



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia

Alair Lopes de Freitas Júnior

**O mercado de luxo e um panorama sobre o
consumo do luxo no Brasil**

Campinas

2012

Alair Lopes de Freitas Júnior

O mercado de luxo e um panorama sobre o consumo do luxo no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Graduação do Instituto
de Economia da Universidade
Estadual de Campinas para obtenção
do título de Bacharel em Ciências
Econômicas, sob orientação do Prof.
Dr. Paulo Sérgio Fracalanza.

Campinas

2012

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais pelo apoio incondicional, tão fundamental para que mais esta etapa da minha vida fosse concluída. Agradeço também aos meus irmãos pelos conselhos e pela companhia. Aos meus amigos, especialmente ao Jean, pelo companheirismo e por compartilhar todos os bons e maus momentos da Universidade; vocês são os melhores! Ao meu professor orientador Prof. Dr. Paulo Sérgio Fracalanza pelas dicas indispensáveis. Agradeço ainda, ao Instituto de Economia e a Unicamp pelo aprendizado imensurável. Este trabalho é resultado do que foram os melhores anos da minha vida!

“War destroys man, but luxury destroys mankind; at once
corrupts the body and the mind.”

- John Crowne, Seventeenth-Century
English Playwright

Campinas

2012

JÚNIOR, Alair Lopes de Freitas. **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. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

Resumo

O século XX marcou a nova dinâmica do mercado de bens de luxo mundial, em que as pequenas unidades artesanais que deram origem às tradicionais marcas do luxo passaram a integrar os padrões de concorrência da Economia Industrial contemporânea, inaugurados pela Grande Corporação norte-americana a partir da década de 60. Desde então, formaram-se grandes conglomerados do luxo, como Louis Vuitton Moët Hennessy, Pinault-Printemps-Redoute e Richemont – os quais são objeto de estudo neste trabalho, responsáveis pelo bom desempenho do mercado, alcançando índices de crescimento consideráveis, principalmente levando-se em consideração as crises internacionais que afetaram a economia global nos últimos anos. O mercado de luxo se torna cada vez mais um mercado massificado, onde consumidores de classe média e países emergentes, como China e Brasil, desempenham, cada vez mais, papel decisivo.

O objetivo deste trabalho, portanto, é analisar essa nova dinâmica internacional e seus desdobramentos, com o intuito de questionar e discutir quais são os desafios, as perspectivas e as estratégias definidas pelas grandes empresas do luxo, e de que forma os países emergentes, a partir de uma breve análise sobre o consumo do luxo no Brasil, assumiram posição estratégica neste contexto.

Palavras-chave: mercado, mercado de luxo, estratégia, conglomerados, países emergentes.

Abstract:

The twentieth century marked the new dynamics of the global luxury goods market, where small craft units, which originated the traditional luxury brands, have joined the competition patterns of contemporary Industrial Economics, inaugurated by the Great American Corporation after the 60's. Since then, they formed large clusters of luxury, such as Louis Vuitton Moët Hennessy, Pinault-Printemps-Redoute and Richemont - which are the object of the present study, responsible for the proper performance of the market, achieving substantial growth rates, mainly taking into consideration the international crisis that affected the global economy in recent years. The luxury market is becoming more of a massive market, where middle-class consumers and emerging countries like China and Brazil play increasingly a fundamental role.

Therefore, the objective of this study is to analyze this new international dynamics and its consequences, in order to question and discuss what are the challenges, prospects and strategies defined by large companies of luxury, and how the emerging countries, from a brief analysis of the luxury consumption in Brazil, took a strategic position in this context.

Lista de Figuras

Figura 1 – Os donos do mundo.....	18
--	-----------

Sumário

Apresentação	1
1. A trajetória e as percepções do luxo: o passo inicial para o entendimento do mercado	2
1.1 Uma investigação histórica: a constituição da percepção moderna sobre o luxo.....	4
1.2 A dinâmica atual do mercado de luxo e uma introdução ao panorama brasileiro.....	11
2. A consolidação do mercado de luxo ou a inserção do luxo aos padrões mercadológicos recentes de concorrência, concentração de capital e financeirização	14
2.1 Os donos do mundo: LVMH, PPR e Richemont.....	18
2.1.1 Louis Vuitton Moët Hennessy	19
2.1.2 Pinault Printemps Redoute	27
2.1.3 Richemont.....	34
2.2 Os desafios e as estratégias das grandes empresas do luxo: como o luxo perdeu o seu brilho	42
2.3 Os resultados recentes do mercado de luxo mundial.....	53
3. O imperialismo corporativista: o mercado de luxo avança ao Brasil	57
Conclusão	64

Apresentação

O presente trabalho tem como objeto de estudo a dinâmica do mercado de luxo. Seu objetivo é fornecer uma análise microeconômica empírica acerca das estratégias empresariais das empresas do luxo e, no limite, traçar um cenário de perspectivas e desafios para este setor. Mais ainda, objetiva-se traçar elementos, características e resultados que configurem o, aqui chamado, mercado de luxo, um mercado, ou ainda, um segmento econômico, como outro qualquer.

O despertar do interesse por este segmento deu-se exatamente pela raridade de estudos microeconômicos sobre este mercado e, ainda, pelo seu *boom* recente, especialmente em países como China e Brasil.

Para tanto, o trabalho estará estruturado da seguinte forma: em seu Primeiro Capítulo, contará com uma análise da historicidade conceitual do luxo, na tentativa de se entender o consumo neste mercado; no Segundo Capítulo, o objetivo será, a partir de um estudo sobre as três maiores *holdings* do luxo – LVMH, Richemont e PPR, explorar os principais desafios historicamente recentes impostos a este setor, as principais características deste mercado, passando pelas estratégias empresariais das empresas deste segmento, a fim de consolidar as práticas deste mercado dentro de um rol de práticas comuns à Economia Industrial contemporânea e traçar as tendências absorvidas e/ou presentes durante o seu desenvolvimento; já no Terceiro Capítulo, como um encadeamento de idéias, a meta será discutir, brevemente, o papel da economia brasileira na dinâmica internacional do mercado de luxo, como um espelho do papel das demais economias emergentes; finalmente, a Conclusão interligará toda a discussão prévia, a fim de esboçar um cenário de perspectivas para o Setor.

O objetivo não será aprofundar-se em nenhum aspecto ou teoria microeconômica, mas muito mais destacar e discutir características do mercado de luxo como um todo, utilizando referenciais teóricos suficientes, estruturando uma análise ampla que possibilite a associação entre os elementos peculiares do setor aos aspectos mais gerais da Economia Industrial. Esta associação permitirá, no limite, evidenciar a consolidação do mercado de luxo como outro mercado econômico qualquer.

1. A trajetória e as percepções do luxo: o passo inicial para o entendimento do mercado

O primeiro passo para o entendimento de qualquer discussão acerca de um mercado parte da compreensão do que se trata este mercado, ou seja, grosso modo, do seu produto e sua dinâmica. Sendo assim, faz-se necessária, inicialmente, a desmistificação do termo luxo para que, num patamar à frente, tenhamos condições de discutir e entender o seu mercado.

Luxo, segundo o dicionário Michaelis (2009), significa: 1. Magnificência, ostentação, suntuosidade; 2. Pompa; 3. Qualquer coisa dispendiosa ou difícil de se obter, que agrada aos sentidos sem ser uma necessidade; 4. Tudo que apresenta mais riqueza de execução do que é necessário para a sua utilidade; 5. O que é supérfluo, que passa os limites do necessário; 6. Aquilo que apresenta especial conforto; 7. Capricho, extravagância, fantasia; 8. Viço, vigor; 9. Esplendor.

De fato, luxo é tudo isso, e pode ser mais. A execução do luxo, em suma, remete a uma necessidade supérflua, que se faz necessária quando é fruto do desejo: “Luxury is the necessity that begins where necessity ends” (Coco Chanel *apud* D’Angelo, 2006).

A discussão é complexa, pois parte das peculiaridades do ser individual e das necessidades básicas e relativas do ser humano em geral e, vai além, relaciona-se diretamente com a construção e a consolidação dos desejos. “À diferença das necessidades, os desejos não despertam estados de carência. Despertam, na verdade, a vontade de obter prazer” (D’ANGELO, 2006, p. 24). Em outras palavras, “o produto de luxo é um produto cuja utilidade torna-se acessória e o acessório torna-se importante” (Fauchois e Krieg, 1991, *apud* D’Angelo, 2006).

Além disso, a necessidade do consumo do luxo, quando relacionada aos desejos de se obter prazer, não está necessariamente interligada à realização do consumo do luxo em si. O prazer pode estar associado ao caráter subjetivo de sua realização. Observa-se, por exemplo, historicamente, a necessidade de auto-afirmação social pelas elites que, no luxo, encontram o seu viés de distinção. Ou seja, há um descolamento entre a realização da produção e a realização do consumo, em que o produto em si toma uma posição menos privilegiada. “Pelo ‘consumo ostentatório’ (Veblen *apud* Lipovetsky e Roux), faz-se exibição de riqueza e consome-se menos o objeto em si que o estatuto social que ele confere a seu proprietário” (LIPOVETSKY; ROUX,

2005, p. 117). “O luxo, então, representa para as sociedades ocidentais a combinação de prazer com demonstração de riqueza, de indulgência com hierarquia social” (D’ANGELO, 2006, p. 26).

Adiante, com o desenvolvimento histórico das sociedades, entenda-se aí, sociedades capitalistas, o luxo sempre esteve presente no meio de produção social. O capitalista sempre buscou se diferenciar do operário e, partindo desta premissa básica para uma observação mais ampla, a elevação do patamar do luxo, se assim pode-se dizer, sempre preencheu a lacuna da distinção social. Entretanto, houve alterações nos meios de produção dos artigos de luxo, sejam eles tangíveis ou não.

A percepção e o conceito sobre o luxo alteraram-se ao longo da história, e determinaram, em diferentes níveis, a dinâmica deste mercado para cada período, convergindo-o, num período histórico recente, a uma dinâmica mercadológica mais usual, marcada pela forte concorrência interempresarial, pela financeirização das atividades produtivas e, ainda, do uso e abuso das estratégias de *marketing*. Argumenta-se, que esta convergência pode ser traduzida na consolidação deste mercado, em proporções produtivas e financeiras bem maiores.

Entender este processo de consolidação, a partir do papel histórico do luxo na sociedade, é fundamental para que a análise microeconômica do mercado seja feita de forma mais completa. Assim, faz-se presente uma investigação histórica rasa, a seguir, sobre a trajetória do luxo e, ainda, uma prévia discussão acerca do cenário historicamente recente deste mercado, com a introdução do que será discutido com mais propriedade nos próximos capítulos.

1.1 Uma investigação histórica: a constituição da percepção moderna sobre o luxo

Desde que o ser humano é humano, verifica-se a existência do luxo. Entretanto, o luxo, nas sociedades primitivas, representava uma atitude, uma prática de exacerbação da condição de existência, ou ainda, um fenômeno cultural, muito mais do que o consumo de um bem único e coisificado.

O luxo, portanto, não surge com a fabricação de bens de preço elevado, mas com o espírito de dispêndio, o qual precedeu o entesouramento das coisas raras. Antes de ser uma marca da civilização material, o luxo foi um fenômeno cultural, uma atitude mental que, de acordo com Lipovetsky e Roux (2005), pode-se tomar por uma característica do humano-social afirmando seu poder de transcendência, sua não-animalidade”.

Nas relações sociais mais primitivas, a realização do luxo estava relacionada à sustentação ostentatória da posição social, marcada, principalmente, pelas constantes festas e troca de presentes, a fim de se promover a harmonia e a hierarquia social, num movimento de solidariedade rivalizada.

“É pela liberalidade ostentatória, pelos presentes e contrapresentes ricamente distribuídos que a sociedade primitiva aplica-se em estreitar a rede das relações e em fechar tratados de paz. É assim que, para além de suas loucuras dissipadoras, a magnificência primitiva mostra-se a serviço de uma racionalidade social superior: a vontade de paz. Em vez de combater, convida-se para banquetes, trocam-se presentes à larga. Se a desrazão suntuária funciona como instrumento de aliança e de silêncio das armas, tudo autoriza a assimilá-la, como nos convida Marcel Mauss, a uma ‘astúcia da razão’ pacífica. ‘Matar a propriedade’ para ganhar a paz, distribuir na festa para não se massacrar, sacrificar as coisas para criar aliança, alimentar o vínculo social e a concórdia: essa é a lição de sabedoria dos excessos suntuários primitivos”.

(LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 27)

“Nas sociedades primitivas mais opulentas, onde bens preciosos não utilitários existem e são já muito cobiçados, estes são igualmente redistribuídos de maneira constante” (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 23).

Assim como na sociedade moderna, “todos os acontecimentos importantes da vida social são acompanhados por ofertas cerimoniais, trocas de presentes, distribuição de bens, dispêndios ostentatórios. A estima social e as posições prestigiosas são ganhas à força de presentes

oferecidos freqüentemente numa rivalidade exasperada” (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 23). Esta característica inerente à formação social humana determina o nascimento do luxo como um ato, uma realização. O conceito de luxo precede, portanto, a coisificação do luxo, a idéia do luxo sob a ótica mercantil.

Mesmo nas relações de trabalho, hoje em menor grau, a idéia do dispêndio luxuoso predomina na determinação da hierarquia. Além de o capitalista ou o senhor, enquanto chefe, apropriar-se de forma diferenciada da riqueza produzida, “os chefes devem presentear constantemente, patrocinar festas, dar grandes banquetes para conservar sua condição” (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 23)

Com o aparecimento do Estado, forma legítima de hierarquização social, o luxo adquiriu outra percepção e admitiu uma nova dinâmica. A diferenciação das classes sociais impôs uma nova lógica de apropriação da riqueza, em que o bem de luxo desempenha o papel de viés de distinção social.

“Na escala de longuíssima duração, não há dúvida de que o aparecimento do Estado e das sociedades divididas em classes constitui uma das rupturas mais importantes da história do luxo. Quando se impôs a separação entre senhores e súditos, nobres e plebeus, ricos e humildes, o luxo não mais coincidiu exclusivamente com os fenômenos de circulação-distribuição-desentesouramento das riquezas, mas com novas lógicas de acumulação, centralização e hierarquização. Toda a vida das sociedades de ordens organiza-se em torno da cisão ostensiva entre bens ricos e bens ordinários. Fausto de uns, pobreza da maioria: por toda parte as sociedades estatais-hierárquicas são acompanhadas pela desigualdade das riquezas, pela divisão social das maneiras de possuir e de despender, de morar e de se vestir, de se alimentar e se divertir, de viver e de morrer”.

(LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 28)

Assim, dada a lógica social do consumo do bem de luxo nas sociedades modernas de classes, evoca-se uma discussão acerca da dinâmica deste consumo, no sentido de que existem fatores motivacionais particulares associados ao aspecto subjetivo do bem de luxo, muito mais do que o consumo para a realização do produto em si. Nesta discussão, o economista teórico Thorstein Veblen categoriza este consumo como “conspícuo”:

“Conspicuous consumption of valuable goods is a means of reputability to the gentleman of leisure. As wealth accumulates on his hands, his own unaided effort

will not avail to sufficiently put his opulence in evidence by this method. The aid of friends and competitors is therefore brought in by resorting to the giving of valuable presents and expensive feasts and entertainments. Presents and feasts had probably another origin than that of naive ostentation, but they required their utility for this purpose very early, and they have retained that character to the present; so that their utility in this respect has now long been the substantial ground on which these usages rest. Costly entertainments, such as the potlatch or the Ball, are peculiarly adapted to serve this end. The competitor with whom the entertainer wishes to institute a comparison is, by this method, made to serve as a means to the end. He consumes vicariously for his host at the same time that he is witness to the consumption of that excess of good things which his host is unable to dispose of single-handed, and he is also made to witness his host's facility in etiquette".

(VEBLEN, 1973, p. 46)

Veblen e, ainda, as sociologias da distinção destacaram essa dimensão erótica do luxo. Uma vez que os comportamentos de consumo dispendioso são movidos, nesse sentido, apenas pela vaidade e as estratégias de hierarquização social, as coisas não possuem valor senão em razão de seu valor-signo, jamais por si próprias.

“A teoria cara a Veblen, a do consumo ostentatório como instituição social encarregada de significar a posição social, torna-se uma referência importante, adquire um valor de modelo interpretativo insuperável para apreender no consumo uma estrutura social de segregação e de estratificação. Assim, jamais se consome um objeto por ele mesmo ou por seu valor de uso, mas em razão de seu ‘valor de troca signo’, isto é, em razão do prestígio, do status, da posição social que confere. Para além da satisfação espontânea das necessidades, é preciso reconhecer no consumo um instrumento da hierarquia social e nos objetos um lugar de produção social das diferenças e dos valores estatutários. Desse modo, a sociedade de consumo, com sua obsolescência orquestrada, suas marcas mais ou menos cotadas, suas gamas de objetos, não é senão um imenso processo de produção de ‘valores signos’ cuja função é conotar posições, reinscrever diferenças sociais em uma era igualitária que destruiu as hierarquias de nascimento. A ideologia hedonista que sustenta o consumo é só um alibi para uma determinação mais fundamental que é a lógica da diferenciação e superdiferenciação sociais. A corrida para o consumo, a febre das novidades não encontram sua fonte na motivação do prazer, mas operam-se sob o ímpeto da competição estatutária”.

(LIPOVETSKY, 1989, p. 171)

Em relação ao processo de produção, o luxo surgiu, em geral, como resultado de um processo artesanal envolvendo materiais de alta qualidade, com preços elevados, de acordo com as exigências e determinação dos consumidores. A riqueza de detalhes e a utilização de materiais selecionados configuravam o caráter exclusivo do bem de luxo, em detrimento do *glamour*

subjetivo do luxo moderno. Até a metade do século XIX, o universo do luxo funciona de acordo com um modelo de tipo aristocrático e artesanal. Se, desde a Renascença, os artistas ganharam a glória, em compensação os artesãos, em sua maioria, são desconhecidos e sem prestígio. O cliente é o patrão, e o artesão executa na sombra. Enquanto o valor do trabalho parece reduzido em comparação ao valor do material utilizado, a iniciativa cabe ao senhor ou ao grande burguês que faz a encomenda. O sistema que prevalece nos tempos pré-democráticos é aquele que inclui a fabricação de peças únicas, a primazia da demanda do cliente, a situação subalterna e anônima do artesão.

Contudo, com o surgimento da alta-costura e, mais ainda, com a institucionalização da *haute couture* na França, com a criação da Federação Francesa da Alta Costura em 1868, e a conseqüente imposição de regras bem estritas para a comercialização deste bem de luxo, o artesão, ou ainda, o costureiro, passou a ocupar posição de destaque perante o mercado. O caráter exclusivo de produção da alta-costura concedeu liberdade, autonomia e poder de dirigir a moda ao artesão anteriormente subordinado à demanda da aristocracia.

“Tudo oscila com a modernidade. Nada ilustra melhor a nova lógica que se impõe do que o surgimento da alta-costura. Na segunda metade do século XIX, Charles Frédéric Worth assenta-lhe os fundamentos ao estabelecer uma indústria de luxo consagrada à criação de modelos freqüentemente alterados e fabricados nas medidas de cada cliente. A ruptura com o passado é clara. Enquanto os modelos são criados fora de toda procura particular, o grande costureiro aparece como um criador livre e independente. Ele estava à disposição; agora impõe soberanamente seus modelos e gostos às clientes metamorfoseadas em consumidoras despojadas de um real direito de controle. A idade moderna do luxo vê triunfar o costureiro liberto de sua antiga subordinação à cliente e afirma seu novo poder de dirigir a moda. Nasceu a idade de ouro do costureiro demiurgo: ela vai durar cem anos. O costureiro era um artesão obscuro, agora é reconhecido como um artista sublime, um criador favorecido por uma notoriedade, um renome excepcional que resplandece em todo o planeta. Dignificação e consagração democrática do grande costureiro que prolonga uma dinâmica inaugurada no século XVIII, momento em que os grandes cabeleireiros e as ‘vendedoras de moda’ são considerados artistas e adquirem seus títulos de glória. A partir da metade do século XIX, toda uma face do universo do luxo vê-se, assim, associada a um nome, a uma individualidade excepcional, a uma casa comercial de muito prestígio. Alguns desses nomes, tanto na esfera da moda como em outros setores, conservaram um lugar de primeiríssimo plano até nossos dias. O produto de luxo personalizou-se, daí em diante traz o nome do costureiro ou de uma grande casa e não mais o de um alto hierarca ou de um lugar geográfico. Não é mais apenas a riqueza do material que constitui o luxo, mas a aura do nome e renome das grandes casas, o prestígio da

grife, a magia da marca. Nesse quadro, as competições pelo prestígio não serão mais exercidas apenas no campo das classes superiores, mas também no campo dos produtores de bens de luxo. Com a alta-costura, o luxo torna-se pela primeira vez uma *indústria de criação*”.

(LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 43)

Muita coisa, entretanto, alterou-se com o passar dos séculos XIX e XX. Assim como se observa em todos os mercados, certos processos históricos alteraram de forma profunda a estrutura produtiva e de circulação. As Revoluções Industriais, as Grandes Guerras, a intensificação do comércio internacional, a Revolução Tecnológica contínua e progressiva, para não citar todos, fizeram com que a gestão empresarial, como um todo, fosse alterada profundamente em todos os setores da economia. Da mesma forma, altera-se o mercado de luxo.

O século XX marcou a intensificação da concorrência entre as empresas, a saturação de mercados já consolidados – em suma, os mercados dos países desenvolvidos, a necessidade de abertura a novos mercados, a elevação dos custos de marketing, a imposição da inovação a todos os setores econômicos como fonte de produtividade e condição à reprodução ampliada do capital, a alteração no perfil do consumidor, a elevação da renda global, a expansão das atividades financeiras, etc. Processos que, de forma geral, criaram entraves financeiros a empresas, principalmente as de pequeno porte, fortemente presentes no mercado de luxo.

As empresas do luxo precisaram se adequar a nova lógica do mercado. O bem de luxo assumiu uma nova proporção e foi segmentado. As necessidades de ocupar novos mercados e de superacumular capital, e o processo de financeirização da atividade fizeram com o que a gestão do luxo se alterasse de forma profunda. O bem de luxo precisou ser segmentado de forma que atingisse um mercado consumidor maior, sem abrir mão, entretanto, da aura e da condição de exclusividade das grandes marcas. O viés social e a satisfação associada ao caráter erótico e subjetivo do luxo permaneceram, portanto, presentes.

“Passou-se, assim, de uma lógica centrada na oferta, na criação e no criador, a uma lógica que integra a procura, a concorrência, as necessidades do mercado e dos consumidores” (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 93).

O luxo, e em especial o francês, precisou conciliar a afirmação de uma ética de casa e a gestão rigorosa de suas marcas para sustentar seu sucesso no plano mundial. Sem se direcionar

especificamente a sua clientela rica tradicional, o setor do luxo encontrou os meios de seu crescimento entre as classes médias; portanto, segundo o termo consagrado, democratizou-se.

A partir disso, toda marca deve encontrar e gerir o equilíbrio perfeito entre a difusão e a banalização, a extensão de seu nome e o respeito por sua identidade e estilo, ir ao encontro de novos consumidores mais ocasionais, porém mantendo sua seletividade, fator de desejo e reforço do valor da marca.

“Acesso ao prazer de possuir, vontade de exprimir sua diferença, de consumir o supérfluo, o significante social, ou busca de uma satisfação hedonista ou emocional, quaisquer que sejam as causas, é preciso constatar que esses comportamentos de exibição de riqueza saturaram-se ou mesmo inverteram-se. A implosão das ‘bolhas financeiras’ modificou os comportamentos de compra e veio desacelerar o fluxo clássico dessa clientela para os produtos de luxo. As derrocadas dos *traders*, dos empresários da ‘nova economia’, as incertezas profissionais que daí em diante afetam os executivos, as inquietações sobre o financiamento das aposentadorias, mas igualmente a angústia securitária e um contexto geopolítico mundial tenso fizeram voltar ao normal o frenesi eufórico que alimentava a procura pelas marcas de luxo. Passou-se, em alguns anos, de uma geração da aparência, da identificação a um grupo pelo viés de códigos visíveis, a uma geração do ser, de busca de sentido, de autenticidade e de emoções. Paralelamente, novos participantes estrangeiros penetram no mercado tradicionalmente ocupado pelas marcas de origem francesa, empregando estratégias de *marketing* ofensivas e instaurando ‘regras do jogo’ diferentes. De um lado, esses fatores levaram o setor do luxo francês a interrogar-se sobre as estratégias a serem aplicadas para manter sua liderança, a analisar a evolução das expectativas e dos valores dos consumidores e, de outro lado, os administradores das diferentes marcas a fazer suas próprias reflexões”

(LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 95)

Apesar da alteração da lógica produtiva e da gestão no mercado de luxo, “não se pode falar de crise, e as cifras do setor não traduzem o temido enredo-catástrofe. Mas hoje é preciso integrar os novos comportamentos dos consumidores, dos distribuidores e dos concorrentes na gestão das marcas. As marcas devem, portanto, permanecer vigilantes no que se refere à sensibilidade dos consumidores ao preço, à inflação de lançamento de produtos novos...” (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 95). Os índices de crescimento do setor nos últimos anos têm superado, e muito, os índices de crescimento da economia global, principalmente nos países emergentes como a China e o próprio Brasil, configurando a nova busca por um mercado consumidor jovem e em crescimento.

De certa forma, o mercado de luxo é o responsável pelo desenvolvimento da sociedade de consumo, sempre em busca da apropriação material diferenciada da riqueza.

“Pode-se caracterizar empiricamente a ‘sociedade de consumo’ por diferentes traços: elevação do nível de vida, abundância das mercadorias e dos serviços, culto dos objetos e dos lazeres, moral hedonista e materialista, etc. Mas, estruturalmente, é a generalização do processo de moda que a define propriamente. A sociedade centrada na expansão das necessidades é, antes de tudo, aquela que reordena a produção e o consumo de massa sob a lei da obsolescência, da sedução e da diversificação, aquela que faz passar o econômico para a órbita da forma moda. ‘Todas as indústrias se esforçam em copiar os métodos dos grandes costureiros. Essa é a chave do comércio moderno’: o que escrevia L. Cheskin nos anos 1950 não foi desmentido pela evolução futura das sociedades ocidentais, o processo de moda não cessou de alargar sua soberania. A lógica organizacional instalada na esfera das aparências na metade do século XIX difundiu-se com efeito para toda a esfera dos bens de consumo: por toda parte são instâncias burocráticas especializadas que definem os objetos e as necessidades; por toda parte impõe-se a lógica da renovação precipitada, da diversificação e da estilização dos modelos. Iniciativa e independência do fabricante na elaboração das mercadorias, variação regular e rápida das formas, multiplicação dos modelos e séries – esses três grandes princípios inaugurados pela Alta Costura não são mais apanágio do luxo do vestuário, são o próprio núcleo das indústrias de consumo. A ordem burocrático-estética comanda a economia do consumo agora reorganizada pela sedução e pelo desuso acelerado. A indústria leve é uma indústria estruturada com a moda”.

(LIPOVETSKY, 1989, p. 159)

Em suma, pode-se dizer, o luxo se alterou profundamente, principalmente sob a ótica produtiva. A utilização ostentatória do luxo, entretanto, permaneceu; na sociedade moderna, em que a individualidade se exalta, o luxo praticamente se reduziu àquela função. Sua natureza conceitual, da mesma forma, foi mantida. O luxo permanece relacionado à constituição e à realização do desejo, ao preenchimento da lacuna de distinção social e à realização da necessidade supérflua. A alteração estrutural está muito mais associada à percepção do consumidor sobre o mercado e ao processo de concepção e, a partir daí, à nova gestão das marcas de luxo.

1.2 A dinâmica atual do mercado de luxo e uma introdução ao panorama brasileiro

Como já foi dito anteriormente, o século XX alterou de forma profunda o mercado de luxo. As empresas do setor precisaram se readequar à lógica do consumidor final e reaver suas estratégias, no sentido de assegurar a solidez do negócio, dada a volatilidade e os elevados custos da concorrência, impostos pela financeirização da economia, pelas agressivas estratégias de marketing e pela intensificação das relações internacionais. De fato, ao analisar este processo de alteração na gestão das grandes grifes, destacam-se três estratégias comuns a quase todas elas: a segmentação do produto de luxo, a fusão e a constituição de *holdings*, e a abertura de novos mercados, principalmente em países em desenvolvimento, onde se observou recentemente um crescimento considerável do enriquecimento das famílias.

“O século XIX, com seu desenvolvimento industrial e sua mecanização crescente, vai tornar os produtos reproduzíveis em série e, portanto, mais acessíveis a um maior número de pessoas” (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p. 117). Possibilita-se aí a tendência de segmentação do mercado de luxo que, atualmente, é tida como um mecanismo estratégico pelas grandes “marcas”. Cria-se, assim, o que podemos chamar o mercado de luxo em massa e o mercado de luxo-luxo. Neste último, podemos incluir atividades como a alta-costura, por exemplo. É neste contexto, em que se possibilita um descolamento entre a produção do luxo e a produção artesanal, que o mercado de luxo se desenvolve, ampliando o seu mercado consumidor e, até mesmo, o seu portfólio. O luxo passa a se caracterizar, então, muita mais pela criação e sustentação do *glamour* do que pela realização do produto em si.

Apesar do caráter exclusivo, único e pessoal associado aos artigos de luxo, com o desenvolvimento e crescimento mundial, no decorrer do tempo, certas *maisons* precisaram abrir mão de algumas de suas peculiaridades, a fim de integrar um mercado mais amplo e competitivo, não abrindo mão, entretanto, dos fatores que as associaram ao *glamour* e ao desejo pelos seus produtos. É basicamente esta a tendência que tem sido observada nos últimos anos. Com o crescimento do comércio internacional, o desenvolvimento dos meios de comunicação e as alterações históricas no perfil do consumidor da classe, as fornecedoras do luxo passaram a enfrentar desafios de marketing, logística, produção e investimento, que suas pequenas unidades

artesanais não enfrentavam em períodos anteriores. Desafios que, grosso modo, geram riscos e entraves financeiros.

Nascem, então, os grandes conglomerados do luxo. *Holdings* que se abstém do processo criativo em si para gerir *maisons* de arte, por assim dizer, atentando-se às convenções do mercado como um todo, a fim de assegurar o lucro e a sustentabilidade do negócio. “Por mais que evoque a abstração e a fantasia em seu conceito original, o luxo torna-se concreto e realista dentro da lógica capitalista: é um negócio como outro qualquer, cujo objetivo principal é o lucro” (D’ANGELO, 2006, p. 33).

“A entrada em cena das grandes holdings coincide com a internacionalização do mercado do luxo. ‘É difícil dizer quem é o ovo e quem é a galinha, mas o fato é que hoje a moda está de tal forma globalizada que só as marcas que têm o apoio financeiro dos grandes grupos sobrevivem em grande escala’, explica o consultor de moda Jean-Jacques Picart”.

(VARELLA, 2005, p. 22).

A partir disso, observa-se uma série de estratégias mercadológicas (e aí se inclui a segmentação do mercado) que são aplicadas ao mercado de luxo como em outro qualquer, a partir da gestão de grandes empresários. Com o incentivo ao consumo massificado do luxo, por exemplo, “o objetivo tornou-se a criação de produtos de excelente qualidade, em grande quantidade, acessíveis ao que seria uma classe média alta em escala global, mas suficientemente raros para conservar a aura de exclusividade e o preço elevado” (VARELLA, 2005, p. 22). O objetivo seria transportar os valores subjetivos do mercado de luxo-luxo ao mercado de luxo em massa, de fato que preços mais elevados em ambos se justifiquem.

“On the one hand retailers want to sell as much of their product as they can while, on the other hand, their very object in proclaiming their product a ‘luxury’ might seem to imply exclusiveness. It is in line with this exclusivity that luxury goods are seemingly to be associated with expensiveness and rarity”.

(BERRY, 1994, p. 04).

Partindo para uma análise do mercado consumidor, observa-se, principalmente, nesta última década, a expansão do mercado de luxo para países emergentes, dada a saturação relativa do mercado consumidor nos países desenvolvidos, onde o luxo representa um valor histórico consolidado. As grandes empresas do luxo atentam-se, agora, ao consumidor novo, para a

introdução de novas estratégias de atendimento e de transmissão dos valores de marca. Busca-se a conquista de novos mercados, que venham complementar os mercados mais antigos, já consolidados.

Esta estratégia está diretamente associada ao *know-how* empresarial que os gestores destas *holdings* do luxo carregam consigo. Estratégia que se observa em outros mercados, inclusive o financeiro, e que representa um esforço de superação às crises de vulnerabilidade externa, cujos epicentros têm se localizado nas economias centrais. Dentro desta nova lógica, o Brasil desempenha papel importante. É uma economia que, grosso modo, internacionalizou-se, de fato, nestas últimas décadas e tem enfrentado tais crises com resultados relativamente satisfatórios.

O mercado de luxo, entretanto, pode-se dizer, expandiu-se recentemente no Brasil. Ainda desempenha papel tímido, porém com perspectivas interessantes de crescimento. De acordo com Durand (1988), do mercado de luxo em três séculos de colônia não há muito que falar, tão pobre foi a vida cultural no Brasil, devido à distância em que Portugal pretendia mantê-lo de outras metrópoles concorrentes. Mas, após a independência política do país, “por volta de 1830, franceses começam a abrir lojas de moda no Rio de Janeiro, dedicando-se também a outros gêneros de bens de luxo” (DURAND, 1988, p. 63).

De lá pra cá, o mercado consumidor brasileiro se expandiu muito, contando hoje com uma classe média que vai de encontro ao interesse das grandes empresas na criação de um mercado de luxo em massa. Além disso, com a consolidação do processo industrial no Brasil e a expansão do mercado financeiro, formou-se uma classe A, importante no país, que se torna cada vez mais exigente em relação ao mercado de luxo, seguindo, ainda, a busca pela distinção social característica dos novos ricos.

É neste contexto que a análise do mercado de luxo no Brasil se torna importante, tanto para entender de que forma o país se inclui no rol de estratégias dos grandes conglomerados, quanto para entender de que forma a evolução da economia nacional atrai este segmento historicamente presente nos países desenvolvidos.

2. A consolidação do mercado de luxo ou a inserção do luxo aos padrões mercadológicos recentes de concorrência, concentração de capital e financeirização

O conceito de consolidação de um mercado é um conceito muito subjetivo, que pode significar muito ou nada, caso não haja um referencial teórico ou um ponto de análise relativo que permita diferenciar o mercado, em questão, de mercados, dentro desta lógica, não consolidados. Como o objetivo deste trabalho não é teorizar ou aprofundar-se em discussões teóricas sobre estruturas de mercados e etc., torna-se importante definir o significado deste conceito neste trabalho.

Ao falar em consolidação de um mercado, mais uma vez, neste trabalho, estarei falando, nada mais, da inserção deste mercado nos padrões mercadológicos recentes de concorrência, concentração de capital e financeirização da atividade produtiva, ou seja, dos padrões contemporâneos da Economia Industrial, estabelecidos, principalmente, pela Grande Corporação norte-americana. Discutir este conceito para o mercado de luxo significa dizer, então, que o bem de luxo assumiu uma dinâmica mercantil diferente daquela que o concebeu como produto, e é parte agora de uma dinâmica produtiva e financeira de proporções bem maiores, em que a produção artesanal, exclusiva e personalizada abre espaço para a produção industrial, em massa.

De certa forma, pode-se dizer que esta estrutura industrial recente que rege a dinâmica da Economia atual é contraditória à existência histórica do bem de luxo, como já vimos, e aos fatores que justificam o consumo do luxo, como a exclusividade. É neste sentido que se faz curiosa a análise das estratégias das empresas do luxo, que vem sustentando seu crescimento em patamares consideráveis nos últimos anos.

Como já vimos, a partir da década de 60, principalmente, e, com a revolução tecnológica constante, a intensificação das relações internacionais de comércio, o processo de globalização e a reorganização da divisão internacional do trabalho, para citar apenas alguns dos processos históricos recentes mais importantes, a estrutura organizacional da indústria vem se alterando profundamente. Todos estes processos, à medida que criaram possibilidades quase infinitas de crescimento, abrindo novos mercados e reduzindo custos de transação, criaram também necessidades de capital e de flexibilidade organizacional que pequenas empresas dificilmente possuem.

A intensificação das relações comerciais internacionais, associada à difusão dos meios de comunicação e marketing, impôs às empresas de modo geral a necessidade pela expansão a novos mercados, tanto para ganhos de capital quanto para sustentação de marca e de mercado consumidor. Por estes motivos, e por outros que não nos interessam agora, observou-se nas últimas décadas um processo de concentração de capital na indústria, com a formação de grandes conglomerados empresariais.

No caso da indústria do luxo, este processo é ainda mais evidente, tendo em vista o caráter artesanal, familiar e exclusivo do nascimento desta indústria. O mercado de luxo era anteriormente marcado pela existência de pequenas e médias *maisons*, uma vez que toda a produção de uma marca estava majoritariamente associada a um nome, a um artista ou artesão. O caráter artesanal e único da produção do luxo não condizia, em princípio, à produção em massa e, também, à logística desta nova ordem internacional. Era evidente que pequenas empresas do luxo não sobreviveriam à nova lógica da Indústria contemporânea e, inevitavelmente, precisariam se associar ou se fundir a outras empresas com disponibilidade de capital maior, a fim de preservarem sua existência e/ou seu crescimento.

De acordo com Okonkwo (2009), “[...] globalization, wealth-creation opportunities, new market segments, digital communications, international travel and culture convergence have led to a series of business challenges that luxury practitioners have never known”.

A consolidação do mercado de luxo, portanto, coincide com a formação das *holdings* do luxo, no sentido da formação de estruturas empresariais capazes de suportar as demandas da nova ordem concorrencial e suprir as fraquezas e as limitações da pequena empresa do luxo.

Segundo Okonkwo (2009), “luxury became a consolidated economic sector in the late 1990s, led by the vision of conglomerates such as LVMH, Gucci Group and Richemont”.

Pode-se dizer, portanto, que a consolidação do mercado de luxo, ou seja, a formação dos grandes conglomerados deste setor deu início a uma nova fase desta indústria. O centro de decisão importante não se concentra mais no consumidor demandante do bem de luxo, como nos primórdios da indústria, e nem no artesão/artista ofertante do bem de luxo, como anteriormente. O centro de decisão agora está localizado nas matrizes destas grandes empresas, e carregam o nome de grandes gestores ou *chairmen*. Gestores que possuem *know-how* empresarial forte e que,

assim como em outros setores, observam a dinâmica de seu mercado consumidor e as estratégias de seus concorrentes para estabelecerem estratégias sustentadas para o crescimento e, no limite, para a elevação do lucro.

Peculiar ao mercado de luxo, entretanto, é o caráter do produto final. A expansão da empresa do luxo precisa estar associada, de maneira intrínseca, a sustentação do valor-signo de sua marca, o que determina estratégias comuns com características específicas, o que será visto mais a frente.

O processo de concentração de capital está associado, mais recentemente, à nova lógica financeira estabelecida nos EUA a partir da década de 1960. Esta nova lógica é extremamente importante para a compreensão da dinâmica atual do mercado de luxo, em termos de estratégia e gestão.

Com as inovações financeiras da segunda metade do século XX, houve uma crescente participação de empresas não financeiras no circuito do mercado de capitais, tanto para o financiamento de recursos para investimento (função primária), quanto para a realização de operações financeiras desvinculadas à atividade produtiva. As grandes empresas do luxo, como grandes conglomerados que são, também têm seguido esta lógica financeira, o que, em última instância, tem redefinido suas estratégias de gestão.

De acordo com Braga (1997), a nova lógica financeira das corporações faz com que estas caminhem em direção à formação de estruturas multinacionais, multissetoriais e multifuncionais. Multinacionais no sentido de que realizam atividades e lucros em territórios nacionais distintos; multissetoriais no sentido de que são várias empresas operando em distintos ramos da produção industrial; e multifuncionais porque se ocupam, ao mesmo tempo, das funções produtivas, comerciais e financeiras.

Esta nova lógica financeira também está presente nas grandes empresas do luxo. Estas empresas, como LVMH e PPR, participam diretamente do circuito financeiro e, assim, são constantemente influenciadas pelo andamento do mercado de capitais. A abertura de capital destas empresas é, portanto, outro fator dissociador entre o caráter artesanal histórico do luxo e a dinâmica atual deste mercado.

Um exemplo prático desta nova lógica de gestão foi o afastamento recente do extraordinário estilista John Galliano da direção criativa da Dior e da marca que leva o seu nome, após a divulgação de um vídeo em que o estilista fazia declarações antissemitas. Existem ainda outros exemplos parecidos, mas este concretiza de fato a mudança que pode ser observada na gestão dessas *maisons* em relação ao centro de decisão, citado anteriormente. O poder criativo do artista/estilista não é tão ou mais importante que a repercussão, por exemplo, de tal vídeo, uma vez que o gestor desta grande empresa está muito mais preocupado agora com a repercussão no mercado de capitais do que com o produto final em si.

Estabelecida a nova lógica empresarial que rege o mercado de luxo e a importância, ou quase equivalência, da formação dos grandes conglomerados para a consolidação deste mercado, as peculiaridades do bem de luxo e o caráter histórico de sua produção evocam curiosidades a respeito da gestão destas *maisons*. Como as grandes empresas conciliam a entrada em novos mercados e o aumento da oferta de seus bens com o caráter exclusivo e personalizado intrínsecos ao bem de luxo? Como os grandes conglomerados mantêm altas taxas de crescimento em períodos de crise da economia internacional? As respostas para estas e outras perguntas ficam claras quando observadas e analisadas as tendências, os desafios e as estratégias empresariais deste mercado.

Para tanto, é importante, previamente, entender como nasceram e quais são estes grandes conglomerados que dominam hoje a produção do luxo no mundo.

2.1 Os donos do mundo: LVMH, PPR e Richemont

OS DONOS DO MUNDO | Três conglomerados controlam o grosso do mercado de luxo, incluindo moda, jóias e bebidas finas. Disputam ferozmente as marcas mais famosas e faturam alto

LVMH

Faturamento: 12,6 bilhões de euros

Lucro em 2004: 1 bilhão de euros

Lojas: 1 700

Controle: Bernard Arnault, segundo lugar na lista dos mais ricos da França, com fortuna de 17 bilhões de dólares

Grifes



PPR

Faturamento: 24,2 bilhões de euros (incluindo gigantes como Printemps e Fnac). As marcas de luxo se concentram no Gucci Group

Lucro em 2004: 940 milhões de euros

Lojas: 800

Controle: François Pinault, quarto lugar na lista dos mais ricos da França, com fortuna de 5,9 bilhões de dólares

Grifes



RICHEMONT

Faturamento: 3,4 bilhões de euros

Lucro em 2004: 296 milhões de euros

Lojas: 865

Controle: grupo de investidores baseado na Suíça

Grifes



Figura 1: Os donos do mundo

Fonte: Veja Online (2005)

Nesta seção, a reprodução dos aspectos mais importantes da história de cada companhia permitirá ao leitor, de forma mais aprofundada, entender as peculiaridades e a dinâmica histórica do mercado de luxo. Portanto, esta seção torna-se extremamente importante e interessante para que entenda-se com mais propriedade todos os aspectos microeconômicos e/ou empresariais, além dos desafios enfrentados por estas empresas, presentes neste trabalho. Para a construção desta etapa, o principal referencial bibliográfico utilizado foi o livro *International Directory of Company Histories*, em diferentes volumes, disponibilizado no portal online *fundinguniverse.com*. Todas as informações contidas nesta fonte foram confirmadas a partir da checagem das próprias informações disponibilizadas pelas empresas em seus *websites* oficiais (www.lvmh.com, www.richemont.com, e www.ppr.com). Nenhuma correção importante foi realizada; entretanto, novas informações foram adicionadas, de forma a atualizar a história de cada companhia.

2.1.1 Louis Vuitton Moët Hennessy

LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, criada a partir de uma fusão de US\$ 4 bilhões em 1987, é a líder mundial em fornecimento de bens de luxo, com produtos que vão de *champagnes* e perfumes a bolsas de grife. Sua divisão de moda e artigos de couro inclui marcas proeminentes como Louis Vuitton, Kenzo, Givenchy and Céline, enquanto sua divisão de cosméticos e perfumes distribui marcas como Christian Dior, Givenchy e Guerlain. Por sua vez, sua divisão de vinhos e bebidas inclui marcas *premium* como Dom Pérignon, Hennessy, Krug, e Moët Chandon. A empresa também possui distribuidoras de bens de luxo, incluindo parte majoritária da DFS Group Ltd., grupo de lojas *duty-free*, e a Sephora, uma cadeia de perfumes e cosméticos.

A história da Louis Vuitton

Historicamente uma fornecedora de malas para ricos e poderosos, a Louis Vuitton é conhecida por combinar materiais de qualidade com criações inovadoras que refletem as necessidades de seus clientes e as mudanças constantes no mundo das viagens.

Louis Vuitton saiu de sua cidade natal, Anchay, para ir para Paris, em 1835, aos 14 anos de idade. Após um ano viajando a pé, ele chegou a capital e logo se tornou um aprendiz em embalagens e um *trunkmaker*. Filho de carpinteiro, Vuitton, com 10 anos, já havia se tornado mestre na arte de trabalhar com madeira e construir carrocerias. Durante seu aprendizado, Vuitton ganhou experiência ao visitar as mansões de mulheres ricas, onde era empregado para embalar suas roupas antes de suas longas viagens. Com seu mentor, Monsieur Maréchal, visitou regularmente o Palácio de Tuileries como empacotador exclusivo da Imperatriz Eugénie.

Em 1854, Vuitton abriu seu próprio negócio, muito próximo das casas de alta costura da *Place Vendôme*, em Paris. Dada a sua familiaridade com a madeira, a seda e o cetim, ele se tornou muito respeitado pelos costureiros, que o designaram a embalar suas criações. Sua invenção de malas-caixa, que eram mais facilmente transportadas do que os antigos baús, Vuitton estabeleceu sua reputação como um mestre das malas.

Louis começou a cobrir suas caixas com lona, a qual era elegante e a prova d'água quando envernizada. Como seu negócio crescia com sucesso, Vuitton abriu uma fábrica fora de Paris, onde o fornecimento e o transporte de madeira eram mais convenientes. Quando sua loja original

se tornou pequena, Vuitton tratou de expandir-se para outras regiões de Paris. Em pouco tempo, ele havia se tornado o fornecedor da maioria das autoridades e pessoas famosas da época. A qualidade de seus materiais, as divisões internas e o acabamento fizeram de suas malas de luxo produtos muito superiores a qualquer coisa parecida anteriormente produzida.

Na tentativa de desencorajar a cópia na utilização da lona cinza por seus concorrentes, em 1876, Vuitton introduziu novos *designs* misturando vermelho e bege e marrom e bege em estampas originais para cobrir suas malas. Já em 1888, suas estampas eram copiadas, e, então, uma estampa xadrez patenteada passou a ser utilizada. Grande parte do sucesso de seu negócio pode ser explicada pela sua habilidade em responder às mudanças na indústria da viagem que emergiram em ritmo surpreendente na segunda metade do século XIX.

Vuitton projetou malas que eram verdadeiros guarda-roupas para transporte em carros, ao mesmo tempo em que criou versões mais leves de malas tradicionalmente utilizadas pela aristocracia inglesa. Seu filho Georges desempenhou um papel importante na gestão do negócio, abrindo a primeira filial da marca fora da França, em Londres, em 1885. Em 1890, Georges inventou o cadeado a prova de roubo com a combinação de cinco números, o que permitia que cada cliente tivesse sua própria combinação para a proteção de sua bagagem. Após dois anos, a empresa apresentava o seu primeiro catálogo com uma ampla gama de produtos.

Quatro anos depois da morte de Louis Vuitton em 1892, Georges introduziu um projeto novo de lona, em mais uma tentativa de impedir a atuação dos falsificadores. Em memória de seu pai, o novo desenho de Georges destacava as iniciais da Louis Vuitton contra um fundo de estrelas e flores, o qual foi patenteado, se tornando um sucesso imediato.

De lá pra cá, até o início da segunda metade do século XX, o empreendedorismo de Georges e dos descendentes da família colocou a Louis Vuitton em patamares ainda mais elevados de sucesso e de desejo. Com o envolvimento da França na Primeira Grande Guerra Mundial, houve diversas dificuldades em torno da produção e da demanda, havendo um deslocamento considerável das vendas por encomenda para as vendas por catálogo. Além disso, o fim do século XIX marcou a expansão da marca para os EUA, a partir do interesse visionário de Georges. Outro aspecto interessante foi a criação associada, já no século XX, de uma empresa de publicidade e um escritório de *design*, para fazer e divulgar esboços detalhados de produtos a clientes, mesmo antes da fabricação. Ainda, a constante utilização de materiais especiais e

inovadores, e a diversificação crescente de seus produtos, mantiveram o status de superioridade da marca como líder na distribuição de artigos de viagem.

Com o sucesso da empresa e a reputação de luxo, deu-se uma onda enorme de produtos Louis Vuitton falsificados. Um ano antes de sua morte em 1970, filho de Georges, Gaston Vuitton decidiu agir contra os falsificadores, abrindo uma loja em Tóquio, oferecendo o produto Louis Vuitton original no mercado asiático, na expectativa de informar melhor seus clientes e desincentivar a compra e a fabricação de imitações.

Henry Racamier, o marido da filha de Gaston Vuitton, Odile, assumiu a gestão da empresa em 1977. Racamier tinha fundado a Stinox, uma empresa de fabricação de aço, após a Segunda Guerra Mundial, e vendeu-a com um enorme lucro antes de vir para a Louis Vuitton. Com Racamier, as vendas da empresa subiram de US\$ 20 milhões, em 1977, para quase US\$ 1 bilhão, em 1987.

Racamier reconheceu que os lucros eram maiores no varejo e que, para ter sucesso a nível internacional, a Louis Vuitton precisaria ampliar sua presença nas lojas e distribuidoras na França. Como resultado, as lojas Louis Vuitton foram abertas em todo o mundo entre 1977 e 1987, e a Ásia se tornou o principal mercado de exportação da empresa. Além disso, a diversificação de produtos se seguiu, e, em 1984, por insistência do diretor financeiro Joseph Lafont, a empresa vendeu ações ao público, através de Bolsas de Valores em Paris e Nova York.

Os anos 1980 foram anos rentáveis para a Louis Vuitton. Em 1983, a empresa tornou-se a patrocinadora das preliminares da Copa América. Três anos depois, a empresa criou a Fundação Louis Vuitton para a ópera e a música. A produção na fábrica, em Asnières, incorporou o uso de lasers e outras tecnologias modernas neste período, e um centro de distribuição foi aberto em Cergy-Pontoise, ao norte de Paris. A empresa destinou dois por cento da receita anual para a batalha sem fim contra os falsificadores.

Ainda com Racamier, a Louis Vuitton começou a adquirir empresas com uma reputação de alta qualidade, com a compra de participação na Givenchy e na casa de *champagne* Veuve Cliquot. A filosofia de aquisição da Louis Vuitton era mais pessoal, cortês e discreta, ao invés de sistematicamente agressiva.

A história da Moët-Hennessy

A Moët-Hennessy, cujas linhas de produtos incluem os perfumes Christian Dior, o *champagne* Dom Pérignon, e o *cognac* Hennessy, é uma empresa francesa bem estabelecida e extremamente bem sucedida. O que começou como o negócio de um vinicultor francês talentoso há cerca de 250 anos, tornou-se líder mundial na produção de vinhos, bebidas, cosméticos e perfumes.

Claude Moët considerou a região de Champagne, a leste de Paris, no vale do rio Marne, o local ideal para a produção de vinho. Estabeleceu um vinhedo perto de Epernay, mas frustrou-se ao lidar com os distribuidores responsáveis pela venda de seus produtos aos consumidores finais. Na tentativa de alcançar independência, neste sentido, Moët decidiu comprar um dos escritórios distribuidores e, conseqüentemente, passar a vender o seu próprio vinho.

Em 1743, a Moët et Cie (Moët and Company) foi formada. Com a ajuda de seu filho Claude-Louis, Moët rapidamente estabeleceu um grande número de clientes, que incluíam nobres da aristocracia rural.

Em 1750, pai e filho passaram a fornecer para Madame Du Pompadour, que regularmente ordenava *champagne* Moët para a corte real em Compiègne. Neste mesmo ano, Moët começou a vender *champagne* na Alemanha, Espanha, Europa Oriental e América.

Claude Moët morreu em 1792, deixando a empresa para seu neto Jean-Rémy, que lançou as bases para o sucesso depois de Moët et Cie. Ele ampliou a base de operações em Epernay, comprando os vinhedos da Abadia de Hautvillers, onde, um século antes, o monge beneditino Dom Pérignon aperfeiçoou a dupla fermentação de vinho para criar *champagne*. No entanto, foi a amizade de Jean-Rémy com Napoleão que ajudou a empresa a atrair um público fiel internacional.

Jean-Rémy tornou-se prefeito de Epernay em 1802, e conheceu Napoleão dois anos depois. Napoleão e sua comitiva foram ricamente recebidos com jantares e vinhos por Jean-Rémy nas casas de hóspedes recém-construídas no endereço da empresa, localizada na Avenue de Champagne.

O historiador, de Champagne, Patrick Forbes¹ escreveu sobre o período: “everybody who was anybody in Europe was passing through the Champagne district en route from Paris to the Congress of Vienna and they all wanted to visit the celebrated champagne maker... his 10 years in the Napoleonic limelight had made him the most famous wine-maker in the world and orders for his champagne began pouring in with such profusion that he hardly knew how to fill them”.

A lista de clientes da empresa de Moët havia crescido de forma extraordinária, englobando autoridades de diversos países.

Em 1832, Jean-Rémy se aposentou e abandonou a direção da empresa para seu filho Victor e seu genro Pierre-Gabriel Chandon de Briailles. Para refletir a nova parceria, o nome da empresa foi alterado para Moët et Chandon. Victor e Pierre expandiram as operações da empresa, e, em 1879, Moët et Chandon dominou o vale do Marne, com a introdução de suas mais saborosas uvas de Cramant, Le Mesnil, Bouzy, Ay e Verzenay. Neste momento, Moët et Chandon já empregava cerca de 2000 pessoas. A empresa tinha até criado um sistema de segurança social para os trabalhadores, que incluía atendimento médico gratuito, auxílio-moradia, pensões, subsídios de maternidade, subsídio de doença, e assistência jurídica gratuita.

A média das vendas anuais da Moët foram de cerca de vinte mil garrafas durante a década de 1820. Em 1872, esse número tinha aumentado para dois milhões, e, em 1880, tinha chegado a dois milhões e meio. Na virada do século XX, a clientela da Moët et Chandon permanecia principalmente nos escalões superiores da sociedade.

No final de 1920, a Moët et Chandon reafirmou o seu lugar no mercado criando o Dom Pérignon, marca de *champagne* vintage. Descrito por conhecedores como o *champagne* mais perfeito disponível, Dom Pérignon tornou-se também o mais caro. A criação do *champagne* Dom Pérignon iniciou, mais tarde, uma tendência em outras casas de *champagne*: a da criação de uma marca *premium*, que coloca outras safras regulares em segundo patamar. Dom Pérignon, no entanto, emergiu como o *champagne premium* de maior sucesso.

Apesar de interrupções em seus negócios durante a Segunda Guerra Mundial, a Moët et Chandon se recuperou rapidamente após a guerra, como resultado de sua modernização imediata de instalações. O Conde Robert-Jean de Vogüé, um dos compradores mais importantes de vinho

¹ Patrick Forbes *apud in* “International Directory of Company Histories” (2000), disponibilizado no portal online fundinguniverse.com.

da França em meados dos anos 1950, levou a empresa a um sucesso ainda maior. Com Vogüé, a Moët et Chandon experimentou seu período mais rápido de crescimento até hoje, marcada pela sua transformação de uma empresa familiar em corporação. Uma série de aquisições, fusões e diversificações expandiu a linha de produtos da empresa.

Moët et Chandon ganhou o controle da Ruinart Père et Fils, casa de *champagne* mais antiga da França e principal concorrente da casa Moët, em 1962. A empresa adquiriu Mercier, uma outra casa de *champagne* rival, em 1970, e logo depois adquiriu parte da Parfums Christian Dior, marcada como a primeira empresa do grupo fora do mercado de *champagne*. Moët et Chandon, mais tarde, completou a aquisição da Dior, cujos produtos incluem os perfumes Miss Dior, Dioressence, e Eau Savage.

A Moët et Chandon fundiu-se com a Jas. Hennessy & Company, a segunda maior produtora francesa de *cognac*, em 1971. A nova empresa, chamada Moët-Hennessy, desfrutou de uma ampla base financeira, e passou a ter maior capacidade de defender os seus interesses no exterior.

Em 1973, a empresa estabeleceu uma firme presença nos Estados Unidos, abrindo a vinícola Domaine Chandon em Napa Valley, Califórnia, local que se mostrou ideal para a produção de vinhos espumantes. A produção de vinhos espumantes em Domaine Chandon cresceu dramaticamente e possibilitou a Moët-Hennessy expandir em um de seus mais importantes mercados estrangeiros.

Alain Chevalier, protegido de Vogüé, foi o principal responsável pelo sucesso do Domaine Chandon. Ele foi nomeado CEO em meados dos anos 1970 e começou a transformar a Moët-Hennessy em uma empresa menos conservadora, com estratégias de marketing mais agressivas. Após a morte de Vogüé, em 1976, Chevalier continuou o programa de diversificação iniciada por seu antecessor.

Em 1977, Moët-Hennessy comprou as empresas Rozès em Portugal e França, em um esforço para aumentar a demanda por *champagne*. No ano seguinte, a empresa adquiriu a Roc, uma empresa de cosméticos francesa especializada em maquiagem hipoalergênica. A empresa também adquiriu a Delbard, uma empresa de rosas francesa, que foi incapaz de continuar a financiar o desenvolvimento de novos híbridos de rosas especiais. A empresa também comprou a

Armstrong Nurseries of Ontario, Califórnia, a maior produtora de rosas da América. A ideia era tentar aplicar as técnicas de clonagem de rosas na produção das uvas, a fim de produzir híbridos melhores. Como resultado destas aquisições, a Moët-Hennessy tornou-se a maior produtora mundial de rosas.

Continuando a sua expansão nos Estados Unidos, Moët Hennessy adquiriu sua distribuidora americana, a Schieffelin & Company, uma das mais antigas distribuidoras de vinho e bebidas alcoólicas da América do Norte. Além disso, a Moët-Hennessy foi uma das primeiras empresas francesas a usar *European Currency Units*, mais estáveis em relação ao dólar e, portanto, preferíveis para financiar investimentos nos Estados Unidos.

A incorporação em 1987

Em junho de 1987, uma fusão de US\$ 4 bilhões foi efetuada entre Louis Vuitton e Moët-Hennessy, o que permitiu a Louis Vuitton expandir seus investimentos no negócio do luxo e, ao mesmo tempo, proteger a Moët-Hennessy da ameaça de *takeover*. Além disso, a fusão respeitou a autonomia de cada empresa sobre sua própria gestão e sobre a gestão de suas subsidiárias. Como a Moët-Hennessy era três vezes o tamanho da Louis Vuitton, seu presidente, Alain Chevalier, foi nomeado presidente da nova *holding*, Moët-Hennessy Louis Vuitton (LVMH), tornando Racamier vice-presidente executivo. Entretanto, como o corpo executivo da Luis Vuitton acreditava na tentativa da Moët-Hennessy de absorver suas operações, constantes divergências surgiram.

Os 60% em ações da Louis Vuitton pertencentes a Racamier e a família Vuitton passaram a corresponder a apenas 17% da LVMH. Depois de várias disputas e batalhas legais entre Racamier e Chevalier sobre o funcionamento do conglomerado, Racamier convidou o investidor imobiliário e engenheiro financeiro Bernard Arnault para adquirir ações da empresa. Com a esperança de consolidar sua posição dentro LVMH com a ajuda de Arnault, Racamier logo viu, no entanto, que Arnault tinha suas próprias ambições. Com a ajuda do banco de investimento francês Lazard Frères e a gigante britânica do *liquor* Guinness, Arnault assegurou o seu controle com 45% das ações da LVMH para si mesmo.

Uma batalha legal de dezoito meses se seguiu entre Racamier e Arnault, depois de Chevalier ter renunciado. Apesar do desempenho forte da Louis Vuitton, responsável por 32%

das vendas da LVMH, Racamier não conseguiu manter sua participação na LVMH contra Arnault, que teve o apoio das famílias Moët e Hennessy. Os tribunais, eventualmente, favoreceram Arnault, e Racamier renunciou para criar outro conglomerado de bens de luxo, o Orcofi, com o apoio de investidores franceses tais como Paribas e L'Oréal.

Já na década de 1990, a LVMH, sob o comando de seu *chairman* Arnault, estava focada no crescimento e na expansão de seus negócios e gastou mais de US\$ 3 bilhões durante 1996 e 1997 em aquisições. Em 1996, Arnault investiu US\$ 2,6 bilhões na compra de 61% de participação no DFS Group Ltd., grupo de lojas *duty-free*. A estratégia incluiu a compra de 180 lojas na Ásia, maior mercado do grupo DFS. A LVMH também investiu na vinícola Chateau D'Yquem e comprou as marcas Céline e Loewe, ambas empresas *fashion*.

No ano seguinte, a LVMH adquiriu a Sephora, cadeia francesa do varejo de perfumes e cosméticos, por US\$ 267 milhões, e investiu na Douglas International, uma varejista alemã de cosméticos.

Apesar de ter diversificado e aumentado suas operações, muitos desafios surgiram em 1997 e 1998, e a empresa sofreu com a queda das vendas. A LVMH foi afetada fortemente pela crise econômica asiática, tendo em vista que este mercado era responsável por quase metade de suas vendas totais.

Mesmo com as dificuldades enfrentadas ao fim da década de 1990, a empresa permaneceu confiante de que aquela situação seria temporária e manteve sua posição compradora no mercado de fusões e aquisições. Em 1998, comprou o Le Bon Marché, rede parisiense de varejo. A LVMH também comprou a Marie-Jeanne Godard, uma distribuidora importante de perfumes e cosméticos da França, numa estratégia complementar à aquisição anterior da varejista Sephora. Além disso, adicionou à sua divisão de *champagne*, ainda em 1998, a marca *premium* Krug. A empresa também aumentou a sua participação na Gucci, de 4,8% para 34,4% no início de 1999, com esperanças de ainda adquirir a companhia. Entretanto, a aquisição de parcela majoritária da Gucci pela Pinault Printemps Redoute SA (PPR), mais tarde, impediu a concretização desta estratégia.

O retorno ao sucesso veio rapidamente, e 1999 foi um ano favorável à LVMH, principalmente com a recuperação das economias asiáticas. As vendas cresceram, e da mesma

forma as aquisições. Para expandir sua divisão de perfumes e cosméticos, particularmente nos Estados Unidos, a empresa investiu em quatro empresas de cosméticos americanas: Hard Candy, Bliss Spa, BeneFit Cosmetics, e Make Up For Ever. LVMH também estabeleceu uma nova divisão de relógios e joias, a qual incluiu a Tag Heuer AG, uma produtora suíça de relógios da qual a LVMH adquiriu participação majoritária em setembro de 1999. A LVMH também adquiriu as produtoras de relógios de luxo Zenith, Ebel, e Chaumet.

Além disso, as estratégias de diversificação e aquisição de empresas incluíram parcerias estratégicas, como a feita com a rival Prada na aquisição de parte majoritária da Fendi, empresa da moda italiana. Completando o quadro de aquisições e fusões, configuram-se ainda a compra de participação majoritária na Thomas Pink, produtora britânica de camisas, a compra da Philips Auctioneers e o aumento da participação na Inter Parfums Inc.

A partir de então, outras aquisições ainda foram realizadas, incluindo marcas como Emilio Pucci, Marc Jacobs, Donna Karan e Kenzo. Desde o fim do século XX, a LVMH estabeleceu-se como a maior e principal *holding* de bens de luxo do mundo.

2.1.2 Pinault Printemps Redoute

A Pinault-Printemps-Redoute SA está entre as empresas varejistas mais diversificadas da França. O conglomerado foi formado no início da década de 1990, quando o Groupe Pinault, de François Pinault, adquiriu uma participação majoritária e se tornou a controladora da Au Printemps SA. Em 1994, Pinault fez com que a Au Printemps comprasse as ações remanescentes da La Redoute SA que ainda não possuía, fundindo as três empresas e, finalmente, criando a Pinault-Printemps-Redoute SA. Em meados da década de 1990, suas operações de varejo incluíam 57 Printemps; La Redoute, quarta maior empresa de catálogo do mundo; a cadeia Prisunic, com cerca de 190 lojas de variedades; mais de 170 pontos da loja de mobiliário Conforama; e 50 lojas da FNAC, de livros e música. Sua cadeia Printemps é uma das poucas lojas de departamento que alcançou a expansão internacional. Em meados dos 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. Sua participação consolidada, ainda, no mercado de bens de luxo é marcada pelas operações do Gucci Group, grupo majoritariamente controlado (99,4%) pela PPR.

Sua origem

Em 1865, Jules Jaluzot, que havia sido chefe de departamento da Bon Marché, loja de departamento mais antiga da França, abriu a Au Printemps, uma pequena loja na esquina do Boulevard Haussman e a da Rue Du Havre, em Paris.

A pequena loja foi um sucesso quase imediato, o que fez com que Jaluzot adquirisse outros andares do prédio original e a expandisse. Em 1870, a equipe de funcionários, formada anteriormente por 30 pessoas, passou a possuir 250. Em seguida, a aquisição de edifícios adjacentes fez com que a loja passasse a ocupar um quarteirão inteiro do Boulevard. Como sua reputação crescia, Jaluzot passou a operar com encomendas de outros lugares da França e também de outros países europeus, com catálogos traduzidos em línguas diferentes.

Em 1881, um incêndio destruiu dois terços da loja, que até então empregava mais de 700 pessoas. Jaluzot decidiu reconstruí-la imediatamente, transformando o negócio em uma sociedade limitada, chamada Jaluzot et Cie. Este tipo de empresa era comum na França, nesta época, e consistia em um sócio-gerente (ou sócios) e os demais acionistas, que não tinham qualquer papel na gestão do negócio. Em 1882, a nova loja de departamentos foi inaugurada. Ela ocupava uma área de 2.900 metros quadrados e possuía seis andares, ocupando toda a área entre a Rue de Provence e a Rue Caumartin. Seu sucesso comercial persistia, mas Jaluzot, membro do Parlamento e uma figura proeminente na sociedade parisiense, envolveu-se em especulações financeiras de vários tipos. Em 1905, especulou em açúcar, usando seu próprio dinheiro e também capital da Au Printemps (Printemps); com a perda especulativa, ele teve que renunciar. Seu lugar como sócio-gerente foi entregue a Gustave Laguionie, que havia trabalhado ao lado de Jaluzot entre 1867-1882, antes de tornar-se diretor de uma empresa de atacado. Em 1907 Laguionie, então com 64 anos, nomeou seu filho Pierre como sócio-gerente conjunto, e no mesmo ano, anunciaram a construção de uma loja adjacente entre a Rue Caumartin e a Rue Charras. O novo edifício foi inaugurado em 1910. Era maior do que a primeira loja, ocupando seis andares, com um piso térreo de 5.000 metros quadrados.

Gustave Laguionie morreu em 1920, deixando a empresa sob o controle de seu filho Pierre, ao lado de Alcide Poulet, nomeado sócio em 1920. Em 1921, houve outro desastre, com a loja inaugurada, em 1910, parcialmente incendiada; a reconstrução começou imediatamente e a loja foi reaberta em 1924. Edifícios adjacentes foram adquiridos na Rue du Havre e utilizados para as operações por encomendas, que correspondiam a cerca de 20% das vendas totais, e pequenas lojas foram compradas em Le Havre, Rouen e Lille, entre 1928 e 1929. Além disso, alguns varejistas independentes afiliaram-se a Printemps para a compra de mercadorias.

Em 1928, Pierre Laguionie tornou-se membro fundador da Associação Internacional de Lojas de Departamento, uma sociedade de pesquisa em administração. Em 1931, a Printemps envolveu-se em uma forma inteiramente nova de varejo, a venda de mercadorias variadas com preço limitado. Nesse ano, a primeira loja Prisunic foi aberta em Paris, operada pela Prisunic SA, uma subsidiária totalmente controlada. Uma empresa central de compras, SAPAC-Prisunic, foi criada em 1932, e, em 1935, já havia oito lojas Prisunic em operação, sendo quatro em Paris e quatro em outras províncias, com mais de trinta lojas operadas por varejistas filiados à SAPAC. Em 1932, um dos primeiros grupos a se tornar um afiliado Prisunic, o Maus Frères of Geneva, abriu lojas Prisunic no leste da França com associados franceses, incluindo Pierre Lévy, fabricante têxtil.

Em 1936, no entanto, foi aprovada uma lei proibindo a abertura, por empresas já existentes, de novas lojas de preço único. Isso praticamente pôs fim à expansão da Prisunic através de novas lojas; o progresso foi feito, então, com lojas afiliadas, já que na maioria dos casos, estas não carregavam o nome Prisunic.

No momento de eclosão da Segunda Guerra Mundial, o grupo Printemps consistia na loja de Paris e em mais sete lojas em outros lugares na França, além de vinte lojas filiadas à organização de compras SAPAC. A divisão Prisunic tinha dez lojas próprias e sessenta lojas afiliadas, que empregavam cerca de 5.500 trabalhadores. O grupo ainda era uma sociedade limitada quando, depois da morte de Alcide Poulet em 1928, Pierre Laguionie nomeou seus dois cunhados, Georges Marindaz (que morreu em 1931) e Charles Vignéras, como co-parceiros. Ambos eram casados com filhas de Gustave Laguionie.

A guerra, a ocupação alemã, e a falta de mercadoria do pós-guerra significaram muito mais um período de sobrevivência do que um período de crescimento. Contudo, com a

recuperação econômica a partir do início de 1950, a expansão acelerou-se novamente, em duas fases que se sobrepõem. A primeira consistiu no crescimento vigoroso da cadeia Prisunic, entre 1950 e 1965. O número de lojas Prisunic pertencentes ao grupo subiu de 13, em 1950, para mais de 80, em 1965, e no mesmo período, o número de lojas interligadas subiu de 80 para mais de 230. Lojas afiliadas eram uma maneira muito eficaz de ganhar comissão sobre as vendas e aumentar o poder de compra da organização central, com praticamente nenhum investimento em terrenos, edifícios, ou estoque. Além disso, não era segredo que, para o grupo Printemps, a operação Prisunic era extremamente rentável e fornecia capital para o crescimento da divisão das lojas de departamento.

A partir de 1954, os edifícios da loja de departamento de Paris foram completamente transformados. Além da loja principal, investimentos pesados foram feitos na reconstrução, ampliação e modernização de sete lojas provinciais, entre 1956 e 1964. Neste período, uma loja completamente nova foi construída em Paris e, em 1969, a Printemps abriu sua primeira loja no centro comercial Parly-2, perto de Paris.

As várias atividades do grupo, durante todos esses anos, foram tratadas, principalmente, como diferentes sociedades limitadas, que, em 1970, consistiam em mais de 120, incluindo 50 empresas Prisunic diferentes. Esta estrutura foi adotada, em parte, porque os sócios-gerentes não queriam arriscar a sua fortuna pessoal em outras atividades.

A desaceleração da expansão rentável da Prisunic, de 1965 em diante, e as despesas de capital pesadas da divisão de lojas de departamento, que não levavam a retornos imediatos, fizeram os acionistas e os sócios-gerentes perceberem que o sistema de sociedade limitada não era mais uma forma eficaz de gestão de um negócio diversificado, que empregava mais de 13000 pessoas. Além disso, Pierre Laguionie, então com 87 anos, queria se aposentar de sua gestão ativa. Em 1971, os sócios-gerentes, Pierre Laguionie e seu sobrinho Jean Vignéras, filho de Charles Vignéras, que morreu em 1970, concordaram com os acionistas em consolidar uma sociedade anônima.

O processo, entretanto, não foi simples. Alguns interessados estavam mais preocupados com o valor imobiliário do grupo do que com suas operações comerciais. Finalmente, um acordo foi alcançado com o grupo suíço de varejo Maus-Nordmann of Geneva. Maus-Nordmann era uma empresa familiar privada, que operava uma cadeia de mais de 60 lojas de departamento na

Suíça e era dona de uma cadeia de lojas, PA Bergner, nos Estados Unidos. Também estava familiarizado com a indústria francesa de varejo, uma vez que possuía participações importantes no grupo de loja de departamentos Nouvelles Galeries Réunies (SFNGR) e no Bazar l'Hotel de Ville (BHV). Mais importante, o grupo Maus havia se tornado um afiliado Prisunic logo em 1932. Em 1970, sua empresa, Société Alsacienne de Magasins SA (Samag), tinha 45 lojas afiliadas Prisunic no leste da França. Em uma série de transa es complexas que envolveu a transferência dos ativos da Samag a Printemps, a retirada de Maus-Nordmann de suas participações da SFNGR e do BHV, e a remunera o dos sócios-gerentes, uma nova empresa - Au Printemps SA - surgiu em 1972.

O grupo Maus-Nordmann possuía 34% do capital social, um número que aumentou para 42,7%, vinte anos depois. Pierre Laguionie se tornou presidente honorário, e Jean Vignéras continuou por algum tempo como diretor-geral. Em 1978, Laguionie morreu e Vignéras se retirou do cargo, terminando, assim, cerca de 70 anos de controle e gestão pela família Laguionie.

Os primeiros cinco anos da nova empresa não foram fáceis. A economia francesa entrou em recessão após a crise do petróleo, os lucros da empresa caíram e a nova gestão foi confrontada com os compromissos que tinham sido assumidos pela gestão anterior, como a abertura de novas lojas em *shopping centers* na região de Paris.

A divisão da loja de variedades Prisunic, apesar de rentável, não estava mais em expansão. A concorrência dos hipermercados - mercearia combinada a lojas de mercadorias gerais - e lojas especializadas haviam reduzido o apelo a lojas de variedades. Como resultado da estagna o das lojas de variedades, foi feita uma tentativa de desenvolver uma cadeia de hipermercados, chamada Escale. O primeiro foi aberto em 1969, e por volta de 1972, havia cinco em opera o. A Printemps percebeu, contudo, que não possuía os conhecimentos necessários para iniciar uma cadeia de hipermercados, e, em 1976, transferiu suas lojas Escale para o controle do grupo estabelecido de hipermercados Euromarché, adquirindo 26% desta empresa.

O ano de 1977 marcou o início de uma transforma o nas atividades do grupo Printemps que era, possivelmente, mais importante do que a própria abertura das lojas de variedades Prisunic na década de 1930. Os responsáveis por esta mudança foram Jean-Jacques Delort, nomeado diretor-gerente em 1978, e o presidente, Bertrand Maus. A estratégia comercial foi composta de quatro políticas principais. A primeira delas consistiu no reconhecimento de que

lojas de departamento bem administradas e lojas de variedades podem, desde que com os investimentos necessários, continuar a ser rentáveis. Estes métodos de venda a varejo, no entanto, não constituíam áreas importantes de expansão e crescimento. A segunda delas era de que as atividades comerciais do setor de alimentos ofereciam perspectivas de crescimento interessantes, particularmente em formas mais modernas, tais como supermercados, hipermercados e lojas de alimentos afiliadas. A terceira delas era de que lojas especializadas e compras feitas de casa, incluindo encomendas via correio e compras por telefone, estavam crescendo entre os setores de varejo. A quarta e última era de que, quando oportunidades surgissem ou fossem criadas, a exportação de *know-how* e mercadoria deveria ser perseguida vigorosamente. Estas políticas dominaram as atividades da Printemps a partir de 1978.

Nenhuma grande mudança ocorreu no número de lojas de departamento próprias e de variedades. Algumas lojas menores foram fechadas, algumas lojas novas foram adquiridas ou construídas, e os investimentos continuaram a ser feitos nas lojas existentes. No caso da Prisunic, a ênfase continuou a ser dada sobre as vendas crescentes de alimentos e, já em 1980, a venda de alimentos foi responsável por 58% do total de vendas.

Ao mesmo tempo, o conceito de exportação de *expertise* e de mercadorias de lojas de departamento e de variedades continuou ganhando força. Em 1979, um importante acordo foi feito com o grupo do varejo japonês Daiei para abrir lojas de departamento Printemps, no Japão. A Printemps forneceu o conhecimento, e o grupo Daiei a infraestrutura, de modo que o investimento de capital da Printemps fosse insignificante. Daiei abriu várias lojas no Japão, e acordos semelhantes foram feitos em outros países, incluindo Portugal. Ao início dos anos 1980, havia onze lojas fora da França que carregavam o nome Printemps, e um maior número de filiados à Printemps para o fornecimento de mercadorias.

Prisunic seguiu uma política semelhante, e logo havia lojas Prisunic ou Escale - grande supermercados - em territórios estrangeiros, como Grécia e Portugal. A *expertise* no varejo, porém não alimentar, foi implantado também no mercado de moda masculina. Em 1974, o grupo Printemps abriu uma loja de moda masculina especializada chamada Brummell, em Toulouse. Porém, talvez o passo mais importante tenha ocorrido em 1980, quando a Printemps comprou uma participação de 40% da Magasins Armand Thiéry et Sigrand (ATS), uma cadeia de moda masculina. Esta participação foi aumentada para 80%, em 1981, e 87,4%, mais tarde.

Em 1984, uma estratégia totalmente diferente foi estabelecida com a compra de 51% do Disco SA, um grupo de alimentos por atacado, e 99% de uma empresa coligada chamada Discol SA. Em associação com sete outros atacadistas, o Disco, segundo maior atacadista de alimentos da França, fornecia alimentos para mais de 1.500 varejistas afiliados. A Discol, por sua vez, agia como uma atacadista de alimentos para restaurantes, escolas e hospitais, e era a segunda maior empresa da França neste setor. Juntas, Disco e Discol possuíam e operavam 18 centros de distribuição de alimentos, e suas empresas associadas mais 38. Estas aquisições, juntamente com as vendas de alimentos significativas das lojas Prisunic, proporcionaram a Printemps uma forte presença na indústria de alimentos da França.

A aquisição mais dramática da Printemps ocorreu entre 1987 e 1988, em que primeiramente 15%, depois 32% e, finalmente, 54,7% das ações da La Redoute SA, maior empresa francesa de encomenda postal (compras via correio), foram adquiridas. Fundada em 1831, La Redoute não possuía apenas duas pequenas empresas de venda por correspondência – Vert Baudet e Maison de Valérie – na França, mas também controlava a Vestro, segunda maior empresa de venda por correspondência da Itália, e a cadeia de lojas Prénatal, que ostentava mais de 325 filiais na Itália, Espanha, Áustria, Alemanha e Portugal. Desde que teve seu controle assumido pela Printemps, o serviço de venda por correspondência foi desenvolvido em Portugal e nos países da Benelux, e um acordo foi firmado com a Sears Canada.

A participação de 25% na Empire Stores, quinta maior empresa de venda por correspondência do Reino Unido, possuída pela La Redoute, foi aumentada, em 1991, para 98,9%, configurando controle quase total.

No setor de varejo de hipermercados, o grupo Printemps tinha adquirido uma participação de 26% na empresa de hipermercados Euromarché, em 1976. Através de *crossholdings* com Viniprix SA, esta participação subiu para 43,5% em 1986. Os lucros da Euromarché, entretanto, caíram em 1987 e 1988, e em 1989 a empresa registrou uma perda pesada, com uma melhoria apenas marginal em 1990. Incapaz de controlar a gestão da Euromarché, a Printemps desfez de sua participação, em 1991, vendendo-a com lucro para o grupo de hipermercados Carrefour.

Outra modificação, porém menos importante, ocorreu em 1991, quando o grupo Printemps vendeu a empresa de atacado de alimentos Disco. Com efeito, no entanto, isso fez

pouca diferença para o compromisso do grupo Printemps com o setor atacadista de alimentos. Através de sua divisão Prisunic, manteve-se como principal fonte de abastecimento para as 1.775 lojas franqueadas da Disco.

A década de 1990 em diante e a entrada no mercado de luxo

Em dezembro de 1992, o Groupe Pinault, de François Pinault, o qual tinha se tornado público em 1988, adquiriu parte majoritária (dois terços) da Printemps. Desde os anos 60, Pinault havia expandido seu negócio de uma pequena empresa madeireira para um conglomerado bilionário com participação nos setores de distribuição e varejo. As empresas se fundiram como Pinault-Printemps-Redoute SA, em 1994, após a Printemps ter adquirido os 46% de participação da Redoute que anteriormente não possuía. Durante a primeira metade da década de 1990, as vendas do conglomerado passaram de US\$ 5,6 bilhões, em 1991, para US\$ 15,4 bilhões, em 1995.

Em 1994, o grupo concluiu a aquisição da FNAC, que hoje responde por parte considerável das atividades do grupo. Entretanto, a entrada no mercado de luxo só se deu com a compra da participação de 42%, em 1999, no Gucci Group. Neste mesmo ano, a aquisição, pelo Gucci Group, principalmente, da Yves Saint Laurent e da Sergio Rossi, esta última empresa especializada em sapatos femininos, fez com que os primeiros passos para a criação de um conglomerado diversificado do mercado de luxo fossem instaurados. Em 2001, com a aquisição da Bottega Veneta e da Balenciaga e os acordos de parceria com Stella McCartney e Alexander McQueen, todas empresas do luxo *fashion*, pelo Gucci Group, novos passos foram dados naquele sentido. Neste mesmo ano, o grupo PPR aumentou sua participação no Gucci Group para 53,2%. Esta participação aumentou para 54,4% em 2002, passando para 67,6% em 2003, chegando, finalmente, a 99,4% em 2004. Outra aquisição importante ocorreu em 2007, quando o grupo PPR adquiriu 62,1% da empresa Puma, atuante no mercado de luxo de roupas e artigos esportivos. Hoje, pode-se concluir, as principais operações realizadas no setor de bens de luxo do grupo PPR correspondem às operações realizadas pelo Gucci Group e suas marcas subsidiárias.

2.1.3 Richemont

Criada como uma holding para defender os interesses internacionais da família Rupert, a Compagnie Financière Richemont AG (Richemont) cresceu e se tornou uma empresa

mundialmente famosa de bens de luxo. A empresa possui muitas das marcas que de fato definem o universo do luxo, como Cartier, Jaeger Le Coultre, Piaget, Baume & Mercier, Vacheron Constantin, A. Lange Sohne, Officine Panerai, Chloé e Lancel.

Richemont também detém a fabricante de jóias Van Cleef & Arpels. Richemont é controlada pela família Rupert, com Johann Rupert administrando os interesses da família. A empresa possui ainda participações fora da esfera do luxo. Sempre presente no mercado de aquisições e fusões de empresas do luxo, a empresa expandiu suas atividades principalmente no final do século XX. Suas aquisições recentes mais importantes incluem participação na grife parisiense Azzedine Alaïa, sua parceria estratégica para a criação da Ralph Lauren Watch and Jewelry Company, e a compra de parte majoritária do mais importante *website* de varejo de luxo do mundo, o NET-A-PORTER.COM.

Uma empresa familiar

Richemont foi criada em 1988, quando a família Rupert decidiu desmembrar os ativos internacionais de sua empresa central, a Rembrandt Group Ltd. O grupo Rembrandt foi fundado por Anton Rupert para a fabricação de cigarros na África do Sul. Logo após a Segunda Guerra Mundial, a Rembrandt Group começou o licenciamento das marcas de cigarro Rothmans, tradicional empresa de tabaco inglesa.

Durante a década de 1950, Rupert construiu seu relacionamento com a Rothmans, começando a investir na empresa. Com o tempo, Rothmans ganhou pontos de apoio adicionais no mercado de cigarros, adquirindo participações na Dunhill e na Cartier.

Filho de Anton Rupert, Johann Rupert, assumiu as rédeas da recém-formada Richemont depois de ter adquirido experiência profissional fora do negócio da família. Após a faculdade, Johann Rupert trabalhou, em Nova York, no Chase Manhattan e no Lazard Frères, antes de regressar a África do Sul para criar seu próprio banco comercial. Johann Rupert administrou a Richemont com um estilo *hands-off*. Ele defendia a estratégia de fornecer o tempo e o dinheiro necessários até que suas marcas de luxo tornassem-se rentáveis, ao invés de expô-las a práticas mais agressivas de forma imediata. Para tanto, era necessário que a Richemont possuísse grande capital de giro disponível.

Em 1989, a Richemont adquiriu 30% de participação na Philip Morris, do grupo Rothmans, assegurando o controle desta última pela família Rupert.

Em 1992, a Richemont anunciou perdas atribuídas a uma variedade de flutuações cambiais. Johann Rupert, entretanto, não estava preocupado com essas perdas de lucros, sempre reiterando a importância da paciência fiscal: “Richemont's strength, however, lies in its ability to take a long-term view, as demonstrated by its recent investment in new businesses, notwithstanding their adverse effect on short-term profitability”².

Em 1993, Johann anunciou sua intenção de separar as divisões de tabaco e bens de luxo da Richemont em duas empresas distintas, fundindo Cartier e Dunhill para criar um grupo de bens de luxo chamado Vendome. A empresa disse em um comunicado: “The reorganization would produce two focused groups. The separated managements would be able to respond more effectively to the major changes facing the tobacco and luxury goods industries by concentrating exclusively on their field of business expertise”³. Ainda informou que: “The new group [Vendome] will be in a strong position to make the additional investment necessary to maximize brand control and further improve profitability, develop new markets, and make acquisitions as the industry is rationalized and consolidated”³.

Após um curto período de tempo, durante o qual se questionou se os acionistas da Dunhill bloqueariam a proposta de fusão, devido à maior valorização que a fusão daria a Cartier, a fusão foi aprovada e a nova empresa foi nomeada Vendome Luxury Group. Além de Cartier e Dunhill, Vendome incluiu muitas das marcas bem conhecidas do mundo do luxo: Chloé, Karl Lagerfeld, Piaget, Baume & Mercier, e Mont Blanc. Joseph Kanoi, que havia sido presidente da Cartier, tornou-se presidente e chefe-executivo da Vendome, enquanto Lord Charles Duoro, presidente de longa data da Dunhill, tornou-se vice-presidente.

A Richemont esperava que, com a fusão destes dois grupos, a gestão da Vendome conseguisse reduzir custos através do desenvolvimento de um sistema integrado de distribuição e compra.

2 Johann Rupert *apud in* “International Directory of Company Histories” (2003), disponibilizado no portal online fundinguniverse.com.

3 _____ *apud in* “International Directory of Company Histories” (2003), disponibilizado no portal online fundinguniverse.com.

As operações da Vendome foram organizadas em dois grupos gerenciados independentemente, Vendome SA e Vendome PLC. A Vendome SA baseou-se em Paris e incluiu Cartier, Chloé, Karl Lagerfeld, Sulka Men's Wear, Mont Blanc, Baume & Mercier, e Piaget. A Vendome PLC baseou-se em Londres e incluiu Alfred Dunhill e Hackett Men's Wear. A Richemont, com a fusão, possuía 70% da Vendome.

Os acionistas existentes da Rothmans apropriaram-se de 18% das ações da Vendome, enquanto os acionistas existentes da Dunhill apropriaram-se de 8%. O restante das ações da Vendome foram apropriadas por empresas associadas à Luxco (*holding* da Vendome).

Em 1995, o desejo da Richemont de adquirir o controle da Vendome tornou-se realidade, quando a primeira comprou a participação dos acionistas minoritários da Rothmans International. Em 1996, os ativos da empresa continuaram a se expandir quando a Nethold, subsidiária da Richemont criada no ano anterior, se fundiu com a empresa de televisão francesa Canal+.

A teoria de Johann Rupert de que marcas de luxo precisam de liberdade para operar em um plano de longo prazo foi o impulso por trás da estratégia da Richemont de comprar de volta os 30% do Vendome Luxury Group que não possuía. “When we had total family control of Cartier we were able to give management a much longer time horizon for brand support”⁴, disse Johann Rupert. “By taking Vendome private it means that over the next three, five or 10 years it will be easier for management to be less concerned with earnings per share on a six-month basis and more concerned with three or five-year plans”⁴. A Richemont fez sua oferta de compra dos 30% restantes, mas advertiu que a empresa não poderia prosseguir com a sua oferta “in the event of any further collapse in the world markets, which would be likely to have a material adverse impact on the business of Vendome”⁴.

Em 1997, o conselho da Vendome concordou com a oferta da Richemont. Após a conclusão da aquisição, em 1998, Richemont seguiu com planos de tornar a Vendome uma empresa de capital privado. A Vendome, avaliada em 5,74 bilhões de dólares, tornou-se livre das pressões do mercado de ações.

⁴ Johann Rupert *apud in* “International Directory of Company Histories” (2003), disponibilizado no portal online fundinguniverse.com.

No mesmo ano, a Vendome experimentou uma queda de 8,5% em seus lucros. A empresa associou as baixas vendas de produtos de luxo à crise econômica da Ásia. Em contrapartida, a divisão de tabaco da Richemont continuou com bons resultados, uma vez que a empresa conseguiu evitar a maior parte dos problemas legais que empresas de cigarro estavam enfrentando na América durante este mesmo período. A divisão de tabacos, em 1998, respondeu por 75% dos lucros fiscais de US\$ 1,7 bilhão.

A Rothmans Internacional e a British American Tobacco – quarta e segunda maiores empresas internacionais de cigarros no mundo – anunciaram, em 1999, que tinham a intenção de se unir, em uma fusão de US\$ 21 bilhões. As duas empresas tinham um volume de vendas combinado de 900 bilhões de cigarros em 1997. O grupo criado com a fusão manteve o nome BAT, com Richemont e Rembrandt controlando uma participação de 35%. O presidente da BAT, Martin Broughton, disse: “This merger represents a major step forward in the achievement of our vision to become the world's leading international tobacco company”⁵. Ele ainda acrescentou que a fusão iria permitir-lhes [BAT] “to play to our proven strengths in maintaining a portfolio of brands, while shifting resources to the premium international brands sector, which enjoys higher margins”⁵. O grupo resultante da fusão detinha muitas marcas de cigarros conhecidas, incluindo Lucky Strike, Peter Stuyvesant, Benson & Hedges, Dunhill, e Rothmans.

Em 1999, além de fundir Rothmans e BAT, a Richemont adquiriu uma participação de 60% na Van Cleef & Arpels, uma casa de jóias de prestígio. Membros da família Arpel detinham 20% de participação remanescente, enquanto os outros 20% restantes pertenciam a Fingen, uma holding detida por Marcello e Corrado Fratini. Os Fratinis haviam anunciado sua intenção de adquirir a totalidade da Van Cleef em 1998. Quando perguntado o porquê da nova parceria, Fabio Cavana, gerente geral da Fingen, disse: “It was a golden opportunity. Originally, the takeover was going to be leveraged. Then Richemont approached us with money and management skills that we could not turn down. We could not have asked for better partners”⁶.

A Richemont manteve as operações da Van Cleef separadas do seu grupo de luxo Vendome, mantendo a prática da empresa de manter suas muitas marcas separadas e distintas.

⁵ Martin Broughton *apud in* “International Directory of Company Histories” (2003), disponibilizado no portal online fundinguniverse.com.

⁶ Fabio Cavana *apud in* “International Directory of Company Histories” (2003), disponibilizado no portal online fundinguniverse.com.

Após a finalização da rodada de fusões e aquisições, tornou-se necessário, durante 1999 e 2000, que Richemont e Vendome se submetessem a uma fase de reorganização para dar conta das novas responsabilidades assumidas. Joseph Kanoi, que passou mais de 25 anos como presidente e executivo-chefe do Vendome Luxury Group, aposentou-se em janeiro de 2000, sendo substituído por Johann Rupert. Alain Dominique Perrin foi nomeado diretor-executivo sênior da Richemont, deixando o cargo semelhante que ocupava anteriormente na Vendome. Callum Barton, que tinha sido o diretor da Alfred Dunhill, foi transferido de Londres para Genebra para ser o diretor de operações da Richemont.

Com a entrada do século XXI, a Richemont prosseguiu com suas estratégias de aquisições de marcas de luxo, juntando forças com Audemars Piguet, em 2000, a fim de adquirir o disputado Stern Group. Empresas de luxo como The Swatch Group, LVMH, Gucci Group e Waterford Wedgwood PLC competiram com a Richemont na compra daquele grupo.

Outra aquisição importante ocorreu também em 2000 com a compra da Les Manufactures Hologeres (LMH). LMH era a divisão de produção de relógios da Mannesmann AG. A compra de US\$ 1,57 bilhão incluiu 60% da Jaeger LeCoultre, 100% da IWC e 90% da A. Lange Sohne. A aquisição, em seguida, dos 40% restantes de participação da Jaeger LeCoultre levou a Richemont a possuir a totalidade da companhia. As aquisições do Stern Group e da LMH reforçaram a capacidade de produção da Richemont. Também no início de 2000, a empresa adquiriu a Montegrappa of Italy, um marca de relógios de nicho.

As marcas do grupo Richemont tiveram um excelente desempenho em 2000. A companhia anunciou um crescimento de 69% dos lucros e um crescimento de 32,1% das vendas no primeiro semestre do ano. Neste mesmo ano, o grupo deixou o mercado de mídia eletrônica e de televisão paga.

No decorrer dos primeiros meses de 2001, a Richemont estava crescendo consideravelmente. A companhia passou por outra reestruturação devido às novas necessidades de gestão inseridas, resultado de suas aquisições. Seguindo a estratégia de preservar suas marcas independentes e separadas umas das outras, o grupo, através de comunicado, informou que: “The structure will insure that the various ‘maisons’ maintain their separate, vertical autonomy and

produce integrity whilst obtaining maximum synergistic benefits from this important strategic acquisition”⁷.

A empresa também aumentou sua participação na Van Cleef & Arpels, a partir da compra de 20% de participação pertencentes a Fingen. Em Junho de 2001, a Richemont anunciou outra evolução positiva considerável de seus lucros e focou grande parte do seu entusiasmo no sucesso promissor do mercado crescente de luxo nos EUA. Enquanto mantinha sua confiança no mercado americano, Rupert continuava a especular sobre o futuro da economia internacional. “We run this group as if something bad is going to happen”⁸, chegou a falar. “If it doesn’t, we will do very, very well. But if it does, we will survive”⁸. Rupert foi sábio em manter uma postura cética em relação à saúde financeira futura dos mercados internacionais, uma vez que o ataque terrorista de 11 de Setembro, nos Estados Unidos, desestabilizou o mercado global e desencadeou uma queda de 78% dos lucros do grupo.

Imeditamente após os atentados terroristas, a Richemont emitiu comunicado alertando sobre a possível reversão nos lucros, em decorrência da tragédia em Nova York. “The tragic events of recent days have clearly thrown the world into turmoil”⁸, disse Johann Rupert. “This will increase the uncertainties already prevailing in economies worldwide such that short-term forecasting has become difficult”⁸.

Logo em seguida ao comunicado de alerta sobre o desempenho de seus lucros, já em Outubro, a empresa emitiu mais um comunicado em que afirmava que: “The positive sales trend seen over the first 10 days of the month was reversed such that, on a like-for-like basis, sales for the month of September as a whole decreased by some 13 percent”⁹.

No final de 2001, a Richemont divulgou resultados que confirmaram a previsão de que suas vendas não seriam tão gloriosas como haviam sido antes dos atentados de 11 de Setembro. A empresa divulgou, neste momento, queda de 78% dos lucros. Em contrapartida, sua participação na BAT assegurava um bom fluxo de caixa à Richemont. Este bom fluxo de caixa permitiu que

⁷ _____ *apud in* “International Directory of Company Histories” (2003), disponibilizado no portal online fundinguniverse.com.

⁸ Johann Rupert *apud in* “International Directory of Company Histories” (2003), disponibilizado no portal online fundinguniverse.com.

⁹ _____ *apud in* “International Directory of Company Histories” (2003), disponibilizado no portal online fundinguniverse.com.

Johann Rupert continuasse a impedir que a pressão dos mercados sobre suas marcas de luxo atrapalhasse seu desenvolvimento criativo.

Já em 2003, o grupo garantiu o controle total de duas de suas importantes marcas de relógios de luxo, adquirindo os 20% e os 10% restantes de participação da Van Cleef & Arpels e da A. Lange Sohne, respectivamente. Em 2007, Richemont e Polo Ralph Lauren anunciaram uma importante parceria para a criação da empresa Ralph Lauren Watch and Jewelry Company. Além disso, ainda neste ano, o grupo adquiriu participação na Azzedine Alaia, importante *maison fashion* parisiense do luxo.

Em seu movimento mais recente de expansão, a Richemont adquiriu participação majoritária na NET-A-PORTER.COM, hoje a mais importante empresa de varejo do luxo, pela Internet.

2.2 Os desafios e as estratégias das grandes empresas do luxo: como o luxo perdeu o seu brilho

Como já discutido brevemente em capítulo anterior, os principais desafios impostos às empresas do luxo no decorrer do século passado dizem respeito às mudanças nos padrões da indústria mundial, principalmente a partir da Grande Corporação norte-americana, cujo modelo de gestão se consolida a partir da década de 1960.

As disputas ideológicas do período da Guerra Fria difundiram o *american way of life*, estabelecendo um novo comportamento social, voltado, principalmente, ao consumo. A massificação do consumo é, por sua vez, fruto das estratégias das empresas que, aproveitando-se deste novo padrão de sociabilidade moderno, estabelecem as necessidades de possuir da população, em que o *marketing* criativo ocupa papel fundamental.

Todo este movimento influenciou diretamente o mercado de luxo, uma vez que as empresas do luxo estavam entrando cada vez mais na dinâmica da indústria como um todo. Como já questionado, o que nos interessa, na verdade, é entender de que forma estas mudanças nos padrões da indústria, evidenciadas no processo de globalização, afetaram as empresas do setor, e quais foram os principais desafios e as principais consequências enfrentadas.

Para esta análise, a inspiração partirá do livro “Deluxe – how luxury lost its luster”, da jornalista e consultora americana Dana Thomas, que discute, descritivamente, o andamento do mercado de luxo nas últimas décadas, a partir do contato direto com os principais atores deste mercado.

De forma mais objetiva, observa-se que os principais desafios e as principais estratégias definidas pelas empresas do luxo relacionam-se a aspectos centrais, como:

1. Globalização;
2. Concentração de capital e conglomeração;
3. Internacionalização;
4. Financeirização; e
5. Fenômenos associados às inovações digitais.

Para desenvolver, portanto, a análise a que se objetiva neste subcapítulo, faz-se necessário que estes cinco aspectos centrais sejam discutidos. É importante observar, entretanto, que não existe uma ordem de ocorrência definida para tais fenômenos e nem mesmo uma relação causal clara; o que existe, na verdade, é a importância indistinta que cada fenômeno teve sobre o mercado de luxo mundial.

O processo de globalização antecedeu o processo de internacionalização das empresas do luxo, no sentido de que as grandes marcas, como Louis Vuitton e Prada, chegaram a diferentes países mesmo antes de suas operações. O acesso global à informação, impulsionado pelo surgimento dos micro computadores e, mais tarde, pela utilização da internet, fortaleceu marcas proeminentes e criou o desejo pelas mesmas, que eram tidas como referência em termos de qualidade e poder.

Os países centrais produtores deste mercado, como EUA e França, desde o surgimento das primeiras *maisons* do luxo, conviveram com o luxo de maneira natural. O luxo era fruto da existência da classe mais abastada da sociedade, que fortalecia este mercado a partir do processo social de dispêndio diferenciado da riqueza adquirida. O mercado de luxo assume uma visibilidade mais interessante, digamos assim, quando avança sobre outros mercados, ou quando se difunde por outras sociedades; é aí que ele mostra o seu poder.

O Japão desempenhou papel fundamental para o desenvolvimento do mercado de luxo. Estima-se hoje, só para se ter uma idéia, que 40% da população japonesa possua pelo menos um produto da Louis Vuitton. Este número chama ainda mais atenção quando se tem em mente que apenas 2,5% da população brasileira têm acesso ao mercado de luxo. De acordo com Thomas (2007), analistas estimam que 20% de todos os bens de luxo produzidos sejam vendidos no Japão, e que outros 30% sejam adquiridos pelos japoneses durante suas viagens, o que significa dizer que os japoneses são responsáveis pelo consumo de metade dos bens de luxo produzidos no mundo.

O mercado japonês foi um marco no processo de internacionalização da Louis Vuitton, além de ser um exemplo interessante para o entendimento deste movimento de expansão das empresas do luxo. Na década de 70, a distribuição de bens de luxo no Japão era muito limitada. Para suprir a demanda existente, impulsionada pela globalização das marcas, empresários e comerciantes japoneses viajavam a Europa para adquirir produtos a preço de varejo, para então

vendê-los por três ou quatro vezes o preço original. Em 1976, o consumo de produtos da Louis Vuitton por japoneses, em Paris, era tão elevado, que, estrategicamente, o então responsável pelas operações da marca, Henry-Louis, limitou a compra de produtos por consumidor japonês, para então tentar entender o fenômeno que estava ocorrendo no Japão e assegurar que as políticas da empresa fossem defendidas externamente. Foi neste contexto, e para defender a marca perante os falsificadores, que a empresa decidiu expandir suas operações ao país asiático, dando início à consolidação internacional da marca em um de seus mercados principais, atualmente.

O Japão é um país tão importante para o mercado de luxo que os gestores dos grandes conglomerados estão constantemente atentos ao que ocorre por lá para que estratégias sejam definidas do lado de cá. “Their impact [the japanese] on the business is immeasurable. Their tastes influence product and store design. Their travel habits dictate where brands expand, and their exigencies affect how stores are run. ‘We never make any decision on our worldwide strategy without asking our Japanese colleagues what Japan would think of it’, said Louis Vuitton CEO Yves Carcelle” (Thomas, 2007, p. 75).

Este fenômeno provocado pela globalização, qual seja, o interesse quase sem limites do consumir do luxo, geralmente do consumidor novo do luxo, é o que pauta as decisões estratégicas das empresas do setor. Da mesma forma que na década de 70, hoje, a China desponta como o novo Japão: é o mercado que concentra os maiores investimentos do setor e que avança constantemente para ser o maior consumidor de bens de luxo do mundo. É muito provável que, em futuro próximo, a China estabeleça as regras do mercado de luxo global.

O processo de globalização, portanto, é um processo duplo que afeta em dois sentidos opostos as grandes empresas do luxo. É um processo que fortalece a demanda, criando visibilidade, e, assim, fortalece o processo de internacionalização das empresas do luxo, ao mesmo tempo em que gera desafios para que tais empresas consigam conciliar os interesses de seus mercados principais, as peculiaridades regionais e, ainda, as tomadas de decisão em termos globais.

Seja para defender o interesse da marca contra falsificadores ou para aproveitar-se de uma demanda reprimida através da consolidação de operações próprias, a globalização, à medida que difunde a identidade da marca e cria mercado consumidor, reforça a tendência de internacionalização das empresas do luxo.

Nos moldes em que se encontra atualmente, delineado pela era das mídias digitais, o processo de globalização toma outras proporções e gera outros desafios às empresas do luxo, os quais serão discutidos mais a frente.

A internacionalização das empresas do mercado de luxo, apesar de tendência, é uma etapa da consolidação do mercado que requer um elevado nível de capital, tanto para investimento em novas lojas e em *marketing*, quanto para assegurar uma estrutura produtiva que supra as necessidades de oferta.

A indústria do luxo, como se sabe, é uma indústria que tem sua origem em pequenas empresas familiares, em geral associadas ao domínio de uma arte específica. O processo artesanal que deu origem a estas pequenas empresas está diretamente associado à qualidade do produto e, principalmente, à proximidade com o consumidor final, o que estabelece o caráter personalizado e exclusivo do bem de luxo do século XIX.

Neste sentido, é evidente que as pequenas empresas do luxo, das quais pouquíssimas se mantêm até hoje de forma independente, não possuem disponibilidade de capital a ponto de internacionalizar-se. Além disso, a internacionalização requer uma escala de produção que não condiz com um processo inteiramente artesanal, o que significa que quanto mais internacionalizada seja a empresa, mais massificada será a sua produção. E, de fato, é isso que se observa hoje. As grandes empresas do luxo que fornecem seus produtos em escala global possuem sistemas de produção com intensa divisão do trabalho, incorporando tecnologia e automatizando a produção. A Prada, por exemplo, mantém parte de sua produção de bolsas na China, marcada pela baixa remuneração e pela alta escala de produção, as quais carregam, curiosamente, o selo *Made in Italy*.

Portanto, a tendência à internacionalização, ainda que comum a todo o setor industrial, cria desafios específicos ao mercado de luxo. A conquista de novos mercados requer uma estrutura produtiva maior que, por sua vez, não condiz com o caráter exclusivo do bem de luxo. Sendo assim, como estabelecer uma marca global que mantenha sua identidade e sua qualidade original? A resposta talvez seja estabelecer novos valores que desviem a atenção do consumidor dos aspectos físicos específicos do produto.

É provável que os consumidores da Prada saibam que nem toda a produção da marca se concentra hoje na Itália. É provável ainda que saibam que suas bolsas que custam milhares de euros são produzidas de forma automatizada. Então por que ainda as compram? Porque existe um valor-signo associado à marca que extravasa a condição física do produto.

A manutenção deste valor-signo é a questão-alvo das estratégias das empresas do luxo atualmente. Seja através de suntuosos *fashion shows*, de provocativos *advertisements* ou da criação de linhas menos acessíveis, o que os gestores dos grandes conglomerados objetivam é alimentar o desejo de seus ávidos consumidores por seus produtos.

Ao mesmo tempo, a produção em alta escala possibilita a redução de custos e/ou a elevação do lucro. É por isso que existe o interesse dessas empresas em estabelecer um segmento voltado para o consumo em massa. Os produtos deste segmento, marcado por perfumes, cosméticos e acessórios, não exigem uma produção minuciosa e, em geral, não despertam questionamentos em quem os compra, diferentemente de um vestido *haute couture* que venha a ser produzido. Este processo de massificação do consumo do luxo também é conhecido como um processo de democratização.

“To realize this ‘democratization’, the tycoons launched a two pronged attack. First they hyped their brands mercilessly. They trumpeted the brand’s historical legacy and the tradition of handcraftsmanship to give the products an air of luxury legitimacy. They encouraged their designers to stage extravagant or provocative fashion shows - at million dollars a pop – to drum up controversy and make headlines” (Thomas, 2007, p. 09).

O processo de internacionalização, concluindo, só foi possível, de forma geral, graças à prévia concentração de capital nesta indústria. As novas empresas advindas desse movimento crescente de concentração de capital pós década de 1960 passaram a possuir a disponibilidade de capital necessária ao processo de transnacionalização.

Na verdade, a conglomeração do mercado foi consequência do potencial reprimido da indústria do luxo associado à baixa disponibilidade de capital das empresas individuais e ao fraco conhecimento em gestão dos proprietários destas empresas, características que despertaram o interesse de novos investidores.

Os grandes investidores, em parte associados ao circuito do mercado de capitais, observaram que existia um enorme potencial no mercado de luxo a ser explorado, principalmente a partir do momento em que o mercado financeiro americano se expande de forma desregulamentada, desenvolvendo-se um mercado financeiro internacional mais consolidado. Os gestores dos grandes fundos de investimentos, detentores de volumosos lucros financeiros, tinham, então, a possibilidade de diversificar seu portfólio de investimentos com a aquisição de novas empresas.

Este potencial do mercado de luxo estava associado a diversos fatores, como a crescente entrada das mulheres no mercado de trabalho e o adiamento do casamento, o que permitiu que mulheres e homens pudessem investir em si mesmos por mais tempo. Além disso, os criadores mais tradicionais das marcas de luxo possuíam pouquíssimo conhecimento em gestão empresarial, o que dificultava a adequação dessas empresas aos novos padrões de concorrência. Na verdade, existia uma oportunidade ímpar para que gestores capacitados explorassem o mercado de luxo da forma como fazem hoje, de forma massiva e em busca de lucros crescentes de curto prazo, aproveitando-se dos aspectos históricos que legitimam a qualidade dos bens de luxo das *maisons* mais tradicionais.

O movimento de fusões e aquisições resultante do desenvolvimento do mercado de capitais internacional também atingiu, portanto, o mercado de luxo. De fato, foi este processo que alterou profundamente a dinâmica do mercado de luxo no período recente. A internacionalização e a massificação do mercado só foram possíveis porque estes novos gestores do luxo possuíam *expertise* suficiente para transformar as pequenas empresas do luxo em grandes empresas capazes de expandir-se a nível global.

Magnatas corporativos e financeiros, que perceberam tal potencial, compraram ou adquiriram o controle de empresas do luxo de seus antigos fundadores ou gestores incompetentes e as transformaram em marcas globais, padronizando desde lojas, uniformes e produtos, até mesmo copos de café. “Then they turned their sights on a new target audience: the middle market, that broad socioeconomic demographic that includes everyone from teachers and sales executives to high-tech entrepreneurs, McMansion suburbanites, the ghetto fabulous, even the criminally wealthy. The idea, luxury executives explained, was to ‘democratize’ luxury, to make luxury ‘accessible’ It all sounded so noble. Heck, it sounded almost communist. But it wasn’t. It

was as capitalist as could be: the goal, plain and simple, was to make as much money as heavenly possible” (Thomas, 2007, p. 09).

A expansão das empresas do luxo, que exigiram elevada capitalização, foi sustentada pela entrada dessas empresas no mercado financeiro, a partir da abertura de seu capital nas bolsas de valores ao redor do mundo. Este processo, que desencadeou o fenômeno da financeirização, criou novos desafios e alterou profundamente a dinâmica deste mercado. A financeirização pode ser definida como um fenômeno que vincula as decisões estratégicas e produtivas de uma empresa à lógica financeira, em geral especulativa, do mercado de capitais. As empresas, conseqüentemente, perdem sua autonomia de planejamento de longo prazo, pressionadas constantemente pela busca da elevação do lucro de curto prazo. Da mesma forma, no caso do luxo, os *designers* perdem sua liberdade de criação, o que faz com que o mercado de luxo perca progressivamente o seu viés artístico original.

“Going public brings many advantages to a luxury company: it raises capital, elevates the brand’s status, creates management incentives such as stock options, and makes the company more transparent, thus attracting a higher caliber of executive management. But it also makes the company beholden to stockholders who demand increases in profits every three months. ‘Going public does force you to change the way you do business’, former Gucci designer Tom Ford told me. ‘It forces you to be aware of how you are spending and where it’s going, to make short-term decisions because that’s what shareholders respond to, and to juggle the long-term benefits with the short-term’” (Thomas, 2007, p. 10).

Para alcançar resultados favoráveis de curto prazo, as empresas do luxo precisam fazer cortes no orçamento. Algumas usam material inferior, e muitas têm transferido suas unidades produtivas para países em desenvolvimento, como China. A maioria tem substituído a produção artesanal por linhas de produção, em geral automatizadas. Ao mesmo tempo, a maioria das empresas do luxo têm elevado consideravelmente seus preços, justificando, muitas vezes, que seus produtos são produzidos na Europa, onde a mão de obra é cara. Além disso, como já exposto, as empresas tendem a criar produtos mais baratos, que exigem produção pouco elaborada, mas que, quando vendidos em grande volume, trazem lucros substanciais – como acessórios para iPhone, camisetas estampadas com o símbolo da marca, além de perfumes e cosméticos.

“If there is one thing that has changed in luxury in the last thirty years, it is the single-minded focus on profitability. In the old days, when luxury brands were privately held companies, owners cared about making a profit but the primary objective in-house was to produce the finest products possible. Since the tycoons have taken over, however, that objective has been replaced by a phenomenon I call the cult of luxury. Today, luxury brand items are collected like baseball cards, displayed like artwork, brandished like iconography. Arnault [LVMH’s chairman] and his fellow luxury tycoons have shifted the focus from what the product is to what it represents” (Thomas, 2007, p. 41).

À medida que se massifica, o mercado de luxo se aproxima de um público mais amplo, que vai muito além da *high society* consumidora do bem de luxo em séculos passados. Todas as classes sociais, nos dias de hoje, tentam, de certa forma, ter acesso ao mercado de luxo. As mais baixas, porém, associam-se ao mercado de falsificadores. Cada vez mais, a mobilidade social se torna uma realidade e, por isso, a distinção entre classes sociais tende a ficar no passado do mercado luxo. A manutenção do desejo por suas marcas faz, então, com que as empresas utilizem ferramentas de *marketing* massificadas.

O processo de globalização está diretamente relacionado aos avanços tecnológicos da era digital que vivemos. A utilização da internet, assim, representa grande parte dos esforços das empresas em aproximar-se de seu público alvo. O constante movimento das inovações tecnológicas têm alterado profundamente as estratégias das empresas do luxo, principalmente no que diz respeito ao *marketing* e ao atendimento.

A vida das celebridades, por exemplo, sempre despertou o interesse das classes baixa e média. A fantasiosa realidade de pessoas famosas, cercadas de eventos exclusivos, sempre foi um mistério prazerosamente desvendado. A intensificação da utilização da internet reforçou este interesse, principalmente no período mais recente, quando as principais revistas associadas ao mercado de luxo desistiram da luta com seus concorrentes virtuais para, então, lançar seus próprios *websites*. A partir deste momento, celebridades globais se consolidaram como poderosas ferramentas de *marketing*.

As empresas do luxo distribuem seus produtos para que atrizes, atores, cantoras, cantores, entre outros, os utilizem em grandes eventos, como o Oscar, o Festival de Cannes, o Globo de Ouro, etc. Em troca, as celebridades divulgam a marca entre os principais canais de televisão e

internet. É uma maneira eficaz de se fazer milhões de dólares com *free advertising*. “Dressing celebrities for the red carpet was the best, and cheapest, advertising a luxury business could do” (Thomas, 2007, p.118). A depender do evento, muitas vezes o *red carpet* tem maior repercussão na mídia internacional do que o próprio evento em si.

Neste contexto, surge uma figura importante, que, em geral, é a responsável pela associação entre indústria do luxo e celebridade, qual seja, a *personal stylist*. O *stylist* é o profissional que frequenta os principais eventos de moda, está sempre presente nas primeiras filas dos principais desfiles, tem relação estreita com os principais *designers* e está envolvido nos editoriais das principais revistas, e que é contratado para definir qual a roupa, o acessório, o sapato e o cabelo a celebridade deverá usar em determinado evento. As empresas do luxo estabelecem, cada vez mais, relação com estes profissionais, tendo em vista o efeito gerado pela transmissão de tais eventos. As revistas, canais e *websites* de moda exercem forte influência sobre o consumidor final, por isso é importante que a empresa assegure a exposição de seus produtos.

“Stylists are a relatively new phenomenon in fashion. Originally, stylists worked as fashion editors, dressing – or ‘styling’ – models for fashion shoots for magazines and catalogs. But as the number of formal affairs exploded in the 1990s, from the Oscars and a few premieres to an avalanche of paparazzi-lined red-carpet events, stylists saw the birth of a new niche: dressing celebrities. Stylists went the freelance and started singing up movie, television, and music stars. A stylist’s job, as Rachel Zoe [stylist] explains, is to do ‘everything’: shopping, putting outfits together, dressing the star, creating a coherent look that reflects what the star’s image is, or what he or she wants their image to be, in the public mind” (Thomas, 2007, p. 120).

Além disso, *stylists* integram outra estratégia das empresas do luxo, juntamente com as revistas e os *blogs* de moda: a definição de um produto que será o *hit* da estação. Nos últimos anos, esta estratégia tem determinado quais são as *it bags* da temporada. As bolsas são escolhidas porque são produtos relativamente fáceis de ser produzidos e que não discriminam o consumidor, ou seja, não refletem o manequim de quem as compra. Além disso, as bolsas produzidas em massa trazem retornos substanciais, com margens de lucro que podem chegar a treze vezes o custo da produção. A definição de uma *it bag*, entretanto, não parte somente do produtor: depende não só do *advertisement*, mas principalmente do que vão dizer os formadores de opinião

do mundo da moda. Por isso é importante que as empresas do luxo mantenham estreita relação com os principais editores de moda, aqueles que são os responsáveis pelas publicações de revistas como *Vogue* e *websites* como o *Style.com*. Observa-se, mais uma vez, aqui, a proporção mercadológica que o luxo tem tomado nas últimas décadas. É uma indústria que se distancia cada vez mais da dinâmica que a originou. A criação em si perde privilégio e a demanda massificada, representada por essas grandes *magazines*, passa a definir o que é viável ou não de ser produzido.

A *it bag* é, portanto, o exemplo claro do que se define por massificado no mercado de luxo. Não existe nenhuma exclusividade na aquisição de uma *it bag* e nem mesmo no seu processo de produção. É evidente que algumas marcas ainda mantêm as linhas mais exclusivas, mas elas estão longe de representar os lucros extraordinários alcançados por tais empresas, calcados no mercado de massa.

“The ‘It’ bag phenomenon is young – less than twenty years old – and has been wholly created by the marketing wizards at luxury brand companies. I remember in the early 1990s reading stories in fashion magazines that declared that if you couldn’t afford to change your wardrobe each season, you could update your look with a new handbag. Even my bureau chief at *Newsweek* in Paris picked up on the trend. Back in 1996, as we sat in his office and discussed a fashion story for the spring season, he said, ‘Look, fashion is dead. It’s about accessories’. How did he know that? Because luxury brands had been pushing the message, and the product, relentlessly. ‘It’s like you’ve gotta have it or you’ll die’, Tom Ford explained” (Thomas, 2007, p. 169).

Ademais, a internet tem aproximado as empresas do mercado de luxo e seus consumidores finais, principalmente os consumidores que desejam entrar no mercado de luxo, e que o fazem através das linhas e dos produtos mais acessíveis. Na mesma medida, possibilita que estas empresas tenham maior controle sobre estes consumidores, intensificando o processo de massificação da opinião, voltado ao consumo de um determinado produto. As empresas que conseguem influenciar os principais canais de comunicação hoje são as que saem na frente.

Neste sentido, outra ferramenta importante surgida na última década é o *blog* de moda. Geralmente associado à figura de uma adolescente ou adulta abastada, os *blogs* de moda influenciam o gosto e a decisão dos consumidores que buscam na internet informações como qual

o melhor tratamento para a pele, quais os melhores produtos de maquiagem, qual a *it bag* da estação, etc.

As grandes empresas do luxo têm estado atentas a este movimento virtual. No Brasil, este movimento foi intenso nos últimos anos, tanto que a Daslu decidiu integrar as principais *blogueiras* de moda da cidade de São Paulo à sua equipe, na tentativa de aumentar a visibilidade de sua marca e, principalmente, aumentar a sua capacidade de prever as oscilações do mercado.

Assim, a era digital tem lançado desafios às empresas de luxo, mas tem, principalmente, ampliado os canais de difusão da identidade da marca e de venda. Nesta era, a informação é tão rápida e volátil, que as empresas precisam estar constantemente atentas a tudo o que acontece. Da mesma forma, os gostos dos consumidores mudam e, por isso, o acesso aos produtos precisa ser fácil, e a venda rápida. É por este motivo que as empresas do luxo têm aumentado exponencialmente os seus canais de venda *online*. O público feminino, o qual integra progressivamente o mercado de trabalho, tem reduzido o seu tempo nas lojas, e os novos consumidores, tímidos em relação ao esnobismo dos centros de compra do luxo, encaram os *shopping centers online* como porta de entrada para este universo.

Concluindo, os desafios lançados às grandes empresas do mercado de luxo nas últimas décadas têm provocado soluções que partem das estratégias de massificação deste mercado. O consumo em massa, definido pelo padrão de sociabilidade moderno, vem determinando o crescimento de tais empresas e, da mesma forma, sua história, a qual se distancia cada vez mais da história do nascimento do mercado de luxo.

2.3 Os resultados recentes do mercado de luxo mundial

Nas últimas duas décadas, o mercado de luxo mundial apresentou crescimento considerável, principalmente levando-se em consideração as crises econômicas que marcaram o período. Este crescimento deveu-se, basicamente, a dois fatores principais: a crescente internacionalização das grandes empresas, como as abordadas neste trabalho, com avanço importante sobre economias emergentes, como China e Brasil, e a segmentação do mercado em um mercado de luxo em massa e em um mercado de luxo de alto padrão.

Como já abordado, a manutenção do mercado de alto padrão, que ainda preserva as técnicas artesanais que deram origem às principais marcas, configura-se hoje como estratégia empresarial de expansão e de valorização do mercado de luxo em massa. Muitas vezes, os segmentos mais altos da produção, como a *haute couture*, são inviáveis do ponto de vista do lucro, mas, sob o ponto de vista estratégico, aumenta o interesse do consumidor médio pelos produtos da marca, ainda que por aqueles produtos produzidos em massa, como cosméticos, perfumes e acessórios. Para o consumidor, este consumo significa o acesso ao fantasioso mundo do luxo, cheio de desejo e de *glamour*.

“A alta costura é o resultado da criação de artistas”, diz Jean-Claude Cathalan. ‘As marcas perdem dinheiro com a alta costura, mas através da comunicação, elas expandiram seu nome e sua imagem, ampliando a linha de produtos mais acessíveis aos consumidores. É essa imagem que cria o desejo de comprar um perfume, por exemplo, que representa a porta de entrada nesse mundo exclusivo’” (Yoshida, 2011a).

Assim, o crescimento destes grandes conglomerados se deu a partir da classe média, que através da globalização, tem acesso cada vez mais fácil a tudo que se torna interessante ao redor do mundo. O acesso à internet é um marco na história deste mercado. A globalização, assim, cria espaços supranacionais, onde o consumidor é livre para circular. Dessa forma, não é mais necessário que o consumidor vá até Londres para conhecer o *street style* britânico, ou a Paris para conhecer as bolsas que circulam pelo Jardin des Tuileries durante a Semana de Moda francesa.

Portanto, dada a velocidade nas mudanças no perfil do consumidor, ou ainda, do interesse desse consumidor moderno, as empresas que conseguem permanecer no mercado, sustentando

crescimento e marca, são aquelas que conseguem responder mais rapidamente às variações do mercado, ou do seu mercado consumidor.

Já é possível hoje que o consumidor brasileiro compre as peças que estão na vitrine da Macy's em Nova Iorque, sem mesmo sair de casa. É este acesso ilimitado e, principalmente, a disponibilidade de produtos mais baratos que carregam a identidade da marca-desejo, que sustentam hoje o crescimento do mercado de luxo.

De acordo com o relatório “Luxury Goods Worldwide Market Study, 2011”, elaborado pela Bain&Company em parceria com a Fondazione Altagamma, o mercado de luxo mundial vem sustentando crescimento real de dois dígitos nos últimos anos, atingindo um volume de 173 bilhões de euros em 2010. Como sequência do que foi defendido anteriormente, o relatório demonstra que houve um crescimento considerável, acima dos 20% ao ano, nos últimos quatro anos, da utilização da internet como canal de compra, apesar das compras online representarem ainda apenas 3% do total de vendas. Segundo o relatório, o crescimento da influência das mídias sociais e do *marketing* digital “improve customer experience and positively affect online sales of luxury goods”. Ainda de acordo com o relatório, “not only mono-brand websites, but especially very powerful multi-brand sites” têm surgido, como é o caso do NET-A-PORTER, o qual pertence ao grupo Richemont.

O relatório aponta ainda que o Brasil é o responsável pelo crescimento do mercado na América do Sul. Segundo ele, “luxury players are focusing more and more in Brazil”, com “new openings and also buy-back distribution and franchising agreements”. Como será mais explorado em capítulo próximo, as principais categorias em crescimento correspondem à expansão do consumo pela classe média, dentro da lógica do mercado de luxo em massa. De acordo com o relatório, “fragrances and cosmetics are the main luxury categories” no Brasil. Como contraponto, o relatório destaca que “very high duties are still a strong obstacle to customer base enlargement”.

O mercado chinês destaca-se em termos de crescimento do mercado de luxo. O crescimento deste mercado, no período 2009-2010, atingiu os 35%. Os consumidores chineses já correspondem a mais de 20% do consumo global de bens de luxo.

Nosso objeto de estudo, a Louis Vuitton Moët-Hennessy apresentou crescimento sustentável nos últimos anos, a partir da manutenção de valores como qualidade absoluta, sinergia entre suas marcas e inovação. Além disso, a empresa finalizou a integração da italiana Bulgari, avançando no setor de relógios e jóias. O crescimento em 2011 chegou a 14%, segundo relatório divulgado recentemente pela empresa.

Os principais grupos de negócios responsáveis pelo desempenho da LVMH nos últimos anos foram *fashion and leather goods, watches and jewelry, and wines and spirits*. Em carta aos acionistas, de 2009, seu *chairman*, Bernard Arnault reafirmou valores importantes mantidos pelo conglomerado e que, segundo ele, justificam o desempenho positivo frequente da marca, que a sustenta como a maior empresa de bens de luxo do mundo. Inovação, *marketing* criativo, qualidade absoluta e expansão geográfica seriam os principais deles. Segundo Arnault, “thanks to an early presence in the emerging countries, some of these markets are already important pillars of our growth. China, for example, has become the biggest market for Hennessy cognac and is the second largest customer base for Louis Vuitton worldwide”.

No caso do grupo PPR, sua divisão de luxo apresentou, em 2011, 22,6% de crescimento de receita. Em seu último relatório anual de resultados, divulgado há poucos meses, a empresa destacou o crescimento das vendas em países emergentes, responsáveis por 38% das vendas totais. O desempenho da companhia deveu-se, principalmente, ao crescimento das receitas totais da Gucci (17,9%), da Bottega Veneta (33,7%), da YvesSaintLaurent (31,4%) e do grupo de marcas Balenciaga, Stella McCartney, Alexander McQueen, Sergio Rossi e outros (30,6%).

O grupo PPR associa seu crescimento a fatores como liderança de suas marcas de luxo, qualidade excepcional de seus produtos, rigorosa política de comunicação e um conjunto de colaboradores único, abrangendo todas as áreas da empresa, além de citar, é claro, a crescente internacionalização de suas marcas.

O grupo Richemont, por sua vez, apresentou crescimento de vendas, no ano de 2011, correspondente a 29%, de acordo com seu relatório anual de resultados divulgado em março de 2012. Os fatores que influenciaram este crescimento, segundo a empresa, são similares aos apresentados pelos grupos LVMH e PPR. Apesar do ambiente incerto estabelecido recentemente na Europa pós-crise de 2008, uma “strong exposure to clientele from new and established

markets” assegurou os resultados. Como estratégia de distribuição, a empresa inclusive apresenta, em mesmo relatório, “focus on growth markets and tourist destinations”, destacando o Brasil.

Em termos globais, o crescimento do mercado de luxo, de 2009 a 2011, foi reflexo, em ordem de importância, do crescimento do segmento de relógios, do segmento de artigos de couro, do segmento de jóias e do segmento de sapatos. Os demais segmentos apresentaram resultados mais tímidos, talvez justificados pelo fato de que já eram segmentos bem desenvolvidos.

Outro destaque do relatório da Bain&Co em parceria com a Fondazione Altgamma diz respeito ao mercado de luxo masculino, o qual apresentou crescimento maior do que o mercado feminino nos últimos dois anos (2010: 16% e 2011: 14%, contra 2010: 13% e 2011: 8% do mercado feminino). O relatório destaca que as empresas do luxo têm se dedicado cada vez mais a este segmento, inclusive com a abertura de lojas especializadas.

As perspectivas são de que o mercado de luxo global continue a crescer nos próximos anos, dando sequência às políticas de diversificação, segmentação e internacionalização. O relatório destaca que as regiões mais promissoras, como já citadas, são China e Américas, com destaque para Brasil e México nessa última. Europa e Japão, por sua vez, aparecem como mercados saturados (mas não menos importantes) e que, portanto, deverão receber menor volume de investimentos.

O relatório conclui que “luxury, in all its different segments, is a huge and growing market” em que “emerging markets are playing a fundamental role”. Neste sentido, “talent, technology and trust will drive excellence in Luxury”.

3. O imperialismo corporativista: o mercado de luxo avança ao Brasil

De fato, na última década, o crescimento do mercado de luxo deveu-se majoritariamente ao seu avanço sobre mercados pouco explorados, quais sejam, os mercados em desenvolvimento, ou se preferir, os mercados emergentes. A análise da presença da indústria do luxo no Brasil, neste trabalho, não é pretenciosa; não objetiva analisar a fundo o mercado consumidor brasileiro e nem mesmo os setores do luxo que estão mais ou menos presentes no mercado nacional. O objetivo limita-se a tentar entender de que forma uma economia jovem como a brasileira vai de encontro aos interesses dessas grandes empresas do luxo e, brevemente, quais as características da nossa economia permitiram crescimento considerável recente a este setor. Neste sentido, este capítulo será, no limite, um espelho do papel das economias emergentes neste contexto internacional.

Para esta parte do trabalho, a principal bibliografia de referência será o relatório realizado em parceria pelas empresas MCF Consultoria e Conhecimento e GfK Brasil, intitulado “O Mercado do Luxo no Brasil 2009/2010”, disponível na internet, além, é claro, de um *clipping* de notícias, oriundo de jornais, revistas e portais de notícias *online*.

Como já apresentado anteriormente, a década de 1990 marcou profundamente o mercado de luxo internacional como uma década de fusões e aquisições entre as empresas, e de expansão e crescimento das mesmas. Apesar da crise asiática, ao fim da década, ter representado uma queda abrupta nas vendas das principais empresas do setor, os grandes conglomerados apresentavam estruturas financeira e produtiva suficientes para que a reversão da crise desse imediatamente sinais de que o mercado de luxo estava consolidado e de que uma nova década viria para concretizar os movimentos de concentração de capital e elevação do lucro, instaurados, principalmente, a partir daquele período.

A ortodoxia neoliberal que ideologicamente determinou a ação dos Estados dos países centrais e, mais tarde, algumas economias menos desenvolvidas, reforçou este movimento por um longo período. A abertura comercial, a abertura financeira e o apoio ao movimento privado do sistema capitalista reforçaram a política dessas empresas e o desdobramento de seus interesses. A abertura comercial verificada de forma geral nestes países evidenciou uma nova fase imperialista para as empresas que, pressionadas cada vez mais pela lógica financeira, buscavam

constantemente a elevação no lucro de curto prazo. Além disso, as crises econômicas frequentes em países centrais e a saturação de seus mercados contribuía nesse sentido.

O mercado de luxo no Brasil ganhou força com a ruptura das barreiras à importação, dentro da lógica neoliberal, no governo Collor e, na sequência, com a estabilidade monetária no governo FHC. As políticas econômicas deste período beneficiaram majoritariamente a elite industrial brasileira, em detrimento das classes mais baixas. O movimento de concentração de capital foi frequente e favoreceu a formação de uma elite dentro dos padrões internacionais, importante para o desenvolvimento do mercado de luxo.

A abertura comercial e o crescimento desta elite favoreceram a entrada de algumas empresas do luxo ainda na década de 90. É importante observar que o luxo já estava presente no país, inclusive através de marcas como a Christian Dior; entretanto, de maneira tão tímida e reduzida, que não condiz com a consolidação do mercado a que diz respeito este trabalho.

O mercado de luxo, entretanto, era jovem no país e os consumidores nacionais do luxo consumiam majoritariamente sua fatia no exterior. Os consumidores nacionais do luxo, neste período, correspondiam às camadas mais altas da sociedade, aquelas camadas que estão frequentemente presentes no circuito *fashion* e de viagens internacionais. Como hoje, os preços dos bens de luxo no país, em decorrência dos elevados impostos de importação, eram extremamente altos, principalmente se comparados com os preços praticados nos países produtores, como França e Estados Unidos. Não existia no país uma estrutura de *marketing* do luxo que difundisse o mercado de tal maneira a fidelizar uma clientela nacional.

Por isso, observa-se hoje que, como no restante do mundo, o mercado de luxo consolidou-se no Brasil muito mais via classe média, que está em plena expansão, através do mercado de luxo em massa, do que pela elite. A elite nacional só passa, de fato, a consumir luxo no Brasil quando, já no século XXI, o mercado de luxo estrutura-se de tal forma que o consumidor consiga entender o diferencial da indústria no país.

O final da década de 90 e a entrada do século XXI, a meu ver, tiveram importância histórica para o mercado de luxo e, ainda, para este mercado no Brasil. A crise asiática assolou e preocupou os grandes conglomerados do luxo; todos eles verificaram queda considerável de vendas, uma vez que o mercado asiático já correspondia por parte considerável de suas

atividades. Além disso, a virada do século marcou a saturação dos mercados centrais, com o atentado terrorista em 11 de setembro reforçando a situação. Os gestores destas grandes empresas inevitavelmente perceberiam que a concentração em poucos mercados, ainda que promissores, não é benéfica, ainda que tais mercados incluam grande parte da população mundial, como no caso asiático.

O foco no mercado brasileiro, neste sentido, passava a ser mera questão de tempo. Entretanto, o ano de 2001 também se configurou como um ano de incertezas por aqui. Além da valorização exacerbada do dólar, inflacionando os preços dos bens de luxo, a eleição do presidente Lula paralisou o mercado de luxo nacional. A elite brasileira estava insegura quanto à chegada do ex-operário ao poder e temia que seu poder de compra e seu estoque de riqueza pudessem ser afetados.

“Uma década atrás, parte da elite brasileira estava tensa e insegura em relação ao futuro com a chegada do ex-operário Luiz Inácio Lula da Silva ao poder. Mas no fim das contas, os ricos ficaram mais ricos. ‘Quando (o ex-presidente) Lula chegou ao poder, toda a classe alta brasileira ficou muito preocupada. Nós achávamos que ia ser terrível’, diz a arquiteta Brunete Fraccaroli. ‘Mas o presidente Lula fez um ótimo governo. Os ricos continuaram ricos e os pobres também têm um pouco mais de dinheiro’, completa a milionária, que já nasceu rica e adicionou alguns milhões à fortuna da família com seu trabalho como arquiteta e designer de interiores” (Cabral, 2012).

Fato é que o governo Lula marcou não só a manutenção do crescimento da elite nacional, mas, principalmente, o avanço das classes mais baixas, que observaram crescimento real de seu poder de compra, e a expansão da classe média nacional, fator fundamental para o mercado de luxo hoje.

Como já suscitado, o governo Lula, portanto, marcou o andamento da expansão do mercado de luxo em âmbito nacional. Novas marcas internacionais ingressaram no mercado. E não só isso; o país verificou o nascimento e o crescimento de marcas de luxo nacionais, correspondendo à consolidação da indústria nacional e evidenciando que o mercado consumidor nacional é muito mais capaz do que se imagina. A expansão do crédito, principalmente do crédito consignado, na última década, é outro elemento importante. Assim como nos Estados Unidos, o mercado de luxo se consolida no Brasil à medida que o crédito se expande, o que configura

característica peculiar. Nos países centrais, como França, as famílias, que podem se apropriar de um bem de luxo, apropriam-se pelo uso do pagamento à vista. No Brasil, ao contrário, mesmo a elite mais abastada ainda opta pela utilização do cartão de crédito, ainda que possa consumir o produto pagando à vista.

Em relatório elaborado pela MCF Consultoria e Conhecimento e a GfK Brasil, observa-se que a principal área de atuação das empresas do luxo no país é a moda (26%), em que 35% são empresas estrangeiras, seguida pelos Calçados (19%), passando pela Perfumaria (17%), até chegar no setor Mobiliário (7%).

Esta característica relaciona-se ao perfil feminino histórico da classe consumidora do luxo. Ainda que a moda masculina, por exemplo, sempre tenha estado presente neste mercado, o consumidor masculino é novo e ainda exige atenção de tais empresas no que diz respeito principalmente à inovação no atendimento.

No Brasil, ainda de acordo com o relatório, 35% das empresas estrangeiras atuam na moda, enquanto apenas 17% das empresas do luxo nacionais atuam neste setor. Além disso, 70% das empresas estrangeiras atuam no varejo e apenas 16% atuam no setor de serviços. No caso das empresas nacionais, destaque para os 32% que atuam no setor de serviços. A importância do setor de serviços de luxo no país está diretamente relacionada ao crescimento desigual da economia e aos gargalos de infraestrutura. Além disso, o crescimento do número de milionários no país na última década, acompanhado da maior atração de turistas com a exposição das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo no mundo, fazem com que setores como hotelaria, aviação e de alimentos ganhem mais atenção.

No ano de 2007, segundo o relatório, o crescimento do mercado no Brasil correspondeu a 17%, passando a 12,5%, em 2008, e chegando ao mínimo de 4%, em 2009, em decorrência da crise internacional.

Em termos qualitativos de investimento, 17% e 15% dos investimentos, em 2009, foram realizados em Eventos e Comunicação, respectivamente, liderando os tipos de investimento. Estes números estão diretamente relacionados ao caráter juvenil do mercado e explicam o crescimento do mercado de luxo no Brasil. Como novo consumidor, existe uma preocupação das grandes empresas do luxo em não só difundir suas marcas e incentivar o consumo, mas em inovar

e criar identidade com estes novos consumidores, respeitando as peculiaridades culturais. Esta discussão evoca a questão previamente apresentada do consumo do luxo como viés de distinção social. O consumidor brasileiro busca um atendimento diferenciado e espera que o momento da compra se torne de fato uma experiência.

“Para Carlos Ferreirinha, presidente da MCF Consultoria & Conhecimento, o atendimento é um dos principais valores reconhecido pelo consumidor do mercado do Luxo. ‘Nada mais propício, então, do que as empresas reconhecerem essa necessidade de motivar os vendedores a se ajustarem à capacitação profissional de suas equipes de atendimento para garantir um relacionamento diferenciado com seus clientes’, analisa” (CENÁRIO..., 2011).

“Brazil is another dynamic market for luxury goods, which are targeted at a much young audience there” (EUROMONITOR, 2011). É este público jovem, debutante no mercado de luxo, que tem prendido a atenção dos gestores das grandes empresas do luxo. E esta característica tem se desdobrado na questão do atendimento. É desta forma que o mercado nacional tem fidelizado sua clientela, na tentativa de internalizar as compras realizadas fora do país, uma vez que o preço está longe de ser o diferencial.

“‘O Brasil pode ensinar muito ao mercado de luxo global’, afirma a jornalista Suzy Menkes. ‘Quando pensamos em termos de shopping centers, por exemplo, o Brasil está liderando’, disse. Segundo ela, ao contrário de outros países onde os shoppings têm todos o mesmo clima, por aqui eles estão impregnados da cultura brasileira. ‘Vi muitas famílias se divertindo junto nesses lugares, o que não é comum no resto do mundo’. A qualidade do serviço brasileiro surpreende Menkes. ‘Me questiono sobre o que faz as pessoas comprarem e pagarem duas, até três vezes mais por um produto que podem comprar na França por muito menos. E a resposta é serviço. Fico impressionada com o serviço no Brasil. Aonde quer que você vá, há sempre alguém muito disposto a atender, uma atitude muito diferente do esnobismo que se nota em alguns outros lugares’, afirmou citando suas andanças pelas lojas do Rio e São Paulo. ‘O mundo do luxo tem muito a aprender aqui, onde o consumidor é rei’” (Yoshida, 2011b).

A expansão da elite nacional é mais democrática no país hoje e atinge diferentes regiões, deslocando-se um pouco do tradicional eixo Rio-São Paulo. Da mesma forma, fazem os investimentos do setor. A previsão para 2010, segundo o relatório citado, era de que 39% e 31% dos investimentos fossem realizados em Brasília e Belo Horizonte, respectivamente, contra os

22% e os 11% realizados nas mesmas cidades, respectivamente, em 2009. Entretanto, São Paulo e Rio de Janeiro permanecem liderando como principais cidades receptoras de investimentos.

O mercado consumidor brasileiro possui suas peculiaridades, mas de modo geral pode ser visto como um espelho dos mercados consumidores de outros países, como a China. A grande diferença consiste no fato de que o mercado de luxo há mais tempo concentra seus investimentos naquele país, tendo em vista os elevados índices de crescimento da economia chinesa e sua quantidade populacional, além do fato de que a produção é bastante atrativa naquele país.

Em termos de perfil dos clientes das empresas pesquisadas, os clientes brasileiros chamam a atenção. Eles são, em sua maioria (54%), homens, e possuem entre 36 e 45 anos (33%), coincidindo com o provável período de maturidade profissional e ascensão máxima na carreira. O principal motivo de atração, como esperado, correspondendo a 40%, é o *glamour*/tradição da marca, chegando a 53% quando o assunto são as marcas estrangeiras.

Para traçar o perfil do consumidor da classe, na elaboração do relatório, as empresas abordaram 344 consumidores, sendo 58% do sexo feminino. Em sua maioria, os consumidores possuem pós-graduação (47%), moram na cidade de São Paulo (53%), possuem renda mensal média entre R\$ 10.376 e R\$ 16.600 (45%). Em termos de tamanho, o mercado consumidor do luxo no Brasil corresponde a cerca de apenas 2,5% da população.

Em termos de preferência, ou pelo menos referência, por marca, a principal marca estrangeira lembrada foi a Louis Vuitton, enquanto a H.Stern representou as marcas nacionais, pouco acima da Daslu.

De acordo com a mesma pesquisa, porém realizada em 2011, o mercado de luxo apresentou crescimento de 28%, em 2010, com faturamento de 15,73 bilhões de reais, e a previsão era de que o crescimento, em 2011, atingisse 33%. “O cenário brasileiro para o mercado do Luxo está entre os mais promissores do mundo. O bom momento econômico pelo qual o País passa nos últimos anos tem refletido diretamente no fortalecimento do setor que, de 2006 a 2010, registrou um aumento de 129% em dólares e 87% em reais, montante que tem sido revertido em constantes investimentos” (CENÁRIO..., 2011).

A estabilidade da economia nacional alcançada na última década diminuiu as incertezas acerca do mercado nacional, o que atrai ainda mais investidores internacionais do setor, assegura

os investimentos dos empresários nacionais e, mais importante, impulsiona o consumo da elite e, mais recentemente, da classe média em franca expansão.

“O Brasil é um país muito bem visto para os negócios pelas empresas estrangeiras. Como a crise não chegou a atingir o País de forma tão intensa, é natural que as multinacionais estejam mais confiantes em relação à crise econômica que atingiu principalmente os países considerados de Primeiro Mundo’, avalia o Diretor Presidente da GfK” (CENÁRIO..., 2011).

Além disso, o fato de que o mercado é pouco explorado é fator determinante. Ainda, o perfil do consumidor brasileiro, jovem, torna-se um atrativo e determina a forma como estas empresas definem seus investimentos por aqui.

“A maior longevidade do brasileiro e a melhoria de condições financeiras da população mais velha elevam em muito sua capacidade de consumo. Outro público a ser considerado é o de clientes mais jovens, que ainda é pouco explorado pelo setor. A estratégia para atingi-los deve ser baseada em ambiente virtual e a expansão de investimentos em mídias digitais – por exemplo: redes sociais e sites de relacionamento’, analisa Carramenha” (CENÁRIO..., 2011).

O crescimento do mercado de luxo no Brasil deverá ser pautado no crescimento da classe média nacional nos próximos anos. “É aí que reside o futuro do mercado de luxo no Brasil. A classe média voltou a liderar o consumo no país e isso é um fenômeno de dois, três anos. Nós precisamos dessa classe média e ela precisa ser educada no consumo aspiracional. O segmento de luxo está associado a desejo, a vontade, manifestação verdadeira de se aventurar por consumo de prazer” (Carlos Ferreirinha *apud* Yoshida, 2011c).

Apesar de um país muito promissor, o Brasil ainda define entraves importantes ao setor do luxo. O principal deles é a elevada carga tributária. A alta tributação sobre artigos de luxo faz com que a maior parte dos consumidores aguarde pela chance de viajar ao exterior para se abastecer lá fora ou nas lojas de *duty free*. Por este motivo, o assunto é pauta principal nas reuniões e eventos do setor. Espera-se que o governo atue em determinado momento, e que seja breve, para que principalmente as empresas estrangeiras não percam com a concorrência com suas próprias lojas no exterior, o que enfraqueceria o mercado nacional e provocaria um regresso do mercado de luxo para países tradicionais.

Conclusão

O mercado de luxo, de fato, está se tornando um mercado massificado, pelo menos do ponto de vista das principais empresas do setor. Os grandes conglomerados do luxo estão interessados, dentro da lógica capitalista do lucro, em expandir suas operações tanto quanto possível, ainda que isso signifique comprometer os valores que tornaram o bem de luxo especial. *Business is business*. Esta lógica deve durar pelo menos enquanto o desejo por estes bens de luxo justificar seus elevados preços. A lógica financeira absorvida por estas empresas, no período recente, só vem reforçar esta dinâmica.

A busca pela ampliação do mercado consumidor levou as empresas a países não tradicionais, e surpreendeu. O elevado crescimento econômico recente dos países emergentes assegurou às *holdings* resultados suficientes para que as estratégias dessas empresas se concentrassem progressivamente nestas economias. O processo de massificação ocorre neste sentido. Está relacionado à expansão da base produtiva e ao aumento explosivo de consumidores, graças à segmentação do mercado e a maior disponibilidade de produtos com preços mais acessíveis.

Os fatores motivacionais destes novos consumidores se relacionam de forma intrínseca à busca pelo viés da distinção social e à expressão do poder associado ao valor-signo dessas mercadorias, fatores que foram discutidos no primeiro capítulo. Os consumidores das economias emergentes são os novos ricos, aqueles que comandam o crescimento e que, portanto, mais se beneficiam com a expansão da economia local. Esta é uma característica determinante para o sucesso das grandes conglomerados do luxo nesses países. O bem de luxo, neste contexto, é o meio de expressão de uma sociedade que ainda precisa se afirmar.

China, Rússia, Índia e Brasil são os *hot spots*, e permanecerão na cabeça dos gestores do luxo por um promissor longo período. A China, com seu crescimento invejável e população numerosa, já ostentava, em 2006, uma sociedade com trezentos mil milionários. Nada supera a atual dinâmica da economia chinesa e, da mesma forma, a dinâmica do mercado de luxo na China.

Ainda que de forma mais modesta, Rússia e Índia também já aparecem como destino certo para o mercado de luxo, impulsionado pela desigualdade social e pelo aumento do número de milionários nos últimos anos. O Brasil é outro mercado bastante promissor, como já exposto, mas que precisa derrubar a elevada barreira tributária que ainda afasta grandes empresas do setor.

O que se questiona atualmente é se as estratégias que levaram à massificação do mercado de luxo levarão, mais adiante, à falência do bem de luxo. O luxo, nos moldes atuais, perdeu o seu brilho, no sentido de que se distanciou dos fatores que o tornaram tão especial, como a exclusividade, a personalização e a criação artesanal. A meu ver, a existência do luxo é permanente, diz respeito à existência social do ser humano. O que não significa dizer, entretanto, que o luxo, nestes padrões atuais, deva necessariamente permanecer.

Já se observa hoje algumas empresas do setor que vão contra a convenção estratégica do mercado. São empresas que tentam manter-se individualmente e que tentam manter as técnicas artesanais originais de produção e que, por isso, exercem preços altíssimos, exatamente como em séculos passados. Ainda assim, essas empresas sofrem, frequentemente, tentativas de *take over* pelos grandes conglomerados, como os discutidos neste trabalho.

A Hermès, por exemplo, é uma *maison* francesa que fabrica suas bolsas artesanalmente, de forma exatamente contrária ao conceito de *it bag* exposto anteriormente. As bolsas custam a partir de US\$6 mil e a fila de espera pelos modelos mais disputados pode chegar a anos. Este é o exemplo de uma empresa que ainda se mantém individual e que mantém o propósito de produzir luxo para uma classe consumidora que saiba reconhecer o valor de um bem de luxo.

Outras empresas, como a consagrada Christian Louboutin, também integram este movimento de revitalização do luxo antigo, mas representam esforços fragmentados. A convenção do mercado aponta para uma contínua massificação do luxo, guiada pelas poderosas LVMH, PPR e Richemont, marcada pela franca expansão dos mercados, tornando o mercado de luxo um mercado definitivamente globalizado. Estas empresas são as responsáveis por colocar o luxo no centro da dinâmica industrial contemporânea, ou ainda, são os responsáveis pela consolidação do mercado de luxo mundial.

Referências bibliográficas

- _____ . *Louis Vuitton Moët-Hennessy's Annual Results, 2011*. 02 de fevereiro de 2012. Disponível em: <http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Results/2012/FY_2011_RESULTS_GB.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2012.
- _____ . *Pinault-Printemps-Redoute's 2011 Annual Results*. 16 de fevereiro de 2012. Disponível em: <http://www.ppr.com/sites/default/files/publications/Presentation2011_161212_ENGLISH.pdf>. Acesso em 12 de maio de 2012.
- _____ . *Richemont's Annual Results FY 12*. Março de 2012. Disponível em: <http://www.richemont.com/images/stories/3_Investor_Relations/3_5_Results/2012/annual_results_fy2012_b8e5h8g3.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2012.
- ARNAULT, B. *Letter to shareholders, February 2009*. Fevereiro de 2009. Disponível em: <http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Letter%20to%20shareholders/LETTRE_FEVRIER_2009_GB_100309.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2012.
- BRAGA, J. C. *Financeirização Global – O padrão sistêmico de riqueza do capitalismo contemporâneo*. In: *Poder e Dinheiro: uma economia política da globalização*/Maria da Conceição Tavares, José Luís Fiori (organizadores). Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- BERRY, C. J. *The idea of luxury: a conceptual and historical investigation*. 1. ed. Cambridge: University Press, 1994. 271p.
- CABRAL, P. *Desigual, Brasil assiste a crescimento de mercado de luxo*. BBC Brasil. 02 de fev. de 2012. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/02/120201_video_mulheres_ricas_pc.shtml>. Acesso em: 26 de maio de 2012.
- CENÁRIO brasileiro para o mercado do Luxo está entre os mais promissores do mundo. *Revista Fator*. 02 de junho de 2011. Disponível em: <http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=160378>. Acesso em: 25 de maio de 2012.
- D'ANGELO, A. C. *Precisar, não precisa: um olhar sobre o consumo de luxo no Brasil*. 1. ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2006. 191p.
- DICIONÁRIO Online Michaelis. São Paulo: Melhoramentos, 1998-2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 22 de set. 2011.
- DURAND, J. C. *Moda, luxo e economia*. São Paulo: Editora Babel Cultural, 1988. 135p.

- EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Luxury Industry Review*. Janeiro de 2011. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/luxury-industry-review/videocast>>. Acesso em: 20 de set. 2011.
- LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. Traduzido por Maria Lúcia Machado. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2005. 195p.
- LIPOVETSKY, G. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*; tradução Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- O MERCADO de Luxo no Brasil 2009/2010. MCF Consultoria e Conhecimento & GfK Brasil. Disponível em: <http://www.lvba.com.br/portugues/imprensa/pdf/O_Mercado_do_Luxo_no_Brasil_2009-2010-vc_imprensa.pdf>. Acesso em: 10 de set. 2011.
- OKONKWO, U. *The luxury brand strategy challenge*. In: Journal of Brand Management (2009), p. 287-289. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v16/n5/full/bm200853a.html>>. Acesso em: 03 de ab. 2012.
- THOMAS, D. *Deluxe: how luxury lost its luster*. New York: The Penguin Press, 2007. 376p.
- VARELLA, F. *O império do luxo*. Veja on-line: Edição Especial Moda & Estilo. Maio de 2005. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/especiais/estilo_2005/p_022.html>. Acesso em: 19 de set. 2011.
- VEBLEN, T. *The theory of the leisure class*. Introd. John Kenneth Galbraith. Boston: Houghton Mifflin, 1973.
- YOSHIDA, S. *Brasil pode ensinar muito ao mercado de luxo*. Época Negócios: Luxo. 2011b. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI278178-18055,00-BRASIL+PODE+ENSINAR+MUITO+AO+MERCADO+DE+LUXO.html>>. Acesso em: 26 de maio de 2012.
- YOSHIDA, S. “*Mercado de luxo no Brasil pode triplicar com menos impostos*”. Época Negócios: Luxo. 2011a. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI257346-18055,00-MERCADO+DE+LUXO+NO+BRASIL+PODE+TRIPPLICAR+COM+MENOS+IMPOSTOS.html>>. Acesso em: 26 de maio de 2012.
- YOSHIDA, S. “*O futuro do luxo no Brasil está no crescimento da classe C*”. Época Negócios: Luxo. 2011c. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI244135-18055,00-O+FUTURO+DO+LUXO+NO+BRASIL+ESTA+NO+CRESCIMENTO+DA+CLASSE+C.html>>. Acesso em: 26 de maio de 2012.