até os anos 1970, ficando os lucros estagnados em cerca de US\$ 1,2 milhão/ano. Em 1977, Henry Racamier, genro da matriarca da família, assumiu o negócio; detinha experiência empresarial, e percebeu que os maiores lucros ficavam com os distribuidores; assim, resolveu abrir lojas próprias – no que foi seguido por diversas marcas de luxo. Em 1984, as vendas da marca já haviam crescido 15 vezes, para US\$ 143 milhões e os lucros cresceram trinta vezes, para US\$ 22 milhões (MARTINS, 2009; MOREIRA, 2014; REZENDE, 2014).

A britânica Burberry foi criada em 1856 por Thomas Burberry, que já produzia tecidos. A marca foi pioneira: em 1888 lançou a gabardine, um tecido forte, resistente à água. A marca logo endossou exploradores geográficos e a realeza. Em 1914 recebeu encomendas militares de casacos aos oficiais, usando sua peça Tielocken, que se tornou famosa entre os civis – usada em 1942 por Humphrey Bogard e Ingrid Bergman em “Casablanca”. Em 1955, a Burberry foi comprada pela Great Universal Stores, que seguiu a tradição de expor produtos no cinema, como com Audrey Hepburn (“Breakfast at Tiffany’s”, de 1961) e Peters Sellers nos filmes “Pink Panther”, a partir de 1963. Nos anos 1960 e 1970, a marca foi licenciada na Espanha e no Japão, obtendo *royalties*. Mas, os licenciados começaram a fazer produtos

baratos na Ásia e oferecendo-os na Europa, a preço inferior. O Japão chegou a representar 75% das vendas da marca – o maior índice dentre as marcas não locais. O caráter de luxo da marca foi corroído. Em 1998, os lucros da Burberry caíram de £62 a £25 milhões. A empresa trouxe Rose Marie Bravo – executiva dos EUA que fizera a loja Saks Fifth Avenue retomar seu antigo brilho. Um de seus objetivos foi concentrar as vendas em lojas de prestígio, com menor ênfase às pequenas lojas de turistas. Em 2002, uma oferta pública de ações avaliou a Burberry em £ 1,15 bilhão (TOKATLI, 2012).

A Burberry se tornou a marca preferida dos *hooligans* do futebol britânico. Houve até um grupo de *hooligans* que se autodenominavam Burberry Boys e adotaram um boné xadrez da Burberry como símbolo. Isso teve um impacto negativo na marca. Houve comerciantes que proibiram clientes vestidos com Burberry. A marca deixou de oferecer o boné xadrez em 2004 e até deixou de usar o seu famoso padrão xadrez. Mas o dano estava feito. As associações de marca ligadas a clientes incultos estavam criadas e afastaram muitos clientes originais da marca. A marca ampliou a propaganda para renascer. Ademais, melhorou sua distribuição e licenciamento. Foram considerados apenas parceiros licenciadores com experiência e reputação, como o Grupo Safilo, que produz óculos à Dior e Gucci. O crescimento veio pelo marketing nas redes sociais – criando ligação com os seus jovens consumidores (PHAN; THOMAS; HEINE, 2011).

A Bulgari foi criada em 1884, como loja de objetos de prata. Nos anos 1970, a marca se expandiu internacionalmente. Ingressou em relógios em 1977, em perfumes em 1993. A Bulgari abriu o capital em 1995 – década na qual ingressou em óculos, têxteis e acessórios. A partir do ano 2000, verticalizou-se no setor de relógios, mediante várias empresas suíças. Em 2004 ingressou na hotelaria – em parceria com a Marriott. Teve receitas de € 1,069 bilhão em 2010, em seis categorias: joias, relógios, perfumes, artigos de cuidado para a pele, hotéis e acessórios. Dessa receita, joias e relógios formam a maior parte: € 491,7 milhões. A família detinha 51% das ações, antes da compra pela LVMH. Em 2010, a Bulgari S.p.A. detinha 41 empresas, todas sob a marca Bulgari, em 21 países e com 3.815 empregados. A distribuição contava com 295 lojas, sendo 174 da própria Bulgari. A LVMH a adquiriu em 2011, por € 4,3 bilhões (ROBERTS, 2011; FARINHA, 2012).

Thierry Hermès criou a marca que leva seu sobrenome, em 1837, produzindo rédeas e arreios. Em função da vinda do automóvel, focou na produção de bagagens, bolsas e carteiras, a partir de 1918. Também lançou bolsas femininas com zíper, linhas de roupas femininas, lenços de seda (GONSALES; KAWANO; SANTOS, 2012).

A Hermès fabrica suas bolsas artesanalmente. Seus produtos custam a partir de US\$ 6

mil. É uma empresa que ainda se mantém individual e que mantém o propósito de produzir para uma classe consumidora que saiba reconhecer o valor de um bem de luxo. Abriu a primeira loja virtual em 2001, nos EUA, e a segunda três anos depois, na França. O grupo soma 24 lojas nos EUA. Em janeiro/2018, inaugurou uma loja-conceito de 900 metros quadrados em Hong-Kong. A Hermès não é encontrada em lojas multimarcas, com exceção de perfumes e relógios. Sua rede de lojas próprias superava a casa das 300. A primeira loja da marca no Brasil veio em 2009, em São Paulo. Em 2016, abriu sua segunda loja no Brasil. A terceira loja veio em 2017, no Iguatemi de São Paulo. A Hermès continua sob controle familiar, na sexta geração, sendo tida pela marca mais cara e exclusiva do mundo; fez um lançamento de 20% de suas ações em Bolsa. Adquiriu a chinesa Shang Xia, logo após sua criação, em 2008, marca que atua com o *design* e a qualidade artesanal da China, criando produtos atemporais, de moda e decoração. Em 2017, a Hermès bateu recordes de vendas, de lucro líquido e de margem operacional. Sua receita foi de € 5,5 bilhões, 8,6% a mais que a de 2016. O lucro líquido, de € 1,2 bilhão, aumentou 11%. Os artigos de couro, de margem mais elevada, representam metade das vendas. São 17 unidades fabris na França, com mais de 4 mil colaboradores (JÚNIOR, 2012; CHINI, 2014; KLINKE, 2017; FERNANDES, 2018).

A Hermès ingressou em cosméticos em 2020 – trazendo tais produtos ao Brasil no ano seguinte. Foi tardia nesse setor em relação a outras marcas, em parte pela decisão de produção própria, como uma plantação de sândalo na Austrália. No terceiro trimestre/2021 a empresa teve receitas de € 6,6 bilhões, crescendo 40% em relação a 2019 (DINIZ, 2021).

A Prada se iniciou em 1913 quando Mario Prada e seu irmão Martino inauguraram a boutique “Fratelli Prada”, na Galleria Vittorio Emanuele, com malas, baús, bolsas para viagem, bolsas para a noite com pingentes em forma de caveira, bengalas de passeio escovas e estojos. Tal foi o sucesso que em apenas seis anos se tornou a fornecedora oficial da casa real dos Savoia – o que se torna fonte de novos clientes. Mario havia trabalhado nos EUA e na Inglaterra e fábricas de peles. Em 1958, Mario Prada falece, sendo sucedido pelas filhas Nanda e Luisa. Em 1983, surge a segunda Prada na Via Spiga. Em 1985 o fotógrafo alemão Helmut Newton assina a primeira campanha da Prada, que faz história; vieram outras ao longo de décadas, assinadas por famosos fotógrafos. Em 1986 é aberta a terceira loja, em Nova Iorque. Em 1993 é lançada a marca Miu Miu e a linha masculina. Em 1997, as empresas de Miuccia Prada – neta de Mario e filha de Luisa – e Pellettieri D’Italia – de seu esposo Patrizio – se fundem. Em 1997 é lançada a Linea Rossa, esportiva (PARACCHINI, 2011).

Gabrielle Chanel nasceu em 1883. Ficou órfã de mãe aos doze anos sendo abandonada por seu pai logo depois, indo a um orfanato, junto com seus irmãos. Em 1902, Chanel aos 19

anos foi trabalhar como costureira. Começou a se destacar por criações como chapéus, pequenos e simples – adotados por artistas de relevo. A Chanel Modes foi inaugurada em 1910. Um ano antes da I Guerra Mundial, mudou-se à Costa do Canal da Mancha, cidade estratégica, criando uma segunda loja. Os modelos Chanel caíram no gosto feminino pela inovação, pelo conforto e elegância – inexistentes à época. Além disso, a cidade litorânea permite maior liberdade para se vivenciar as novidades. Após uma decadência nos anos 1930 e 1940, lançou uma nova coleção em 1954, sendo bem recebida – em especial o *tailleur*. Chanel pediu a Ernest Beaux, primeiro perfumista a descobrir essências sintéticas, para criar um perfume com sua marca. O Chanel n° 5 foi o primeiro perfume sintético a levar o nome de um estilista. O perfume Chanel n° 5 foi criado em 1921, mas Chanel não quis anunciá-lo, mas presentear amigas e borrifar as lojas. O fundador da Galeries Lafayette, Théophile Bader, quis vender o No. 5. Bader, Chanel e Pierre Wertheimer, donos da cosméticos Bourjois, criam em 1924 a Les Parfums Chanel: produziram o n° 5 e ficariam com 70% dos lucros, Bader teria 20% e Chanel teria os 10% restantes. Em 1929, o n° 5 foi o perfume mais vendido no mundo. Nos anos 1950, os Wertheimer fazem uma oferta a Chanel: pagar os custos da loja/ateliê/apartamento, suas despesas pessoais e impostos pelo resto da vida, pelo controle da Chanel para perfume e moda. Pouco depois, compraram os 20% da família Bader. Chanel morreu em 1971 e a família Wertheimer se tornou controladora da empresa. A marca Chanel inclui alta costura, roupas, bolsas, sapatos, joias, acessórios, cosméticos e perfumes, detém 310 lojas próprias, além de controlar a Eres, marca de lingerie e moda praia. Karl Lagerfeld assumiu a direção da marca Chanel em 1983, sob sua direção, a marca chegou a cerca de US\$ 4 bilhões/ano em receitas. Em 2014, a Chanel teve receitas de US\$ 7,5 bilhões e lucros de US\$ 1,4 bilhão. A Chanel é dos irmãos Alain e Gerard Wertheimer, com fortunas estimadas em US\$ 45 bilhões cada pela Bloomberg. A receita aumentou 17%, para US\$ 17,2 bilhões em 2022. A marca é das mais exclusivas, com bolsas como a flap bag de tamanho médio sendo vendidas por US\$ 10.960 na França (COLAPINTO, 2007; SEGURA, 2007; DUARTE, 2012; CIDREIRA, 2015; PENDLETON, 2015; ANGELINA, 2024).

A Gucci foi criada em 1921, produzindo artigos de couro. Em 1953, abriu sua primeira loja no exterior. Em fins dos anos 1960, a Gucci chegou ao auge, vindo uma crise a partir da década seguinte, a partir de disputas familiares e licenciamentos desconexos, chegando-se a mais de 22 mil produtos autorizados a usar a marca nos anos 1980. Na década de 1990, uma nova gestão voltou ao luxo, abrindo novas lojas: investiu quase US\$ 100 milhões em uma loja em Milão em 2001; as vendas cresceram mais de dez vezes entre 1991 e 2004. A chegada de Tom Ford, para unificar a gestão global, trouxe estabilidade nos negócios. A Gucci soma 45

mil colaboradores na Itália, sete mil em artigos de couro. A marca detinha 429 lojas próprias pelo mundo ao final de 2012. As vendas da Gucci aumentaram apenas 9% de 2019 a 2022 – enquanto outras marcas de luxo tiveram índices bem superiores; ademais, no terceiro trimestre de 2023, as vendas caíram 14% (GAMA; AMARAL, 2011; NAGASAWA; FUKUNAGA, 2014; KOSTOV, 2024).

A Fendi foi criada em 1925 por Adele Casagrande e seu esposo Edoardo Fendi, produzindo artigos de couro às classes mais favorecidas. Após a guerra, as cinco filhas do casal, Paola, Franca, Carla, Anna e Alda, entraram na empresa. A marca esteve sob a direção criativa de Karl Lagerfeld desde meados dos anos 1960, um período recorde no setor, e ganhou projeção internacional, mediante participação em filmes, como *Evita* (1996) e *The Royal Tenenbaums* (2001). Em 1999, a Fendi foi comprada pelo LVMH (KESSLER, 2015).

A Sephora reinventou o modo de vender os cosméticos de luxo, eliminando as vendedoras comissionadas vestidas de branco. Os produtos foram retirados da parte inferior das vitrines e a loja passou a oferecer coleções de amostras (KELLEY; LITTMAN, 2002).

Emilio Pucci foi aviador na II Guerra. Lançou na Suíça, em 1947, um item para praticantes de esqui. A rede Lord & Taylor, dos EUA, encomendou a ele uma linha exclusiva para tal esporte – inicialmente com a marca Emilio. Em 1949, abriu uma loja em Capri, vendendo itens ligados ao veraneio; depois abriu outra unidade em Florença. Inovou na busca de materiais e nas cores dos tecidos. Em 1955, recebeu um prêmio da rede Neiman Marcus, por outra linha de produtos. Foi considerado dos que mais contribuíram na difusão e consolidação do design italiano em roupas de elevado padrão – vestindo nomes como Marilyn Monroe, Sophia Loren, Jacqueline Kennedy e Madonna. A Braniff modernizou os uniformes das comissárias da Braniff. No final dos anos 1960, vieram dificuldades em relação às exigências da nova geração. Sua filha vendeu 67% da empresa à LVMH, no ano 2000, oito anos após a morte do pai, por US\$ 12 milhões, mantendo a gestão. Devido às trocas na direção criativa, as vendas não decolaram. Peter Dundas, que respondeu por mais de seis anos pela criação, fez a Pucci atingir seu apogeu, ultrapassando os €100 milhões em receitas (ZWERDLING, 2008; MADUREIRA, 2009; MERLO; PERUGINI, 2015; DEENY, 2019).

A Kenzo foi criada em 1970, em Paris por Kenzo Takada. Em 1976 abriu sua primeira loja conceito, também em Paris. Em 1983 fez seu primeiro desfile de moda masculina pronta para o uso, seguidas quatro anos depois por coleções infantis e para o lar. O primeiro perfume veio em 1988. Além disso, nos anos 1980, houve a internacionalização, pela abertura de lojas em Tóquio, Hong Kong, Milão, Paris e Nova Iorque. Em 1993, a Kenzo foi adquirida por US\$ 80 milhões pelo grupo LVMH. Em 2011, Carol Lim e Humberto Leon, que haviam

criado a Opening Ceremony, passam dirigir a criação da Kenzo (ARAUJO, 2014).

A Versace foi criada em 1978 em Milão, por Gianni Versace e seu irmão Santo. O grupo desenha, produz, e comercializa seus produtos – tendo por destaque o uso de estampagens fortes e materiais não-convencionais. Gianni Versace, o estilista principal da marca, também criou para diversos espetáculos. Gianni faleceu em 1997, substituído na criação pela irmã Donatella. A marca quase fecha as portas em 2004, pois várias lojas de departamentos dos EUA deixaram de vender seus produtos, com vários anos de vendas em queda; alguns bancos investiram na empresa e impuseram nova gestão. Em 2014 a Blackstone adquiriu 20% de seu capital. A marca inclui, além do prêt-à-pôrtier masculino e feminino, vestuário desportivo, roupas íntimas, acessórios, joias, relógios, óculos, perfumes, maquiagem e decoração. A Versace abriu um hotel de seis estrelas, na Austrália. A gestão era de Donatella e Santo Versace; possui 81 lojas, presença em 123 lojas multimarcas e receitas estimadas em US\$ 1 bilhão/ano. Havia uma loja no Brasil (PIANARO, 2007; SMITH, 2015). O grupo de moda americano Michael Kors – detentora das marcas Michael Kors e Jimmy Choo – anunciou em 2018 a compra da Versace e se renomeou Capri Holdings Limited. O negócio foi avaliado em € 2 bilhões. A Versace estava em 200 lojas, controlada em 80% pelos filhos do fundador (GRUPO..., 2018).

Em 1985, Domenico Dolce e Stefano Gabanna criaram a empresa que leva seus sobrenomes. Em 1989, adquire-se 51% da Dolce Saverio, da família de Domenico, para a produção de roupas prontas para vestir. Nos anos 1990, também passam à produção de roupas masculinas. Em 1992, lançam um perfume feminino, seguido por um masculino dois anos depois. Em 1993, a marca se consolida, pois faz os figurinos da turnê mundial “The Girlie Show”, de uma famosa artista, estratégia seguida em outras ocasiões. Suas receitas de 2008 foram de € 1,65 bilhões, tendo mais de cem lojas próprias pelo mundo. Além da marca principal, Dolce&Gabanna, oferta a D&G Dolce&Gabanna para o público jovem e a D&G Junior para crianças. Há também licenciamentos (joias e óculos) e alianças, como as feitas com Motorola e Citröen. Em 2004, criam os uniformes do Milan, time de futebol (LOULA, 2009).

A crise de 2008 deixou marcas no grupo Swarovsky – produtor austríaco de artigos de cristal – que passou a terceirizar parte da produção à China e Rep. Tcheca em 2009, cortando 1.100 pessoas na sede. A marca operava 2.300 lojas, das quais 1.300 são próprias. Da fábrica chinesa, além de produtos às diversas divisões, passaram a ser produzidos itens com a marca Hilda, de menores preços, para concorrer com marcas mais baratas. Foi criada a marca Lola & Grace, focada no público jovem (WITSCHEN, 2014).

4. MAIORES CONGLOMERADOS DE MARCAS DE LUXO

Racamier havia fundado a produtora de aço Stinox, após a Segunda Guerra Mundial, e vendeu-a antes de vir à Louis Vuitton. Com ele, as vendas da empresa subiram de US\$ 20 milhões, em 1977, para quase US\$ 1 bilhão, em 1987 – com a abertura de lojas em todo o mundo. A Ásia se tornou o principal mercado de exportação da empresa. A diversificação de produtos se seguiu, e, em 1984 a empresa vendeu ações nas Bolsas de Paris e Nova York. Em 1986, a Louis Vuitton comprou a produtora de champanhes e perfumes Veuve Clicquot. Em 1987, fundiu-se a Louis Vuitton com a Moët-Hennessy, sexta maior da bolsa francesa – surgindo a LVMH. Em 1988, Bernard Arnault adquiriu o controle da LVMH (MARTINS, 2009; JÚNIOR, 2012; MOREIRA, 2014; REZENDE, 2014).

A LVMH gastou mais de US\$ 3 bilhões durante 1996 e 1997 em aquisições. Em 1996, investiu US\$ 2,6 bilhões na compra de 61% do DFS Group Ltd., grupo de lojas duty-free, com 180 lojas na Ásia. Também foram compradas a vinícola Chateau D'Yquem e as marcas Céline e Loewe. No ano seguinte, a LVMH adquiriu a Sephora, cadeia francesa do varejo de perfumes e cosméticos, por US\$ 267 milhões, e a Douglas International, uma varejista alemã de cosméticos. Em 1998, comprou o Le Bon Marché, rede parisiense de varejo. Também comprou a Marie-Jeanne Godard, distribuidora de perfumes e cosméticos da França. A divisão de champagne, em 1998, foi reforçada com a marca premium Krug (JÚNIOR, 2012).

Vieram parcerias, como a feita com a Prada na aquisição do controle da italiana Fendi. Completando o quadro de aquisições, veio a compra do controle na Thomas Pink, produtora britânica de camisas, a compra da Philips Auctioneers e o aumento da participação na Inter Parfums Inc. A LVMH comprou as ações da Prada na Fendi, assumindo o controle. Para expandir sua divisão de perfumes e cosméticos, particularmente nos EUA, a LVMH investiu em quatro empresas de cosméticos: Hard Candy, Bliss Spa, BeneFit Cosmetics, e Make Up For Ever. Criou uma divisão de relógios e joias, comprando a suíça Tag Heuer em 1999. Depois vieram as produtoras de relógios de luxo Zenith, Ebel e Chaumet. Outras marcas compradas: Emilio Pucci, Marc Jacobs, Donna Karan e Kenzo. Ao fim do século XX, a LVMH estabeleceu-se como a maior e principal holding de bens de luxo do mundo (PARACCHINI, 2011; JÚNIOR, 2012).

A LVMH deixou de ser uma produtora de acessórios. Na distribuição, todas as 414 lojas passam a ser próprias – sendo readquiridas cerca de 30% das lojas que eram franqueadas. As vendas cresceram 12% em 2007, para € 16,5 bilhões, sendo mais da metade da marca Louis Vuitton (LEITE; PEREIRA; SIQUEIRA, 2010). A LVMH é a líder mundial

em bens de luxo, com produtos que vão de champagnes e perfumes a bolsas de grife. Sua divisão de moda e artigos de couro inclui as marcas: Louis Vuitton, Kenzo, Givenchy e Céline. A divisão de cosméticos e perfumes distribui as marcas Christian Dior, Givenchy e Guerlain. Em vinhos e bebidas atua com marcas premium: Dom Pérignon, Hennessy, Krug e Moët Chandon. A empresa possui distribuidoras de bens de luxo, o controle das lojas duty-free DFS Group Ltd. e a Sephora, uma cadeia de perfumes e cosméticos (JÚNIOR, 2012).

A Puig se iniciou em Barcelona. Em 1889, Antonio Puig Castelló nasceu em uma família dedicada ao cultivo do mamão. Antonio estudou em Londres; ao retornar, em 1912, trouxe a representação de vários produtos. O catálogo de sua primeira empresa incluía perfumes D'Orsay. Em 1922, a Puig lançou os primeiros produtos de produção própria, entre eles o batom Milady, o primeiro da Espanha. Após a Guerra Civil lança a primeira fragrância de sucesso, Água Lavanda. Devido à crise da economia e ao fechamento das fronteiras, a empresa inovou com materiais mediterrâneos de fácil acesso. O catálogo da Puig aumentou com a distribuição do perfume do estilista Rafael López, os produtos da Chanel, Nina Ricci e Max Factor, que continuaram dos anos 1940 aos 1990. O lançamento do perfume Água Brava em 1968 foi um sucesso. Todos apostavam em fragrâncias ao público adulto, e a Puig fez um produto leve e moderno que soube captar a atenção do público jovem. A fragrância Calandre veio em 1969. Em 1973, veio Paco Rabanne Pour Homme; não só foi um best-seller que durou décadas. Paco Rabanne marcou a entrada da Puig no mercado de luxo. Ele abriu as portas para que depois vieram Carolina Herrera, Nina Ricci e outras. (ROMERO, 2018).

A Puig fechou o século 20 com acordos que permitiram ter uma forte presença em mercados internacionais (onde controlavam três empresas: Carolina Herrera, Nina Ricci e Paco Rabanne) e no mercado local – graças à aquisição da Gal e da Myrurgia. Em 2000, a Puig abordou a japonesa Comme des Garçons, importante no mercado francês. Um acordo também foi feito com a Prada, para criar perfumes. Depois veio a Valentino. Em 2004 a Puig detinha 3,7% de participação no mercado global de perfumaria, crescendo a 10,5% em 2016. Em 2011, a Puig adquire a Jean Paul Gaultier, designer mundialmente reconhecido – o que posiciona o grupo no mundo da moda. Em 2016, a Puig somava 22 filiais em 150 países, com 4.500 empregados (ROMERO, 2018).

A Pinault-Printemps-Redoute SA é dos varejistas mais diversificadas da França. O grupo foi formado nos anos 1990, quando François Pinault adquiriu o controle da Au Printemps SA. Em 1994, a Au Printemps comprou as ações da La Redoute SA que ainda não possuía, criando a Pinault-Printemps-Redoute SA. Na década de 1990, suas operações de varejo incluíam 57 Printemps; La Redoute, quarta maior empresa de catálogo do mundo; a

cadeia Prisunic, com 190 lojas de variedades; 170 lojas de mobiliário Conforama; e 50 da FNAC, de livros e música. Sua cadeia Printemps alcançou a expansão internacional; nos anos 1990, possuía filiais (lojas franqueadas, em sua maioria) em Portugal, Turquia, Coréia, Tailândia, China, Taiwan, e em pelo menos duas dezenas de outros países ao redor do mundo. Além de sua participação no varejo, a empresa é proprietária de empresas de serviços financeiros, de vendas por atacado de equipamentos elétricos e materiais de construção, e tem participações significativas na África Ocidental. As vendas do conglomerado passaram de US\$ 5,6 bilhões, em 1991, para US\$ 15,4 bilhões, em 1995 (JÚNIOR, 2012).

A participação do PPR no mercado de bens de luxo se dá pelos 99,4% da Gucci. A entrada no mercado de luxo só se deu com a compra de 42%, em 1999, do Gucci. Nesse mesmo ano, a aquisição, pela Gucci da Yves Saint Laurent e da Sergio Rossi – especializada em sapatos femininos – criou um grupo diversificado do mercado de luxo. Em 2001, com a aquisição da Bottega Veneta e da Balenciaga e os acordos de parceria com Stella McCartney e Alexander McQueen, pela Gucci, novos passos foram dados. Em 2001, o PPR aumentou a participação no Gucci Group para 53,2%. Esta participação aumentou para 54,4% em 2002, para 67,6% em 2003, chegando a 99,4% em 2004. Outra aquisição ocorreu em 2007, quando o grupo PPR adquiriu 62,1% da Puma, atuante no mercado de luxo de roupas e artigos esportivos. A divisão de luxo da PPR teve em 2011, 22,6% de aumento de receita. O desempenho da companhia deveu-se em especial ao crescimento das receitas da Gucci (17,9%), da Bottega Veneta (33,7%), da YvesSaintLaurent (31,4%) (JÚNIOR, 2012).

A Richemont foi criada em 1988, quando a família Rupert desmembrou os ativos internacionais da Rembrandt Group Ltd., produtora de cigarros. Em 1989, a Richemont adquiriu 30% da Philip Morris. Em 1993, cindiram-se as divisões de tabaco e bens de luxo da Richemont, fundindo Cartier e Dunhill para criar o grupo de luxo Vendome, que incluiu Chloé, Karl Lagerfeld, Piaget, Baume & Mercier e Mont Blanc. Em 1999, a Richemont adquiriu a Van Cleef & Arpels, casa de joias de prestígio. Uniu-se à Audemars Piguet, em 2000, para adquirir o Stern Group. Em 2000 comprou a Jaeger LeCoultre, a IWC e a A. Lange Sohne. Em 2000, comprou a italiana Montegrappa, marca de relógios de nicho. Em 2007, Richemont e Polo Ralph Lauren se aliaram na criação da Ralph Lauren Watch and Jewelry Co. Ainda nesse ano, o grupo adquiriu participação na Azzedine Alaia, marca parisiense de luxo e o controle da Net-A-Porter.Com, varejista do luxo digital (JÚNIOR, 2012).

Por volta de 2008, a Richemont saiu do setor de cigarros e se tornou a maior produtora mundial de joias, controlando mais de 20 marcas. Detém quatro linhas de negócios, tendo receitas de US\$ 12,4 bilhões em 2012: a) Joias: Cartier, Van Cleef & Arpels; b) Relógios:

IWC, Jaeger Le-Coultré, Piaget, Vacheron Constantin, Officine Panerai, Baume&Mercier, A. Lang & Sohne, Roger Dubuis e Ralph Lauren; c) Instrumentos de escrita: Montblanc; e d) Outros: Chloè, Lancel, Dunhill, Alaia, Purdey e Net-a-Porter.com. Também adquiriu a Shangai Tang, marca chinesa criada em 1994. (CHINI, 2014; NAGASAWA & FUKUNAGA, 2014). As vendas da Richemont cresceram 29% em 2011 (JÚNIOR, 2012).

5. CONCLUSÕES

Como as situações da Gucci e da Bulgari ilustram, o setor de luxo oferece: a) a possibilidade de formação de grupos com diversas marcas atuando em diversos nichos; b) profissionalização; c) reestruturações bem-sucedidas; d) elevada lucratividade; e) rápidos retornos à lucratividade.

Prada, Hermès e Chanel mostram a importância de estratégias bem-sucedidas na construção de marcas e a possibilidade de elevados lucros que o setor pode propiciar.

Uma situação inovadora que ilustra o potencial do setor do luxo: duas fábricas de cigarros se fundem e saem de seu setor original, tornando-se a maior produtora mundial de joias, além de estar presente em instrumentos de escrita, relógios e outros artigos de luxo.

Porém, o setor está sujeito às dificuldades que costumam se abater sobre a economia, conforme se mostra com a Swarovski, que começou a ter dificuldades com a crise de 2008 e com o fraco crescimento da Gucci no período 2019-2022. Ademais, a Burberry mostra o problema que surge quando grupos não desejados adotam marcas de luxo; tendo havido diversos resultados negativos, até uma recuperação mediante investimentos na marca – com destaque às mídias digitais, para se construir uma nova geração de consumidores.

A formação de conglomerados focados na aquisição e gestão de inúmeras marcas de luxo mostra a importância e a consolidação do setor. O enorme crescimento desses grupos consolidadores, em especial, da líder LVMH, aponta o acerto da formação de tais grandes grupos e de suas respectivas estratégias de fusões e aquisições enquanto meios para obterem tais índices de crescimento e de diversificação dentro do setor luxo – incluindo lojas e fabricantes de diversos nichos: moda, relógios, joias, perfumes e bebidas.

6. REFERÊNCIAS

ANGELINA, R. **Chanel muda a postura frente à demanda mais fraca por luxo**. Valor online, 11 jan. 2024.

ARAUJO, T. **Convergências e divergências do discurso proposto pela marca Kenzo para o fragrante *Flower By Kenzo***. Trabalho de Conclusão de Curso (Design). Curitiba: UTFPR, 2014.

BRUN, A.; CANIATO, F.; CARIDI, M.; CASTELLI, C.; MIRAGLIOTTA, G.; RONCHI, S.; SIANESI, A.; SPINA, G. **Logistics and supply chain management in luxury fashion retail**: Empirical investigation of Italian firms. *Int. J. Production Economics*, 114, p. 554–570, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.02.003>.

CHINI, A. C. **O mercado de luxo na China**: uma análise econômica e social. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais). Porto Alegre: UFRGS, 2014.

CIDREIRA, R. P. **Moda, memória e afeto**: os casos Chanel e Hugo Boss. *Moda Documenta: Museu, Memória e Design*, maio/2015. ISSN: 2358-5269 Ano II - Nº 1.

COLAPINTO, J. **In the Now** – Where Karl Lagerfeld lives. *The New Yorker Online*, 19 mar. 2007.

DEENY, G. **LVMH estaria considerando vender a Pucci**. *Fashion Network*, 08 mar. 2019.

DINIZ, P. **Hermès traz sua primeira linha de cosméticos ao Brasil**. *Folha de São Paulo*, Cad. Mercado, p. A24, 12 nov. 2021.

DION, D.; ARNOULD, E. **Retail Luxury Strategy**: Assembling Charisma through Art and Magic. *Elsevier: Journal of Retailing*, 87, 4, 2011, p. 502–520. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.09.001>.

DUARTE, S. C. T. **Chanel**: Uma análise semiótica. *ModaPalavra E-periódico*. Ano 5, n.10, jul-dez 2012, p. 175 – 186. ISSN 1982-615x. <https://doi.org/10.5965/1982615x05102012187>.

FARINHA, T. R. S. **Mergers & Acquisitions** – The case of LVMH and BVLGARI. *Universidade Católica Portuguesa – School of Business & Economics*, 2012.

FERNANDES, D. **Mundo compra mais luxo e Hermès bate recorde de venda**. *Valor Online*, 23 mar. 2018.

FILGUEIRAS, A. P. A.; QUEIROZ, C. T. M.; SILVA, F. D. F. **Mercado do Luxo** – Indicadores que Favorecem o Consumo do Luxo no Brasil. *13º Colóquio de Moda – UNESP Bauru*, 11-15/Out. 2017.

GAMA, M. G.; AMARAL, I. **A coerência da imagem da marca: o caso Gucci**. *World Congress on Communication and Arts*, São Paulo, BRAZIL, April 17 - 20, 2011.

GONSALES, F. I.; KAWANO, D.; SANTOS, J. Hermés: expressões da marca e rituais de consumo. *Signos do Consumo, [S. l.]*, 2012, v. 4, n. 1, p. 37-56. DOI: 10.11606/issn.1984-5057.v4i1p37-56.

GRUPO Michael Kors fecha acordo para comprar Versace por US\$ 2,12 bilhões. **Portal O Globo**, 25 set. 2018.

HEINE, K. **The concept of luxury brands**. Technische Universität Berlin, Department of Marketing – Prof. Dr. Volker Trommsdorff Wilmersdorfer, ISSN: 2193-1208, 2011.

JÚNIOR, A. L. F. **O mercado de luxo e um panorama sobre o consumo do luxo no Brasil**. 2012. 67p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Unicamp.

KANNOU, A.; RACHED, K. B., ABDELKADER, S. **The Impact of Retailer Brand Name Substitution on Consumer Trust**. Miami: Intern. Journal of Profess. Bus. Review, 2024, v. 9, n. 1, p. 01-21, ISSN: 2525-3654.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v9i1.4157>.

KELLEY, T.; LITTMAN, J. **A arte da Inovação**. São Paulo: Futura, 2002.

KESSLER, H. A. **The Pallazo della Civiltà Italiana: from fascism to Fendi**. A Thesis Presented to The Honors Tutorial College – Ohio University. Graduation from the Honors Tutorial College with the degree of Bachelor of Arts in Art History, 2015.

KLINKE, A. **Hermès busca recuperar tempo perdido no país**. Valor Online, 31 mai. 2017.

KOSTOV, N. **O ex-auditor tentando reinventar a Gucci**. Portal Brazil Journal, 21 jan. 2024.

LEITE, Y. V. P.; PEREIRA, S. D. V.; SIQUEIRA, E. S. **Líder internacional do mercado de luxo: O Caso Louis Vuitton**. Administração: Ensino e Pesquisa; Rio de Janeiro; Abr/Mai/Jun 2010; v. 11; n. 2; p. 297-316. <https://doi.org/10.13058/raep.2010.v11n2.148>.

LOULA, A. G. **Sedução, poder e dominação: a figura feminina na publicidade de Dolce & Gabanna**. Trabalho de Conclusão de Curso (Comunicação). Porto Alegre: UFRGS; 2009.

MADUREIRA, D. **Antes de revolucionar moda, fundador foi piloto de guerra**. Valor Online; 22 jun. 2009.

MARTINS, A. M. P. **Identidade e imagem das marcas de moda de luxo: um estudo sobre a Louis Vuitton**. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FGV; 2009.

MERLO, E.; PERUGINI, M. **The revival of fashion brands between marketing and history: The case of the Italian fashion company Pucci**, Journal of Historical Research in Marketing, 2015; Vol. 7, Issue: 1, pp. 91-112. <https://doi.org/10.1108/JHRM-02-2013-0007>.

MOREIRA, J. P. A. **Vitrines de memória: a exposição da Louis Vuitton no Musée Des Arts Decoratifs e os usos do passado pela indústria da moda**. Iara Revista de Moda, Cultura e Arte. ISSN 1983 – 7836. Artigos, 2014; Vol. 7, Nº 1.

NAGASAWA, S.; FUKUNAGA, T. **Brand Management on Gucci - Interview with CEO of Gucci**. Waseda Business & Economic Studies, N. 50; 2014.

PARACCHINI, G. L. **Vita Prada – Personagens, histórias e bastidores de um fenômeno da moda**. São Paulo: Seoman; 2011.

PENDLETON, D. **Chanel Profit Beats Rivals and Makes Owners \$3 Billion Richer in 2015**. Business Week Online; 11 set. 2015.

PHAN, M.; THOMAS, R.; HEINE, K. **Social Media and Luxury Brand Management: The Case of Burberry**. Journal of Global Fashion Marketing, 2-4, 2011, p. 213-222.

PIANARO, L. **Estratégias de marketing dos produtos de luxo no mercado brasileiro: um estudo no segmento de vestuário e acessórios**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo; 2007.

REZENDE, J. H. P. **As territorialidades do comércio de artigos de luxo na cidade de São Paulo: Uma atividade milionária**. Dissertação de Mestrado (Geografia). São Paulo: USP, 2014.

ROBERTS, A. **Bulgari Returns to First-Quarter Profit as Sales Rise 28%**. Business Week Online, 10 mai. 2011.

ROMERO, M. “**Caso PUIG: La importancia de la impronta familiar para garantizar la durabilidad del negocio**”. Universidad de San Andrés – Escuela de Administración y Negocios – Licenciatura en Administración de Empresas, 2018.

SÁ, R. R. L. G.; MARCONDES, R. C. **O ponto de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário feminino no Brasil**. CADERNOS EBAPE.BR, set. 2010, v. 8, nº 3, artigo 8, Rio de Janeiro, p. 514-534. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000300009>.

SEGURA, C. **Interdependências no universo Chanel**. Dissertação de Mestrado (Design & Arquitetura). São Paulo: FAU/USP; 2007.

SMITH, R. A. **Versace fica mais sóbria para expandir negócios**. Valor Online, 26 jun. 2015.

TOKATLI, N. **Old firms, new tricks and the quest for profits: Burberry's journey from success to failure and back to success again**. Journal of Economic Geography, 2012, 12, pp. 55–77. Doi:10.1093/jeg/lbq046.

WITSCHEN, J. **Swarovsky: Analysis and Recommendations**. University of Victoria: Bachelor of Commerce, Best Business Research Papers, jun. 2014, v. 7, p. 98-107.

ZWERDLING, R. **Lenda Colorida**. Aero Magazine, nov. 2008, v. 15, n. 174, p. 70-75.