

L

Marketing de luxo contemporâneo

U

X

O

LUXO

Marketing de luxo contemporâneo

Edição 2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Marketing de luxo contemporâneo / [organização Júlio Moreira]. — São Paulo : Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, 2024.

Vários autores. Bibliografia.
ISBN 978-65-87390-04-8

1. Branding (Marketing) 2. Comportamento do consumidor
3. Consumidor - Preferência 4. Luxo - Marketing 5. Marketing digital
6. Mídias digitais 7. Produtos de luxo - Comercialização I. Moreira, Júlio.

24-221323 CDD-658.83

Índices para catálogo sistemático:

1. Consumidores : Marketing de luxo 658.83
Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427



DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente Dalton Pastore Jr.

Vice-Presidente Acadêmico Tatsuo Iwata Neto

Vice-Presidente Administrativo-Financeira Elisabeth Dau Corrêa

Diretor-Executivo de Marketing Fernando Cesário

Diretor-Executivo de Inovação e Experiência do Cliente Rodrigo Ulhôa Cintra de Araujo

DIREÇÃO ACADÊMICA

Diretor Acadêmico de Extensão, Ecossistemas e Educação Continuada Caio Giusti Bianchi

Curadora do Hub ESPM de Luxo Katherine Sresnewsky

Organizador da Obra Júlio Carlos de Oliveira Moreira

Gerente Sênior de Marketing e Inteligência de Mercado Jane de Freitas Mündel

Executivas de Marketing e Inteligência de Mercado Grace da Cunha e Caroline Smuczko

FOTOGRAFIA

Gerson Filho

Júnior de Oliveira

CAPA

Diretor de Criação Alessandro Novo

Diretora de Arte Jennifer Nogueira

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Estúdio Thema @thema.estudio

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Vero Conteúdo Arnaldo Comin (Edição de Texto) e Rogério H. Jönck (Revisão)

6	Carta ao Leitor Por um marketing de luxo preparado para o futuro Dalton Pastore	88	Marketing digital no mercado de luxo Bruno Peres
10	Prefácio A ESPM em colaboração com a exigente comunidade do luxo Caio Bianchi e Katherine Sresnewsky	106	Da web 3.0 ao metaverso: o futuro do mercado de luxo Maya Mattiazzo
14	Introdução Luxo contemporâneo: o renascimento da exclusividade Júlio Moreira	120	A superexposição do luxo no palco das mídias sociais Andréia Meneguete
18	Da elite ao outlet: o luxo em constante mutação Suzane Strehlau	136	O impacto da tecnologia e novos comportamentos no luxo Evandro Bastos
32	Além do encanto: desvendando modelos de negócio no luxo Cristina Proença	150	Luxo em movimento: Sul Global, tendências e desafios contemporâneos Patricia Diniz
54	Da ostentação ao sublime: quem são as personas do luxo contemporâneo Mariana Cerone	168	Quero ir aonde o risco está Silvana Scheffel Gomes
70	O branding na era da <i>unique selling personality</i> Júlio Moreira	186	O impacto do ESG no mercado de luxo Marcus Nakagawa
		204	Posfácio A importância da parceria da academia com os profissionais do mercado Karine Amancio

CARTA AO LEITOR

POR UM MARKETING DE LUXO PREPARADO PARA O FUTURO

O desafio das marcas em compreender a complexidade
do nosso tempo e construir estratégias de
sucesso para liderar a economia da excelência



por
Dalton Pastore

Presidente da ESPM

Prezado leitor, é com muito orgulho que apresentamos mais um fruto gerado pela comunidade ESPM, o livro sobre **Marketing de Luxo Contemporâneo** que chega agora às suas mãos.

Esta obra nasceu da iniciativa dos professores do Hub de Luxo da ESPM, visando fortalecer ainda mais este ecossistema que valoriza a interação entre a academia e o mercado. Para nós, é um grato prazer ver a dedicação de todos os envolvidos neste projeto, de maneira tão orgânica para viabilizá-lo. Um processo colaborativo que reflete, à perfeição, o espírito contemporâneo ao qual este livro se propõe a desbravar.

Com a condução de diversas turmas de pós-graduação *lato sensu*, pesquisas científicas e cursos de extensão em negócios e marketing de luxo contemporâneo, este núcleo de professores identificou a existência de um conteúdo de altíssimo valor que não poderia ficar apenas nas salas de aula. Poderia inspirar as pessoas que já trabalham ou desejam trabalhar no universo do luxo e querem estar conectadas com as teorias e melhoras práticas atuais.

O livro de **Marketing de Luxo Contemporâneo** agrega conteúdo relevante para um mercado que cresce constantemente no mundo todo e atrai talentos para este setor dinâmico da economia criativa.

Uma das razões para a ESPM ter lançado os primeiros cursos sobre o assunto, anos atrás, foi a oportunidade de discutir as melhores estratégias das marcas inseridas na chamada “economia da excelência”. Onde a atenção aos mínimos detalhes é condição básica para ser bem-sucedido.

O luxo não é apenas uma mercadoria ou um serviço. É o resultado de muito trabalho envolvendo artesãos com habilidades adquiridas ao longo de suas jornadas, designers criativos que amam as artes, a cultura e a beleza, além da empatia de saber se comunicar, de uma maneira efetiva, com seus consumidores exigentes.

O marketing de luxo é um convite para compreender o atual contexto da indústria do luxo no Brasil e no mundo e buscar referências para ousar e surpreender em futuras estratégias de marca e de negócios. Uma oportunidade de criar conexões profundas com seus clientes, de entender suas aspirações e desejos mais íntimos. Uma chance também de se destacar em um mundo onde a competição é acirrada e as expectativas são altas. Ao estudar o marketing de luxo, os leitores poderão aplicar estes conhecimentos em outras categorias de produtos, agregando um olhar mais sofisticado e exclusivo. Transformar produtos *commodities* em marcas de alto valor agregado para os consumidores e acionistas.

Acreditamos que os conceitos teóricos e estratégias utilizadas pelas marcas de luxo analisadas pelos autores neste livro trazem aprendizados preciosos para criar narrativas envolventes, construir identidades fortes e para estabelecer um relacionamento genuíno com os consumidores nos mais diversos segmentos de mercado.

Desejo que todos os leitores dessa obra desfrutem ao máximo e mergulhem conosco neste fascinante e exclusivo mundo do marketing de luxo contemporâneo, sempre com a excelência e inusitude tão características da ESPM.

A ESPM EM COLABORAÇÃO COM A EXIGENTE COMUNIDADE DO LUXO

Hub de Luxo da ESPM materializa filosofia de *lifelong learning*, conectando estudantes, profissionais e academia para impulsionar o futuro do mercado



por

Prof. Dr. Caio Bianchi

Profa. Dra. Katherine Sresnewsky

Diretor Acadêmico de Extensão, Ecossistemas e Educação Continuada da ESPM
Curadora do Hub de Moda e Luxo da ESPM

Um dos principais elementos de inspiração da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) é a valorização do *lifelong learning* e da jornada profissional dos seus estudantes e egressos, ou seja, as experiências de aprendizagem por eles vivenciadas ao longo das suas trajetórias. Reconhecemos a importância de construir oportunidades de aprendizagem que vão além do óbvio e que preparem os estudantes não apenas para os desafios do hoje, mas principalmente para construírem o amanhã.

A publicação do livro “Marketing de Luxo Contemporâneo” surge como uma resposta orgânica à filosofia do *lifelong learning* tão presente no cotidiano da cultura ESPM, sendo uma manifestação orgânica dos professores do Hub de Luxo pensando no aprendizado contínuo de todo o mercado. O Hub, por sua vez, possui o propósito de impulsionar o futuro do mercado de moda e luxo, criando um espaço físico e virtual, onde os estudantes, profissionais e empresas possam se conectar, aprender e cocriar valor tanto para os indivíduos como para a sociedade.

A relação entre o aprendizado do marketing de luxo e o conceito de *life-long learning* é fundamental para o sucesso e a excelência dos profissionais que atuam ou pretendem atuar nesse segmento exclusivo. O marketing de luxo, por sua natureza dinâmica e exigente, requer um compromisso contínuo com competências emergentes, o aprimoramento de habilidades e a busca pela próxima transformação de mercado.

Ao adotar uma mentalidade de aprendizado contínuo, os profissionais de marketing de luxo se tornam mais bem preparados para enfrentar os desafios e oportunidades que surgem diariamente no mercado. A busca por conhecimento constante não apenas aprimora a expertise técnica e criativa, mas também promove uma mentalidade de abertura, curiosidade e adaptação às mudanças.

A relação entre o aprendizado do marketing de luxo e o *lifelong learning* é uma via de mão dupla: enquanto o marketing de luxo demanda um compromisso constante com a aprendizagem e a evolução profissional a partir dos constantes desafios, o *lifelong learning* se mostra como o terreno fértil, no qual a excelência dos profissionais mais inusitados, floresce.

Desejamos uma prazerosa jornada de exploração dos conceitos e vivências do marketing de luxo contemporâneo e esperamos que a experiência de leitura seja catalisadora do seu processo de transformação profissional.

LUXO CONTEMPORÂNEO: O RENASCIMENTO DA EXCLUSIVIDADE

Professores do Hub de Luxo apresentam
mosaico atual e inspirador das tendências
e visões de futuro do mercado



por
Prof. Dr. Júlio Carlos de Oliveira Moreira

Professor de Branding da Pós-Graduação da ESPM e organizador do livro

Na era das redes sociais, das novas tecnologias e da constante reinvenção do mundo, o conceito de luxo transcende as barreiras do material e adentra o terreno da experiência singular, da autenticidade e dos valores essenciais que definem a era contemporânea. Em meio a um cenário marcado pela efemeridade e pela abundância, surge uma nova visão do luxo, onde a exclusividade se entrelaça com a busca por significados, propósitos e conexões genuínas.

Este livro é uma tapeçaria de visões de onze professores do Hub de Luxo da ESPM. De acordo em muitos casos, mas também com pensamentos divergentes. Afinal, lidamos com seres humanos e não com robôs que têm equações exatas de como levar um foguete a Marte. Um convite para o leitor refletir e criar sua própria visão sobre o tema, usando nossas ideias como base, ao adentrar nos conceitos do luxo do século 21, onde o *savoir-faire* e o resgate da artesanania de técnicas milenares se unem às demandas de um consumidor exigente, informado e ávido por experiências únicas e autênticas.

Aqui, a essência do luxo não reside apenas na ostentação ou na opulência, mas sim na capacidade de emocionar, surpreender e inspirar, criando laços emocionais e narrativas memoráveis que transcendem o efêmero.

O leitor vai poder analisar os paradoxos do luxo contemporâneo, onde a exclusividade convive com a acessibilidade, a tradição dialoga com a inovação e a sofisticação se encontra com a simplicidade. Analisaremos como as marcas de luxo do século 21 se reinventam, adaptam-se e respondem às demandas de um mundo em constante transformação, mantendo-se fiéis aos seus valores, identidades e propósitos.

A autenticidade, a transparência e a sustentabilidade emergem como pilares fundamentais do luxo contemporâneo, refletindo a evolução dos padrões de consumo, as mudanças de comportamento e as novas aspirações dos consumidores que buscam não apenas produtos de luxo, mas também significado, conexão e impacto positivo.

Como organizador deste livro, tenho muito orgulho da dedicação dos professores da ESPM, envolvidos neste projeto de quase 2 anos.

E tenho que agradecer, principalmente a todos os alunos que já passaram por nossas disciplinas da pós-graduação em negócios e marketing de luxo contemporâneo, em parceria com a Vogue Brasil. São eles que nos desafiam saudavelmente com questionamentos e atualizações dos temas que discutimos em classe. Sem eles, este livro não seria possível de ser realizado.



Professora no Doutorado e Mestrado da ESPM. Pesquisadora visitante na University of London. Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV - EAESP) com doutorado sanduíche na HEC - Paris, França. Mestrado pela FGV com participação no Program of International Management na Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU, Koblenz, Alemanha) e do MBA do Institut Supérieur des Affaires Hautes Études Commerciales (ISA - HEC, Paris, França). Atuou em consultoria e na área de gerência de produtos de bens de consumo e luxo em diversas empresas nacionais e multinacionais. Autora de diversos artigos internacionais e nacionais sobre luxo e do livro "Marketing do Luxo", indicado para o prêmio Jabuti na categoria Economia e Administração. Líder do track de Consumo de moda e marketing do luxo na ANPAD. Coordenadora da área de Marketing do SEMEAD - USP.

Da elite ao outlet:
a evolução constante do luxo

DA ELITE AO OUTLET: O LUXO EM CONSTANTE MUTAÇÃO

Lógica de mercado, industrialização e a nova
ordem do luxo no consumo contemporâneo

por
Suzane Strehlau

Qual é a fronteira que delimita o consumo comum de um determinado artigo ou serviço com excepcionalidade expressa no luxo? Marcas, excelência de produto ou experiências ímpares não explicam por si o seu verdadeiro significado ao longo do tempo. O que justifica o enorme fascínio e o ávido crescimento do luxo em escala global? Entender sua evolução e investigar as novas variáveis sociais e econômicas que impactam a indústria oferecem pistas valiosas de para onde caminha o luxo contemporâneo.

A ideia de luxo ligada à realeza europeia e às elites socioeconômicas se modificou nos últimos tempos, especialmente a partir deste século. O ritmo alucinante das redes sociais alterou como as marcas lançam produtos, gerenciam sua imagem e comunicam seus valores para o público. O que antes era

privilégio para poucos tornou-se objeto de massas: muitas pessoas desejam e compram luxo ao redor do mundo e, com isso, ameaçam a singularidade associada ao seu sentido original. Não por acaso, marcas estão se voltando para o universo das artes para manter sua aura de exclusividade.

A palavra luxo pode ser utilizada como vocábulo dentro do léxico dos idiomas como um adjetivo a ser utilizado em qualquer produto ou serviço. Por exemplo, uma “viagem em ônibus de luxo fretado em Miami”. O conceito de luxo está presente em diferentes campos de conhecimento, não basta usar a definição do dicionário, pois, embora isto seja relevante para quem aprende um idioma, está longe de ser suficiente para quem deseja operar nessa atividade. Além da palavra “luxuoso” ser um argumento de venda, é também um conceito.

Na economia, o luxo está relacionado à elasticidade do preço e utilidade. No marketing, alguns apoiam a definição no marketing mix, ou seja, um produto de alta qualidade e de estética apurada, com preço elevado e distribuição seletiva ou exclusiva, com comunicação utilizando sistematicamente a marca como diferencial simbólico por meio de ferramentas de relações públicas. Outros preferem usar como base de definição a percepção individual de consumidores sobre produtos, marcas e serviços. Isso gera aparente confusão e pode resultar em sucesso ou fracasso no mercado ao longo do tempo, de acordo com a base escolhida como estratégia de negócio.

O luxo não é um fenômeno recente, já constava em textos de Platão, Veblen e Bourdieu. Embora a presença do luxo remonte ao Egito Antigo e às antigas dinastias chinesas, foi com Platão que surge uma definição marcante, considerando-o algo proscrito. Em sua obra “República”, Platão condena o luxo por associá-lo ao mal e desencadear vícios. Para ele, o luxo estimula um desejo insaciável, sem fronteiras, uma fonte inesgotável de prazer. Dado que nem todos têm acesso a ele, muitos podem recorrer a trapças ou fraudes para satisfazer esse desejo de distinção. Na Roma antiga, a riqueza servia para a autoindulgência privada, estabelecendo um precedente do privado sobre o público.

Com a cristianização, bens de luxo e moda foram justificados por promover o comércio e, assim, contribuir para o bem-estar social ao gerar riqueza. No entanto, os desejos humanos são moldados pela cultura e, portanto, são definidos dentro de uma sociedade. Embora essas regras de consumo não sejam inflexíveis, são condições essenciais para a ordem social, pois regras estáveis são necessárias para criar previsibilidade nas relações sociais, uma vez que todas as sociedades manifestam níveis de distinção e estratégias de se distinguir.

Desde então, diversas nuances na definição de luxo proliferaram com terminologias ambíguas, oscilando entre o luxo ostentação e o luxo de magnificência. Balzac evocou o luxo da simplicidade, enquanto Sombart, em seu livro “Luxus und Kapitalismus”, apoiou-se na distinção para definir o luxo com base no julgamento relativo ao considerado necessário. Considerar o luxo como supérfluo é desqualificar um luxo como repreensível, caracterizado pelo excesso e pelo desejo de ostentação.

Veblen explora o conceito de consumo conspícuo, onde as pessoas buscam aumentar seu prestígio na sociedade por meio da exibição ostensiva de riqueza. Esse tipo de consumo é realizado publicamente, dependendo da presença de outras pessoas para ser eficaz. Por outro lado, Bourdieu examina as distinções simbólicas no consumo, como vestuário, linguagem e gostos simbolizam a posição social de um indivíduo. Esses elementos são reflexos de sua posição na estrutura social e atuam como sinais distintivos que comunicam o status dentro da sociedade.

Embora o luxo não seja novidade, portanto, o modo como começou a ser trabalhado mercadologicamente e empresarialmente é inovador. Se modifica com o tempo e na sua representação, portanto o que é luxo hoje não o será necessariamente na próxima década. A mutação do luxo está calcada na cultura de uma sociedade de consumo em evolução.

Na Nova Inglaterra do século 17, ter um conjunto de louças para o jantar era considerado um luxo. Afinal, muitos meses se passavam entre o pedido e a chegada da mercadoria – que viria à vela chacoalhando pelo Atlântico.

Norte. Embalado em caixas com palha, ter um jogo de porcelana inteiro não era para qualquer um. Hoje, se você quiser um conjunto de louça, basta ir ao supermercado mais próximo. Antes, o luxo estava representado no produto; agora, na marca. Nesse exemplo, a marca de louça pode ser Limoges, Tânia Bulhões ou Sèvres. Os copos podem ser de cristal, mas se forem da cristaleira Saint Louis carregam um significado de arte na mesa de uma manufatura do século 16. Recentemente, o luxo se manifesta na experiência embutida no consumo, portanto é fornecida pela marca, mas também depende da interação com o consumidor. Daí a importância de se definir luxo de modo conceitual, além da sua definição operacional muito relevante para embasar os relatórios e pesquisas do setor que a usarão para coletar os dados e calcular o crescimento de mercado.

O QUE É LUXO

O conceito de luxo está baseado em três pilares fundamentais. O primeiro é o seu caráter mutante já descrito, o segundo é a distinção social que traz para quem o utiliza, ou seja; demonstra uma diferenciação, um caráter único no consumo que não é igual a ostentação. Este último implica em demonstrar conspicuamente a sinalização de posição social. Portanto, não se deve confundir distinção com ostentação ou sinalização de status social. O terceiro pilar é a educação para o consumo, em outras palavras o conhecimento embutido no uso, escolha, compra (Strehlau, 2008).



LUXO E PRESTÍGIO NÃO SÃO A MESMA
COISA, EXISTE “UM LUXO PARA SI MESMO”,
MAS NÃO UM “PRESTÍGIO PARA SI”

O luxo exige um saber, um capital cultural que não se adquire facilmente. Não basta comprar o vinho mais caro ou uma marca renomada como Romanée-Conti, é preciso saber harmonizar com o prato. Além disso, uma pessoa pode escolher uma vinícola menos reconhecida, mas com um vinho mais adequado. Outro exemplo onde o conhecimento da marca aparece é na forma de falar, vide os muitos vídeos no Youtube sobre *mispronunciation and luxury*¹. Vale ressaltar que luxo e prestígio não são a mesma coisa, existe “um luxo para si mesmo”, mas não um “prestígio para si”. O prestígio é algo atribuído por outras pessoas durante a interação social e pode ter origem de nascença (ser filho do rei), por cargo (ser presidente de uma empresa) ou pelo consumo. Então, a compra ou uso de artigos/serviços pode auxiliar o consumidor a transmitir um determinado status ou ressaltar a sua posição social.

O MERCADO DE LUXO

Diversos relatórios analisam o mercado de luxo atualmente. O World Wealth Report (WWR), elaborado pela empresa de consultoria e tecnologia Capgemini, analisa o mercado visando o gerenciamento de fortunas. Seu relatório dimensiona as grandes fortunas e sinaliza os afluentes. Estes são indivíduos abastados, com ativos investíveis de US\$ 250 mil a US\$ 1 milhão.

Este relatório divide em faixas de riqueza em uma pirâmide. No topo estão os **Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI)**: são pessoas com elevadíssimo patrimônio líquido, com mais de US\$ 30 milhões. A seguir, tem-se os **Mid-tier Millionaires** ou milionários de nível intermediário com riqueza entre US\$ 5 e US\$ 30 milhões; os milionários da casa ao lado (**Millionaires Next Door**) possuindo entre US\$ 1 e US\$ 5 milhões. Na base da pirâmide, antes do mercado de massa, há os **afluentes de massa** (entre US\$ 100.000 e US\$

1. Existem mais de 40 mil vídeos na busca por *mispronunciation and luxury* no Youtube, como: 52 Luxury Car, Watch & Fashion Brand Names You're Mispronouncing ([youtube.com/watch?v=r5ZQsOGGa7E](https://www.youtube.com/watch?v=r5ZQsOGGa7E))

250.000). Atenção especial tem sido dada para os afluentes, pelo potencial de crescimento que trazem para o mercado de luxo.

O luxo está composto por uma gama variada de segmentos de mercado, que vai de cosméticos e bebidas, até joias e automóveis. Nas últimas décadas, pegando carona no movimento da globalização econômica, a indústria passou por um forte ciclo de consolidação. Fusões e aquisições sucessivas formaram grandes conglomerados, muitos deles transversais em múltiplas categorias, ou mais focados em seus mercados de berço, a exemplo de gigantes como LVMH, Kering e Richemont.

O mais emblemático é o **LVMH**, maior grupo global, que se divide em cinco subdivisões e mais de 70 marcas, muitas entre as líderes – podendo concorrer entre si: Vinhos e Espumantes (Moët Chandon, Veuve Clicquot, Don Perignon); Moda e Maroquinerie (Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi); Perfumes e Cosméticos (Acqua di Parma, Kenzo Parfums, STELLA by Stella McCartney); Relógios e Joalheria (Bulgari, Hublot, Tiffany & Co.); Distribuição Seletiva (Sephora, Starboard Cruise Services, La Grand Epicerie du Paris); Diversos (Las Parisien, Les Echos, Royal Van Lent).

Já o grupo **Kering** está organizado em Moda e Couro (marcas Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen e Brioni), Joias (Boucheron, Pomellato, Dodo Qeelin) e outros (Ginori1735, Kering Eyewear, Kering Beauté).

As marcas que compõem o grupo **Richemont** estão organizadas em Joias (Buccellati, Cartier, Van Cleef & Arpels) e Relógios (A. Lange & Söhne, Baume & Mercier, IWC Schaffhausen, Jager-LeCoultre, Panerai, Piaget, Roger Dubuis, Vacheron Constantin); Moda e acessórios (Alaïa, AZ Factory, Choé, Delvaux, Dunhill, Montblanc, Peter Millar, Purdey, Serapian, Time Vallée, Watchfinder & Co.

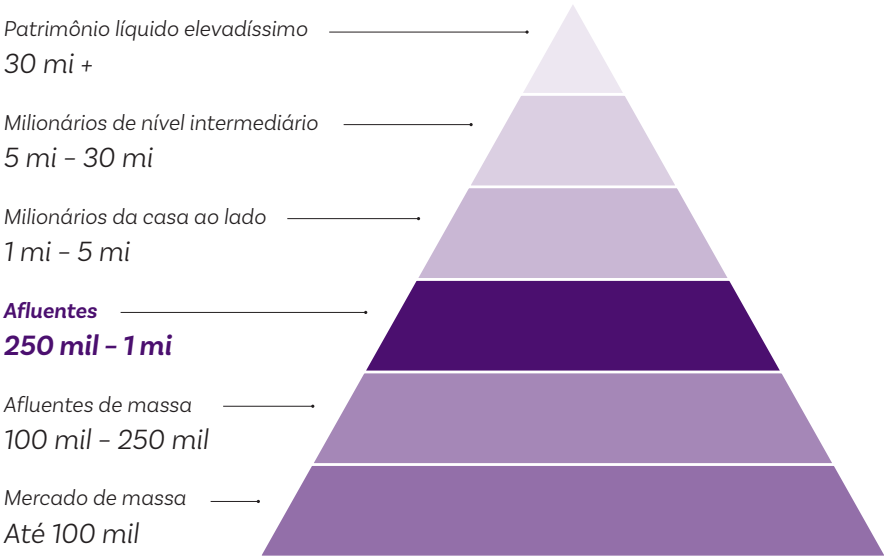
Os relatórios demonstram a relevância das marcas oriundas da Europa e evidenciam um *soft power*, com muitas pessoas adotando ao redor do mundo os seus códigos simbólicos de sucesso.

A PIRÂMIDE DA RIQUEZA

Por patrimônio líquido, em dólares

A próxima oportunidade

FONTE
Capgemini Research
Institute for Financial
Services Analysis, 2023



A LÓGICA DO MERCADO E SEUS NÍVEIS DE LUXUOSIDADE

O público leigo pensa no luxo como se fosse um monolito, contudo existe uma gradação em termos de luxuosidade percebida. De um lado, há o alto luxo, cuja lógica é de criação fora da tendência, de um produto excepcional, um sonho incomparável, único e superlativo. No extremo oposto, os produtos *premium* dentro de uma lógica de custo-benefício, que racionaliza a escolha. Algumas denominações são dadas para explicar este *continuum*, como novo luxo ou luxo democrático, entre outros. Estes adjetivos carregam um julgamento subjacente: o novo sendo melhor que o velho, ou os valores positivos relacionados com a democracia. O resultado deste processo, independente do adjetivo utilizado, diminui o prazer derivado do consumo de luxo. Em outras palavras, afeta a vertente hedônica no consumo de luxo (Rosendo-Rios & Shukla, 2023).

A HIERARQUIA NO LUXO

Um **produto de luxo** pode existir sem uma marca. Por exemplo: uma tiara de diamantes é um artigo de luxo independente da marca. Um ourives fez torneiras de ouro para o ditador Ceausescu usar no seu Palácio de Primavera, em Bucareste, na Romênia. Não tem marca de torneira de ouro! Um produto de luxo tem algumas propriedades, é baseado em matérias-primas raras como ouro e diamantes, que são naturalmente escassos. Mas há também um saber especial com um grau de complexidade. O que dizer de uma camiseta de algodão da Chanel? A resposta é que o luxo está na marca e não no produto em si.

A **marca de luxo** expressa valores e faz uma conexão profunda com seu consumidor. É um parâmetro do gosto de uma época naquilo que há de mais elevado. Ou seja, se torna uma referência de gosto, de autenticidade. Isto está atrelado a um composto mercadológico básico de alta qualidade e preço. A marca de luxo carrega um elemento de sonho que, uma vez realizado, se passa automaticamente para outro. Então, o desafio é como se manter no sonho. A experiência já nasce sob a égide de uma marca e leva uma proposta de valor.

O marketing aplicado a uma marca de luxo difere dos esforços de marketing destinados às marcas de massa. Houve, porém, um processo de industrialização do luxo; não há mais um artesão somente, mas uma linha de fabricação. Alguns chamaram de democratização do luxo quando as marcas introduziram no mercado linhas de produto menos caras e com maior difusão. Os canais de distribuição são mais intensivos e, por meio de outlets, também reduzem o preço dos modelos das coleções passadas, atendendo ao segmento *masstige*. Assim como o luxo se expandiu, o marketing evoluiu e se adaptou em diferentes níveis de luxuosidade percebida pelo consumidor como Luxo acessível intermediário, alto luxo e mais recentemente o *masstige* – conceito que mistura massa com prestígio (Silverstein & Fiske, 2003) – destinado ao consumidor afluente. Deve-se ter cautela ao associar o *masstige* com a classe média. Em 2022 o critério Brasil elaborado pela ABA calcula



A MARCA DE LUXO EXPRESSA
É UM PARÂMETRO DO
GOSTO DE UMA ÉPOCA
NAQUILO QUE HÁ DE
MAIS ELEVADO. ISTO ESTÁ
ATRELADO A UM COMPOSTO
MERCADOLÓGICO BÁSICO DE
ALTA QUALIDADE E PREÇO

que 2,9% da população brasileira pertença ao estrato socioeconômico mais elevado com renda estimada em R\$ 21.826,74.

As estratégias de luxo, moda e *premium* são diferentes. O luxo cria um produto de valor elevado, alavancando elementos intangíveis singulares, como herança, tempo ou cliente de prestígio. O objetivo é ter produtos que sejam perenes e implicam em integração vertical para controlar todo o processo da matéria-prima à fabricação. A estratégia de moda usa o modelo de negócios com perecibilidade, pois após algumas semanas ficará *démodé* e o produto será vendido em liquidações e saldos. O item é utilizado pelo consumidor para seguir a moda do momento. Já a estratégia de prestígio trabalha uma relação de custo-benefício mais racional, menos emocional (Hennings & Wiedmann, 2013). Alguns nomes podem ser associados a esta forma de trabalho: *mass-tige*, luxo democrático, novo luxo.

A exclusividade é associada ao conceito de luxo, contudo está presente de modo diferente nos diferentes níveis de luxo. Globalmente, o crescimento na quantidade vendida diminui o interesse dos clientes por estas marcas de luxo. Os compradores no mercado brasileiro são menos sensíveis ao aumento da penetração de mercado comparativamente a mercados maduros, como o francês (Kapferer & Valette-Florence, 2018). Os consumidores que não valorizam o caráter único da marca são mais propensos à conformidade social (Kastanakis & Balabanis, 2012), ou seja: usar uma marca preferida pelo seu grupo social. Isto aponta um dos grandes desafios das marcas de luxo que é gerenciar o Brand Equity, evitando a diluição da marca.

A difusão do luxo é progressiva: começa a ser comprado por uma minoria que viaja muito e conhece bem as marcas. À medida que esses consumidores aprendem mais sobre as marcas de luxo, avaliam mais negativamente as marcas mais difundidas e valorizam mais a exclusividade (Zhan & He, 2012).

Em suma, o luxo é mutante ao longo do tempo e espaço, refletindo valores da sociedade e práticas de mercado. Cada vez mais o luxo está representado em experiências de consumo que são especiais e que apresentam uma distinção por serem escassas. Esta raridade gera um sentimento de

exclusividade que tem por base a natureza singular da matéria-prima, um modo ou conhecimento de produção, mas no luxo contemporâneo, o gerenciamento da informação é fundamental. Como locais de acesso restrito (áreas VIP), ou coleções especiais ou de séries limitadas.

Assim sendo, trabalha-se a sensação de exclusividade por meio do gerenciamento da informação. Por exemplo: um restaurante pop-up ou balada da Chanel concomitantemente a um desfile. Alguns têm a informação de antemão, pois são avisados com antecedência do evento; os demais o descobrem *a posteriori*. Note-se que não se está mais falando de um produto ou marca únicos no mundo, mas sim da percepção pelo consumidor da raridade destes.

O grande dilema é como crescer e continuar a ser luxo, uma vez que a raridade faz parte da sua própria concepção. Novos consumidores entraram no mercado de luxo contemporâneo, como os ricos assalariados e os excursionistas no luxo que fazem incursões principalmente nos *free shops*. Muitas pessoas ganharam acesso às marcas de luxo por meio de acessórios, perfumes que difundiram a marca para um público mais amplo.

Um dos grandes desafios das marcas que operam no setor de luxo é trabalhar o volume de vendas e rentabilidade sem se banalizar. Portanto, é fundamental conhecer como as empresas operacionalizam o conceito de luxo no uso das ferramentas mercadológicas, como o uso de alongamento e extensão de marcas para fora da elite – o consumidor original do luxo e, consequentemente, a entrada de novos clientes que não fazem parte do grupo das pessoas extremamente ricas. Assim sendo, a elasticidade de preço e, consequentemente, a resiliência ficam prejudicadas.

O gerenciamento de marcas de luxo por meio de extensões e alongamentos de marca, ampliação da linha com novos produtos destinados ao mercado fora do tradicional mercado de milionários embasou este crescimento junto com a formação de grandes conglomerados que reuniram marcas tradicionais e emergentes. Uma das grandes ameaças destas práticas é a diluição do Brand Equity e perda dos clientes tradicionais.

Um dos aspectos que tornam este mercado atraente são as margens elevadas, além da resiliência às crises, pois seus preços tendem a ser inelásticos, principalmente no alto luxo. O *masstige* requer mais flexibilidade. Uma das características marcantes desse segmento é a importância do logo, seu tamanho e visibilidade.

PROEMINÊNCIA DA MARCA: LUXO SILENCIOSO

O nicho originalmente onde estavam as ofertas de luxo cresce e se torna um segmento de produtos e serviços com estratégias diferentes. Um eixo de conspicuidade ou grau de ostentação da marca evolui em torno da presença de logos mais proeminentes ou mais discretos, o que explica a proliferação de marcas *masstige* e luxo silencioso.

Assim sendo, a proeminência da marca é fundamental no luxo, pois sinaliza a posição social e as preferências dos consumidores. Por vezes, a marca deixa de apresentar seu logo e apresenta um design inconfundível ou extravagante. O alto luxo utiliza uma abordagem mais discreta que se manifesta principalmente na proeminência do logo. Os produtos mais caros e exclusivos são chamados de silenciosos, porque sua identificação por meio de logos é muito discreta ou quase imperceptível. Portanto, sendo reconhecidos por seus pares sociais. Os compradores de luxo silencioso não pretendem impressionar os outros, porque estão seguindo a moda e as novas tendências ostentando logos.

O *masstige* precisa gravitar em torno da semântica “luxo”, pois isto sustenta a propensão do consumidor por pagar mais um produto. Armani, por exemplo, oferece Giorgio Armani como a marca para a elite e Armani Exchange como prestígio para a massa. Paralelamente, produtos foram ressignificados pela adição de marcas, como uma camiseta branca de algodão com o logo da Chanel.

Novos consumidores, considerados aspiracionais, almejam um estilo de vida preconizado por celebridades e são ávidos pelo *masstige*. Diferentes tipos de consumidores coexistem no mercado e diferentes ofertas são desenhadas, mas isto não significa que o conceito do luxo não exista. Apenas a aplicação da estratégia difere em função do público-alvo. Os consumidores brasileiros estão majoritariamente em dois grupos de valores relacionados ao luxo. O primeiro é composto pelos amantes que gostam de todos os aspectos relacionado ao luxo, desde fatores sociais, individuais e funcionais até o preço. O segundo grupo são os hedonistas que buscam status valorizando os aspectos sociais e individuais do consumo e pouco ligados à funcionalidade e preço (Hennigs et al., 2012).

Mudanças culturais se aceleraram e a materialização do que é luxo também. Nascido como um consumo da elite cultural e econômica, o consumo de artigos de luxo ficou mais complexo. A pseudodemocratização do luxo tem este público em vista, pseudo porque, quando ocorre, a elite transforma seus padrões de consumo. Ou seja, o luxo se modifica para continuar sendo um símbolo do consumo da elite num movimento de significados eterno entre o consumo da elite e o das camadas populares.

O negócio do luxo é orientado para o valor e não para o volume. Assim, a questão relevante não é vender mais unidades, mas vender mais valor. O preço não define o luxo, simplesmente o acompanha. A rentabilidade atrai as empresas para atuar neste segmento, contudo ocorre um paradoxo interessante: ao se vender mais unidades (consequentemente faturar mais), o desejo deste consumidor por este produto ou marca diminui (Kapferer & Valette-Florence, 2018). Dessa forma, cria-se um movimento circular que mantém o luxo em seu inevitável processo de mutação.

Referências

Hennigs, N., Wiedmann, K., Klarmann, C., Strehlau, S., Godey, B., Pederzoli, D., Neulinger, A., Dave, K., Aiello, G., Donvito, R., Taro, K., Tábořecká-Petrovičová, J., Santos, C. R., Jung, J., & Oh, H. (2012). *What is the Value of Luxury? A Cross-Cultural Consumer Perspective*. *Psychology & Marketing*, 29(12), 1018–1034. doi.org/10.1002/mar.20583

Hennigs, N., & Wiedmann, K.-P. (2013). *Luxury Marketing: A Challenge for Theory and Practice*.

Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2018). *The impact of brand penetration and awareness on luxury brand desirability: A cross country analysis of the relevance of the rarity principle*. *Journal of Business Research*, 83, 38–50. doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.025

Kastanakis, M. N., & Balabanis, G. (2012). *Between the mass and the class: Antecedents of the “bandwagon” luxury consumption behavior*. *Journal of Business Research*, 65(10), 1399–1407. doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.005

Rosendo-Rios, V., & Shukla, P. (2023). *When luxury democratizes: Exploring the effects of luxury democratization, hedonic value and instrumental self-presentation on traditional luxury consumers’ behavioral intentions*. *Journal of Business Research*, 155, 113448. doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113448

Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). *Trading Up: The New American Luxury*. Portfolio Penguin Group.

Zhan, L., & He, Y. (2012). *Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands*. *Journal of Business Research*, 65(10), 1452–1460. doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.011



Coordenadora e professora de cursos de especialização e consultora na área de Marketing e Varejo com experiência de mais de 25 anos nestes mercados.

Doutora em Administração de Empresas pela FEA-USP e Mestre e Bacharel em Administração de Empresas pela FGV-SP. Vivência internacional em Barcelona, com especialização no mercado do luxo. Realizou treinamentos e palestras para empresas como Puig, Hotel Majestic, Pepe Jeans, Tous e Associação de Luxo Espanhola. Coordenadora e professora da especialização em moda e luxo da Toulouse Business School campus BCN, onde leciona também no MSc Fashion & Luxury Marketing. Professora na pós-graduação em Negócios e Marketing de Luxo Contemporâneo da ESPM e em outros cursos de extensão na mesma instituição

ALÉM DO ENCANTO: DESVENDANDO MODELOS DE NEGÓCIO NO LUXO

Transformações na cadeia global de valor, marketing e distribuição abrem espaço para novos paradigmas em sintonia com o espírito do tempo contemporâneo

por
Cristina Proença

Pergunte a alguém o que lhe vem à mente quando escuta a palavra “luxo”. As respostas vão variar entre imagens de elegância, sofisticação e exclusividade; produtos de alta qualidade com um padrão superior de beleza, design e serviço; experiências exclusivas e personalizadas, atenção aos detalhes, busca pela perfeição ou ainda marcas de prestígio. O luxo, em sua essência, evoca encanto. Mas se “encantar” já não é uma missão fácil, encantar consistentemente ao longo dos anos é ainda mais desafiador.

Quais são os mecanismos que impulsionam as marcas de luxo a alcançar este patamar diferenciado? À medida que exploramos os *bastidores*, descobrimos que o encanto vai muito além do produto. Está essencialmente conectado a bem-estruturados modelos de negócio que não apenas entregam a proposta de valor da marca, mas também garantem a sua sustentabilidade.

“

*IN ORDER TO BE IRREPLACEABLE,
ONE MUST ALWAYS BE DIFFERENT*

Coco Chanel

”

Considerando que o mercado de luxo contempla segmentos tão diversos quanto, por exemplo, automóveis, hotéis e cruzeiros, vinhos e jatos particulares, delimitamos o escopo de análise ao segmento de bens de uso pessoal, definido pela Bain & Company como aquele que inclui categorias como moda, acessórios e sapatos, joias e relógios, beleza e cosméticos (D’Arpizio & Levato, 2024).

Primeiro, é fundamental compreender o conceito de modelo de negócio. De acordo com Magretta (2002), “os modelos de negócios são, no fundo, histórias – histórias que explicam como as empresas funcionam. Devem descrever, como um sistema, como as peças de um negócio se encaixam”. Em outras palavras, estas narrativas delineiam desde a proposta de valor e a definição do público-alvo, como a empresa desenha o seu mix de produtos e serviços, até a gestão da produção, da cadeia de abastecimento e dos canais de distribuição. Sobretudo, explicam como são gerados os resultados financeiros. Os modelos são, portanto, uma maneira de visualizar os elementos-chave permitindo ajustes ou adaptações ao longo do tempo, sempre que necessário.

Em nossa investigação, falaremos sobre *como a empresa se organiza internamente* para entregar a sua proposta de valor. Assim, o nosso ponto de partida será entender qual é a proposta de valor das marcas de luxo. Aqui podemos identificar dimensões essenciais, entre as quais sobressaem

qualidade e artesanaria, exclusividade, criatividade e inovação, tradição, história e relevância, serviço e experiência (Campusano, 2016).

Se esta proposta é materializada na oferta, ou seja, no mix de produtos, serviços e experiências, é necessário tomar decisões estratégicas importantes ao longo do caminho: i) como e por quem os produtos e serviços serão criados; ii) de onde virão as matérias-primas e insumos necessários; iii) como e por quem serão produzidos; iv) como e por quem serão distribuídos e comunicados. A pertinente arquitetura e sincronia destas atividades permitirá (ou não) que a empresa atinja o objetivo de geração máxima de valor.

Apesar de terem propostas com características em comum, as marcas adotam diferentes estratégias quando pensamos em cada uma destas decisões. Isto pode ser explicado, em parte, pela grande diversidade de marcas que se enquadram neste universo. Se consideramos o relatório anual da Deloitte (2023)¹, *Global Powers of Luxury Goods*, que apresenta o ranking dos cem maiores grupos ou empresas de luxo do mundo, ali estão listados *players* tão diversos como:

- LVMH, maior conglomerado de luxo do mundo, com mais de 70 marcas em diferentes segmentos de atuação, como moda, hotelaria e bebidas;
- G-III Apparel Group, empresa americana de roupas que desenha, fabrica e comercializa roupas por meio de um portfólio de marcas proprietárias – como DKNY -- e licenciadas – como Tommy Hilfiger e Calvin Klein, 26ª colocada no ranking;
- Os brasileiros Grupo de moda Soma (Farm, Animale, Cris Barros, 73ª posição, devendo subir no ranking após acordo com a Arezzo) e Vivara (91ª posição).

1. Deloitte (2023), "Global Powers of Luxury Goods", disponível em: deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html. (Acessado: 30 de novembro de 2023).

Apesar da diversidade, estas empresas atendem aos critérios de elegibilidade definidos pela Deloitte (2023):

“As empresas consideradas para inclusão no ranking Top 100 vão desde o tradicional ultra luxo, passando pelo super *premium* e luxo aspiracional, até o luxo acessível (...) Fatores que afetam o posicionamento das empresas neste espectro incluem:

- Preço *premium*
- Qualidade/raridade das matérias-primas
- Excelência artesanal
- Exclusividade e autenticidade do produto
- Atendimento e personalização
- Qualidade e exclusividade dos pontos de venda

Cada empresa é avaliada para determinar se a maior parte de suas vendas é derivada de produtos de luxo...”

Assim, embora apareçam marcas com propostas de valor distintas (ultra luxo ao luxo acessível), elas são movidas por uma perspectiva de diferenciação ou de singularidade. Então, é de se esperar que apresentem pontos em comum e desafios similares, tanto de crescimento quanto financeiros, nas diferentes atividades dos seus modelos de negócio. O quadro à direita apresenta um resumo destes pontos conforme evidenciados por Berghaus et al (2018).

Como estes “pontos em comum” impactam no modelo de negócios? Se observarmos, por exemplo, o marketing e a distribuição, um ponto em comum é que todas visam “mergulhar o consumidor numa experiência movida pelo extraordinário”. Agora imagine o produto sendo distribuído em uma loja multimarcas. O desafio é ainda maior. As marcas que têm possibilidade desenvolvem redes próprias, onde têm controle total sobre a experiência de compra e podem estabelecer com ele um vínculo privilegiado.

PONTOS EM COMUM E
DESAFIOS PARA AS MARCAS
DE LUXO NAS SUAS
ATIVIDADES-CHAVE

Atividade	Pontos em Comum	Desafios do Crescimento	Desafios Financeiros
Produtos: Concepção e Design	Valores criativos e estéticos como centrais no processo de geração de valor; Produtos desenvolvidos pelos principais engenheiros e designers em suas áreas, utilizando os melhores materiais, objetivando a inovação e o pioneirismo.	Expandir a marca de luxo para além das categorias de produtos existentes pode ser demorado e dispendioso, uma vez que as marcas de luxo são confiáveis pela sua perfeição em categorias de produtos muito específicas.	Garantir a viabilidade comercial da empresa: • equilibrando a eficácia criativa e eficiência operacional; • estendendo a marca para outras categorias, outros mercados e novos canais sem diluí-la; • gerenciando o poder de precificação e os custos de forma a maximizar a rentabilidade.
Fornecimento Matéria-Prima / Manufatura e Produção	Esforços adicionais para alcançar o resultado excelente, tanto no sourcing quanto na produção.	As ofertas de luxo são muitas vezes impulsionadas pelo componente artesanal. O aumento da utilização da produção fabril diminui o apelo do luxo.	
Marketing e Distribuição	O produto ou serviço é oferecido a um conjunto exclusivo de consumidores a preços excepcionais em ambientes que vão muito além da simples venda, envolvendo o consumidor em uma experiência movida pelo extraordinário.	Os produtos de luxo necessitam do prestígio da raridade e da exclusividade, que se desgastam com o crescimento contínuo, o aumento da quantidade produzida e a facilidade de acesso.	

FONTE
Elaborado pela autora com
base em Berghaus et al (2018)

Por outro lado, considerando os desafios de crescimento também para o marketing e a distribuição, vemos que, quando o produto se torna muito acessível, pode parecer menos exclusivo e perder a sua desejabilidade. Deste modo, ao expandir para mercados novos é importante escolher adequadamente a estratégia de distribuição para que seja seletiva e consistente com a mensagem pretendida. Os parceiros distribuidores, se necessários, deverão ter posicionamentos semelhantes ao da marca. Afinal, o luxo hoje não se vende mais pela raridade, mas por um sentimento de exclusividade, que depende principalmente da seletividade da sua distribuição, tanto física como digital (Chevalier & Gutsatz, 2020).

Assim, se pensarmos em todos estes pontos e desafios em comum, imaginamos que os modelos de negócio das marcas de luxo “contêm histórias” bem parecidas. É o que vamos investigar na seção seguinte.

MODELOS DE NEGÓCIO CONTEMPORÂNEOS

Kapferer e Bastien (2012) identificaram três modelos de negócio para produtos de luxo (além de outro específico para perfumes, que não será tratado aqui) que permitem reflexões sobre a maneira como as marcas arquitetam os seus negócios. O entendimento das categorias com as quais trabalham, da proximidade e do apelo dos produtos a uma proposta que objetive o extraordinário, do preciosismo na seleção de matérias-primas e na confecção, e do cuidado no momento da entrega deste produto, estabelecendo o início de um relacionamento duradouro com o cliente, proporciona pistas preciosas sobre quão alinhada a empresa está com uma proposta de diferenciação extrema.

Em seguida, apresentaremos cada um desses modelos, acompanhados por exemplos e análises de como as marcas os adotam na atualidade.

1 Modelo do Foco na Categoria Original e da Cadeia de Valor Integrada

Neste modelo, a marca tem uma categoria principal (por exemplo, relógios ou artigos de couro) com um mercado amplo e rentável. Nele prepondera a cadeia de valor integrada onde todas as atividades são preferencialmente controladas e conduzidas pela empresa. A figura abaixo resume as principais características deste modelo, bem como a origem da lucratividade.



**LUCRATIVIDADE
CONCENTRADA
NA CATEGORIA
DE ORIGEM**

<i>Foco na categoria de origem do negócio com criação e design desenvolvidos pela empresa.</i>	<i>Presença de produtos icônicos que tendem a ser permanentes.</i>	<i>Atividades desenvolvidas internamente.</i>	<i>Alto nível de controle.</i>
<i>Presença de produtos icônicos que tendem a ser permanentes.</i>		<i>Não há subcontratações significativas.</i>	<i>Venda realizada por uma equipe que faz parte do universo da marca.</i>
<i>Possibilidade de personalização.</i>		<i>Produção com componente artesanal.</i>	<i>Foco na personalização.</i>
<i>Número controlado de produtos de entrada.</i>			

FONTE
Elaborada pela autora com base em Kapferer e Bastien (2012).

Encontramos este modelo principalmente para marcas que estão no mercado de acessórios (relógios, joias, marroquinaria fina) e, fora do nosso contexto de análise, no mercado automobilístico. Um exemplo pertinente é a Hermès, marca que constantemente surge em aulas como a principal referência quando se trata de luxo.

Fundada em 1837 por Thierry Hermès, iniciou as suas atividades fornecendo acessórios equestres de couro e, em 1900, introduziu a sua primeira bolsa para carregar selas, botas de montaria e outros acessórios. Hoje, cria objetos projetados para durar, para serem não só transmitidos de geração em geração, mas também reparados – foram mais de 200 mil peças em 2022. De fato, para a Hermès, “luxo é aquilo que se pode reparar”. Seus produtos incluem modelos icônicos como as bolsas Birkin e Kelly.

Segundo o relatório anual da marca (Hermès; 2023), mais de 55% da produção é integrada e 76% está localizada na França. A empresa usa técnicas de fabricação tradicionais, os artesãos costuram as bolsas à mão do início ao fim (com exceção do corte do couro). Por exemplo, uma bolsa Kelly requer entre 15 e 20 horas de trabalho de um único artesão, cuja formação leva cerca de 18 meses com dedicação integral.

A integração vertical segue na distribuição, que compreende uma rede de 300 lojas, a maioria das quais operadas diretamente, e sites de e-commerce, que permitem responder às rápidas mudanças do mercado e manter uma relação privilegiada com os clientes.

O preço certamente contribui para alavancar a marca, e particularmente a Birkin e a Kelly, ao topo da pirâmide do luxo (Williams, 2023). Produtos “de entrada” muitas vezes são descontinuados, apesar da forte demanda, como a bolsa Toto (linha de lona), no início dos anos 2000.

Como resultado, a Hermès é uma das mais lucrativas no luxo, com uma margem operacional superior a 40 por cento. Ainda de acordo com Williams (2023), a venda é concentrada nos modelos icônicos: analistas estimam que a Birkin e a Kelly representem de 35 a 56% das vendas da categoria de artigos

de couro, que, por sua vez, representou 43% da receita em 2022, junto com selaria (Williams, 2023).

2 O Modelo da Pirâmide

O segundo modelo sugerido pelos autores, conhecido como “Pirâmide”, apresenta uma sucessão de estratos que vão desde a mais extrema exclusividade (no caso da moda, alta costura) até as linhas mais acessíveis. A imagem da marca é criada no topo através dos desfiles de moda e de estratégias de comunicação. A percepção é transferida para os diferentes produtos como linhas *ready-to-wear*, acessórios de moda, relógios, óculos de sol e perfumes. O nome se explica porque no alto estão os produtos únicos ou muito raros, com clientela e escopo bastante restritos, mas que crescem progressivamente até alcançar a base. Diferentemente do modelo anterior, a maior parte da lucratividade vem dos produtos de entrada.

A figura a seguir apresenta os *highlights* deste modelo.

O modelo da pirâmide só funciona e é lucrativo enquanto a empresa tiver a categoria do topo com alto prestígio. E, nesse sentido, a alta costura



**LUCRATIVIDADE
CONCENTRADA
NAS CATEGORIAS
DE ENTRADA**

FONTE
Elaborada pela autora com base
em Kapferer e Bastien (2012)

tem papel fundamental, pois o modelo está fortemente baseado na sua imagem e poder de sedução: peças feitas à mão do início ao fim, com tecidos especiais, de alta qualidade e geralmente difíceis de achar; costuradas com extrema atenção aos detalhes; e finalizadas pela equipe mais experiente (Mitterfellner, 2023). Devido à sua importância, para esta categoria a produção jamais é terceirizada ou licenciada.

Já para as demais, principalmente as de entrada como perfumes, óculos e beleza, o licenciamento (terceirização da produção e / ou da distribuição de uma categoria de produtos com o uso da marca) é bastante comum. Chevalier e Mazzalovo (2012; 2020) argumentam que, se por um lado o licenciamento é uma excelente maneira de desenvolver atividades diferentes da categoria original, por outro, as licenças podem resultar em uma incoerência na oferta de produtos, itens de qualidade inferior ou ainda comunicação ou distribuição de baixo prestígio. Para os autores, tudo depende de como a estratégia é operacionalizada, e citam várias iniciativas de sucesso nesta prática.

Na Pirâmide encontramos marcas com diferentes níveis de participação e controle nas atividades: algumas não renunciam à criação e design de seus produtos, mas podem contar com fornecedores para a aquisição de matérias-primas e terceirizar a produção; podem deixar o marketing por conta de representantes ou licenciados e / ou optar pela distribuição através de terceiros.

A **Armani** é um dos exemplos mais citados na aplicação deste modelo (Okonkwo, 2007; Kapferer, 2012, entre outros), já que o utiliza “na sua máxima potência”. Isto porque o seu portfólio de marcas (de Giorgio Armani a Armani Exchange) oferece uma extensa cobertura de mercado que ainda é complementada por produtos de entrada licenciados com ampla distribuição. Além disto, a marca acrescentou ao seu portfólio a alta costura através da Armani Privé apenas em 2005 (Fédération de la Haute-couture

de la Mode; 2023²), reforçando a importância desta categoria para manter o modelo vivo e pulsante.

Além da Armani, trazemos mais dois exemplos acerca da Pirâmide. A francesa **Dior**, hoje do grupo LVMH, foi fundada em 1946 e teve a sua origem no contexto da alta costura. A marca é uma das que mais crescem no setor, tendo triplicado o faturamento entre 2017 e 2021 (Williams, R. 2022). Mesmo com o crescimento e a diversificação das categorias, a Dior é uma das marcas mais frequentemente associadas ao luxo. Como isto acontece?

O ponto crucial é manter vigorosa a sua origem. Como tal, a Dior faz parte da Câmara Sindical da Alta Costura. Isto significa atender a critérios rigorosos para a categoria de alta costura, como ter um ateliê em Paris empregando pessoas técnicas em período integral; ter coleções feitas à mão e apresentar ao público uma coleção de pelo menos 50 designs originais em cada temporada de moda (Fédération de la Haute-couture de la Mode, 2023). Assim, a marca está presente nas semanas de alta costura de Paris, gerando a associação máxima com a exclusividade, a perfeição e a dimensão artística de suas criações.

Para as demais categorias, leva a cultura da excelência e inovação da alta-costura e cria um menu diversificado de produtos. Para eles, segundo o relatório anual da marca (2023)³ “a capacidade de produção e o uso de terceirização variam muito dependendo do produto. Nos artigos de couro, Christian Dior trabalha com empresas externas ao grupo para aumentar sua capacidade de produção e proporcionar maior flexibilidade em seus processos de fabricação. Nas áreas de *ready-to-wear* e alta joalheria, compra suprimentos de empresas não pertencentes ao grupo”.

Já para a produção de perfumes, que seria uma típica categoria de entrada, a marca conta com o seu perfumista e com seis centros de distribuição na

2. Fédération de la Haute-couture de la Mode (2023). Disponível em fhcm.paris/en/federation-de-la-haute-couture-et-de-la-mode. (Acessado: 7 de dezembro de 2023).
3. Dior (2023). Dior Annual Report as of December 31, 2022. Disponível em: dior-finance.com/pdf/d/2/759/Dior%20Annual%20Report%20as%20of%20December%2031,%202022.pdf (Acessado: 3 de novembro de 2023).

França que atendem a “quase todas” as necessidades das quatro maiores marcas francesas do grupo (Guerlain, Parfums Christian Dior e outras da LVMH). Afinal, o seu primeiro perfume, Miss Dior, foi lançado praticamente junto com a marca (1947), garantindo à categoria protagonismo e autenticidade dentro do portfólio (Dior, 2023).

Nosso segundo exemplo é a americana **Calvin Klein**, grife que teve origem em 1968 quando lançou uma linha de casacos femininos, mas que ganhou destaque com a sua linha de jeans e logo expandiu para várias outras categorias como roupas íntimas, perfumes, acessórios e roupas esportivas.

Mas... a Calvin Klein é uma marca de luxo? Bem, ela pertence, desde 2003, ao grupo Phillips Van Heusen (detentor também da Tommy Hilfiger), grupo que é o 10º colocado no ranking das marcas de luxo elaborado pela Deloitte (2023). E por que esta estranheza? Será que ela faz parte do ranking como representante de uma marca mais próxima ao *premium* e não ao luxo?

Sendo citada em livros e artigos que tratam do luxo, a Calvin Klein foi por muito tempo associada a este universo. Embora não fizesse parte do mundo da alta-costura, participava da Fashion Week de Nova Iorque. Após o período do seu último designer, Raf Simons (2016 a 2018), a PVH decidiu encerrar a sua linha de alta gama e fortalecer a produção de jeans e roupas íntimas, aproximando a marca ao âmbito do *premium* (Friedman, 2019⁴; Meneghetti, 2019⁵; Mondalek, 2022⁶).

O direcionamento estratégico da empresa fica ainda mais claro no último relatório anual do grupo (2022): “Nossas marcas estão posicionadas para vender globalmente em diversas faixas de preço e em múltiplos canais de distribuição. Isto permite-nos oferecer produtos diferenciados a uma ampla gama de consumidores, reduzindo a nossa dependência de qualquer grupo

4. Friedman, V. (2019). Calvin Klein Says Designer Fashion is Over. Disponível em nytimes.com/2019/03/07/fashion/calvin-klein-closes-collection.html (Acessado: 2 de novembro de 2023).
5. Meneghetti, L. (2019). Mais Longe do Luxo Mais Perto do Premium. Disponível em istoedinheiro.com.br/mais-longe-do-luxo-mais-perto-do-premium (Acessado: 15 de novembro de 2023).
6. Mondalek, A. (2022). Calvin Klein's New Strategy: Don't Market the Dream Market What Sells. Disponível em businessoffashion.com/articles/marketing-pr/unpacking-calvin-kleins-hero-product-strategy (Acessado: 30 de outubro de 2023).

demográfico, categoria de produto, faixa de preço, canal de distribuição ou região. Também licenciamos o uso de nossas marcas registradas para terceiros e temos joint ventures para categorias de produtos e em regiões onde acreditamos que a experiência de nossos licenciados possa servir melhor nossas marcas.”

Este exemplo foi escolhido cuidadosamente por ilustrar como decisões estratégicas reverberam no modelo de negócios e, ao mesmo tempo, influenciam na percepção da marca. É importante ressaltar que não há nenhum aspecto negativo em adotar uma estratégia *premium*. De fato, há mais marcas *premium* do que de luxo, e muitas delas têm alcançado excelentes desempenhos. Entretanto, esta estratégia se apoia em premissas, táticas e modelos de negócio diferentes daqueles de luxo.

3 O Modelo da Galáxia

Para enfrentar o desafio da rentabilidade quando a categoria de origem tem mercado restrito, algumas marcas adotam o modelo da Galáxia. Nele, a margem também é feita sobre os produtos mais baratos e as linhas gerais são similares às apresentadas na Pirâmide.

A diferença em relação a esta é que o fundador desenvolve a marca e o sistema é baseado no seu talento e poder de atração. Não há uma hierarquia claramente definida entre as categorias de produtos. Todos os produtos expressam o sonho da marca e são portas de entrada para os consumidores.



LANÇADA EM 1968, A CALVIN KLEIN FOI POR MUITO
TEMPO ASSOCIADA AO LUXO, ATÉ QUE DECIDIU
APROXIMAR A MARCA AO ÂMBITO DO PREMIUM

Como em uma galáxia que tem sistemas estelares separados que são mantidos juntos por atração gravitacional no centro, este sistema se apoia no talento e poder de atração do criador da marca (Kapferer & Bastien, 2012).

A **Ralph Lauren**⁷ é uma boa ilustração do modelo da Galáxia. Como a sua proposta de valor (o “sonho da marca”) é materializada? Em primeiro lugar em desfiles luxuosos e repletos de celebridades, que podem chegar a custar milhões de dólares (Sherman, 2022). E logo nas *flagship* stores que procuram criar mundos perfeitos, onde cada peça forma parte de um conjunto milimetricamente planejado. Já os restaurantes são projetados para serem vividos como a própria casa de Ralph Lauren (Campuzano, 2016).

A partir daí, e como uma marca de estilo de vida única e genuína, vende produtos de forma convincente em uma variedade de categorias e preços. Seu portfólio vai desde pijamas de flanela com valores acessíveis a sofisticados sofás de couro de milhares de dólares, além de acessórios, têxteis-lar, móveis, entre outros. Apesar disto, a maior parte das vendas provêm de produtos mais próximos da faixa de US\$100 com destaque para a linha de camisas (Sherman, 2022).

Este modelo de negócio baseia-se numa abordagem integrada de publicidade e marketing. Mas, para a distribuição, cada região tem uma combinação de lojas operadas diretamente e franqueadas, por vezes supervisionadas por distribuidores locais, por vezes diretamente. Os outlets de fábrica fazem parte representativa desta estratégia (Chevalier & Gutsatz, 2020), assim como no modelo da Pirâmide.

A crescente importância das experiências multissensoriais como forma de envolver os clientes em seus ecossistemas tem levado outras marcas a expandirem a sua presença para segmentos como hotéis e restaurantes, integrando-as mais profundamente à vida e ao lazer das pessoas. Empresas como Versace, Ferragamo, Bulgari, ou mesmo as já citadas Dior e Armani, ilustram

7. Sherman, L. (2022). Ralph Lauren Has Restored Its Best-In-Class Reputation. But Can It Go Full-Tilt Luxury? Disponível em businessoffashion.com/articles/luxury/ralph-lauren-patrice-louvet-ceo-luxury (Acessado: 3 de novembro de 2023).

esta tendência, incorporando padrões inspirados na abordagem apresentada no modelo da Galáxia.

DESDOBRAMENTOS E REFLEXÕES NO CONTEXTO ATUAL

As marcas mais frequentemente associadas ao luxo no mercado de bens de uso pessoal estão entre os maiores *players* do mercado e muitas vezes fazem parte de conglomerados, resultados de fusões e aquisições de marcas distintas. Este fato é importante, porque o poder de investimento e expansão destes grupos impacta diretamente no desenho do modelo de negócios de seu portfólio.

Vamos tomar o exemplo da Cartier (grupo Richemont, 3º colocado no ranking da Deloitte). Na virada do milênio, cerca de metade da produção de joias da marca era terceirizada. Depois de diversas aquisições, hoje a grande maioria é interna, o que tem ajudado no controle da qualidade, no aumento da produtividade e no aumento das margens para a marca (Rambourg, 2020). Estes modelos de negócio mais eficientes acabam por distanciar cada vez mais tais *players* de marcas independentes, resultando na crescente concentração do setor.

Seguindo com o exemplo da Cartier e considerando os fornecedores como parte do mercado de luxo, quais seriam as suas opções de modelo de negócio no mercado de joias finas? Estas empresas estão envolvidas em diferentes fases da cadeia de valor (processamento e compra de metais e pedras, corte, fabricação, cravação de pedras, polimento) e enfrentam inúmeros desafios: concorrência das economias em desenvolvimento, o alto custo do ouro, atender a exigências ambientais, imposições das marcas de luxo quanto a valor e a volume, manutenção de mão de obra qualificada e profissionalização (Depeyre et al, 2018).

Para os autores, lidar com esses desafios requer que os seus modelos de negócios sejam adaptados de diferentes maneiras. Alguns fornecedores

são adquiridos, como no exemplo da Cartier. Outros procuram preservar a sua independência, mantendo e fortalecendo o seu conhecimento especializado em atividades-chave da cadeia de valor. Ainda outros fornecedores decidiram avançar para a coopetição, ou seja, quando uma empresa, inicialmente posicionada como fornecedora, decide descer na cadeia de valor e construir a sua própria marca de luxo, com o objetivo de ganhar massa crítica e maior independência. Exemplos são Ponce ou Mathon Paris, que decidiram promover as suas marcas próprias de joias.

NOVOS MODELOS E PROPOSTAS DE VALOR NO LUXO

Pudemos analisar em nossos exemplos marcas com várias décadas de atuação. Mas será que hoje existe espaço para novas marcas de luxo? Qual seria um modelo de negócios para entrar neste mercado? Pode parecer difícil surgir uma marca nova em meio a *players* tão estabelecidos, mas pode ser possível quando uma excelente proposta criativa faz parte de um modelo de negócios bem arquitetado.

Um exemplo notável é a **Off-White**, fundada em 2013 pelo designer de moda Virgil Abloh (que mais tarde tornou-se Diretor Artístico da Louis Vuitton e que veio a falecer em 2021). O negócio ganhou força em uma associação com o New Guards Group, grupo de Milão que deu origem a diferentes marcas de luxo de *streetwear*. Tendo parte majoritária das marcas de seu portfólio, o New Guards desenvolveu uma sofisticada plataforma de produção que acessa a fabricação italiana de alta qualidade e tem a capacidade de transportar mercadorias desde a concepção até a entrega em três semanas (Kansara, 2019⁸).

Com o modelo girando em torno da criação de Abloh e a operação por parte do grupo, a Off-White, que também ficou conhecida por suas

8. Kansara, V. A. (2019). The Mystery Mogul Behind Off-White. Disponível em businessofffashion.com/articles/luxury/new-guards-group-davide-de-giglio-streetwear-virgil-abloh-off-white (Acessado: 14 de novembro de 2023).



SURGEM NOVOS PLAYERS
ANTES NÃO IMAGINADOS
NO UNIVERSO DO LUXO,
COMO AS PLATAFORMAS
DE REVENDA OU ALUGUEL
DE PRODUTOS DE LUXO

colaborações com artistas e marcas de renome, conquistou uma posição de destaque no mercado de moda de luxo em um período relativamente curto de tempo.

Se a Off-White soube estruturar muito bem o seu modelo de negócios para viabilizar e, logo, impulsionar a empresa, soube melhor ainda criar uma marca de luxo que conversa com as novas gerações. Já as marcas com mais tempo de operação enfrentam fortes dilemas para equilibrar as suas ofertas entre os clientes tradicionais e esse público mais jovem, que é de grande importância por serem os clientes do futuro e por ditar tendências. Os valores e demandas destes novos grupos acabam possibilitando o surgimento de novos *players* no mercado e, ao mesmo tempo, forçando as marcas a reverem os seus modelos de negócio.

Os temas relacionados às questões ESG ganharam relevância, o que não acontecia até um pouco mais de uma década, quando começaram a surgir as primeiras demandas neste sentido. Somam-se a elas outros fatores como “preços acessíveis”, e surgem novos *players* antes não imaginados no universo do luxo, como as plataformas de revenda ou aluguel de produtos de luxo. Fortemente impulsionadas pelo aperfeiçoamento dos meios digitais que facilitam a conexão com potenciais compradores e novas tecnologias que auxiliam na autenticação de peças, o segmento demonstrou um enorme potencial, com crescimento cerca de 3 vezes maior do que o mercado como um todo (D’Arpizio et al, 2024).

Além de novos *players* com novos modelos de negócio, como as plataformas **The Real Real** (americana) e a **Vestiaire Collective** (francesa), as marcas também avaliam se deveriam (e como deveriam) fazer parte deste mercado. Enquanto a **Balenciaga**⁹ lançou um programa de revenda próprio em parceria com a Reflaunt, plataforma de tecnologia e logística, marcas como a **Burberry** optam por fazer parcerias diretamente com plataformas

9. Balenciaga (2023). Re-Sell Program. Disponível em [balenciaga.com/en-gb/re-sell-program](https://www.balenciaga.com/en-gb/re-sell-program) (Acessado: 24 de novembro de 2023).

como as já citadas: The Real Real (Danzinger, P., 2019)¹⁰; Vestiaire Collective (Burberry, 2024)¹¹.

Novos valores, demandas e tendências exercem pressão para que as marcas revejam as suas ofertas. Vimos o exemplo do *second hand*, mas poderíamos ter falado sobre o *e-commerce* (antes tabu no luxo) ou sobre o metaverso. Embora estas inovações possam gerar polêmicas, a sintonia com o *zeitgeist* (do alemão, “o espírito do tempo”) é a única maneira de garantir a contínua relevância de suas propostas de valor.

Resumindo, o mercado de luxo é referência para outros setores em função da sua constante busca pela excelência e da sua capacidade de encantar. Para alcançar este objetivo, as empresas se organizam de maneiras diversas, através de seus modelos de negócio.

Neste contexto, podemos concluir que a constante evolução não é apenas uma escolha, mas um imperativo para que as marcas se mantenham desejadas e relevantes ao longo do tempo. Neste percurso, é essencial adotar uma visão focada na desejabilidade da marca no longo prazo, em vez de se fixar apenas em vendas e resultados imediatos. Afinal, só aquelas que conseguem encantar de forma consistente serão verdadeiras vencedoras aos olhos do mercado.



10. Danzinger, P. (2019). What is Really Driving the RealReal's New Partnership With Burberry. Disponível em forbes.com/sites/pamdanziger/2019/10/07/circular-fashion-is-not-whats-most-important-about-burberry-partnering-with-the-realreal/?sh=5cd4a7606f53 (Acessado: 13 de novembro de 2023).

11. Burberry (2024). Vestiaire Collective Partnership. Disponível em uk.burberry.com/c/vestiaire-collective-partnership/ (Acessado: 26 Fevereiro 2024).

Referências

Berghaus, B., Müller-Stewens, G. and Reinecke, S. (2018) The Management of Luxury. 2nd ed. Kogan Page. Disponível em: [perlego.com/book/1589881/the-management-of-luxury-an-international-guide-pdf](https://www.perlego.com/book/1589881/the-management-of-luxury-an-international-guide-pdf) (Acessado: 9 de dezembro de 2023).

Burberry (2024). Vestiaire Collective Partnership. Disponível em uk.burberry.com/c/vestiaire-collective-partnership (Acessado: 26 de fevereiro de 2024).

Campuzano, S. (2016) La fórmula del lujo. [edition unavailable]. LID Editorial. Disponível em: [perlego.com/book/2957769/la-frmula-del-lujo-pdf](https://www.perlego.com/book/2957769/la-frmula-del-lujo-pdf) (Acessado: 1 de dezembro de 2023).

Chevalier, M. and Gutsatz, M. (2020) Luxury Retail and Digital Management. 2nd edn. Wiley. Disponível em: [perlego.com/book/1425800/luxury-retail-and-digital-management-developing-customer-experience-in-a-digital-world-pdf](https://www.perlego.com/book/1425800/luxury-retail-and-digital-management-developing-customer-experience-in-a-digital-world-pdf) (Acessado: 9 de novembro de 2023).

Chevalier, M. and Mazzalovo, G. (2012) Luxury Brand Management A World of Privilege. 2nd ed. Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

Chevalier, M. and Mazzalovo, G. (2020) *Luxury Brand Management in Digital and Sustainable Times*. 4th edn. Wiley. Disponível em: perlego.com/book/2026847/luxury-brand-management-in-digital-and-sustainable-times-pdf (Acessado: 13 de novembro de 2023).

D'Arpizio, C.; Levato, F.; Steiner, A.; Montgoilfier, J. (2024). *Long Live Luxury: Converge to Expand Through Turbulence*. Disponível em bain.com/insights/long-live-luxury-converge-to-expand-through-turbulence (Acessado: 19 de janeiro de 2024).

Depeyre, C.; Rigaud, E.; Seraidarian, F. (2018). Coopetition in the French luxury industry: five cases of brand building by suppliers of luxury brands. *Journal of Brand Management*. 25, P. 463–473.

Hermès (2023). Universal Registration Document. Disponível em assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2023-05/1684143348/hermes-urd-2022-en_01.pdf (Acessado: 15 de novembro de 2023).

Kapferer, J.; Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. 2nd Edition, Kogan Page.

Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, May: 86-92

Mitterfellner, O. (2023) *Luxury Fashion Brand Management*. 1st edn. Taylor and Francis. Disponível em: [perlego.com/book/4177308/luxury-fashion-brand-management-unifying-fashion-with-sustainability-pdf](https://www.perlego.com/book/4177308/luxury-fashion-brand-management-unifying-fashion-with-sustainability-pdf) (Acessado: 21 de novembro de 2023).

Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding*. Palgrave Macmillan, New York.

PVH (2022). Year in Review. Disponível em [pvh.com/-/media/Files/pvh/investor-relations/PVH-Year-in-Review-2022.pdf](https://www.pvh.com/-/media/Files/pvh/investor-relations/PVH-Year-in-Review-2022.pdf) (Acessado: 7 de novembro de 2023).

Rambourg, E. (2020). *Future Luxe What's Ahead for the Business of Luxury*. Figure 1 Publishing Inc. Vancouver BC Canada.

Williams, R. (2022). Inside the 7 Billion Dior Phenomenon. Disponível em businessoffashion.com/case-studies/luxury/christian-dior-strategy-lvmh-pietro-beccari-maria-grazia-chiuri-kim-jones/ (Acessado: 08 Julho 2023)

Williams, R. (2023). Inside Hermès' Best-in-Class Leather Goods Strategy. Disponível em businessoffashion.com/case-studies/luxury/hermes-leather-goods-strategy-handbags-birkin-kelly/ (Acessado: 18 Agosto 2023)



Formada em Administração de Empresas, com pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios, é professora da pós-graduação da ESPM no Hub de Luxo. Com mais de 15 anos de experiência de mercado, dedicou a carreira à compreensão da estratégia e do comportamento do consumidor, com especial atenção ao setor de moda, além de estudos em Design de Calçados e Bolsas e Fashion Marketing.

DA OSTENTAÇÃO AO SUBLÍME: QUEM SÃO AS PERSONAS DO LUXO CONTEMPORÂNEO

Compreender a evolução do consumidor ganha complexidade entre o luxo para as massas e experiências extremas até o turismo no espaço

por
Mariana Cerone

Desvendar a natureza do consumo do luxo pressupõe uma visão menos estreita entre os limites que definem necessidades humanas essenciais, riqueza acumulada, posição social, intelectual ou política de um indivíduo na sociedade em que se encontra. Este entendimento profundo requer uma viagem retrospectiva à origem do fenômeno, traçando o percurso do consumidor de luxo na sua eterna busca por distinção, desde os primórdios da civilização até o complexo panorama contemporâneo. É um percurso que desvela o intrincado mosaico histórico, revelando como o luxo sempre se entrelaçou com o desejo humano por expressão e status.

Desde a era de Tutankamon, atravessando o fulgor do Renascimento Italiano e culminando no apogeu sob o domínio de Luís XIV, o Rei Sol, artífice do Palácio de Versalhes e precursor de um sistema que, até a contemporaneidade,

delineia os contornos do consumo de luxo, adaptado às nuances dos tempos atuais e à evolução incessante do consumidor ávido por exclusividade. Em um panorama tão atemporal quanto diversificado, a prática de segmentação de mercado adquire uma sofisticação à altura dos bens que pretende endereçar.

Aqui, no limiar entre o passado e o presente, o conceito de persona, tal como desenvolvido por Alan Cooper (1999), entra em cena como um bastião moderno, embasando-se na psicologia analítica de Carl Jung (2000) e em seus arquétipos. Cooper oferece às marcas uma lente para compreender o cliente não como um conjunto de estatísticas, mas como um protagonista de uma narrativa rica e profundamente pessoal. Ao contemplar a construção de personas, reverenciamos a contribuição do autor, cuja obra se nutre profusamente dos arquétipos junguianos. Entretanto, emerge a questão: seriam meramente informações demográficas e trajetórias hipotéticas de consumo adequadas para decifrar a complexidade do cliente de produtos e serviços de alto padrão?

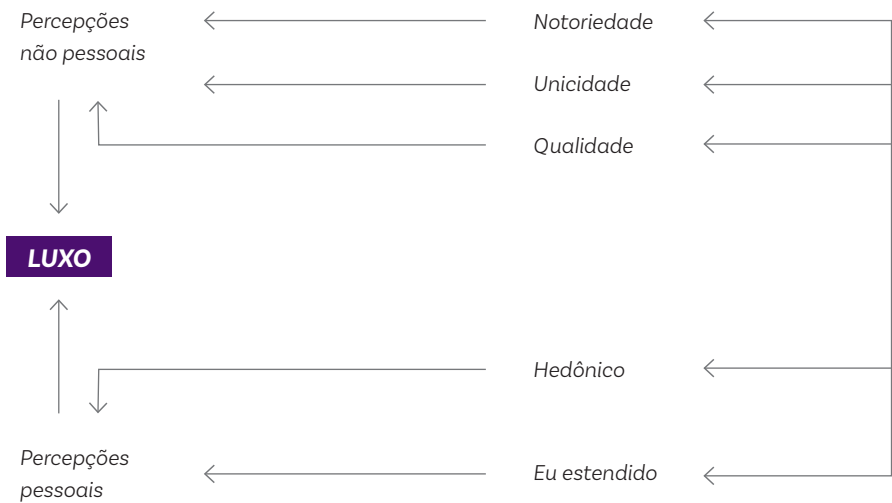
Iniciemos, pois, pela compreensão dos motivadores que impulsionam indivíduos ao consumo de luxo. Conforme elucidado por Michel Alcoforado, antropólogo brasileiro de renome no estudo do luxo, o consumo transcende a mera aquisição; é um ato de diferenciação. Dessa forma, a escolha por um estilo de vida imbuído de artigos e experiências de luxo carrega intrinsecamente uma mensagem de distinção, uma declaração implícita de singularidade e status.

Na intrincada jornada do consumidor de luxo, que vai muito além da posse de bens materiais, os capitais de Pierre Bourdieu oferecem um prisma revelador para compreender as camadas de complexidade que moldam o encanto pelas marcas de luxo. Ao aplicar o conceito dos capitais de distinção de Bourdieu (1984), podemos discernir como o capital econômico permite a aquisição de bens de luxo, enquanto o capital cultural influencia a apreciação e o gosto por determinadas marcas ou produtos. O capital social, por sua vez, é evidenciado na forma como o luxo facilita o acesso a certas redes sociais e reforça a identidade dentro de um grupo, enquanto o capital simbólico é conquistado quando os bens e experiências de luxo são reconhecidos

e valorizados por outros, conferindo ao consumidor um prestígio diferenciado. Assim, os capitais de Bourdieu são fundamentais para entender como o consumo de luxo funciona não apenas como uma transação econômica, mas também como um ato de comunicação social e um marcador de status. Seguindo o **Framework de Vigneron & Johnson** (2004), reconhecemos que a dimensão da visibilidade está ancorada na premissa de que as marcas de luxo representam prestígio ou status social, desvinculado de qualquer utilidade funcional. Este aspecto ressoa com o motivo clássico do consumo de luxo como “comprar para impressionar os outros”, onde o preço elevado sinaliza um alcance exclusivo a pessoas bem-sucedidas e elitistas. O *framework* de Vigneron e Johnson sobre marcas de luxo é baseado em cinco dimensões principais que explicam o comportamento do consumidor na busca por produtos de luxo. Estas dimensões incluem a ostentação, que se relaciona com o prestígio e o status social; a unicidade, que se refere à exclusividade e raridade; a qualidade, que envolve a superioridade do produto; a extensão do eu, onde o produto é incorporado na identidade do consumidor; e a dimensão hedonista, que busca o prazer e a gratificação pessoal.

AS DIMENSÕES DO LUXO

Framework de Vigneron & Johnson



Esse fenômeno encontra eco no efeito Veblen¹, que postula uma demanda crescente por produtos à medida que seus preços sobem, sugerindo que membros de classes mais altas consomem de maneira ostensiva para diferenciar-se das classes inferiores, enquanto estas anseiam por marcas chamativas na tentativa de serem associadas aos mais ricos. No entanto, o preço não é o único vetor do desejo por marcas de status. Marcas e seus significados são utilizados como sinais da identidade de um indivíduo, reforçando tanto a autoimagem quanto a imagem social.

Paralelamente, a dimensão da singularidade repousa na suposição de que a exclusividade e raridade percebidas tornam as marcas mais interessantes e desejáveis, e que este efeito é potencializado quando a marca é também percebida como cara. Sugere-se que a singularidade eleva a autoimagem e a imagem social do usuário, ao sinalizar um gosto pessoal e especial, desafiando convenções ou evitando o consumo massificado. Essa dimensão é sustentada pelo efeito do esnobismo, que propõe uma demanda decrescente, à medida que o número de consumidores aumenta.

A compreensão dessas dimensões é vital para a transição aos cinco estágios mapeados: Ostentação, Discernimento, Experiencial, Consumo Responsável e Sublime, pelo Future Laboratory², em que cada etapa reflete uma interação diferenciada e cada vez mais sofisticada com o luxo. À medida que avançamos da ostentação à busca por significado, emoções e experiências, o consumidor de luxo se desloca em uma trajetória onde as marcas servem como extensões de sua identidade, narrativa pessoal e seu lugar no tecido social. É neste contexto que o apelo emocional se torna um elo fundamental na conexão entre consumidor e marca, estabelecendo uma relação que vai além do material para abraçar o espiritual e o existencial.

1. O efeito Veblen, nomeado em homenagem ao economista Thorstein Veblen, descreve um fenômeno de consumo onde a demanda por certos bens aumenta à medida que seu preço sobe, o que é contrário ao que geralmente esperamos na teoria econômica clássica. Isso ocorre porque esses bens, frequentemente produtos de luxo, funcionam como símbolos de status social e riqueza. Assim, o alto preço de um bem de luxo pode aumentar seu valor percebido entre consumidores que desejam exibir sucesso e status, fazendo com que se torne mais desejável conforme se torna mais caro.
2. thefuturelaboratory.com/presentations/luxury-hospitality-futures

Ao adentrarmos na complexa jornada de compreensão do consumidor de luxo, torna-se imprescindível discernir o estágio específico de sua evolução. Prossigamos, então, com a exploração dos cinco estágios que é amplamente utilizada pelos maiores conglomerados de luxo do planeta para definir as estratégias de conexão com seu potencial cliente, em cada fase de sua jornada. É importante frisar que somos seres complexos e nossa jornada de consumo não é linear, portanto, é possível um indivíduo estar no Estágio 1, no que tange ao consumo de bens de luxo pessoais como acessórios, marcas, relógios, e em outro Estágio, envolvendo o gosto por vinhos e destilados. Diante disso, após conhecer os estágios, ainda é necessário mapear o momento em que cada consumidor se encontra para cada interação que terá com a marca.

1 A Ostentação

Este estágio inicial é revelador: ao embarcar no universo do luxo, o consumidor anseia por afirmar seu pertencimento a essa esfera exclusiva. Caracteriza-se por aquisições impulsivas e, muitas vezes, extravagantes, que transcendem a mera exibição de marcas; busca-se uma ostentação desmedida. Neste ponto, as marcas de luxo estabelecem seu primeiro contato com o consumidor em potencial, adaptando-se e evoluindo em paralelo às suas jornadas individuais, ofertando produtos e serviços que ressoem com suas necessidades momentâneas.

A integração a uma comunidade — qualquer que seja — demanda superação de barreiras, tornando o primeiro estágio crucial para o desenvolvimento da autoconfiança do indivíduo, bem como para a expansão de seu repertório cultural e comportamental no consumo de luxo. Contudo, a trajetória é repleta de desafios.

Tomemos, por exemplo, a saga da cantora Anitta em seu desbravamento da cena internacional e suas experiências nos tapetes vermelhos. Inicialmente,

encontrou resistência das mais prestigiadas *Maisons* de luxo, que hesitavam em vesti-la. Com astúcia, a empresária optou por estabelecer parcerias com marcas de luxo brasileiras, valorizando o “Made in Brazil” e marcando, de forma assertiva, sua presença. Em uma de suas primeiras aparições em tapetes vermelhos, nossa “Girl From Rio” desfilou trajada integralmente por Alexandre Birman, empresário brasileiro que dá o nome a uma das maiores marcas de luxo do país, com visibilidade internacional. A estratégia de Anitta deu certo. Atualmente, ela é figura assídua nas primeiras filas dos desfiles das mais emblemáticas marcas de luxo globais.

Outro exemplo emblemático deste estágio é o fenômeno conhecido como “novo rico”, indivíduo que acumulou riqueza por meios próprios, distanciando-se de heranças familiares. Para essas pessoas, o Estágio 1 é uma vitrine para a sociedade, uma prova de sua ascensão ao seletivo universo das marcas de luxo. Mais do que uma questão de aparência, este processo é um meio de ingressar em círculos exclusivos e, simultaneamente, distinguir-se da vasta classe média.

Podemos definir como parâmetros essenciais no primeiro estágio do consumidor de luxo “Aquisição e Valor”. Nesta fase inicial, o luxo é empregado como um instrumento para evidenciar a posição social do consumidor, distanciando-o visivelmente do mercado de massas. Para finalizar com mais um exemplo contemporâneo, seria a ascensão de novos milionários que buscam marcar sua presença na sociedade adquirindo itens de marcas de luxo icônicas, como Rolex ou Louis Vuitton, não apenas pelo valor intrínseco dos produtos, mas principalmente pelo status que eles conferem.



NO FENÔMENO CONHECIDO COMO “NOVO RICO”, O PRIMEIRO ESTÁGIO
CONSUMIDOR É UMA VITRINE PARA A SOCIEDADE, UMA PROVA DA
ASCENSÃO AO SELETO UNIVERSO DAS MARCAS DE LUXO

2 O Discernimento

No âmago do segundo estágio do consumo de luxo, denominado “Fase de Discernimento”, o consumidor emprega sua opulência com a finalidade de evocar um senso de refinamento aprimorado. Nesta etapa, emerge o desejo por uma maturidade estética, onde atributos como elegância e sobriedade começam a pontuar suas escolhas. Os herdeiros de grandes legados, frequentemente referidos como “Ricos Tradicionais”, são personificações típicas deste estágio, pois suas fortunas preexistentes os inserem naturalmente nesta categoria.

Um exemplo ilustrativo, muitas vezes citado por Alcoforado em diversos podcasts³ sobre os costumes dos aristocratas brasileiros, nos remete à visita a um lar herdeiro de um vasto patrimônio. Ali, um móvel de linhagem histórica, que emana imponência e cuja proveniência poderia facilmente ser atribuída a um monarca de eras passadas, adorna o ambiente com discreta majestade. Ao indagar sobre tal peça, longe de ostentar sua procedência real e seu valor incalculável, o proprietário provavelmente dispensará um comentário modesto: “Ah, esta mesa está por aqui desde sempre”.

É imprescindível, portanto, que as marcas de luxo atentem a essa inclinação dos consumidores pela simplicidade na apresentação. A tendência do *Quiet Luxury* ou “Luxo Discreto”, que ganhou notoriedade em 2023, reflete essa premissa, ao valorizar a ocultação das raízes das peças, uma noção que ressoa intensamente com aqueles que transitam pela Fase de Discernimento. Os indivíduos, que nesse estágio se encontram, são também conhecidos como os “Luxurianos” e utilizam sua riqueza para adquirir marcas, produtos e serviços que lhes permitem expressar níveis superiores de gosto, discernimento e distinção. Outro caso ilustrativo é o de colecionadores de arte que optam por adquirir obras de artistas renomados em leilões de prestígio, como os da

3. Podcast “Por que ser rico no Brasil dá tanto trabalho?": [youtube.com/watch?v=GpuKg15p4sU](https://www.youtube.com/watch?v=GpuKg15p4sU)

Sotheby's ou Christie's, demonstrando não apenas sua capacidade financeira, mas também seu refinado apreço pela arte.

3 O Experiencial

Adentrando o terceiro patamar da escada do luxo, alcançamos o “Estágio Experiencial”, onde a predileção dos consumidores se desvia da notoriedade das marcas e do seu custo monetário para se focar na unicidade da experiência e no impacto emocional que ela proporciona. Neste cenário, os exemplos proliferam em uma infinidade de aventuras exclusivas. A indústria da hospitalidade, por exemplo, exibe um papel primordial, ao confeccionar com esmero experiências únicas. Hoje é possível se hospedar no Palácio de Versalhes, desfrutando de visitas privadas a áreas que permanecem um segredo para o público geral, banquetes dignos da opulência do Rei Sol e um leque de privilégios que somente os mais abastados podem custear.

O estágio experiencial, contudo, estende suas fronteiras muito além dos terrenos reais. A astronáutica de elite, liderada pelos magnatas mais abastados do globo, como Elon Musk (SpaceX), Jeff Bezos (Blue Origin) e Richard Branson (Virgin Galactic) pavimenta o caminho para o turismo espacial, capturando a atenção deste público. Não menos impressionante foi a jornada dos passageiros do submarino OceanGate, que desembolsaram somas vultuosas para obter uma visão exclusiva dos destroços do Titanic, uma experiência que transcende os limites do ordinário, transportando seus afortunados participantes para as profundezas tanto do oceano quanto da história humana, mas que infelizmente terminou numa enorme tragédia em 2023.

Os atributos mais relevantes deste estágio são “Emoção e Experiência”. Os compradores estão menos preocupados com a marca e o valor, e mais com as experiências e o impacto emocional que elas proporcionam. As agências de viagens de luxo são um ótimo exemplo, onde a ênfase está nas vivências únicas e memoráveis, mais do que nos símbolos de status tradicionais.

Aqui, cabe um questionamento: como, na prática, distinguir entre os clientes do mesmo estágio, aquele que anseia por saborear a grandiosidade de um dia em um palácio daquele que está disposto a desafiar o próprio destino em prol de uma vivência singular e inédita? Eis a complexidade no estudo desses consumidores, uma vez que é plenamente viável a intersecção entre os estágios. Tomemos, por exemplo, aqueles que, em busca de uma experiência inigualável, acabaram na tragédia submarina. Esses indivíduos não só procuravam a experiência, mas também almejavam algo que transcende o tangível.

Portanto, é por meio da compreensão das camadas multifacetadas de cada indivíduo que as marcas tecem, com maestria, a sobreposição dos estágios, aos quais seus devotos clientes pertencem. Assim, elas arquitetam estratégias de marketing cada vez mais personalizadas e engenhosas para manter o fascínio e o comprometimento de sua distinta clientela.

4 O Conscientemente Responsável

No penúltimo patamar da jornada do consumidor pelo universo do luxo, adentramos o reino dos valores intangíveis que as marcas personificam. Não se trata mais do valor monetário — o preço é mero detalhe. Aqui, o foco reside nos valores éticos e nas causas que as marcas advogam, incluindo sua relação com a sustentabilidade e a conscientização ambiental. Estes consumidores buscam marcas que não apenas falem sobre responsabilidade, mas que demonstrem essa prática em suas operações e essência. As *maisons* de alta-costura, em uma narrativa cada vez mais presente nas mídias digitais, enaltecem a meticulosa vertente artesanal de seus produtos. Porém, a questão que se coloca é se a celebração do artesanal é suficiente para aplacar a sede do consumidor por práticas sustentáveis autênticas. Os resultados financeiros dos conglomerados de luxo podem sugerir que o número de consumidores nessa esfera ética ainda é limitado ou que há uma luta interna

entre o desejo de consumir e o de preservar, um paradoxo contemporâneo onde o luxo e a consciência ambiental estão em constante diálogo.

Ao adentrarmos o dilema contemporâneo do luxo consciente, podemos retornar às teorias de Bourdieu sobre os campos sociais e o *habitus*, pois fornecem um terreno fértil para a reflexão. Bourdieu argumentaria que o paradoxo vivenciado pelos consumidores de luxo ecoa a dissonância entre o capital cultural acumulado e o capital simbólico aspirado. Eles se debatem entre a disposição habituada ao consumo de luxo e o emergente capital ético que valoriza a sustentabilidade. Assim, as marcas de luxo enfrentam o desafio de alinhar suas ofertas não só ao capital econômico, mas também ao capital cultural e simbólico dos seus consumidores, em uma era onde o prestígio está cada vez mais interligado com a responsabilidade social e ambiental.

Quando estudamos este estágio, os atributos mais fortes são pautados em torno de “Responsabilidade e Consciência” (Ambiental, Social, Governamental). Os consumidores preocupam-se com o valor experiencial de uma marca, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade. A marca Stella McCartney é um bom case, pois enfatiza práticas sustentáveis em suas coleções, o que atrai os consumidores aqui presentes, valorizando a responsabilidade ambiental e social tanto quanto a qualidade e o design.

Ao percorrer a jornada do consumidor de luxo, testemunhamos a ascensão da ostentação à autenticidade, do valor material ao altruísmo. Dos estágios



O “ESTÁGIO DA TRANSCENDÊNCIA” SE APRESENTA
COMO O EPÍTOME DA MATURIDADE NO LUXO, ONDE
O VALOR ESTÁ NA ESSÊNCIA DO SER E NÃO NO TER

iniciais de exibição social e discernimento refinado à busca por experiências emocionais e práticas sustentáveis, cada passo refletiu uma evolução no relacionamento do consumidor com o luxo.

5 O Sublime

No cume da jornada do luxo, encontramos o “Sublimity Stage”, um termo cuja tradução para o português já apresenta um desafio, refletindo a complexidade deste estágio final. Podemos denominá-lo “Estágio da Transcendência”, que sugere uma superação e elevação além do comum, ou “Estágio da Supremacia”, evocando uma posição de máxima excelência e autoridade. Enquanto a transcendência implica em ir além das experiências ordinárias, a supremacia carrega uma conotação de estar acima de todas as outras. Ambos os termos aludem aos paradoxos deste estágio avançado, onde o consumo consciente e a busca por significado profundo se sobrepõem ao prazer hedonista e à exibição de status.

Ascendendo além do pico do consumo convencional, o “Estágio da Transcendência” se apresenta como o epítome da maturidade no luxo, onde o valor está na essência do ser e não no ter. Neste patamar elevado, o luxo reside na serenidade do tempo, na contemplação do silêncio e na magnitude das experiências que expandem a alma. Tomemos como exemplo um caso real: há a história de um consultor de prestígio, cuja transformação o levou de estratégias corporativas a mantras de contemplação. Muitos dizem que ele abandonou a sua carreira de consultor para buscar as respostas que procurava no monastério. Creio que a melhor forma de interpretação é que ele evoluiu nessa viagem pelo mundo de luxo. Sua escolha, longe de ser uma renúncia, é o verdadeiro luxo personificado — uma jornada em busca da tranquilidade e do significado que transcende o material, revelando que a maior riqueza é, de fato, a sabedoria de viver uma vida alinhada com valores mais elevados.

Historicamente, o “Estágio da Transcendência” poderia ser comparado à antiga concepção de realeza, onde o monarca, além de líder, era visto como uma ponte entre o Divino e o Terreno. Luís XIV, o emblemático Rei Sol, encarnava a quintessência desse ápice de luxo, navegando com destreza entre as bases desse último estágio: a Transcendência e a Supremacia. A própria Igreja Católica, edificando-se sob o manto da transcendência, reflete essa intersecção: uma visita ao Museu do Vaticano pode atestar como o luxo se mescla à aspiração por um estado elevado de ser. Fazendo um contraponto entre sagrado e profano, a grife italiana Dolce & Gabbana já provocou polêmica, ao trazer elementos religiosos inspirados em trajes e crenças sicilianas para seus desfiles.

No Brasil contemporâneo, observa-se um fenômeno similar em certas comunidades cristãs de elite, particularmente em áreas nobres da Grande São Paulo. Um exemplo disso são grupos de mulheres que se reúnem para estudos bíblicos, onde cada encontro é também uma celebração da alta-costura. Nessas reuniões, bolsas de grifes renomadas, como Chanel e Hermès, servem como emblemas temáticos, ilustrando um contraste moderno entre devoção espiritual e desejo pelo luxo terreno. Esses encontros, realizados em mansões privadas ou hotéis de renome, refletem uma singular intersecção entre fé e moda, onde a elevação espiritual e o apeço pelo luxo se entrelaçam de maneira peculiar. O fenômeno cultural ultrapassa fronteiras, já que algumas integrantes com suas casas de férias em Miami e região replicam essas práticas em solo americano também.

Como mencionado, este último estágio da jornada de luxo, destila a essência do luxo para além do material, onde o ser sobrepuja o ter. No entanto, este patamar também pode revelar um lado sombrio, onde o acúmulo de capital pode levar a uma sensação de onipotência, marcada pelo Sublime, mas como um “Estágio da Supremacia”. Aqui, enfrentamos a realidade desconcertante de figuras, cujas ações transgridem normas sociais e éticas, um tema que tem sido explorado em diversas narrativas midiáticas e escândalos recentes. Um exemplo disso é a saga do magnata do mercado financeiro

e criminoso sexual em série Jeffrey Epstein (1953-2019), que desdobrou suas sombras sobre os esplendores do capital, ressaltando como a acumulação de riqueza pode levar a um senso distorcido de supremacia.

As marcas de luxo, então, se deparam com o dilema ético de como se relacionar com consumidores que podem estar à margem das normas sociais. A reflexão que se impõe é complexa: até que ponto as estratégias de marketing podem e devem reconhecer e se engajar com todas as facetas do consumidor de luxo, incluindo aquelas moralmente ambíguas ou transgressoras? A complexidade do luxo, portanto, reside não apenas em sua capacidade de encantar, mas também no potencial de revelar as facetas mais perturbadoras do desejo e do poder.

Cada caso revela um espectro de comportamentos que, ao mesmo tempo, fascina e provocam questionamentos éticos profundos. A polêmica campanha da Balenciaga de 2022, que trazia artigos do universo BDSM (sadomasoquista) junto com crianças, pode ter rasgado o véu do proibido, mas também abriu um diálogo sobre os limites da expressão artística e comercial. Em muitos restaurantes respeitados, o consumo de iguarias raras fala de uma busca por experiências que desafiam o ordinário, enquanto a caça ilegal de animais selvagens põe em cheque o valor que damos à vida e à preservação. Outro exemplo marcante é o famoso restaurante do chef turco Nusret Gökçe, conhecido como Nusr-Et, onde pratos de carne cobertos com folhas de ouro são aclamados pelos jogadores de futebol mais bem pagos do planeta, evidenciando uma fascinação pelo luxo e pela ostentação na alta gastronomia.

Da mesma maneira, a moda inspirada nas mulheres da máfia com peles exóticas reflete uma complexidade similar, trazendo à tona discussões sobre ética na moda e a responsabilidade das marcas em suas escolhas de design. Essas manifestações de luxo não são meras tendências; elas são reflexos de nossas batalhas internas entre o fascínio pelo excepcional e a responsabilidade social. Assim, o luxo se torna um espelho de nossos valores, desejos e, por vezes, de nossos conflitos morais, desafiando-nos a ponderar sobre o preço da beleza e o custo da indulgência.

Da necessidade da ostentação até a sofisticação e beleza que há no Sublime com a transcendência, tal como sua complexidade ao avaliarmos a Supremacia, questionamos se as técnicas de personas, popularizadas por Alan Cooper, são capazes de capturar a rica tapeçaria que compõe o universo do luxo atual. Será que essas estratégias de marketing traduzem a essência de um mercado em constante diálogo com valores elevados e experiências que desafiam o comum?

As personas, conforme delineadas por Alan Cooper, oferecem um vislumbre dessa tapeçaria, mas talvez não abranjam a totalidade de suas nuances. O luxo atual demanda um diálogo que equilibre inovação e tradição, que honre o legado das marcas enquanto se aventura por novas expressões de excelência. Assim, a verdadeira arte do marketing de luxo reside na habilidade de conjugar a herança com a vanguarda, de engajar-se com a rica diversidade dos consumidores sem perder a essência que define o verdadeiro luxo. Este é o convite à evolução constante, uma dança entre o que é atemporal e o que é emergente, um desafio que cada marca deve aceitar para continuar relevante em uma era de transformações profundas. Estamos falando de um momento de intensa transformação social, ética e econômica em todo o mundo.



Referências

Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum: Why High-Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*. Indianapolis, Ind.: Sams.

Jung, C. G. (2000). *Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo*. Petrópolis: Vozes.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

70



Professor na Pós-Graduação da ESPM. Doutor em Antropologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) com doutorado sanduíche pela Comissão Fulbright na Northwestern University em Chicago, EUA. Mestrado em Administração de Empresas pela PUC-SP. Bacharel em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV - EAESP) e em História pela Universidade de São Paulo (USP). Professor dos cursos de Pós-Graduação da ESPM nas disciplinas de Branding e Customer Experience. Atua como consultor de branding, com foco na internacionalização de marcas brasileiras.

O BRANDING NA ERA DA UNIQUE SELLING PERSONALITY

Novos atributos ressignificam proposta de valor
para consumidor de luxo contemporâneo

por
Júlio Moreira

Para quem começou a trabalhar em marketing no século 20, o conceito de Unique Selling Proposition (USP) foi um dos mantras das grandes empresas de propaganda e dos grandes anunciantes. Este conceito relativamente simples de Rosser Reeves foi explicitado em seu livro *The Reality of Advertising* (Reeves, 1961) e pode ser resumido em “Compre este produto e você obterá este benefício específico”. Seria uma maneira científica de comunicar o que realmente interessa, o *reason why* de comprar um produto e o que o consumidor obteria dele.

O autor acreditava na diferenciação de produtos, tendo foco no que seria mais relevante, o papel do seu benefício funcional, fazendo uma ressalva para os produtos de luxo: eles não estariam cobertos pelo conceito de USP porque acreditava que esses produtos não precisavam se basear em um único atributo para se destacarem no mercado. O autor considerava que os artigos de luxo

estavam além do conceito de USP, pois as suas características de exclusividade, sofisticação, tradição e status eram suficientes para atrair os consumidores. Os produtos de luxo já seriam considerados únicos, naturalmente diferenciados.

Quando o conceito de USP foi elaborado, o mercado era um lugar muito diferente da complexidade atual. Os produtos podiam se destacar perante poucos concorrentes. As marcas cumpriam a sua função primordial de apenas identificar produto/fabricante. David Ogilvy, publicitário inglês, percebeu que o mundo estava em mudança e que as marcas deveriam ir além do conceito USP. Ele não escreveu explicitamente que os artigos deveriam seguir as estratégias das marcas de luxo, mas estava implícita, em seus escritos, a necessidade de novos pensamentos para vencer no mercado de grande competitividade. Um dos melhores exemplos de sua crítica ao “império absoluto” do produto está nesta passagem:

“

UÍSQUE POR EXEMPLO. POR QUE ALGUMAS PESSOAS ESCOLHEM O JACK DANIEL’S E OUTRAS, O GRAND DAD OU O TAYLOR? ELAS PROVARAM OS TRÊS E COMPARARAM O SABOR? QUE PIADA! A REALIDADE É QUE ESSAS TRÊS MARCAS TÊM IMAGENS DIFERENTES QUE APELAM A PESSOAS DIFERENTES. NÃO É O UÍSQUE QUE ELAS ESCOLHEM, É A IMAGEM. A IMAGEM DA MARCA É 90% DO QUE O FABRICANTE TEM A VENDER

David Ogilvy

”

Ogilvy enaltece que a imagem de uma marca é como a personalidade das pessoas, pode ajudar no seu sucesso ou afetá-las negativamente. A imagem de marca seria um conjunto de informações que, unidas, criam a percepção da marca pelo mercado. *Naming*, identidade visual, embalagem, o ponto de venda, o preço, tipo de comunicação, não esquecendo do próprio produto ofertado. Uma das mais importantes contribuições de Ogilvy para o branding é esta valorização da imagem das marcas na vida dos consumidores.

Tanto Reeves quanto Ogilvy viveram em uma época em que a mídia era mais simples em termos de emissores e receptores. Normalmente, um emissor e vários receptores. A comunicação precisava ser extremamente objetiva. Ou valorizando o benefício único do produto ou criando uma emoção via uma imagem de impacto ou um texto com uma chamada inusitada e marcante.

Mas tudo mudou na comunicação destas primeiras décadas do século 21. O mundo e, conseqüentemente, o mercado evoluíram muito desde o tempo de Reeves e Ogilvy. Eram marcas com comunicações unidimensionais, enquanto hoje elas podem expor várias camadas de “assuntos” em diferentes canais de comunicação, mostrando sua complexidade e atitudes. As marcas contam com um grande leque de opções para se promover, o que importa é a criatividade, inovação e sua autenticidade. Conteúdo exposto em vários tipos de veículos, voltados para os públicos-alvo específicos, selecionados por cada marca e podem interagir diretamente com as pessoas, recebendo comentários, críticas e sugestões.

A sociedade contemporânea tem passado por profundas transformações, principalmente no que diz respeito às relações humanas e ao consumo. As teorias de Byung-Chul Han, em especial a sociedade do cansaço e a sociedade da transparência, oferecem uma perspectiva para compreendermos este momento. O autor argumenta que a sociedade contemporânea é caracterizada por um excesso de pressões para alcançar os melhores resultados nos vários campos de atuação e hoje existiria uma autocobrança pelos próprios indivíduos. Isso gera uma exaustão constante, fazendo as pessoas quererem se superar perante às demandas da sociedade. (Han, 2015).

Nesse contexto, podemos afirmar que as marcas de luxo desempenham uma função importante na busca pelo status e pela validação social. Ao analisar essa relação, podemos compreender como as marcas de luxo cumprem um papel na criação da sensação de pertencimento a este universo. A compra de produtos de luxo é um caminho rápido para obter distinção social. A marca de luxo ajuda como um atalho a alcançar a imagem de produtivo e bem-sucedido.

Na sociedade da transparência (Han, 2014), as pessoas são constantemente expostas e avaliadas, principalmente nas redes sociais. O autor argumenta que essa exposição constante leva à busca por uma imagem perfeita e idealizada. Trazendo este conceito para o luxo, as marcas do segmento se beneficiam dessa busca pela imagem ideal, oferecendo produtos que colaborem para a criação de uma identidade diferenciada dos usuários que será percebida na sociedade, podendo ser um fator de maior aceitação e de sucesso nos grupos sociais.

Paula Sibilia trabalha na mesma linha de pensamento de Han com foco no crescimento do narcisismo digital com a ascensão do “espetáculo do eu” e a busca por visibilidade e reconhecimento cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, especialmente nas redes sociais (Sibilia, 2015). Os consumidores se fiam na ideia de que a posse de marcas de luxo pode ajudar na construção da sua própria identidade pessoal. Ao adquirir uma marca de luxo, o consumidor está comprando não apenas um objeto, mas também um símbolo de pertencimento a um determinado grupo social. As teorias de Sibilia também apontam para os aspectos negativos desse “espetáculo do eu”. Ela argumenta que a obsessão pela imagem e pela aparência pode levar a uma busca incessante por validação externa e a uma perda da autenticidade e da individualidade, pois as pessoas passam a representar papéis-padrão na sociedade.

EVOLUINDO COM O *ZEITGEIST* DO SÉCULO 21

Zeitgeist, termo alemão que significa “espírito do tempo”, refere-se aos valores, ideias e princípios que predominam em determinado período da história. O *zeitgeist* atual é marcado principalmente pelos avanços tecnológicos e as preocupações socioambientais, as marcas precisam estar atentas às mudanças e se adaptarem para se manterem relevantes.

Resumidamente, podemos apontar algumas mudanças significativas para as marcas:

- As organizações não são mais as únicas fontes de geração das percepções sobre as marcas. Antes, as empresas tinham um controle maior sobre sua imagem e mensagem, pois a comunicação era principalmente feita por meio de canais tradicionais, pagos pelas empresas. Os consumidores na era digital, sejam eles *lovers* ou *haters*, têm um papel de destaque na geração de opiniões sobre as marcas nas redes sociais, por exemplo. As marcas não pertencem mais somente às organizações.
- A internet também trouxe a possibilidade de interação em tempo real com os consumidores. Eles acompanham e vivem as marcas favoritas, fazem comentários, compartilham. Uma aproximação inédita e imediata que o marketing contemporâneo tornou possível.
- A facilidade de acesso à informação. Os consumidores agora têm acesso a uma quantidade enorme de informações sobre produtos e serviços, bem como a avaliações e opiniões de outros consumidores.
- Engajamento com questões sociais: igualdade de gênero, inclusão e diversidade.
- Preocupações com as mudanças climáticas e como consumo excessivo afeta o meio ambiente.

Estas características da nossa sociedade influenciam diretamente o branding contemporâneo com a evolução das suas funções. O branding, por sua vez, é conhecido tradicionalmente por duas funções que surgiram ao longo dos tempos:

- A Identificação: mostrar o que é a marca, mostrar sua origem, seu nome e sobrenome, utilizando os elementos de marca como logo, cores, slogans, personagens etc.
- A Diferenciação: os motivos para o consumidor comprar determinada marca, seja funcionalmente ou emocionalmente.

Os **benefícios funcionais** referem-se a um atributo tangível de um produto ou serviço que oferece uma vantagem prática ou utilitária para o consumidor. Esses benefícios estão relacionados ao desempenho, funcionalidade, qualidade ou eficácia do produto ou serviço. Um exemplo no mercado de luxo é a marca de relógios suíça Patek Philippe, sendo os seus benefícios funcionais: precisão e longevidade garantidos por rigorosos testes de qualidade. Além de serem produzidos por artesãos especializados, a marca é considerada uma obra de arte da relojoaria.

Já os **benefícios emocionais** são as emoções que uma marca busca despertar em seus consumidores. Podem ser relacionados à felicidade, segurança, status, exclusividade, pertencimento a um grupo seleto, entre outros. Um exemplo de marca de luxo que oferece esse benefício emocional é a Ferrari, marca italiana de carros esportivos de luxo, conhecida por seu desempenho e prestígio. Possuir um carro da Ferrari não é apenas uma questão de ter um veículo de performance superior, mas também de fazer parte de uma elite de pessoas que podem desfrutar a emoção proporcionada por este sonho de consumo. Experimentar a sensação de poder, admiração e reconhecimento social.

Atualmente, contudo, temos que ressaltar a terceira função do branding, tão importante quanto as duas anteriores: o **engajamento**. Quando os clientes se envolvem com uma marca, eles se tornam mais do que simples

consumidores, eles passam a ter um sentimento de lealdade criando um ciclo positivo nesta relação indivíduo/organização. O engajamento é fundamental para o branding contemporâneo, pois é ele que vai construir um relacionamento mais profundo e duradouro do que apenas uma transação comercial. Possibilita que, ao partilhar os mesmos propósitos e valores, o consumidor sinta que faz parte de algo maior. Dá um sentido à sua vida. Os indivíduos assumem o papel de defensores e promotores da marca. Isso significa que eles a recomendam para outras pessoas e a defendem até em situações negativas, não olhando para a sedução das marcas concorrentes.

A pessoa não compra só o produto, ela paga para pertencer ao mundo de determinada marca. Este estágio superior de entrosamento gera uma simbiose entre a marca e tudo o que ela representa e o seu consumidor, elevando a expressão do usuário, que passa a ser uma imagem da própria marca, exibindo os seus códigos: um veículo de comunicação ambulante.

Mas também a própria marca se beneficia da identidade do consumidor de luxo. Dependendo de quem a usa, isso influencia na construção da sua identidade. Um verdadeiro mutualismo entre marca e indivíduo.

UNIQUE SELLING PERSONALITY, **A NOVA USP**

No mundo competitivo do mercado de luxo, as marcas buscam constantemente se destacar e conquistar a preferência dos consumidores. Nesse contexto, o conceito de *Unique Selling Personality*, a nova USP, surge como uma teoria que justifica a importância de obter uma personalidade única para as marcas. Por meio de um conjunto de atributos, cria-se uma identidade forte e as marcas podem alcançar um maior engajamento com seus consumidores, resultando em uma vantagem competitiva significativa. A marca como pessoa. *Unique Selling Personality* do luxo refere-se à personalidade única de uma marca, que a diferencia dos concorrentes e a torna ainda mais atraente para os consumidores, por ser acima de tudo autêntica.

A ideia por trás do conceito é que, além das características físicas ou funcionais de um produto, vivemos em um mundo complexo em que as marcas desempenham um papel relevante na vida das pessoas, desde que saibam interagir com elas. Neste sentido, a *Unique Selling Personality* de uma marca vai conversar e interagir com os consumidores, de uma maneira mais autêntica. Os consumidores são vistos como pessoas e não como modelos idealizados. A marca deixa de ser apenas uma promessa, conforme a famosa afirmação do consultor de branding Walter (Landauer) Landor, para se tangibilizar como uma verdadeira pessoa com corpo e alma. Através da criação de uma personalidade única, uma marca pode se conectar emocionalmente com seu público-alvo, gerando lealdade, preferência e ser um veículo de propagação para outros potenciais interessados nesta personalidade.

A personalidade única do luxo é como a trama de um tecido, entrelaçando percepções planejadas que se interligam colaborando para criar e fortalecer a personalidade única da marca. Trabalha, de maneira coordenada as três funções do branding, a identificação, a diferenciação e o engajamento, com base nos seguintes atributos:

O propósito da marca. São as razões pelas quais a marca existe além de simplesmente vender produtos ou serviços e das motivações financeiras. O propósito de marca é o que inspira e que vai orientar as ações e decisões da empresa, desde o desenvolvimento de produtos até a comunicação com os clientes. Ele vai destacar o impacto positivo que a marca deseja ter no mundo e como ela pretende fazer a diferença.

Nos últimos anos, os propósitos das marcas começaram a considerar um certo ativismo e passam a abordar questões sociais, ambientais e culturais. O que a empresa está fazendo pela sociedade e pelo planeta? Como produz? Como trata as pessoas que produzem? Onde produz? O que cria ou devolve para a sociedade? Um propósito eficiente deve basear-se nos interesses e valores do público-alvo. Não como um conceito que foi inventado por um grupo de executivos e depois executado em um plano de comunicação de cima para baixo.

Os propósitos de uma marca estão na esfera da inspiração. As marcas de luxo podem explorar a origem para compreender e esclarecer o que

representam e por que continuam a existir, hoje. Em muitos casos, isso constituirá a base do seu propósito. Um bom exemplo é a marca Louis Vuitton com foco na “viagem”. O seu propósito é encapsulado pelo título do poema “*L’invitation au voyage*” de Charles Baudelaire, como uma maneira de envolver os consumidores e inspirar a conexão emocional com a marca. A Louis Vuitton foi fundada como uma marca de artigos de viagem de luxo, e suas malas se tornaram símbolos de elegância e qualidade.

Com o *l’invitation au voyage*, a Louis Vuitton busca manter essa conexão com sua herança de viagem, mas de uma maneira mais imaginativa. Em vez de simplesmente retratar as malas e acessórios de viagem, a marca reforça o sentido da jornada para transmitir a ideia de viajar no sentido da criatividade, da fantasia e da exploração de outros mundos e dimensões.

Um outro exemplo de marca de luxo com propósito bem definido é a britânica Stella McCartney, conhecida por seu compromisso com a ética e sustentabilidade. Stella McCartney é uma defensora do uso de materiais e práticas de produção sustentáveis na indústria da moda. No luxo, ela se apropriou deste território, antes da maioria dos concorrentes. Nos últimos anos, temos assistido ao surgimento de muitos propósitos com discursos semelhantes, o que pode ser chamado de “Síndrome de Dove”, a marca de higiene pessoal da Unilever. Muitas marcas seguiram os seus passos de inclusão e diversidade. Mas tanto a sustentabilidade social como a ambiental devem ser vistas como “pontos de paridade”. São condições básicas para que as marcas possam participar do mercado contemporâneo e não “pontos de diferenciação”. (Keller, 2012)

Qualidade excepcional: Good things take time. As marcas já não são mais só promessas, elas têm que mostrar ações efetivas do que fazem e como fazem. Um aspecto pétreo do luxo é a qualidade excepcional. Não se deve questionar a qualidade de um produto de luxo. É condição básica para pertencer ao seleto universo deste segmento. Além da experiência de consumo gerada em todos os pontos de contato da jornada com a marca. Não basta obter um produto ou serviço, no luxo é fundamental o “sentir”, um princípio para justificar os elevados preços destas marcas. Sua raridade e exclusividade.

O luxo achou uma maneira particular de mostrar a sua qualidade superior, valorizando tanto aspectos sociais quanto culturais da sua produção. O *savoir-faire* em francês, “Expertise, Know-How” em inglês e “Perícia” em português. Ao mostrar nas redes sociais o modo como os produtos são feitos, as marcas conseguem valorizar o processo minucioso de se obter uma bolsa de couro, um relógio, ou vestido elegantemente bordado. Sem lugar para o fast. Mostrar que são feitos por artesãos com uma experiência de muito tempo na atividade, às vezes com técnicas passadas de geração para geração, valorizando a **artesanía**, uma palavra mais adequada do que o termo “artesanato”, mais distante da percepção dos brasileiros sobre o que é luxo.

Ao mostrar como seus produtos são criados, quem os produz e onde são produzidos, as marcas de luxo valorizam as pessoas por trás dos seus artigos, humanizam o processo, reforçam aspectos culturais de tradição e ainda geram conteúdo para as pessoas poderem mostrar que são conhecedoras do universo destas marcas. No Brasil, podemos mencionar o trabalho da estilista alagoana Martha Medeiros¹ que valoriza a renda e o trabalho de mais de 400 artesãs do Nordeste brasileiro, ajudando a manter uma arte de séculos viva e atual. Segundo a estilista,

“

A RENDA É O MAIS REFINADO ARTESANATO
NACIONAL, FEITO POR ARTESÃS DETENTORAS
DE UM PRECIOSO CONHECIMENTO ANCESTRAL.
ESSE É O VERDADEIRO LUXO DO BRASIL

”

Martha Medeiros

1. Página oficial Martha Medeiros <https://marthamedeiros.com.br/pages/quem-somos>

Tradição é um dos ativos sempre mencionados pelos teóricos do luxo, condição em que as marcas possuem um senso de história e herança. Este passado glorioso geraria um status especial e confiabilidade para seus usuários evitando potenciais riscos sociais, ao usar uma determinada marca. Realmente, as marcas de luxo valorizam seu passado, como algo distintivo em suas personalidades únicas.

Como fica, então, a situação de uma marca nova que deseja entrar no mercado do luxo? Isto seria um impedimento? Analisemos como a marca Jacquemus, que foi lançada em 2009 pelo designer francês Simon Porte, rapidamente tornou-se um destaque e conseguiu se apropriar deste atributo do mundo do luxo. Jacquemus é uma marca moderna, alegre, jovial e minimalista. Mas Porte soube agregar “tradição” a uma marca nova de luxo, apropriando-se do imaginário francês. Uma marca de luxo criada na França já nasce com uma percepção diferenciada em relação a outros países no chamado Country-of-origin effect (COE).

Ele soube usar sua vivência pessoal de cidadão francês do sul da França em simbiose com a personalidade da sua marca. Valorizando esta região, mostrando suas férias nas praias da Côte d’Azur, seus amigos, a cerimônia de seu casamento com Marco Maestri e a vida cosmopolita em Marselha, Simon Porte realizou um desfile icônico em 2019 nos campos de lavanda em Valensole na sua Provença natal. Foi uma maneira inteligente de associar a sua marca às imagens românticas do sul francês. Recentemente, a Jacquemus deu um passo além neste sentido de capturar o atributo da “tradição” em sua personalidade única. Realizou seu desfile de 2023 no Palácio de Versailles, ponto máximo do luxo francês.

Interação, por sua vez, é a síntese da sociedade da transparência em que vivemos. Com a força das redes sociais, os consumidores desejam informações e criam opiniões sobre as marcas de luxo, de maneira rápida e instantânea. Por isso, as marcas precisam estar presentes e interagir com os consumidores para garantir sua voz, suas verdades. Saber ouvir as redes sociais e interagir com as pessoas é fundamental para construir uma personalidade

única. Se sua marca não sabe o seu papel na vida das pessoas, da sociedade e do planeta, como vai poder se comunicar de maneira coerente e consistente?

Comunicando suas verdades nas redes sociais, as marcas de luxo podem construir relacionamentos mais próximos com os clientes. Elas podem criar conteúdo exclusivo, compartilhar histórias por trás dos produtos, realizar campanhas interativas e promover eventos especiais. Ao interagir de maneira constante com os consumidores, as marcas podem criar uma comunidade em torno de seus produtos e serviços, o que pode resultar em maior fidelidade e recomendação para os amigos. Um bom exemplo desta interação é a WE LOVE COCO (#WELOVE COCO) de Chanel que mostra as pessoas aprendendo sobre a linha de maquiagem da marca. E os consumidores podendo mostrar os resultados obtidos na plataforma.

Este é um excelente exemplo de User Generated Content (UGC), ou Conteúdo Gerado pelo Usuário em português. A valorização do conteúdo criado pelos consumidores, seus comentários, desenhos, fotos, vídeos relacionados a uma marca. O conteúdo UGC é considerado mais autêntico e confiável, pois é orgânico, sem grandes artifícios, criado por pessoas reais que tiveram experiências reais com o produto ou serviço e investiram seu tempo em se relacionar com a marca, mostrando toda a sua importância. Valorizar esta interação espontânea das pessoas com as marcas é um ponto central para criar uma personalidade única forte e real.

Ser exclusiva, rara. Jean Noel Kapferer tem uma frase que define muito bem o luxo:

“

AS MARCAS DE LUXO DEVEM SER
DESEJADAS POR TODOS, MAS CONSUMIDAS
APENAS POR ALGUNS FELIZARDOS

Jean Noel Kapferer

”

Ao reforçar o atributo de exclusividade na criação de uma personalidade única de marca de luxo, obtém-se a percepção de elevado valor, pela sensação de que pouquíssimas pessoas terão acesso àquele produto da marca. Com ele o consumidor se destaca da multidão. Mas podemos adicionar um complemento à frase de Kapferer:

“

...AS EXTENSÕES DE CATEGORIAS DAS MARCAS
DE LUXO SERÃO CONSUMIDAS POR MUITOS!

”

A dinâmica de engajamento e admiração por uma marca de luxo abrem portas para as pessoas que não podem comprar uma Ferrari ou uma Lamborghini tenham acesso ao universo da marca ao comprar os óculos, os perfumes destas marcas e se sentir pertencendo a este universo. Esta admiração é conquistada por marcas com personalidades únicas. As marcas criam essa sensação de estar no olimpo inalcançável com alguns dos seus itens mais preciosos, mas conseguem, por meio de categorias mais presentes no dia a dia, resultados de vendas crescentes, sem comprometer a imagem original, desde que respeitem a personalidade única da marca em suas novas extensões de categorias.

Já o **storytelling** é a arte de inspirar os consumidores a ter uma forte conexão emocional com a marca. As histórias sobre a vida de seus fundadores e como venceram nos seus segmentos, se diferenciando e criando seu espaço no mercado do luxo. A história de como surgiram os produtos. Suas vitórias e suas crises. Como venceram seus grandes desafios e conflitos. Ao ter contato com suas trajetórias, os consumidores entram em uma dimensão de inspiração e admiração que as torna mais próximas das marcas e serve para que eles próprios propaguem as suas mensagens. Neste sentido, um dos maiores ativos das marcas de luxo na atualidade é o de “gerar conversas”.

A curiosidade que o luxo desperta nas pessoas e o compartilhamento de conteúdos sobre elas. Conhecer e falar sobre marcas de luxo refletem na própria identidade da pessoa, mesmo que ela não as possua. O objetivo deste artigo não é ensinar técnicas de como criar um *storytelling* de excelência, mas um ponto que se deve considerar para manter a *Unique Selling Personality* atual, sem ranço de passado, é acompanhar o *zeitgeist*.

As marcas não devem alterar a sua história em função da mudança dos tempos, mas sim saber dialogar e adaptar o seu modo de contá-la para se manterem relevantes. Um bom exemplo é da marca champanhe Veuve Clicquot² que não vive só do fantástico passado da madame Ponsardin (La Grande Dame), a viúva do século 19, que lutou para manter o controle sobre sua vida e seus negócios, mas também de como seu exemplo pode ser inspirador para as mulheres do século 21, reconhecendo-as com seu prêmio anual, Bold Woman Award, mulheres que se destacam em diversos setores da sociedade, incentivando as gerações futuras a serem ainda mais audaciosas.

Por fim, chegamos à autenticidade. O dicionário Merriam-Webster's apontou a palavra "autêntico" como a palavra do ano em 2023³, caracterizada como:

“

AUTÊNTICO TEM VÁRIOS SIGNIFICADOS, INCLUINDO “ALGO QUE NÃO É FALSO OU UMA IMITAÇÃO”, UM SINÔNIMO DE REAL E “FIEL À PRÓPRIA PERSONALIDADE, ESPÍRITO OU CARÁTER”. EMBORA SEJA CLARAMENTE UMA QUALIDADE DESEJÁVEL, AUTÊNTICO É DIFÍCIL DE DEFINIR E SUJEITO A DEBATE

”

dicionário Merriam-Webster's

2. Página oficial Veuve Clicquot <https://www.veuvecliquot.com/en-int/boldlp.html>
3. Webster word of the year 2023 <https://www.merriam-webster.com/wordplay/word-of-the-year>

Se, no passado, o conceito de **autenticidade** de marcas era ligado à certeza da originalidade do produto e não como cópia ou produto pirata, o seu significado ganhou outros sentidos. Nos últimos anos, houve um crescimento de buscas sobre o assunto, especialmente com as “conversas” na internet sobre os impactos da inteligência artificial, os vídeos *deep fakes*, o questionamento sobre a cultura das celebridades fazendo “testemunhais” para marcas e recebendo cachês generosos e os *digital influencers* envolvidos em alguns casos rumorosos como Chiara Ferragni, além do poder dos algoritmos na internet. A linha entre o “real” e o “falso” tornou-se cada vez mais tênue. Numa era de ceticismo, os consumidores procuram por autenticidade e conhecer o propósito das marcas.

A autenticidade da marca refere-se ao grau em que o marketing e as mensagens de uma marca se alinham com a realidade dos seus produtos, valores e ações. O famoso *Walk the Talk* que a expressão em inglês valoriza e que em português pode ser resumida em fazer o que se fala, inspirando pessoas por ações efetivas, pelo exemplo. Uma marca autêntica é transparente em mostrar o seu posicionamento e sua visão de mundo, de forma consistente e genuína, na sua comunicação e em suas ações, o que ajuda a construir a confiança e a fidelidade dos seus clientes. Envolve a criação de uma *Unique Selling Personality* de marca enraizada nos seus valores e propósitos e não no marketing padronizado. A marca como uma pessoa que transmite os seus valores únicos para o seu público-alvo.

Quando Alex Atala, proprietário do restaurante D.O.M em São Paulo, oferecia em seu cardápio pratos feitos com *foie gras* e trufas, ele era apenas mais uma cópia de restaurantes europeus. Ele percebeu, na prática, que este não era o caminho de sucesso que deveria ser seguido. Com a introdução de ingredientes brasileiros em um restaurante de luxo, como por exemplo a utilização da mandioca e de novidades vindas da Amazônia, o D.O.M passa a ocupar um espaço único e autêntico no mercado. E se destaca na lista dos melhores restaurantes do mundo. Atala torna isso mais crível com suas incursões na busca de “joias raras” na floresta em colaboração com os povos

originários, quando ele vivencia a utilização destes ingredientes nas aldeias e a fundação do seu instituto ATÁ, que valoriza os saberes da biodiversidade.

Autenticidade não é unanimidade. Para se ter uma personalidade única, as marcas devem ter a coragem de ousar e fugir da mesmice existente. O fundamental, neste estágio, é ter um alinhamento com o seu público-alvo. Se a marca e os seus consumidores estiverem na mesma sintonia, não importa que irão desagradar a certos segmentos de pessoas, com pensamentos diferentes. As marcas de luxo sempre estiveram um passo à frente dos demais setores em termos de ousadia.

Autenticidade não deve necessariamente ser sinônimo de realidade. Uma marca pode usar da fantasia para contar as suas verdades. Diane Vreeland, antiga editora-chefe das duas maiores publicações editoriais do ramo, *Vogue* e *Harper's Bazaar*, tinha uma frase icônica:

“

O EXAGERO É MINHA ÚNICA REALIDADE!

Diane Vreeland

”

Ela considerava que as imagens comuns tentando mostrar situações espontâneas eram muito mais artificiais do que as imagens fantásticas, grandiosas, oníricas que apresentava em seus editoriais. Afinal, o luxo existe e existirá enquanto as pessoas sonharem.

• • •

Referências

Han, Byung-Chul. (2014) A sociedade da transparência; tradução Miguel Serras Pereira. Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Han, Byung-Chul. (2015) Sociedade do cansaço; tradução Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Editora Vozes.

Keller, K. L. (2012). Strategic Brand Management. New Jersey: Prentice Hall.

Ogilvy, D. (1983). Ogilvy on advertising. Toronto: John Wiley and Sons.

Reeves, R. (1961). Reality in advertising. New York: Alfred A. Knopf.

Sibilia, P. (2015). O show do eu. A intimidade como espetáculo. Rio de Janeiro: Contraponto.



Bruno Peres trabalha desde 2002 na área de marketing e planejamento digital. Com Mestrado pela FEA-USP, MBA pela USP-FUNDACE, pós-graduação em Comunicação Digital pelo SENAC e com formação em design digital pela Universidade de Mogi das Cruzes. Possui certificação executiva em inovação e tecnologia pelo MIT, nos EUA, e uma especialização em estratégia e presença digital pela Universidade de Toronto, no Canadá. Trabalhou e liderou equipes em empresas como Groupon, Accor, iFood, Discovery, ONU Refugiados e UNICEF, atuando como Head Global de Inteligência Digital em Nova Iorque, implementando estratégias em 192 países. Bruno ministra aulas e palestras sobre comunicação e marketing digital desde 2008 em diversos países, e atualmente é professor da Pós-graduação na ESPM, FIA, FAAP e MBA USP, além de Coordenador dos cursos de Marketing Digital na Pós-graduação na ESPM em São Paulo.

MARKETING DIGITAL NO MERCADO DE LUXO

Da abordagem online à decisão de compra do cliente, marcas enfrentam o desafio de construir relacionamentos sólidos e orgânicos

por
Bruno Peres

O advento do Marketing Digital marcou uma revolução na maneira como empresas e consumidores interagem. Com o envio do primeiro e-mail em 1971, uma nova era de comunicação foi inaugurada, estabelecendo o terreno para o que se tornaria uma interseção dinâmica de tecnologia, criatividade e troca comercial. A criação do primeiro site em 1991 abriu portas para o universo digital, e em 1994, a AT&T lançou o primeiro *banner* publicitário na web, inaugurando oficialmente a era da publicidade digital. Desde então, o marketing digital tem passado por constantes transformações, evoluindo com as rápidas mudanças tecnológicas e a progressão dos padrões de comportamento do consumidor.

No mercado de luxo, a era digital intensificou a conexão entre marcas e consumidores. Estratégias de engajamento e vendas digitais tornaram-se cruciais, exigindo que marcas de luxo adotem táticas sofisticadas para alcançar seus públicos de forma eficaz e relevante. O consumidor do século 21, agora operando em múltiplos canais, busca experiências significativas em diversos pontos de contato. A narrativa de marcas de luxo expandiu-se para além dos limites do ambiente físico, aproveitando o digital para contar histórias exclusivas e criar experiências imersivas.

Historicamente, a promoção de produtos de luxo era dominada por canais tradicionais, como rádio, TV e impressos. No entanto, a década de 1990 testemunhou uma transformação com o advento da internet comercial e o início da publicidade digital com seus primeiros *banners*. Esta evolução prosseguiu com o advento do e-mail marketing e *websites*, que tornaram este ambiente um terreno fértil para estratégias de marketing inovadoras e cada vez mais exclusivas.

Esse ecossistema expandiu-se consideravelmente com a introdução das redes sociais e *smartphones*, abrangendo comentários, recomendações e críticas em tempo real, que se remodelou ainda mais com o surgimento dos influenciadores digitais, revolucionando a interação entre marcas e consumidores. Olhemos para a Sephora, que capitalizou sua presença *online* não apenas para vender produtos, mas para personalizar a jornada de seus clientes. O programa “Beauty Insider” e o uso de análise de dados para recomendações personalizadas são testemunhos do poder do digital em aprofundar o relacionamento com os clientes, de forma exclusiva e marcante.



AS MARCAS DEVEM COMPREENDER A JORNADA DO CLIENTE DESDE
O PRIMEIRO CONTATO ATÉ A COMPRA, QUE NO LUXO, MUITAS
VEZES, É TÃO SIGNIFICATIVA QUANTO O PRÓPRIO PRODUTO

O marketing digital transcende a simples presença *online* e campanhas em plataformas como Instagram e TikTok. É essa transposição do marketing tradicional para um novo território que abrange os canais digitais e as exigências do e-commerce multiplataforma. Onde um bom planejamento digital é fundamental, possibilitando que as marcas atendam às necessidades desse consumidor, de forma holística e integrada. Daí o desafio de construir a Buyer Persona no mercado de luxo.

Uma Buyer Persona no marketing digital é uma representação semifictícia do cliente ideal de uma marca. Criada com base em dados reais sobre demografia, comportamentos, jornada de compra, motivações, medos e metas. No contexto do luxo, é imperativo entender não apenas quem são os clientes, mas também por que eles escolhem investir em produtos tão exclusivos. Conhecer profundamente seu público-alvo é a pedra fundamental durante a criação de uma Buyer Persona. Isso envolve compreender seus desejos, comportamentos e sua jornada de conversão. Marcas de luxo devem compreender a jornada do cliente desde o primeiro contato até a compra, que no luxo, muitas vezes é tão significativa quanto o próprio produto. Este conhecimento é crucial para criar conteúdos e anúncios personalizados para cada etapa do processo de compra.

A decisão de compra no mercado de luxo frequentemente envolve múltiplos pontos de contato. Os clientes de luxo esperam interações significativas, sejam elas através de telefone, *chatbots*, e-mail ou redes sociais. Estudos, como ZMOT, o Momento Zero da Verdade (2011), The new multi-screen world study (2012) e Decoding Decisions Making Sense of the Messy Middle (Protheroe, J. et al.; 2020), que pesquisaram o comportamento desses consumidores, revelaram uma busca por uma experiência de compra coesa, que é muitas vezes iniciada *online* e concluída na loja. Este comportamento multicanal destaca a necessidade de uma abordagem *omnichannel* na construção de uma Buyer Persona.

Com base no entendimento do público-alvo e de uma análise competitiva, marcas de luxo podem criar Buyer Personas que refletem os diversos

segmentos de clientes que atendem. Por exemplo, uma marca de joias de luxo pode ter uma Buyer Persona que representa uma profissional de sucesso, que valoriza a qualidade e a exclusividade, enquanto outra Buyer Persona pode ser um colecionador que está sempre em busca de peças únicas com histórias ricas. Tudo sempre feito com base em dados coletados de suas vendas realizadas em, pelo menos, doze meses. Ou, com base em pesquisas realizadas de seu público consumidor.

Uma análise competitiva, incluindo um *benchmarking* de outras marcas, é de extrema importância durante a criação de Buyer Personas. Revelando lacunas de mercado que podem ser preenchidas, e ajudando a entender o Custo Médio de Aquisição de um novo cliente (CPA) e as estratégias desses concorrentes para um ajuste preciso na aquisição e maximização do Retorno sobre Investimento (ROI). Com Buyer Personas bem definidas, as marcas de luxo podem desenvolver estratégias de conteúdo direcionadas, ressoantes com cada segmento de seu público. Isso inclui a criação de conteúdos que educam, informam e entretenham, sempre com o objetivo de fortalecer o relacionamento com o cliente. Esse é um processo dinâmico que necessita de revisões e ajustes contínuos, à medida que se obtêm novos *insights* e dados sobre seus clientes, garantindo que suas estratégias de marketing permaneçam relevantes e eficazes.

CANAIS DIGITAIS E O LUXO

Navegar pelo ecossistema multifacetado do marketing digital requer uma compreensão aprofundada de cada canal e sua contribuição única para o sucesso das marcas. Após a cuidadosa construção de Buyer Personas e análises competitivas, identificar os canais mais eficazes torna-se um passo crítico. Este segmento discute a importância de uma variedade de canais, desde *banners* eletrônicos até influenciadores digitais, e como cada um influencia a geração de tráfego, o interesse do cliente e a conversão final.



GUCCI E LOUIS
VUITTON TÊM USADO
BANNERS ELETRÔNICOS
E RETARGETING
PARA OFERECER
UMA EXPERIÊNCIA
PERSONALIZADA

Os **banners eletrônicos**, um dos formatos mais antigos de publicidade na internet, continuam a ser uma ferramenta de marketing digital vital, especialmente no mercado de luxo. Eles não apenas capturam a atenção do usuário e dirigem tráfego para sites e e-commerce, mas também podem ser estrategicamente utilizados em campanhas de *retargeting* para reengajar visitantes que não converteram na primeira visita. As estratégias de *retargeting* utilizam cookies para apresentar anúncios personalizados para usuários que já demonstraram interesse em produtos específicos, aumentando assim a probabilidade de conversão em vendas futuras.

No contexto do luxo, os *banners* eletrônicos são frequentemente projetados com uma estética refinada e mensagens que refletem o prestígio da marca. Por exemplo, uma marca de alta joalheria pode utilizar *banners* eletrônicos para apresentar uma nova coleção, enquanto emprega o *retargeting* para mostrar peças específicas aos consumidores que visitaram essas páginas de produtos sem realizar uma compra. Esta abordagem não só reforça a imagem de marca, mas também mantém o interesse e a consideração do produto em alta.

Marcas de luxo, como a Gucci e a Louis Vuitton, têm usado *banners* eletrônicos em conjunção com estratégias de *retargeting* para oferecer uma experiência personalizada que ressoa com o estilo de vida de seus consumidores. Ao segmentar os anúncios com base no comportamento anterior dos usuários, estas marcas podem maximizar o retorno sobre o investimento em publicidade (ROAS), garantindo que os *banners* eletrônicos sejam exibidos para um público que já mostrou um alto grau de interesse em seus produtos. Além disso, marcas de luxo aproveitam os *banners* eletrônicos para anunciar eventos exclusivos e lançamentos limitados, aumentando a sensação de urgência e exclusividade. Quando um visitante demonstra interesse nessas ofertas especiais, mas não conclui uma compra, o *retargeting* se torna uma ferramenta poderosa para trazer esses clientes de volta, lembrando-os do que eles estavam considerando e incentivando-os a tomar uma ação.

As **redes sociais** constituem um pilar fundamental do marketing digital, entrelaçando estratégias orgânicas que vão além de postagens e interações

regulares para abarcar a construção e engajamento de comunidades. Enquanto isso, os anúncios em redes sociais (*Social Ads*) estendem este alcance orgânico, fornecendo meios para uma segmentação mais acurada e promoções direcionadas. No âmbito do marketing digital, é imperativo diferenciar entre as plataformas de compartilhamento de conteúdo, que ampliam o alcance da informação, e as redes sociais propriamente ditas, que são espaços dedicados à construção de comunidades e interações. Esta distinção é crucial para o desenvolvimento de estratégias que maximizem o potencial de engajamento e fidelização em cada plataforma.

Precisa-se olhar para além de uma simples publicação de conteúdo em perfis e *fanpages*. Planejar estratégias nas redes sociais envolve a definição de objetivos claros e a compreensão profunda de seu público-alvo. Os elementos-chave para o sucesso incluem a curadoria de conteúdo, o monitoramento constante e a prestação de um atendimento ao cliente que reflita a qualidade da marca, fundamentais para solidificar a presença digital de uma marca de luxo. As redes sociais vão além de um canal de vendas, sendo essenciais para humanizar as marcas e fomentar relações significativas com os consumidores. Empresas de destaque no mercado demonstram como interações genuínas e a criação de uma comunidade fiel são fundamentais para enriquecer a experiência da marca.

Diversas marcas de luxo têm utilizado as redes sociais com sucesso, empregando estratégias inovadoras para engajar seus públicos. A **Burberry**, uma das pioneiras no uso das redes sociais, tem uma estratégia robusta que envolve o compartilhamento da rica herança da marca e o envolvimento do público com experiências interativas. Eles foram um dos primeiros a transmitir desfiles de moda ao vivo e usar o Snapchat para campanhas de bastidores. O uso de *hashtags* como *#ArtOfTheTrench* ajudou a criar uma comunidade de clientes que compartilham fotos de seus casacos e histórias relacionadas à marca.

A **Gucci** é uma marca que domina a arte de se conectar com gerações mais jovens por meio de campanhas que refletem um equilíbrio entre a herança da marca e a modernidade. Usando memes e colaborações com artistas e

criadores, a Gucci fala a língua de seu público-alvo mais jovem. O uso criativo do Instagram, com postagens que mostram desde imagens de alta moda até criações artísticas mais experimentais, mantém a marca relevante e discutida.

No Instagram, a **Rolex** adota uma abordagem que enfatiza a atemporalidade e a qualidade impecável de seus relógios. Por meio de imagens altamente curadas e uma narrativa que destaca a durabilidade e o design clássico, a Rolex cria uma imagem de um investimento para a vida toda, em vez de apenas um acessório.

A **Tiffany & Co.** utiliza suas plataformas para contar histórias que ressaltam o romance e a exclusividade de suas joias. No Instagram, a marca apresenta suas peças icônicas com um fundo de histórias de amor e momentos especiais, incentivando os seguidores a compartilharem suas próprias experiências com a hashtag #BelieveInLove.

A **Louis Vuitton** alavanca as redes sociais para mostrar seus designs inovadores e colaborações exclusivas com artistas. Suas estratégias envolvem o lançamento de coleções em parceria com celebridades e artistas renomados, criando um *buzz* que se traduz em desejo e discussão em torno dos produtos da marca.

A **Christian Louboutin** usa o Instagram para celebrar a individualidade e a arte por trás de seus famosos sapatos de sola vermelha. A marca frequentemente apresenta fotos de clientes e influenciadores de moda, destacando a diversidade e a ampla adoção de seus designs.

Estas marcas de luxo demonstram que o sucesso nas redes sociais não vem apenas de vender produtos, mas de criar uma narrativa envolvente que ressoe com os valores e desejos de seus públicos. Ao fazer isso, elas estabelecem uma conexão emocional duradoura com seus seguidores.

O **Marketing para Buscadores** é uma importante estratégia no marketing digital, especialmente para o mercado de luxo, que visa aumentar a visibilidade *online* e atrair consumidores qualificados nos mecanismos de buscas, sendo o Google o principal deles. Suas estratégias se dividem em a Otimização para Mecanismos de Busca (SEO) e o Pay-Per-Click (PPC).

Do inglês **Search Engine Optimization**, a sigla **SEO** envolve aprimorar um site de uma marca para que ele apareça nos resultados orgânicos dos mecanismos de busca. No contexto do marketing de luxo, o SEO não é apenas sobre alcançar o topo dos resultados de busca, mas também sobre capturar a essência da marca e comunicar exclusividade e qualidade por meio de conteúdo otimizado. As principais ferramentas de mercado ajudam as marcas a analisar o desempenho do site, pesquisar palavras-chave e monitorar a concorrência. Sendo estratégia de palavras-chave uma parte integral do SEO, envolvendo a seleção de termos de busca que refletem o que os consumidores de luxo estão procurando. A escolha das palavras-chave certas pode diferenciar uma marca de luxo, destacando-a em um mercado competitivo.

O **Pay-Per-Click (PPC)**, por outro lado, refere-se a anúncios pagos que aparecem em posições destacadas nas páginas de resultados de mecanismos de busca (SERPs). O Google Ads é a ferramenta mais conhecida para PPC, permitindo que as marcas criem anúncios que serão exibidos quando palavras-chave específicas são pesquisadas. No luxo, o PPC é usado para direcionar tráfego imediato e altamente qualificado para o site, complementando as estratégias orgânicas de SEO.

Os buscadores são vitais no marketing de luxo, pois muitos consumidores iniciam sua jornada de compra com uma pesquisa *online*. A visibilidade em buscadores garante que uma marca de luxo seja encontrada pelos consumidores certos no momento certo. Por exemplo, o Google Shopping se tornou um ponto de partida essencial para compradores de luxo procurarem e descobrirem produtos de alta gama. Marcas como a Cartier e Gucci utilizam



O E-MAIL, UMA DAS MAIS ANTIGAS FORMAS DE
MARKETING DIGITAL, PERMANECE COMO UMA
FERRAMENTA EXTREMAMENTE PODEROSA PARA MARCAS

tanto SEO quanto PPC para atrair consumidores. Por exemplo, ao otimizar suas estratégias para palavras-chave como “relógios de luxo” e investir em anúncios PPC, essas marcas aumentam suas chances de serem encontradas por clientes potenciais que buscam produtos exclusivos.

O Marketing para Buscadores é uma área de investimento indispensável para marcas que desejam expandir seu alcance e aumentar sua visibilidade *online*. A integração de SEO e PPC, juntamente com uma estratégia de palavras-chave bem planejada e a utilização de ferramentas adequadas, permite que as marcas de luxo se posicionem estrategicamente nos buscadores e aproveitem o poder do Google Shopping para maximizar suas vendas *online*.

O e-mail marketing, uma das mais antigas formas de marketing digital, permanece como uma ferramenta extremamente poderosa para marcas, primordialmente no cultivo de relacionamentos a longo prazo com seus consumidores. A natureza personalizável do e-mail permite comunicações que podem ser tanto exclusivas quanto inclusivas, refletindo a essência do luxo. Nutrir relacionamentos por meio do e-mail marketing significa enviar comunicações que vão além da promoção de vendas. É sobre entender e antecipar as necessidades e desejos dos clientes. Marcas, como a Tiffany & Co. e a Rolls-Royce, utilizam o e-mail marketing para fornecer conteúdo personalizado que educa seus clientes sobre a arte e artesanato por trás de seus produtos, eventos exclusivos e ofertas personalizadas baseadas em preferências passadas e comportamento de compra.

A automação de e-mail tem revolucionado a capacidade das marcas de luxo em gerar negócios e manter a comunicação com os clientes, de maneira eficiente, permitindo que as empresas criem fluxos de trabalho automatizados que enviam e-mails baseados em gatilhos específicos, garantindo que a marca permaneça relevante e no topo da mente dos consumidores. A Hermès, por exemplo, é conhecida por seus e-mails de *storytelling* que envolvem os clientes na rica história da marca e seus produtos artesanais. Outro exemplo é a Net-a-Porter, que utiliza e-mails segmentados para informar clientes sobre novidades em categorias de produtos de seu interesse.

O **e-mail marketing**, com suas possibilidades de personalização e automação, oferece um canal direto e poderoso para marcas de luxo construírem e nutrirem relacionamentos duradouros. Ao empregar estratégias de e-mail cuidadosamente planejadas, as marcas podem aumentar a fidelidade do cliente, reforçar a identidade da marca e impulsionar vendas significativas.

Por fim, o **marketing de influência** é um componente inestimável na tapeçaria do marketing de luxo digital. Avery e Israeli (2020), da Harvard Business School, descrevem o marketing de influência como uma forma de comunicação autêntica que permite que marcas de luxo estabeleçam confiança e alcance por meio de personalidades que o público admira e segue. Influenciadores digitais, como Chiara Ferragni, criadora do The Blonde Salad, transcenderam o status de celebridade para se tornar emblemas de estilo de vida e moda. Ferragni, que começou como uma blogueira de moda, agora exerce influência significativa na indústria de luxo e colaborou com marcas prestigiadas, incluindo Christian Dior e Chanel. Sua habilidade de moldar tendências e promover produtos não é apenas um testemunho do seu poder pessoal, mas também da eficácia do marketing de influência.

O marketing de influência para marcas de luxo requer estratégias cuidadosamente elaboradas, desde a **seleção de influenciadores**, cuja imagem e público-alvo estejam alinhados com os valores da marca. Desenvolver colaborações autênticas e orgânicas, evitando o excesso de comerciais que podem diminuir a confiança do público. Criar conteúdo coerente, trabalhando com influenciadores na criação de conteúdo que complemente a narrativa da marca e ressoe com seus seguidores.

Influenciadores digitais são apenas meros veículos de publicidade; são embaixadores de marcas e cultivadores de comunidades. No mercado de luxo, onde a percepção e a exclusividade são de suma importância, o marketing de influência se tornou uma ferramenta essencial para alcançar consumidores, de maneira significativa e impactante. As marcas que capitalizam efetivamente essa estratégia estão encontrando um retorno notável sobre o investimento em suas campanhas de marketing.

O marketing de luxo moderno abraça duas metodologias complementares: marketing de conteúdo e Inbound Marketing. Enquanto o marketing de conteúdo foca na criação e distribuição de materiais valiosos, relevantes e consistentes para atrair e reter uma audiência claramente definida, o Inbound Marketing é uma abordagem mais ampla que engloba todas as técnicas de marketing digital destinadas a atrair clientes por meio de conteúdo, interações sociais e otimização de busca.

O marketing de conteúdo no setor de luxo atua como uma vitrine digital, onde a narrativa da marca e a excelência do produto são destacadas através de artigos ricos, vídeos imersivos e infográficos detalhados. Ele é essencial para comunicar o legado, o artesanato e a exclusividade que os clientes de luxo valorizam, não sendo apenas sobre informar, mas sim sobre seduzir seu público-alvo, criando uma atmosfera de desejo e aspiração.

Por sua vez, o Inbound Marketing, termo cunhado por Brian Halligan e Dharmesh Shah, cofundadores da HubSpot, é descrito como um conjunto de estratégias que ‘atraem voluntariamente clientes potenciais ao site da empresa’. Em contraste com o marketing tradicional, o Inbound Marketing baseia-se no relacionamento e educação do consumidor, utilizando conteúdo valioso e experiências personalizadas, em vez de propagandas intrusivas e prospecção ativa de clientes. O objetivo é criar um caminho que guie o consumidor através das etapas do funil de marketing – Atração, Conversão, Fechamento e Encantamento – resultando em um cliente leal e promotor da marca.

No Inbound Marketing, o funil descreve a jornada do cliente desde o primeiro ponto de contato até a fidelização. No topo do funil, estão as táticas para ‘Atrair’ (blogs, SEO, redes sociais), seguidas por ‘Converter’ (formulários, *landing pages*, *call-to-action*), ‘Fechamento’ (e-mails, automações de marketing) e, por fim, ‘Encantamento’ (conteúdo inteligente, interações sociais), visando transformar clientes em defensores da marca.

Para marcas de luxo, o Inbound Marketing é adaptado para refletir a exclusividade e a alta qualidade dos produtos oferecidos. Em vez de atrair um grande volume de *leads*, o foco é atrair os *leads* certos – aqueles que

valorizam a artesanía e a história da marca e estão dispostos a investir em produtos de alto valor. A estratégia de conteúdo é meticulosamente projetada para ressoar com este público, utilizando temas de luxo e sofisticação. A fase de 'Encantamento' é especialmente crítica, pois o serviço excepcional é um pilar do mercado de luxo.

Marcas, como a **Rolex** e a **Louis Vuitton**, utilizam essas metodologias para criar uma narrativa que envolve o consumidor em uma experiência exclusiva, destacando a herança e a mestria por trás de seus produtos. Eles empregam o Inbound Marketing para criar uma jornada de cliente personalizada que alinha conteúdo *premium* com o desejo do consumidor de fazer parte de um seleto grupo que possui esses bens de luxo.

CARTIER: EMOCIONAL E DIGITAL

No dinâmico mercado de luxo, a **Cartier** emergiu como uma marca que habilmente adaptou suas estratégias para capturar o coração e a mente dos *millennials*. A marca entendeu que esta geração não apenas procurava produtos de alta qualidade, mas também desejava criar laços emocionais com as marcas que escolhem endossar. Assim, a Cartier tem desenvolvido campanhas que apelam para as emoções, fortalecendo sua identidade e ressonância com esse público. Para capitalizar o poder das redes sociais, a Cartier utilizou plataformas, como Facebook, Instagram e YouTube, para ampliar sua presença e promover suas coleções com precisão estratégica. Vídeos e outros conteúdos digitais são criteriosamente empregados para aumentar a conscientização sobre a marca, contando a história da Cartier, de uma maneira que ressoa com o público mais jovem e digitalmente experiente.

Além de uma presença forte nas redes sociais, a Cartier emprega técnicas avançadas de coleta e análise de dados para entender profundamente seu público-alvo. Essa inteligência de dados permite uma segmentação precisa, otimizando campanhas e garantindo que cada mensagem atinja



O CERNE DO MARKETING

DIGITAL NO UNIVERSO

DO LUXO RESIDE NA

CAPACIDADE DE FORJAR

RELACIONAMENTOS

SÓLIDOS E ORGÂNICOS

o segmento de consumidores mais receptivo. O *retargeting* é utilizado com destreza, recapturando a atenção dos visitantes do site com mensagens personalizadas que incentivam o retorno e a conversão.

A otimização das campanhas é um exemplo da abordagem orientada por dados da Cartier, com mais de 80% das tecnologias de marketing da marca voltadas para o armazenamento, análise e otimização de dados. Este foco em dados permite uma otimização contínua baseada em ROI, segmentação, análise de concorrentes e geolocalização, assegurando que cada campanha seja mais eficaz que a anterior. Na busca por maximizar seu alcance, a Cartier não hesitou em diversificar seus canais digitais. A marca experimenta ativamente com uma variedade de plataformas de publicidade, incluindo YouTube Ads e Google Shopping, buscando incessantemente a combinação ideal de produto, público e canal que resultará em crescimento e engajamento.

Os resultados dessas iniciativas estratégicas são claros e quantificáveis. A Cartier viu, recentemente, um aumento expressivo de 150% no Retorno sobre os Gastos com Publicidade (ROAS), margens de lucro robustas entre 40-60% e um aumento significativo de 25% no engajamento com a geração dos *millennials*. Estes números não apenas ilustram o sucesso das estratégias digitais da Cartier, mas também refletem o poder do marketing digital bem-executado no mercado de luxo.

Ao refletir sobre o espectro do marketing digital, torna-se evidente que sua essência vai além da mera transação comercial. O cerne do marketing digital no universo do luxo reside na capacidade de forjar relacionamentos sólidos e orgânicos, que se estendem para além da compra inicial. Compreender a jornada do consumidor em todas as suas etapas é vital, e é aqui que a estratégia *omnichannel* se destaca, garantindo uma experiência coesa e personalizada em todos os pontos de contato. A interatividade e participação ativa do público são mais do que métricas de sucesso; são os pilares sobre os quais se constrói a fidelidade à marca. O marketing digital, particularmente no segmento de luxo, deve ser uma extensão da experiência do cliente, enriquecendo-a e tornando-a memorável. É uma combinação sinérgica de narrativa de

marca, interação autêntica e atendimento ao cliente que se une para definir o sucesso das iniciativas digitais.

Neste cenário em constante evolução, as marcas de luxo devem se adaptar não só às tendências tecnológicas, mas também à evolução das expectativas dos consumidores. Ao fazê-lo, elas podem assegurar que a experiência de luxo transcendente, tradicionalmente encontrada no ambiente físico, seja replicada e até ampliada no espaço digital. Enquanto o marketing digital continua a se desenvolver, as marcas que prosperarão serão aquelas que não apenas vendem produtos, mas que também vendem sonhos, cultivam emoções e constroem legados duradouros por meio de relacionamentos genuínos e experiências inesquecíveis no mundo digital.



Referências

Anderson, C. (2006). A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier.

Avery, J., & Israeli, A. (2020). Influencer Marketing. Harvard Business School.

Boughton, B. (2004). Search Engine Marketing. PERSPECTIVES IN BUSINESS, St. Edward's University.

Chapman, C.C., & Handley, Ann. (2013). Regras de Conteúdo. Rio de Janeiro: Alta Books.

Gabriel, M. (2010). Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec Editora.

Goldman, A. (2011). Nos bastidores do Google: tudo o que sei sobre marketing aprendi com o Google. São Paulo: Saraiva.

Guia completo do SEO. (2021). 5a Edição. RDStation.

Halvorson, K. (2010). Content Strategy for the Web. Berkeley, CA: New Riders, Pearson Education.

Hemann, Chuck; Burbary, Ken. (2013). Digital Marketing Analytics: Making Sense of Consumer Data in a Digital World. Que Publishing; 1 edition.

It's About Time: Why Your Marketing May Be Falling Short. (2018). By Laura Beaudin and Francine Gierak; BAIN & COMPANY.

Jonsson, A. (2017). The Confusion of Content Marketing: A study to clarify the key dimensions of content marketing.

Kingsnorth, S. (2019). Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. USA: Kogan Page.

Knafllic, Cole Nussbaumer. (2016). Storytelling with data. Wiley.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2018). Administração de Marketing. 15ª Edição. Pearson.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2009). Service-dominant logic: a guiding framework for inbound marketing. Marketing Review.

Protheroe, J. et al. (2020). Decoding Decisions Making Sense of the Messy Middle. Think With Google.

Pulizzi, J. (2016). Marketing de conteúdo épico. DVS Editora.

Pulizzi, Joe. (2022). Conteúdo S.A. Dvs.

Rohrs, Jeffrey K. (2013). Audience: Marketing in the Age of Subscribers, Fans and Followers. Hardcover – November 11.

Rose, R., & Pulizzi, J. (2011). Managing Content Marketing: The real-world guide for creating passionate subscribers to your brand. 1a Edição. Cleveland, Ohio, United States: CMI Books.

The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business. (2002). Paperback.

The new multi-screen world study. (2012). Google/Ipsos/Sterling.

Vaynerchuk, Gary. (2019). Nocaute: Como contar sua história no disputado ringue das redes sociais. Rio de Janeiro: Alta Books.

ZMOT, o Momento Zero da Verdade (2011).



Formada em Negócios da Moda e pós-graduada em Gestão de E-commerce, possui Especialização em Fashion Business e Marketing Digital. Atua no mercado de moda há mais de 15 anos, sendo 10 deles com estratégias digitais. Há alguns anos, passou a se dedicar aos estudos do consumo de luxo e o impacto causado pelo aumento do consumo de produtos e conteúdos digitais. É autora do Livro Metaverso, lançado em 2022 pela Editora Benvirá.

DA WEB 3.0 AO METAVERSO: O FUTURO DO MERCADO DE LUXO

Marcas experimentam novos modelos de negócio na economia tokenizada para fortalecer exclusividade em peças e coleções

por
Maya Mattiazzo

A transformação digital da economia e do marketing não foi recebida de braços abertos pela indústria do luxo em seu nascimento. A superexposição e fragmentação da imagem de marca colocaram em dúvida a capacidade das grifes em manter seu conceito de exclusividade e inviolabilidade, gerando um movimento defensivo frente às novas formas de comunicação e comercialização. Entretanto, no momento em que a economia descentralizada trazida pela Web 3.0 começa a se tornar realidade como modelo global, a posição reacionária da indústria da moda do passado começa a dar lugar a uma visão de vanguarda que coloca o luxo, hoje, entre os setores capazes de liderar tendências de um mundo pautado por tecnologias disruptivas como o *blockchain*, NFTs, metaverso e a inteligência artificial.

Para entender essa jornada, vale dar um passo atrás. Há pouco mais de 20 anos, as marcas começaram a criar seus sites como um guia onde as pessoas pudessem encontrar boutiques ao redor do mundo. Depois passaram a colocar fotos de campanhas, assim como seus catálogos. Cada passo foi dado com relutância, com uma enorme preocupação em relação às cópias. O site poderia se tornar um lugar onde pessoas poderiam captar os detalhes das peças para produzir réplicas ainda mais parecidas com as originais? Esse foi um dos motivos pelos quais muitas marcas de luxo não aderiram logo ao e-commerce. Como gerenciar um processo onde o cliente pode comprar e devolver a peça sem ter contato com ninguém? E se o produto devolvido fosse uma falsificação? E se isso tudo ganhasse escala? O fato é que até hoje grandes marcas de luxo não possuem operações de e-commerce próprias. Em muitos casos, é possível adquirir peças dessas marcas por players, como Net-a-Porter, Farfetch, MyTheresa e Lyst, entre outros.

Estamos atingindo tal nível de integração entre on e *offline*, porém, que não estar presente no digital pode significar o começo do fim de uma marca. A Tiffany, por exemplo, possui e-commerce, mas não efetua a venda em todos os países. Em alguns países, é possível ver a maior parte dos produtos, seus detalhes e valores, porém, não é possível finalizar a compra pelo site, enquanto em outros a aquisição de praticamente todos os itens pode ser feita pela internet.

O fato de a marca ter o site com a estrutura de e-commerce permite que ela esteja em campanhas de Google Shopping, o que significa que, se você estiver fazendo uma busca por um produto ou categoria, há grandes chances de os produtos aparecerem nas suas buscas, o que coloca a marca em um patamar de grande presença digital, ainda que não concretize a venda por esse canal. É inevitável o caminho de abertura de canais digitais para a sobrevivência de uma marca hoje e o mercado de luxo compreendeu isso. A expectativa dos novos consumidores é de uma jornada que passa pelo digital, ainda que não se concretize por lá.

A presença nas redes sociais ocorreu da mesma forma. As marcas demoraram a entrar e compreender a dinâmica de funcionamento. Isso implica

que não ter um perfil em determinada rede não significa que sua marca não estará lá. O UGC (User Generated Content), o conteúdo gerado pelo usuário/cliente, é a prova disso. Muito antes de uma marca de luxo estar presente em uma rede, já havia conteúdo sobre ela. Hoje, é possível ver isso claramente no TikTok, por exemplo. Há muito UGC, é possível conhecer a coleção inteira de uma marca só por meio de conteúdos criados por usuários na plataforma. Isso nos mostra que a força do movimento de conteúdo em plataformas digitais não tem como ser freada. A narrativa não é controlada pela marca.

Para adotar o *zeitgeist* (espírito de um tempo) e sobreviver às mudanças, vemos um movimento constante das marcas, procurando sair da defensiva. Dentro do universo do e-commerce, marcas de luxo expandiram suas presenças *online* e estão investindo em plataformas digitais para vendas. Quando a plataforma é própria, as marcas podem investir em experiências de compra exclusivas, garantindo a autenticidade e qualidade dos produtos, ao mesmo tempo em que podem criar estratégias para manter a exclusividade, através de pré-venda ou clube de clientes com benefícios exclusivos. A transformação digital, contudo, vai muito além disso.

A inteligência artificial (IA) surge como o cérebro por trás da experiência personalizada nas marcas de luxo. Não se trata apenas de mostrar produtos, mas de compreender os desejos e necessidades do cliente. A IA analisa o comportamento do cliente, suas preferências e histórico de compras para antecipar suas necessidades futuras. Essa capacidade preditiva não apenas agiliza a jornada de compra, mas também cria um vínculo mais profundo entre a marca e o consumidor.



ESTAMOS ATINGINDO TAL NÍVEL DE INTEGRAÇÃO
ENTRE ON E OFFLINE, QUE NÃO ESTAR PRESENTE NO DIGITAL
PODE SIGNIFICAR O COMEÇO DO FIM DE UMA MARCA

Assistentes virtuais baseados em IA estão se tornando guias sofisticados para os clientes. Eles não apenas respondem a perguntas básicas, mas também oferecem recomendações personalizadas, fornecendo uma experiência de compra altamente adaptada

O Google lançou recentemente nos EUA uma ferramenta de inteligência artificial que permite aos clientes ver como uma peça de roupa fica, ao ser vestida por diferentes corpos, do PP a G3, incluindo diferentes idades, tons de pele, cabelo e até etnias¹. A funcionalidade chamada “Try On” fica na aba de pesquisa do Google e, atualmente, está funcionando em anúncios de blusas femininas das marcas Anthropologie, Everlane, Loft e H&M. Com a ferramenta, lançada com 40 modelos femininas, a cliente pode escolher a que mais se identifica e ter uma noção de como a roupa ficará nela. Tudo isso a partir do “Stable Diffusion” ou “difusão”, que ocorre quando um modelo de inteligência artificial generativa produz imagens fotorrealistas exclusivas. Uma vez escolhida a modelo, ela ficará salva para pesquisas futuras.

Algumas modelos criadas através de IA ganharam muito espaço na moda, chegando a ultrapassar seu universo de origem e ganhar notoriedade como influenciadoras digitais. É o caso da Miquela (@lilmiquela). A modelo já estreou campanhas para marcas como Chanel, Prada, Balmain e hoje é uma das embaixadoras da BMW². Noonouri é outra modelo criada por IA que ganhou repercussão mundial³. Depois de trabalhar como modelo para marcas como Versace, Marc Jacobs e Dior, ela tornou-se cantora. A voz de Noonouri foi feita com base na voz de uma cantora real, mas a inteligência artificial foi usada para alterá-la de forma que se tornasse única⁴.

1. Revista Marie Claire: Provadores Virtuais e Inteligência Artificial revistamarieclaire.globo.com/moda/noticia/2023/08/provadores-virtuais-e-inteligencia-artificial-quais-sao-as-mudancas-para-o-mercado-da-moda.ghtml
2. Forbes: Conheça a avatar e influenciadora digital que acaba de ser contratada pela BMW forbes.com.br/forbes-tech/2023/10/conheca-a-personagem-digital-e-influenciadora-que-se-tornou-embaixadora-da-bmw
3. Vogue: Noonouri: a boneca virtual e influencer sensação da moda vogue.globo.com/moda/noticia/2018/10/noonouri-boneca-virtual-e-influencer-sensacao-da-moda.ghtml
4. O Globo: Noonouri: cantora digital de inteligência artificial 'assina' contrato com gravadora oglobo.globo.com/cultura/noticia/2023/09/02/noonouri-cantora-digital-de-inteligencia-artificial-assina-contrato-com-gravadora-ouca-musica.ghtml

O mercado está adotando a tecnologia em várias frentes para atender às demandas em constante mudança dos consumidores, oferecendo experiências exclusivas, personalizadas e inovadoras, enquanto mantém a aura de exclusividade e qualidade associada aos produtos.

A WEB 3.0

Por isso, é tão importante falarmos da tokenização, protocolo tecnológico que permite transformar um ativo ou um direito de propriedade em um *token* digital único e verificável na *blockchain*. Esta, por sua vez, funciona como uma plataforma de dados descentralizada, que registra digitalmente transações de forma transparente e imutável, protegida por criptografia de altíssima segurança. A combinação entre a plataforma de transação (*blockchain*) e o ativo negociado (*token*) forma a base do que é chamado a Web 3.0, a internet descentralizada, que permite a compra e venda de bens, ou a assinatura de contratos, sem a figura intermediária de uma instituição financeira ou um cartório, por exemplo.

No ambiente da tokenização, é possível representar digitalmente todo tipo de produto ou serviço, como roupas, obras de arte, *commodities*, ações, títulos, criptomoedas, e até mesmo veículos ou imóveis. Qualquer ativo tangível ou intangível pode ser tokenizado. Além disso, é possível fracionar um bem em *tokens* menores, o que aumenta a liquidez de um determinado ativo. Existem muitos gargalos legais a serem resolvidos ainda, mas a tokenização é um conceito-chave na tecnologia *blockchain* que facilita a negociação, dá liquidez, transparência e segurança nas transações digitais.

Um padrão de *token* muito difundido é o NFT - Non-Fungible Token (Token Não Fungível), o que indica que cada NFT é único e não pode ser substituído por outro item de forma idêntica. Isso contrasta com os *tokens* fungíveis, como as criptomoedas tradicionais (Bitcoin, Ethereum, etc.), onde cada unidade é

intercambiável e possui o mesmo valor que outra unidade idêntica. Obras de arte são um bom exemplo aplicado aos NFTs, já que são únicas.

Embora ainda estejam longe do usuário tradicional, algumas marcas estão investindo em experiências digitais exclusivas, como é o caso da Prada, com a Prada Timecapsule⁵ NFT. Cada lançamento da Timecapsule é composto por um item físico de tiragem limitada e um registro dele na *blockchain*. O registro na *blockchain* é o NFT. Os proprietários de NFTs da Prada têm sido surpreendidos com alguns benefícios como: participar de um sorteio e poder assistir ao desfile da marca da primeira fila, ou acompanhar uma das feiras óticas mais importantes do mundo. Eles estão criando uma comunidade com os amantes da marca e usando a tecnologia para isso. Se antes uma boutique podia ter seu seleto grupo de clientes, hoje a própria marca pode fazer isso em escala global, de forma rápida.

A Aura Blockchain⁶ é uma *blockchain* criada exclusivamente para o mercado de luxo, uma das iniciativas mais interessantes e inovadoras do mercado. Desenvolvida pela LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), tem como objetivo fornecer uma plataforma segura e transparente para rastrear a autenticidade e a procedência de produtos de marcas de luxo associadas à LVMH, como Louis Vuitton e Christian Dior. Os consumidores podem escanear um código QR Code ou utilizar um aplicativo para acessar informações autênticas sobre o produto, desde sua fabricação até a loja onde foi vendido. Hoje na Aura, é possível encontrar e rastrear itens de diversas marcas, incluindo Loro Piana, Miu, Rolex, Bulgari, Chopard, Dior, entre outras.

5. Prada: Prada Timecapsule: hprada.com/br/pt/pradasphere/special-projects/2022/prada-timecapsule.html

6. Aura Blockchain Consortium: auraconsortium.com

E O METAVERSO?

Como define a futurista Martha Gabriel, o metaverso é a integração entre o mundo físico e o mundo virtual, que permite a criação de uma persona digital com atividades muito parecidas com as nossas no mundo físico. O termo metaverso se refere a um conceito expansivo em constante evolução, onde pessoas podem interagir entre si, criar, explorar e participar de diversas atividades. É um espaço virtual que vai além dos limites dos mundos virtuais tradicionais, incorporando elementos da realidade virtual (RV), realidade aumentada (RA), jogos e outras formas de interação *online*. Para Mark Zuckerberg⁷, o metaverso faz parte de uma visão de longo prazo que abrange não apenas realidade aumentada e virtual, mas também inteligência artificial. Alguns pontos-chave do metaverso incluem:

- **Tridimensionalidade** espaço virtual que pode ser explorado em três dimensões, permitindo que os usuários interajam com ambientes e objetos, de maneira mais imersiva.
- **Persistência e continuidade** ao contrário de aplicativos ou ambientes digitais isolados, o metaverso é contínuo e persistente, o que significa que as ações dos usuários têm efeito permanente na relação com outros usuários e ambientes.
- **Socialização e interação** um espaço onde as pessoas podem se encontrar, socializar, trabalhar, jogar e participar de várias atividades de forma colaborativa, muitas vezes representando avatares que podem ser personalizados, sendo uma representação do que somos fisicamente ou não. Não há compromisso nesse sentido.

7. Forbes Brasil: Mark Zuckerberg - as duas grandes apostas da Meta forbes.com.br/carreira/2023/09/mark-zuckerberg-fala-sobre-as-duas-grandes-apostas-da-meta-e-a-luta-contra-musk

- **Economia digital** os usuários podem comprar, vender e trocar bens virtuais ou até mesmo criar valor por meio de atividades como a criação de conteúdo, comércio virtual, propriedade digital, entre outros, a partir dos preceitos da Web 3.0.
- **Diversidade de experiências** pode abranger uma ampla gama de vivências, desde mundos virtuais de jogos até ambientes de aprendizado, espaços de trabalho remoto, eventos sociais, compras e entretenimento.

Algumas marcas de luxo já entenderam bem o potencial do metaverso, começando pela escalabilidade. Vamos imaginar que uma marca de luxo centenária queira digitalizar seu acervo e disponibilizá-lo em uma única plataforma, por um valor simbólico (comparado ao preço do produto físico). Ao expor o produto como uma opção de *skin* para avatar, é possível exibi-lo para 100 milhões de usuários. Que outro canal ofereceria tamanha exposição? Se a marca trabalhar bem com jovens (que são a maioria dos usuários dessas plataformas imersivas tridimensionais), ela criará um vínculo emocional que dificilmente será alcançado por um concorrente quando esse público amadurecer. Por isso, uma das formas de garantir a perpetuação da marca é justamente estar nesses ambientes.

Para entender como eles funcionam e não se tornem um ruído para o público, as parcerias são muito importantes. Essas colaborações representam a crescente convergência entre o mundo da moda de luxo e o espaço digital. A união entre marcas centenárias no mercado de luxo e artistas digitais explora novas formas de expressão, interação e comercialização por meio de tecnologias emergentes. Várias marcas, artistas e plataformas tecnológicas já exploraram as parcerias com resultados interessantes, para alguns exemplos:

- **Louis Vuitton e Beeple**⁸ a grife de acessórios fez uma colaboração com o artista digital Beeple (Mike Winkelmann) para lançar uma coleção de itens digitais exclusivos, como obras de arte e tokens não fungíveis (NFTs). O artista também foi responsável pelas imagens e os vídeos das vitrines digitais nos espaços físicos da marca. Batizada de “Postcards from the Future”, a iniciativa foi desenvolvida como um cartão postal em tempo real, numa espécie de passagem para um momento do futuro.
- **Gucci e artistas digitais**⁹ a marca já é conhecida por suas iniciativas no metaverso, com a criação de ambientes imersivos e venda de bolsas icônicas. A marca fez uma colaboração com vários artistas digitais, como Ignasi Monreal, para campanhas de moda e projetos de arte digital.
- **Tiffany e CryptoPunks**¹⁰ – os CryptoPunks são uma das primeiras e mais reconhecidas coleções de NFTs na *blockchain* Ethereum. Lançados em 2017 pelo estúdio de desenvolvimento de software Larva Labs, os CryptoPunks consistem em 10.000 personagens digitais únicos e pixelizados. Cada CryptoPunk é exclusivo e possui características distintas, como penteado, cor da pele, acessórios faciais, roupas e outros atributos visuais. Dentre os 10.000, existem diferentes raridades, sendo alguns mais disputados do que outros, o que influencia o valor e a demanda desses NFTs. Inicialmente distribuídos de graça, os CryptoPunks rapidamente ganharam valor no Mercado, devido à sua natureza exclusiva, à crescente popularidade dos NFTs e ao interesse de colecionadores e investidores no espaço de arte digital.
O sucesso dos CryptoPunks ajudou a impulsionar a popularidade

8. Forbes: Louis Vuitton dobra investimento no metaverso e lança coleção NFT forbes.com.br/forbes-tech/2022/04/louis-vuitton-dobra-investimento-no-metaverso-e-lanca-colecao-nft

9. Gucci: gucci.com/us/en/stories/article/ignasi-monreal-and-gucci

10. Forbes: Tiffany & Co lança aqueles pingentes CryptoPunk e eles são caros, aqui está toda a informação

e a compreensão dos NFTs e do potencial da propriedade digital. Em 2022, a Tiffany lançou os NFTiffs¹¹, uma coleção de 250 pingentes, cuja compra permitia que os já proprietários CryptoPunk tivessem seu token realizado como um pingente personalizado da Tiffany & Co. O exclusivo do exclusivo. A ação teve início com um tweet de Alexandre Arnault, vice-presidente executivo de produtos e comunicações da Tiffany & Co para os seus 20,9 mil seguidores (na ocasião). Ele perguntou: “Devemos disponibilizar pingentes @TiffanyAndCo CryptoPunk personalizados para os proprietários do CryptoPunk solicitarem por 1 semana?”. A pergunta foi acompanhada por uma enquete e a resposta foi “sim”, com 80,3% dos votos. De acordo com a Tiffany, cada colar possui uma combinação de 30 diamantes e pedras preciosas.

- **Bored Ape**¹² case icônico dessa geração, trata-se de uma coleção de arte digital e série de NFTs conhecidos como “Bored Ape Yacht Club” (BAYC). Esses NFTs foram lançados como uma coleção de 10.000 imagens únicas de macacos pixelados, com características distintas e variadas. Cada Bored Ape é único e possui atributos específicos, como expressões faciais, acessórios, roupas e outros elementos visuais que os distinguem uns dos outros. A coleção foi criada por um grupo chamado Yuga Labs e foi lançada como uma série de NFTs no *blockchain* Ethereum.
- O **Bored Ape Yacht Club**¹³ se tornou uma das coleções mais populares e colecionáveis no espaço de arte digital e NFTs. Os proprietários desses NFTs recebem benefícios associados à participação no clube, como acesso a eventos exclusivos, comunidade e oportunidades adicionais. O tradicional título de

11. Tiffany: nft.tiffany.com/faq

12. Forbes: Um ano depois, como a Bored Ape tornou-se um fenômeno em NFTs <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/04/um-ano-depois-como-a-bored-ape-tornou-se-um-fenomeno-em-nfts>

13. Bored Ape: boredapeyachtclub.com



A CRIAÇÃO DE NFTS
TROUXE PARA O
MERCADO A IDEIA DE
POSSE NO DIGITAL

clube em uma versão 3.0. Os Bored Apes são um exemplo de como a arte digital e os NFTs se tornaram populares e atraíram interesse, tanto de colecionadores quanto de entusiastas da tecnologia *blockchain*, que reconhecem o valor da propriedade digital exclusiva e única na era digital.

O movimento de convergência entre o mercado de moda de luxo e as novas tecnologias traz muitas complexidades e oportunidades que precisam ser analisadas com cuidado. A primeira delas é cuidar para que a marca acompanhe o espírito do tempo, entenda o que é relevante hoje, crie vínculos afetivos com as pessoas, para que quando chegue o momento da compra, ela não se refira a um produto, mas ao conceito. Produto é o mercado que vende, já o luxo vende o que não precisamos e ainda assim queremos muito, uma demanda subjetiva e emocional. Quando as marcas conseguem fazer isso com os jovens, a chance de criar amantes da marca é muito grande.

Ainda que esteja utilizando o digital como meio para levar a mensagem da marca às pessoas, a criação de NFTs trouxe para o mercado a ideia de posse. A partir daí as marcas têm se encarregado de criar produtos, clubes e ações, conseguindo levar os valores do mercado de luxo para o universo digital, onde até então não era possível. Isso ainda provoca muita discussão no mercado: como trabalharemos em um lugar onde falamos com todos, quando sempre falamos com poucos?

Por outro lado, as finanças agradecem. NFTs trouxeram a possibilidade de receita recorrente sem esforço, pois ao fazer o registro de um item em uma *blockchain*, é possível creditar o criador e atribuir *royalties* a ele, a cada vez que o item trocar de propriedade, realizando o pagamento automaticamente. Comprar itens que possuam registros em *blockchain* é a forma mais segura de comprar um item de *second hand*. É seguro para os clientes e seguro para as marcas de que ganhem na revenda dos itens.

Hoje, vivemos um período de ascensão do mercado de segunda mão, onde um produto é comprado na loja (onde a marca recebe por isso) e depois

revendido diversas vezes, sem que a marca saiba ou ganhe nada com isso. O mercado de luxo como um todo se posiciona e se comunica considerando que os clientes de *second hand* não são seus clientes e que o crescimento do mercado de usados não impacta nas vendas. Talvez isso seja a realidade para algumas marcas, mas o digital entra como fator decisivo para uma nova geração que começa a consumir e pode fazer do *second hand* sua porta de entrada para o mercado de luxo. Os jovens de hoje não têm o mesmo senso de posse que as gerações anteriores e nem mesmo buscam moradias que possam armazenar tantos produtos assim. Menor tempo de posse de certos itens faz mais sentido.

Outro fator importante é o de que a maioria dos usuários assume hoje um papel de criador de conteúdo e, com isso, a relação com as roupas e acessórios muda, pois na lógica dos criadores os itens não podem se repetir muitas vezes. Isso favorece a compra e venda de itens, movida pela *creator economy*, modelo que remunera o criador pelo conteúdo produzido. Receber *royalties* cada vez que um item é vendido torna-se uma nova fonte de receita para as marcas. Além disso, as marcas podem digitalizar seus acervos e vender *skins*, e agregar receita vinda de um novo mercado que já movimenta bilhões de dólares no mundo virtual.

Conteúdo gerado pelo usuário, economia descentralizada, ativos tokenizados, desfiles virtuais, modelos gerados por inteligência artificial, a cultura do consumo além da posse, paradigmas históricos estão sendo quebrados em uma velocidade sem precedentes. A diferença mais evidente em relação a outros momentos do passado é de que a indústria de luxo aparentemente decidiu sair da posição de espectadora para a vanguarda do seu tempo.



Referências

Harari, Y. N. (2020). Sapiens: Uma breve história da humanidade. São Paulo: Companhia das Letras.

Lipovetsky, G., & Roux, E. (2005). O luxo eterno: Da idade do sagrado ao tempo das marcas. São Paulo: Companhia das Letras.

Godart, F. (2010). Sociologia da moda. São Paulo: Editora Senac.

Morais, F., & Mattiazzo, M. (2022). Metaverso: o que é, como entrar e por que explorar um universo que já fatura bilhões. São Paulo: Editora Benvirá.

Longo, W., & Tavares, F. (2022). Metaverso: onde você vai viver e trabalhar em breve. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.

Souza, F. (2022). Metaverso e Web 3.0: que mundo é esse? São Paulo: Matrix.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante.



É consultora de comunicação e branding; membro do Grupo de Estudos Semióticos em Comunicação, Cultura e Consumo da Universidade de São Paulo (USP); e docente na ESPM-SP, ECA-USP, IED-SP, FAAP e Cásper Líbero.

A SUPEREXPOSIÇÃO DO LÚXO NO PALCO DAS MÍDIAS SOCIAIS

O dilema da exclusividade versus a midiaticização do consumo de imagens
como impacto na percepção do sentido de luxo no ambiente digital

por
Andréia Meneguete

Se fizermos uma pergunta simples: “Quais as imagens de uma campanha de luxo que ficaram gravadas em sua memória nos últimos tempos?”. Provavelmente, um momento de pausa irá acontecer, para que você resgate algo memorável. Algo que de fato tenha gerado algum sentido relevante para a construção de um significado na sua mente. Mas, no segundo momento, indo um pouco adiante na tentativa de resgatar, de fato, memórias que tenham sido duradouras ou impactantes em termos de vínculos emocionais, percebe-se atualmente que o que fica de residual na comunicação de uma marca de luxo é muito mais sobre o *buzz* que ela causa do que a sua história ou mensagem do produto.

Aqui colocamos luz justamente na comunicação construída no ambiente digital. Pois é nesta arena que as marcas de luxo de moda andam fazendo seus combates na tentativa de capturar a atenção de um novo consumidor. No momento em que o desafio já não é mais somente compreender o cliente, mas também entender como as plataformas digitais alteram a lógica da entrega da comunicação de uma marca. E como a dinâmica dos algoritmos determina cada vez mais a forma como as conexões são feitas. A obsolescência programada não está mais somente para o fim da percepção de utilidade de um produto. Agora, ela se estende também para a comunicação e narrativas de marcas. E o segmento de luxo não conseguiu escapar deste ritmo orquestrado pela ordem do mercado contemporâneo.

Se antes a magia da comunicação do luxo estava baseada em aspectos mais contemplativos, presentes nas revistas e nos desfiles, que por fim se desdobravam em vitrines e anúncios publicitários sob uma velocidade marcada não pela pressa, mas sim pelo deleite da observação atenta e prazerosa do consumidor, tudo mudou em termos de práticas que ocorrem e se materializam na velocidade da luz, com o consumo rápido das imagens. A construção e propagação da imagem de uma marca de luxo segue uma dinâmica orientada pelas plataformas digitais, como Tik Tok, Instagram e Facebook, enquanto a construção e disseminação das narrativas de uma marca de luxo já nascem para serem deglutidas em um tempo marcado pela efemeridade, que cada dia se torna ainda mais veloz. A estrutura do hiperconsumo das *fast-fashions* chega ao mercado de luxo, definitivamente. E como fazer com que toda a perenidade que é inerente a este segmento seja percebida e pouco modificada, uma vez que toda a forma de expor um produto ou serviço se esvai como espuma após um sopro?

O valor simbólico do luxo que, de certa forma, acaba sendo alterado quando segue a lógica de comunicações que terminam em *stories* com prazo de exposição de 24 horas ou das constantes postagens em *feeds*, que são esquecidos a cada nova atualização. Não há mais atenção suficiente para contemplar o que o luxo tem de maior valor: o tempo que passa devagar e

revela a história de uma marca e toda magia intangível de seu produto. O novo luxo não é marcado apenas por um novo consumidor, mas, também, por uma nova norma de atuação e existência frente à velocidade inerente da sociedade contemporânea e suas complexidades, sendo uma delas a dificuldade de lidar com o tempo e a atenção, colocando em xeque a própria trajetória de comunicação e das estratégias utilizadas pelas marcas de luxo no século 20.

Nesta quebra de paradigma, que envolve os formatos de entrega de mensagens de exclusividade nas mídias digitais, abordaremos os tópicos a seguir deste capítulo, a partir de teorias, exemplos e reflexões que instigam ações práticas a fim de perpetuar o conceito de luxo dentro de um novo tempo.

A ESSÊNCIA DO LUXO

Um produto ou serviço para estar no segmento de luxo tem que ter sua marca calcada em características bem definidas, como alta qualidade de uma mercadoria, com uma marca forte, preço *premium*, comunicação seletiva ressaltando a imagem, distribuição seletiva ou exclusiva (Strehlau, 2008). E ao que se refere à gestão de marcas desse nicho, o luxo se propõe a redistribuir aos seus consumidores a percepção de um valor simbólico que justifique o excesso de preço (Lipovetsky, 2005).

Lipovetsky e Roux (2005) sinalizam que o marketing de luxo deve ser capaz de transferir na comunicação elementos que contribuam para gerar emoções, sedução, desejo e percepções estéticas, além do que é tangível como valor, matéria-prima e design diferenciado. E é na combinação da entrega do senso de exclusividade e do prestígio social que os produtos de moda de luxo contribuem para a decisão de compra dos consumidores. Já que o alto valor de um produto deve oferecer atributos além dos tangíveis, como qualidade e processo de produção.

O processo do consumo de luxo se dá por uma jornada de compra marcada por uma série de experiências vividas pelo cliente: da exposição do

produto, passando pelo atendimento em loja ou site, até no momento pós-compra, no qual há doses de encantos que margeiam o contato do consumidor com a marca. O senso de exclusividade está presente em cada etapa deste ciclo, garantindo a existência do luxo.

Mas a amplificação da presença das mídias digitais no cotidiano das pessoas na última década, principalmente com o Instagram e o recente boom do Tik Tok, trouxe uma mudança significativa para o formato de exposição e entrega das mensagens de marcas de luxo no âmbito comunicacional. Surge com isso um ritual de consumo de luxo que é midiaticizado e que tem agora a imagem como produto que pode e deve ser consumido.

Se antes os rituais de consumo de luxo eram estabelecidos entre um grupo de condição financeira privilegiada, com acesso ao universo restrito calcado em exclusividade e serviços personalizados. Agora, o luxo transcende suas fronteiras físicas de acessos limitados por clientes endinheirados para um séquito de seguidores digitais. Mesmo que não consumidores, os indivíduos ali presentes e atuantes nas mídias sociais digitais se sentem de alguma forma pertencentes àquele contexto de magia e muitos códigos e símbolos intangíveis, tornando-se uma espécie de um novo público: o consumidor-seguidor.

Nesta seara, o consumidor-seguidor fortalece um objetivo estratégico de negócio, que amplia o conhecimento de marca (*awareness*) e, consequentemente, também endossa a reputação de prestígio da grife frente aos concorrentes. Aspecto positivo em um cenário que a concorrência se torna cada vez mais competitiva no segmento de luxo com tantas grifes lutando por espaço na mente de seus clientes, que crescem a cada ano.

Em contrapartida, o ponto de atenção para os gestores de comunicação, em tempos de telas, é como garantir a percepção do sentido de exclusividade. Um atributo que pode ser fragilizado e, até mesmo, extinto em um espaço, como as mídias digitais, que têm seu conceito estruturado na comunicação de massa.

Para Strehlau (2008) é justamente este o grande desafio que enfrentam as marcas, ao terem que refazer símbolos e códigos de luxo, frente à evolução

da sociedade e o passar do tempo, para que sejam reconhecidas por antigos e potenciais consumidores. Buscar a inovação nos produtos, seja com embalagem, posicionamento, conteúdo, funcionamento ou uma nova estratégia de comunicação, é um meio de manter a marca atual sem envelhecer. Entretanto, na esfera digital, percebe-se que a estratégia de gestão de marca pela comunicação, em pontos de contato, como as mídias sociais, se torna um desafio para as marcas de luxo que têm que preservar territórios de mensagens exclusivas. Se antes a velocidade dos calendários de lançamento de coleções de moda era questionada e, até mesmo, um problema para os diretores criativos que tinham que conceber e produzir em tempo recorde seus itens de moda. Hoje, a comunicação para plataformas digitais é que assume o protagonismo do problema na corrida da criatividade contra o tempo, já que a exigência para uma performance excessiva na produção de novos conteúdos para as mídias sociais é constante – e necessita sempre de um toque inovador e disruptivo. As mídias sociais inseriram um novo *modus operandi* dos gestores e criativos de marca trabalharem: quanto mais se rendem aos anseios dos consumidores digitais em busca de novas narrativas de marca, mais as marcas podem se esgotar dentro deste próprio sistema de comunicação.

AS MARCAS DE MODA DE LUXO NAS MÍDIAS DIGITAIS

É na forma de proporcionar experiências com o seu consumidor que as marcas de moda no segmento de luxo ganham território e diferenciação entre os concorrentes, constroem relacionamento ativo e fidelizam clientes. As experiências proporcionadas ao consumidor devem privilegiar e valorizar a disseminação do posicionamento de marca com consistência em todos os touch points da jornada do consumidor.

Ao focar em como as marcas de luxo se comunicam e criam suas estratégias nas plataformas digitais, trazemos a reflexão sobre como impactar

de fato o consumidor efetivo de luxo e quais pontos de contato se tornam essenciais para a conexão da marca com o seu público ideal. A presença de marca no digital não é a única solução assertivamente eficaz para estabelecer conexão com os consumidores e/ou garantir que a mensagem dos valores de marca seja compreendida em sua essência. Atualmente, o que se consegue perceber, quando levamos em consideração uma estratégia de marca, é que as mídias sociais exigem das marcas de luxo uma produção intensa de conteúdo que gera *awareness* e *buzz*, mas distancia por muitas vezes o conceito de luxo nos quesitos experiência e exclusividade. Logo, como proporcionar uma experiência, por meio da comunicação para o consumidor real, que seja diferente da que já está disponível para todos de forma tão massificada?

Este desafio de dimensão mercadológica, comunicacional e comportamental fez com que muitas marcas de moda de luxo comesçassem a envolver em suas estratégias de comunicação algo além das imagens que podem ser somente consumidas por rituais de midiaticização do consumo da informação. Integrou-se como ordem orientadora de decisão o valor de exclusividade percebido e vivenciado pelos seus consumidores.

Levar o conceito de exclusividade para as telas é uma missão difícil, mas possível quando uma receita antiga é colocada em jogo: a inserção da experiência com encantamento no *offline*. Os ingredientes, neste caso, recebem uma nova proposta de preparo: transbordar a vivência do físico para o digital. É preciso que a magia que acontece na vida real seja inserida no universo digital de forma fluida, sem corromper o que é a exclusividade em si. Sendo assim, as experiências vividas no *offline* podem e devem ser pautadas para se transformarem em ações instagramáveis. Aquilo que o cliente vive no plano real se desloca organicamente para o digital pelo próprio consumidor, que compartilha em postagens a sua experiência exclusiva para que outros vejam e desejem não só um produto, mas a experiência, endossando os conceitos de luxo da marca.

Compreendendo a necessidade da implementação de uma comunicação estratégica alinhada ao sentido de negócio e, ao mesmo tempo, que seja construída por meio de uma experiência exclusiva entre o físico e o digital, a

Bulgari recentemente apresentou o projeto *Bulgari Touch*¹. Uma iniciativa pautada pela experiência por tecnologia de aproximação near field communication (NFC), a marca leva para o seu cliente uma experiência imersiva e exclusiva sobre informações do produto ao modo de usar e como ele pode fazer parte de um estilo. Com um código em série e chip inserido na peça, o cliente pode obter contato com a marca em diferentes etapas do funil de venda, incluindo o pós-compra, momento em que o cliente recebe em seu celular conteúdos exclusivos da marca. É um momento que o *storytelling* é mediado pelo produto, mas que, com a camada extra de tecnologia, possibilita que o consumidor da marca tenha a percepção do que é o real sentido de exclusividade. O insight para a criação desta ação foi justamente o desejo da Bulgari de levar, de forma tanto simbólica quanto material, os valores do conceito de luxo para o digital.



NOS PERGUNTAMOS QUAL ERA O VALOR DE
UM LIKE EM UM STORY OU UM POST EM REDES
SOCIAIS EM GERAR TRÁFEGO PARA NOSSO SITE.
QUAL ERA O VALOR DE UM NOVO CANAL DE
COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DO PRODUTO?

Alicia Gonzalez



refletiu Alicia Gonzalez, gerente de inovação e transformação da Bulgari, em matéria publicada pelo site *Meio e Mensagem*. De acordo com a executiva, o conceito por trás da iniciativa é chamado de seletividade digital, pois havia

1. ORÉFICE, Giovana. Bulgari Touch: a experiência do digital à altura de uma grife. Exame, São Paulo, 17 de janeiro de 2024. Disponível em: meioemensagem.com.br/nrf/bulgari-touch. Acesso em: 21 de fevereiro de 2024.

o desejo de sair do *hype* das mídias sociais, mas ainda assim manter o contato digital com os clientes, de forma exclusiva. Com o *Bulgari Touch*, a marca consegue promover fluxo para lojas com eventos fechados, ações especiais em datas específicas do varejo, além de levar ao cliente a história da marca e o processo de produção de suas peças. Prova de que a exclusividade pode encontrar formas de coexistir com o meio digital e valorizar, de forma estratégica, os sentidos genuínos do luxo.

Projetos, como o da Bulgari, surgem também como ponto de apoio para a reflexão sobre os esforços de comunicação colocados nas mídias sociais por marcas de luxo frente a expectativas de resultados referentes a cifras ou conexão real com o consumidor. Segundo o pesquisador Erwan Rambourg, em artigo publicado no site *JingDaily*, em novembro de 2020, a performance do segmento de moda de luxo no ambiente *online* não é tão positiva quanto as marcas que trabalham com o público *offline*. De acordo com a publicação, as marcas de luxo não tiveram vendas significativas provenientes das mídias sociais nos últimos anos, levando os gestores a questionarem as plataformas diante do esforço que elas exigem no planejamento de comunicação e, também, na verba destinada à comunicação.

Os desafios que as marcas de luxo enfrentam no modelo *online* de venda, segundo a reportagem, são dados por três razões: preço, recrutamento e narrativa/experiência de marca. Ou seja: mais do que *awareness*, a marca precisa fincar seu posicionamento nas próprias exigências esperadas do seu mercado.

Aquilo que tem um preço elevado, exige do consumidor um contato maior com o produto que vai adquirir. Há o desejo e a expectativa por excelência e exclusividade em toda a jornada de conexão com o produto de luxo: entrar na loja, escolher, sentir o toque do material, ver a demonstração dos diferenciais do item selecionado, a garantia do estado de qualidade e, enfim, a saída da loja com o produto em mãos. O consumo de luxo exige experiência do ver, do sentir, do tocar e do prazer ao realizar o caminho que cada sensorialidade da experiência promove para a autorrealização do consumidor. Já ao fator recrutamento de pessoal, Rambourg justifica que o segmento de

luxo necessita que haja uma energia na fidelização e contato com o cliente durante toda a jornada de aquisição do bem, incluindo o pós-compra, que é um momento muito importante para garantir que o consumidor virará realmente um cliente fiel da marca. As marcas de luxo devem saber se equilibrar no pêndulo entre a força da comunicação *online* que gera conhecimento e interesse pelos seus produtos, mas também pela experiência excepcional que o mundo físico consegue proporcionar, preservando os atributos da categoria, como a atenção aos detalhes e à exclusividade.

O ESPÍRITO DA EXCLUSIVIDADE NO EXCESSO DE IMAGENS

A tendência de comportamento de consumo *Quiet Luxury*, tão mencionada ao longo de 2023 por diferentes grupos, se estende de fato a um movimento. Mais do que produtos minimalistas, sem logos ou shapes atemporais, a tendência do luxo silencioso é um indicador que manifesta o desejo do público deste segmento: reconhecimento de exclusividade e privacidade. Nada de massificação de imagens e produtos ou aceleração do tempo frente ao consumo. O que se deseja é o reconhecimento do luxo por indivíduos do mesmo grupo e a distinção sem esforço de uma ostentação naquilo que se coloca junto ao corpo.

Como explica Perez (2020), o indivíduo consome uma marca ou produto antes mesmo de estabelecer uma relação de transação mercadológica. Diante de um veículo de massa como Instagram, Tik Tok e Facebook, o luxo se torna consumível, na maioria das vezes, por este elo ritual da busca, da vivência virtual na materialização dos desejos via o consumo da informação imagética ali disponível.

O ritual de busca seja exemplificado como um contato anterior do consumidor com a marca, em um momento que precede a aquisição de um produto ou serviço, conseguimos aplicar o racional teórico para a busca pela informação de moda nas redes sociais. É neste tipo de ambiente digital que

os consumidores veem a possibilidade de fazerem parte de um mundo de sonhos que o luxo possibilita. E a que desejam pertencer, mas que não podem adquirir com tanta frequência em seus hábitos de consumo.

De acordo com um artigo publicado, em março de 2019, pelo jornal americano *The New York Times*, o engajamento humano e a exigência de serviços e produtos cada vez mais exclusivos, com toques de experiências focadas na excelência do atendimento, já eram fatores mencionados como apostas do segmento de luxo para se diferenciar diante da democratização da comunicação do setor –; e no caso do segmento de moda de luxo, diante da democratização da imagem e lançamento das campanhas e o excesso de contato do consumidor-seguidor com a mensagem de marca nas mídias sociais, como revela Milton Pedraza, o presidente-executivo do Luxury Institute, em entrevista ao jornal:

“

À MEDIDA QUE MAIS TELAS APARECEM NA VIDA
DOS POBRES, AS TELAS ESTÃO DESAPARECENDO
DA VIDA DOS RICOS. QUANTO MAIS RICO VOCÊ
É, MAIS GASTA PARA FICAR FORA DA TELA

Milton Pedraza

”

Para Semprini (2010), as redes sociais seriam capazes de potencializar e instalar mais rapidamente a reputação e imagem de uma marca sem afetar seu real valor. Um caminho realmente mais curto quando há o objetivo de mostrar que uma marca de luxo deseja expor seus códigos e os valores aos consumidores, sem descaracterizar a identidade da marca em si. Entretanto, existe um consumo excessivo de acesso à informação de moda nas mídias

sociais que pode gerar a percepção de como uma imagem de marca de uma grife de luxo se tornou acessível para muitos. Ao se ter um ritual de buscas e acessos rotineiro, o indivíduo cria em sua psique a sensação de determinação e pertencimento a um grupo.

O consumidor-seguidor compreende que o acesso às imagens e às narrativas presentes na internet por si só já lhe basta para se sentir parte da história da marca. O ritual de busca nas mídias digitais e o encontro de tantas imagens de luxo nas plataformas tornam-se o produto do consumidor-seguidor. Neste lugar, ele sente parte do todo, mesmo sem adquirir um item da marca, construindo uma relação afetiva e perceptiva de consumo com a marca. De forma prática: um consumidor que consome a imagem de luxo, mas faz seu estilo de vida, ao imitar as narrativas construídas por essas mesmas marcas.

Podemos interpretar que o “consumo” do consumidor-seguidor, por mais que seja simbólico (e inexistente de forma mercadológica) ao longo da interação das mídias digitais e aquisição de informação sobre novidades da marca, é real na conexão com a marca e, também, na construção do seu estilo de vida, gerando assim o que os autores denominam como vínculos de sentidos.

A opção pelo termo “vínculos de sentidos” se opõe à ideia de “relação”, pois a comunicação em marketing sempre buscou construir relações entre consumidores e marcas, mas essas relações precisam ganhar sentidos de pertencimento, pertinência e de afetividades nas vidas das pessoas, daí a nossa opção pela terminologia “vínculos de sentidos”, uma vez que todo vínculo tem origem numa relação, mas nem toda relação constrói vínculos. (Perez e Trindade, 2014, p. 11)

Já o consumidor efetivo só se sentirá totalmente contemplado, quando realizar a jornada de compra da marca e no momento mais desejado: o seu uso. A mídia digital pode saturar as imagens de luxo, como nunca tinha acontecido nas estratégias de comunicação das marcas. Esta é uma nova dinâmica do mercado contemporâneo. Mas isto pode desgastar o sentido de exclusividade? Provavelmente. Pois é no excesso ao acesso, sem uma experiência à altura do que o próprio segmento promete, que o luxo pode ter seu sentido de exclusividade comprometido.

E a tendência desta teoria frente ao comportamento de consumo nas mídias digitais está fazendo jus ao movimento que o mercado de moda de luxo está aplicando no cenário atual. Ao encontro desta ideia sobre exclusividade versus imagens midiaticizadas que a marca The Row, das irmãs fashionistas Mary e Kate Olsen, propôs algo inusitado no desfile que aconteceu na edição da Paris Fashion Week, em fevereiro de 2024. Logo na entrada do evento, uma ordem: nada de celulares. Os convidados estavam proibidos de entrar na locação com o gadget. A ação foi justificada, mediante declaração dos próprios organizadores, para que todos ali presentes pudessem vivenciar o desfile sem ter a mediação de uma tela como um “terceiro olho”. A The Row compreendeu que o *quiet luxury* pode ir além, resgatando assim o conceito de luxo sobre os critérios de escassez e exclusividade. Definitivamente, por aqui, menos é cool, e mais é fora de cogitação. A ideia é que os consumidores reais fiquem cada vez mais distantes dos consumidores-seguidores, quebrando assim a facilidade ao acesso de informação de moda de luxo.

Outras marcas de luxo também começaram a mudar o enredo da produção da mensagem construída e banalizada à exaustão nas mídias digitais. Sai a performance dos likes ansiosos e frenéticos e entra a vivência da experiência do luxo para ser midiaticizada, colocando o consumidor real no centro da narrativa ao evidenciar em seus compartilhamentos digitais os atributos de escassez e exclusividade, pontos inerentes ao luxo.

Não à toa, as marcas começaram a mudar o enredo da produção da mensagem construída e colocaram a vivência da experiência do luxo para ser midiaticizada e não mais só as imagens de campanhas ou produtos em si.

Em busca de uma experiência no mundo real que trouxesse frescor, elegância e jovialidade, na temporada de verão brasileiro de 2023/24, a grife italiana Ferragamo levou para a pousada de luxo Estrela D'Água, em Trancoso, na Bahia, sua primeira *pop-up store* no local, carregada de sensorialidade para o público seletivo do hotel. Transpondo para o *visual merchandising* da loja toda a potência estética da marca com a exposição de produtos da nova coleção *pré-spring* 2024 para a estação mais quente do ano, a Ferragamo também

estendeu para a beira da piscina da pousada e na beira da praia o *mood resort* à altura do universo do luxo. Almofadas, espreguiçadeiras, guarda-sóis e toalhas fizeram parte do cenário de verão que convidava os clientes a conhecerem as cores e estampas da nova coleção assinada pelo recém-chegado diretor criativo Maximilian Davis. Não deu outra: a experiência extrapolou o digital e virou *posts* no instagram, além da repercussão da ativação da marca na imprensa. O senso de exclusividade ganhou o termômetro ideal entre luxo e midiatização da imagem.

Seguindo uma mesma linha estratégica de comunicação que reverbera o sentido de exclusividade dos pontos físicos para as plataformas digitais, a Louis Vuitton explorou, em 2023, uma experiência de sedução por meio da arte. Em uma *collab* com a artista plástica japonesa Yayoi Kusama, a grife francesa instigou a sensorialidade do cliente - real e seguidor - ao expor bonecos gigantes da imagem da própria Yayoi Kusama abraçando as lojas da grife localizadas em Paris e Tóquio. Isso sem contar robôs idênticos à artista dentro das vitrines simulando gestos de pintura do vidro da própria loja. A ação foi um show de simbiose do *offline* com o digital, já que a maioria das pessoas que passavam por essas instalações não conseguia conter o desejo de materializar a memória nas redes sociais. Um registro que uniu a experiência da magia que só o universo do luxo pode promover quando se fala no campo do consumo. Neste caso, a midiatização do consumo da imagem é só uma consequência e não o instrumento orientador principal da comunicação em si.

É para a complexidade e o paradoxo que se encontram na comunicação das marcas de luxo, que chamamos atenção neste artigo. O segredo está em como lidar com o sentido de exclusividade em um campo incerto e volátil da contemporaneidade para as telas que se configuram também numa estrutura veloz e efêmera. Assim como define Martins *apud* Pereira e Shneider (2009, p. 98):

“

É ESSE O PARADOXO QUE REGE O MARKETING DO LUXO, QUE NÃO PODE AUMENTAR A DEMANDA EM EXCESSO, PROCURANDO DESENVOLVER A MARCA SEM ARRISCAR SEU APELO, BASEADO NA SUA DIFUSÃO LIMITADA. A MARCA DE LUXO DEVE SER BASTANTE CONHECIDA, PARA QUE AS PESSOAS A TENHAM COMO ASPIRAÇÃO DE CONSUMO, MAS CASO SEJA CONSUMIDA EM EXCESSO, DEIXA DE SER INTERESSANTE, POIS JÁ NÃO SE TRATA DE UMA MARCA QUE DISTINGUE UM DETERMINADO PÚBLICO QUE APRECIA QUALIDADE. AO MESMO TEMPO SE O NOME DE LUXO NÃO FOR CONHECIDO, POUCAS PESSOAS ESTARÃO DISPOSTAS A COMPRÁ-LO

Andressa Mastiguim Martins

”

Compreendemos, portanto, que os tempos mudaram, o consumidor se transformou e as mídias evoluíram. E a comunicação deve ser estratégica ao levar os sentidos do conceito do luxo para os seus diferentes pontos de contato, sem alterar a percepção do que é exclusividade. Vimos que a criatividade, quando unida à experiência, é um elo condutor para aplicações possíveis desta comunicação-chave cheia de significados e magia.

Referências

Camargo, C. W., & Bernardes, S. (2010). Branding Consciente: o desafio da Gestão de Marcas para o século XXI. *ModaPalavra e-periódico*, 3(5).

MacCracken, G. (2003). *Cultura e Consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo*. Rio de Janeiro: Mauad. (F. Eugênio, Trad.).

Perez, C. (2020). Há limites para o consumo? Barueri: Estação das Letras e Cores.

Perez, C., & Trindade, E. (2014). Os rituais de consumo como dispositivos midiáticos para a construção de vínculos entre marcas e consumidores. *Revista Alceu*, 15(29), 157-171.

Perez, C. (2004). *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Thomson.

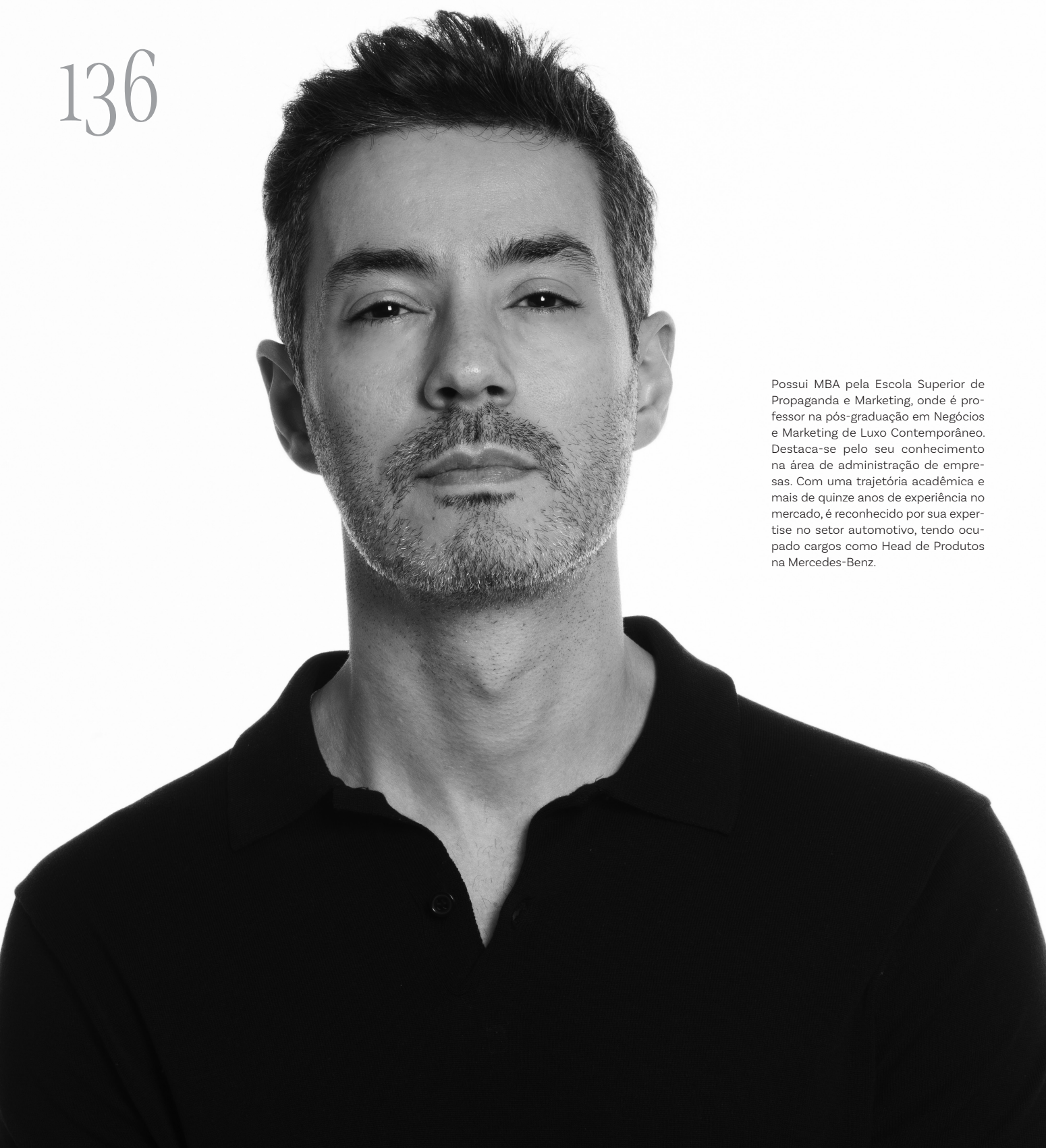
Roux, E., & Lipovetsky, G. (2005). *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. São Paulo: Companhia das Letras. (M. L. Machado, Trad.).

Rambourg, E. (2020, 06 de novembro). Why the future of luxury is not all online (yet). *Jing Daily*. Recuperado de jingdaily.com/why-the-future-of-luxury-is-not-online-yet/

Semprini, A. (2010). *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras e Cores. (E. Leone, Trad.).

Strehlau, S. (2008). *Marketing do Luxo*. São Paulo: Cengage Learning.

Pereira, L., & Schneider, T. (2017). A influência da comunicação das marcas de moda de luxo nas redes sociais no valor percebido pelo consumidor. *Revista Dobras*, 10, 94-113.



Possui MBA pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, onde é professor na pós-graduação em Negócios e Marketing de Luxo Contemporâneo. Destaca-se pelo seu conhecimento na área de administração de empresas. Com uma trajetória acadêmica e mais de quinze anos de experiência no mercado, é reconhecido por sua expertise no setor automotivo, tendo ocupado cargos como Head de Produtos na Mercedes-Benz.

O IMPACTO DA TECNOLOGIA E NOVOS COMPORTAMENTOS NO LUXO

Revolução do varejo, inteligência artificial, ultrapersonalização e economia compartilhada desafiam modelos comerciais clássicos

por
Evandro Bastos

No dinâmico mercado de luxo, a tecnologia emerge como uma força transformadora, redefinindo a jornada de compra e a experiência do cliente. Os canais digitais, em particular o comércio eletrônico, desempenham um papel crucial na experiência do consumidor de luxo. Eles não são apenas plataformas de transação, mas ambientes cuidadosamente projetados para criar experiências de marca e produtos, cada vez mais envolventes e personalizadas. À medida que exploramos lojas online de marcas icônicas, como Chanel e Rolex, percebemos como esses espaços virtuais são meticulosamente elaborados para refletir a essência única de cada marca.

Em 2022, as vendas globais de luxo online atingiram € 75 bilhões, representando cerca de 21% das vendas totais do setor, com um crescimento de

20% em comparação com os anos anteriores. O online deve se tornar o principal canal de compras de luxo até 2030, com uma participação de mercado estimada entre 32% e 34%¹.

A revolução digital aperfeiçoou a forma como as marcas se relacionam e oferecem experiências para os consumidores de produtos de luxo. Segundo a Consultoria McKinsey, 71% dos consumidores de luxo esperam uma experiência online que reflita a qualidade e exclusividade das marcas².

O comércio eletrônico de luxo se destaca por sua ênfase na personalização, que vai muito além da simples transação. As marcas agora utilizam dados para compreender as preferências individuais dos consumidores, oferecendo uma experiência de compra verdadeiramente única. A customização de produtos e recomendações personalizadas são elementos-chave nesse cenário digital, onde assistentes de compras baseados em IA desempenham um papel essencial, elevando tanto a personalização quanto a eficiência no design e no engajamento do consumidor.

Paralelamente aos avanços nos canais digitais, a revolução tecnológica trouxe inovações que redefinem a segurança e a personalização. Entre elas, destacam-se os sensores biométricos e a tecnologia RFID (Identificação por Radiofrequência). Essas ferramentas representam um salto impressionante na personalização da experiência do cliente, permitindo que as marcas ofereçam atendimento personalizado desde o momento em que o cliente entra na loja virtual ou física.

Os sensores biométricos, ao autenticarem transações por meio de impressões digitais ou reconhecimento facial, introduzem uma camada adicional de segurança. Essa tecnologia ajuda a mitigar os riscos associados às transações online de alto valor, reforçando assim a confiança do cliente, um elemento fundamental no mercado de luxo.

1. Bain & Company Study - Renaissance in Uncertainty: Luxury Builds on Its Rebound, 2022.

2. McKinsey & Company mckinsey.com.br/our-insights/all-insights/consumidores-esperam-interacoes-personalizadas

Por sua vez, a tecnologia RFID não apenas contribui para uma gestão eficiente do inventário, mas também possibilita um nível de personalização na interação com o cliente. Ao identificar os produtos que um cliente está considerando através de tags RFID, os vendedores podem oferecer informações detalhadas e recomendações personalizadas, aprimorando significativamente a experiência de compra e a própria interação do cliente com a marca. Essas inovações tecnológicas não só aumentam a eficiência operacional, mas também fortalecem o relacionamento entre as marcas de luxo e seus clientes, criando experiências excepcionais e duradouras.

O que torna este tema ainda mais interessante é a forma como canais e ferramentas digitais não são entidades isoladas, mas sim elos de uma corrente que está transformando a experiência de luxo. As marcas buscam integrar perfeitamente as experiências online e offline. Um cliente pode começar sua jornada em um aplicativo de luxo, personalizar seu produto, e finalizar a compra em uma loja física, sem perder a continuidade da experiência. Essa fusão é um testemunho de como as barreiras entre o digital e o físico estão se dissolvendo e facilitando a jornada do cliente em todos os pontos de contato com a marca, deixando o processo de compra cada vez mais fluído, simples e ágil.

Desde o reconhecimento facial que antecipa as preferências do cliente até a leitura de impressões digitais que autentica transações, estamos testemunhando a criação de uma experiência de luxo que é não apenas segura, mas também profundamente pessoal.

Algumas marcas estão utilizando a Realidade Aumentada (RA) e Realidade Virtual (RV) para proporcionar aos clientes experiências imersivas. Neste universo, o mercado de luxo tem se destacado e saído na frente com diversas iniciativas, usando seus próprios aplicativos ou em plataformas como Roblox e Fortnite, entre outras. Iniciativas como provadores virtuais já foram vistas e apresentadas há muitos anos, mas nesse aspecto a questão vai além da tecnologia e cai na adoção e inserção desses recursos no nosso dia a dia. Isso pode incluir provadores virtuais, onde os clientes experimentam roupas

e acessórios sem precisar estar fisicamente na loja, ou visitar a loja e visualizar digitalmente através de um espelho como a roupa ficaria.

Essas tecnologias representam uma ferramenta poderosa que as marcas de prestígio estão adotando para aprimorar o engajamento do cliente, o *storytelling* da marca e a personalização, elevando assim a experiência do cliente a um patamar completamente novo. Ao permitir que os consumidores “experimentem” produtos virtualmente antes da compra, a RA e a RV eliminam uma das maiores barreiras da venda online.

Por meio da RA, as marcas de luxo podem criar interações imersivas com os consumidores, desenvolvendo *showrooms* virtuais e demonstrações interativas de produtos que conectam os clientes com as marcas de forma inovadora. Essa abordagem não apenas aumenta o interesse dos consumidores, mas também os envolve em uma experiência sensorial e emocionalmente rica.

A personalização é essencial nas estratégias das marcas de luxo, e a RA possibilita experiências altamente personalizadas. Ao visualizar produtos em diferentes configurações, cores e cenários, os clientes podem tomar decisões mais informadas e experimentar uma sensação de exclusividade que é essencial no mundo do luxo. Além disso, a RA enriquece a narrativa e a identidade das marcas, permitindo que os clientes mergulhem de forma imersiva na história e nos valores da marca, o que fortalece ainda mais a conexão emocional com o público-alvo.



OS CONSUMIDORES NÃO BUSCAM APENAS ADQUIRIR
ITENS DE LUXO; ELES DESEJAM IMERGIR EM UMA
EXPERIÊNCIA QUE ESTIMULE TODOS OS SEUS
SENTIDOS E OS ENVOLVA EMOCIONALMENTE

Nesse contexto de transformação, as lojas de luxo estão se reinventando, deixando de ser simples pontos de venda para se tornarem verdadeiros espaços de experiência. A adoção de tecnologias inovadoras como a RA e a IA desempenha um papel central nessa evolução, redefinindo a maneira como os clientes interagem com os produtos e a marca dentro do ambiente físico da loja.

Essa mudança de paradigma no varejo de luxo é evidenciada pela transição das lojas como meros locais de transação para palcos de narrativas envolventes. Os consumidores não buscam apenas adquirir itens de luxo; eles desejam imergir em uma experiência que estimule todos os seus sentidos e os envolva emocionalmente. Nesse contexto, a RA surge como uma ferramenta poderosa na reinvenção da jornada de compra, permitindo que os clientes experimentem virtualmente os produtos, antes mesmo de tocá-los. Seja visualizando como uma peça de roupa se adapta ao seu estilo ou como um móvel se encaixa em seu espaço, a RA transcende as barreiras entre o virtual e o físico, proporcionando uma experiência de compra verdadeiramente única e envolvente.

Ao incorporar a RA, as lojas de luxo oferecem experiências personalizadas aos clientes. Desde a escolha de detalhes específicos em produtos até a visualização de itens personalizados em seu ambiente, a personalização atinge um novo patamar. Por exemplo, a Dior Beauty combinou RA com live-streaming para oferecer consultas de beleza online, onde a consumidora pode experimentar os produtos e decidir quais quer comprar.

A RA também está sendo usada para contar histórias de marcas, de maneiras criativas. Por exemplo, a Prada utilizou a realidade virtual para comunicar seus valores essenciais, oferecendo *tours* virtuais de suas lojas e espaços de arte. Essa abordagem enriquece a experiência do cliente, permitindo que mergulhe na história e na cultura da marca, de maneira envolvente e interativa.

Enquanto exploramos a revolução tecnológica, é crucial não esquecer o papel do design das lojas, mesmo no contexto digital. A estética da loja virtual é tão crucial quanto a de uma loja física.

O design da loja online deve ser cuidadosamente elaborado para refletir a identidade da marca. Cada elemento, de *layouts* a cores, é estrategicamente escolhido para criar uma atmosfera que ressoe com os valores e pilares da marca.

A experiência digital deve ser tão simples quanto caminhar por uma loja física. A navegação suave e intuitiva é essencial para garantir que os clientes se sintam confortáveis e engajados, ao explorar o catálogo virtual.

Embora as lojas de luxo estejam se reinventando com tecnologias de ponta, existem desafios a serem superados. A autenticidade da experiência virtual, a segurança das transações online e a adaptação para diferentes dispositivos são áreas que demandam atenção contínua. Recriar a sensação tátil e a atmosfera única de uma loja física no ambiente digital é um desafio complexo. A autenticidade da experiência virtual é vital para preservar a conexão emocional entre o cliente e a marca.

Essa inovação não deve ser estática. À medida que novas tecnologias emergirem, surgirão oportunidades para aprimorar ainda mais a experiência virtual. Desde a integração de tecnologias emergentes até a expansão de serviços online.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA E CADEIA DE VALOR

À medida que a indústria do luxo navega em direção a um futuro inovador, a inteligência artificial generativa (*Generative AI* ou *GenAI*) desponta como um vetor de transformação da cadeia de valor. Esta tecnologia não apenas promete ampliar as capacidades criativas e operacionais existentes, mas também acelerar os processos e impulsionar a automatização em áreas tão diversas quanto o desenvolvimento de produtos e a cadeia de suprimentos.

O design é um campo particularmente propício para a influência disruptiva da inteligência artificial, que pode funcionar como uma poderosa ferramenta

criativa, auxiliando designers a conjugar inúmeras variações de um conceito e trazendo eficiência ao processo de visualização e materialização de novas ideias. A GenAI, ao introduzir ferramentas como *moodboards* gerados por IA e a rápida conversão de esboços em designs tridimensionais, está prestes a se tornar uma alavanca essencial para o avanço competitivo no mercado de luxo. As novas ferramentas serão fundamentais para ampliar as fronteiras criativas na produção de conteúdo visual, demonstrando que a tecnologia pode reduzir significativamente os prazos de produção e os custos associados.

Na interação com o cliente, a GenAI está elevando o nível das experiências de compra, com *chatbots* (robôs de atendimento) capazes de conversação genuína e personalização avançada. Esses assistentes virtuais, empregando capacidades linguísticas avançadas, oferecem sugestões de produtos sob medida, alinhadas com as preferências e necessidades dos clientes, proporcionando uma descoberta de produto mais intuitiva e envolvente. Este aprimoramento do atendimento ao cliente sinaliza uma mudança significativa na maneira como as marcas irão se relacionar com seu público no futuro.

A automação de tarefas manuais é outro território onde a GenAI está estabelecendo sua marca, liberando tempo e recursos humanos para atividades mais estratégicas. Tarefas como a geração de relatórios de RH e contabilidade ou a redação jurídica estão sendo transformadas, permitindo que as empresas direcionem seus talentos para a inovação e o crescimento estratégico. A McKinsey prevê que os maiores ganhos proporcionados pela GenAI serão no design de produtos e serviços, seguidos pelo marketing e pela experiência de vendas e clientes³.

As marcas de luxo estão recorrendo à inteligência artificial para criar experiências únicas e memoráveis para seus clientes, desde recomendações de produtos até a personalização de serviços de concierge. O atendimento personalizado não se trata apenas de vender um produto, mas de criar uma

3. The State of AI – McKinseymckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year

experiência tão única quanto o cliente que a vivencia. Esse é o novo padrão no mercado de luxo e é nesse momento onde a inteligência artificial (IA) emerge como o pilar dessa revolução do atendimento personalizado.

A IA não apenas entende as preferências do cliente, mas também as antecipa. Recorrendo a algoritmos avançados, as marcas podem oferecer recomendações hiperpersonalizadas, prevendo desejos antes mesmo de serem expressos. Cada interação com o cliente se torna um ponto de dados valioso, refinando constantemente as sugestões e personalizações para atender às evoluções nas preferências do cliente.

A evolução tecnológica permite a “personalização em larga escala”, enriquecendo as experiências dos clientes regulares das marcas de luxo, fazendo com que eles se sintam especiais. Ao mesmo tempo, essas tecnologias estão reservando um nível ainda mais alto de excelência em atendimento personalizado para os VICs (*Very Important Clients* – Clientes Muito Importantes).

Os VICs no setor de luxo referem-se aos clientes mais valiosos e influentes das marcas de luxo. Estes clientes são de grande importância para as marcas, pois representam uma parcela significativa do faturamento. Sua lealdade à marca é cultivada através de experiências de compra exclusivas, atendimento superpersonalizado e acesso a produtos e serviços únicos.

As marcas estão levando a personalização a novos patamares, indo além dos produtos para abranger serviços de concierge de luxo, e a inteligência artificial (IA) desempenha um papel crucial nessa expansão. Com a ajuda da IA, os serviços de concierge tornam-se mais ágeis e eficientes, desde a reserva de mesas em restaurantes exclusivos até a organização de eventos personalizados. Essa tecnologia agiliza processos que, de outra forma, demandariam tempo significativo, proporcionando uma experiência mais fluida e personalizada para os clientes.

A IA é capaz de prever as necessidades dos clientes, antes mesmo de serem expressas. Isso não apenas aumenta a eficiência, mas também cria uma experiência fluida e sem atritos para os clientes que buscam um serviço personalizado.

Com o poder da personalização extrema, surgem questões éticas. Como as marcas equilibram a entrega de experiências altamente personalizadas sem infringir a privacidade e respeitar os limites éticos?

As marcas precisam deixar claro para os clientes a transparência na coleta e uso de seus dados. Obter o consentimento do cliente é crucial, garantindo que a personalização seja uma escolha informada e não imposta. A segurança dos dados do cliente é uma prioridade. As marcas investem em medidas robustas de segurança para proteger as informações pessoais dos clientes, construindo uma base de confiança para a personalização.

A coleta massiva de dados apresenta desafios éticos, exigindo que as marcas encontrem um equilíbrio entre a personalização e o respeito à privacidade para evitar ultrapassar limites indesejados. Esses desafios incluem a gestão ética dos dados e a necessidade de criar experiências que não se tornem invasivas.

À medida que as expectativas dos clientes evoluem, as marcas precisam permanecer na vanguarda, antecipando e respondendo proativamente às demandas do mercado.

É essencial considerar os riscos da implementação da Gen AI, como o cuidado na gestão dos dados, impacto na criatividade e questões de proteção de dados e propriedade intelectual. Empresas precisam construir bases de dados diversificadas para garantir o uso ético e eficaz da Gen AI. Ao adotar essa tecnologia, as marcas devem equilibrar inovação com cautela, garantindo que ela amplie, em vez de substituir, a criatividade humana e esteja alinhada aos valores da marca.

SUSTENTABILIDADE E EXPERIÊNCIAS COMPARTILHADAS

A sustentabilidade tornou-se um tema central no mercado de luxo, indo muito além da evolução de comportamento dos consumidores. Mudanças significativas nas legislações que regem o mercado afetarão a indústria de luxo nos

próximos anos. O foco está nas novas regras de sustentabilidade na União Europeia e nos EUA, que exigirão das marcas e fabricantes uma maior atenção à redução de emissões de gases de efeito estufa e resíduos, bem como a adoção de modelos de negócios que protejam os recursos naturais. A implementação dessas mudanças regulatórias representa um desafio significativo para a indústria de bens pessoais de luxo, exigindo adaptações em suas operações e estratégias para se manterem competitivas e alinhadas com as exigências legais e ambientais.

Além disso, com o aumento da frequência de eventos climáticos extremos vistos nos últimos anos, a indústria da moda enfrentará desafios na gestão de cadeias de suprimentos e na manutenção de operações sustentáveis. Haverá uma pressão crescente para que as marcas de luxo adotem práticas mais sustentáveis e reduzam a emissão de carbono. Isso incluirá a necessidade de inovação em materiais sustentáveis, eficiência energética e redução de resíduos, além de uma maior transparência nas práticas de sustentabilidade.

As preocupações ambientais estão levando as marcas a repensarem suas práticas e a promoverem a economia circular. Além disso, a posse está cedendo espaço para modelos de compartilhamento e aluguel.

Esse é um terreno crucial que está redefinindo não apenas o mercado de luxo, mas também a maneira como interagimos com o mundo ao nosso redor. A sustentabilidade não é mais uma opção, mas uma necessidade urgente, e as marcas de luxo estão respondendo, de maneira significativa.

O luxo tradicional frequentemente associava-se a práticas que tinham um alto custo ambiental, desde processos de fabricação até o descarte de produtos. Essa realidade está sendo transformada pela crescente conscientização ecológica.

A sustentabilidade não é apenas uma resposta às preocupações ambientais globais; tornou-se um diferencial competitivo. Marcas que adotam práticas sustentáveis não apenas atendem às expectativas dos consumidores conscientes, mas também fortalecem sua reputação e apelo de mercado. Uma das mudanças mais marcantes no mercado de luxo é a transição para



A IDEIA DE REPARAR E
RECICLAR ESTÁ GANHANDO
DESTAQUE. MARCAS DE
LUXO ESTÃO INCENTIVANDO
OS CONSUMIDORES A
REPARAR PRODUTOS
DANIFICADOS

a economia circular. As marcas estão abandonando o modelo linear de produção e consumo, buscando maneiras de prolongar a vida útil dos produtos e minimizar o desperdício. Um exemplo notável disso é a marca de moda Stella McCartney, que utiliza materiais sustentáveis e práticas de produção éticas em sua linha de produtos, promovendo assim uma abordagem mais consciente e circular para a moda de luxo.

Além disso, o design tornou-se uma ferramenta poderosa na promoção da sustentabilidade. Produtos projetados para durar, utilizando materiais de alta qualidade e processos *eco-friendly*, são essenciais para a economia circular. A ideia de reparar e reciclar está ganhando destaque. Marcas de luxo estão incentivando os consumidores a reparar produtos danificados, oferecendo serviços pós-venda e promovendo a reciclagem de materiais.

Há uma mudança de paradigma que está ocorrendo em relação à posse. O conceito tradicional de “ter” está sendo substituído por uma mentalidade de compartilhamento, aluguel ou somente uso. Os consumidores modernos estão valorizando mais as experiências do que a posse de bens materiais. Marcas de luxo estão capitalizando essa mudança, oferecendo experiências em vez de produtos tangíveis.

O setor de moda de luxo está passando por uma revitalização graças à crescente tendência do compartilhamento. Plataformas que viabilizam o aluguel de roupas e acessórios de alto padrão estão conquistando popularidade, oferecendo uma abordagem mais sustentável para a moda.

Esse movimento não se limita apenas à moda; setores como o automobilístico também estão adotando a filosofia da não posse. Com o surgimento de serviços de assinatura de carros de luxo, os consumidores têm a oportunidade de desfrutar de uma variedade de veículos de alto padrão sem a necessidade de propriedade física. Além disso, a ideia de compartilhamento de serviços de luxo está se expandindo. Por exemplo, em vez de possuir uma coleção extensa de relógios caros, os entusiastas agora têm a opção de assinar serviços que oferecem uma rotação regular de peças de alta qualidade, proporcionando uma experiência luxuosa, sem a obrigação de posse.

A tecnologia desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade em diversos setores do mercado de luxo. Desde inovações na cadeia de suprimentos até soluções digitais, as marcas estão explorando maneiras de incorporar a tecnologia para impulsionar práticas mais ecológicas. Isso inclui o uso de *blockchain* para rastrear a origem de materiais, aplicativos que incentivam o consumo consciente e processos de produção mais eficientes em termos de recursos. Essa convergência entre luxo e sustentabilidade ilustra a capacidade da tecnologia de não apenas transformar a experiência do consumidor, mas também contribuir para a preservação ambiental dentro do mercado de luxo.

Plataformas digitais estão facilitando o modelo de compartilhamento. Aplicativos que conectam proprietários de produtos de luxo a potenciais locatários estão simplificando a experiência de compartilhamento.

A transparência é fundamental para a sustentabilidade. Tecnologias como *blockchain* estão sendo usadas para rastrear a origem dos materiais, proporcionando aos consumidores informações detalhadas sobre a proveniência dos produtos. A rastreabilidade, possibilitada pela *blockchain*, oferece aos consumidores uma garantia adicional sobre a origem e a autenticidade dos produtos que estão adquirindo.

À medida que o mercado de luxo abraça a sustentabilidade e se aventura no compartilhamento, depara-se com desafios intrigantes e oportunidades promissoras. Ainda há um desafio persistente em mudar a percepção tradicional. Para alguns consumidores, o luxo é sinônimo de exclusividade, o que pode criar resistência à ideia de compartilhamento. As marcas precisam ultrapassar essa barreira cultural. No entanto, a mudança para experiências em vez de posses traz consigo oportunidades emocionantes. As marcas que conseguem criar experiências luxuosas, memoráveis e compartilháveis estão liderando essa transformação.

Estamos testemunhando uma revolução no desenvolvimento de produtos e nas práticas comerciais, acompanhados por uma redefinição essencial do conceito de luxo em um mundo onde as preocupações ambientais não

são apenas uma consideração, mas também uma necessidade incontornável. Essa transformação não está só moldando a maneira como as marcas operam, mas também está redefinindo as expectativas dos consumidores. O luxo agora é mais do que simplesmente possuir itens exclusivos; é sobre experiências autênticas, sustentáveis e compartilháveis. Neste novo cenário, as marcas de luxo, que conseguem equilibrar a excelência artesanal com responsabilidade ambiental e social, estão destinadas a prosperar. Essa mudança não é apenas uma tendência passageira, mas uma evolução fundamental que moldará o futuro do mercado de luxo.





Patricia Diniz é graduada em Comunicação pela UFRJ, com MBA em Marketing pela PUC-RJ e especialização em Gestão de Negócio de Moda pelo IED-SP. Possui 25 anos de experiência nacional e internacional em marketing e gestão nos segmentos de Beleza, Moda e Luxo, em multinacionais como LVMH, Gucci, YSL Beauté e Elizabeth Arden, atuando no Brasil, América Latina e Europa. É professora nos cursos de Pós-graduação em Marketing e Operações do Mercado de Luxo e também de Negócios e Marketing Digital para Moda e Beleza na ESPM-SP, além de lecionar em cursos de extensão sobre marketing, branding e gestão de produtos.

LUXO EM MOVIMENTO: SUL GLOBAL, TENDÊNCIAS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Novos mercados, diversidade, sustentabilidade e o impacto do consumo multigeracional impõem paradigmas inéditos para a indústria

por
Patricia Diniz

Historicamente, a Europa e os Estados Unidos consolidaram-se como os pilares centrais do mercado de luxo global. Esse fenômeno tem raízes em aspectos econômicos e culturais. A Europa foi o berço de grande parte das mais prestigiadas marcas de luxo. Países como França, Itália, Suíça, e Reino Unido são lar de empresas centenárias, cujos nomes – como Chanel, Louis Vuitton, Gucci, e Rolex – tornaram-se sinônimos de qualidade, sofisticação e exclusividade. Essas marcas não apenas dominaram o mercado com seus produtos de alta qualidade, mas também moldaram a percepção global de luxo através de uma rica herança cultural e artesanal. O luxo europeu é frequentemente associado a uma tradição de excelência na manufatura, atenção meticulosa aos detalhes e uma forte narrativa histórica.

Nos Estados Unidos, o mercado de luxo desenvolveu-se de forma diferente, mas igualmente significativa. A ascensão da economia americana no século 20 criou uma classe de consumidores com alto poder aquisitivo, ávidos por produtos de luxo que simbolizavam status e sucesso. Enquanto a Europa é frequentemente celebrada por sua tradição e autenticidade, o mercado de luxo americano é caracterizado por uma cultura de inovação, marketing agressivo e uma capacidade única de criar e moldar tendências globais. Marcas de luxo americanas, embora relativamente mais jovens em comparação com suas contrapartes europeias, rapidamente estabeleceram sua presença no mercado global.

Além disso, tanto na Europa quanto nos Estados Unidos, a infraestrutura de varejo para produtos de luxo é extremamente desenvolvida. Com centros de compras de luxo icônicos, como a Fifth Avenue em Nova Iorque, a Bond Street em Londres e a Avenue Montaigne em Paris, essas regiões não apenas atraem consumidores locais, mas também turistas de todo o mundo, ávidos por uma experiência de compra exclusiva e produtos de alta qualidade.

A combinação desses fatores – a rica herança cultural e artesanal da Europa, a inovação e o poder de marketing dos Estados Unidos, e infraestruturas de varejo sofisticadas em ambos – solidificou o status dessas regiões como centros dominantes do mercado de luxo durante grande parte do século 20 e início do século 21.

Compreender essas nuances é fundamental para entender a transição que está ocorrendo no cenário global de luxo, especialmente com o



fortalecimento de novos mercados, como a China e a Índia. A mudança nos padrões de consumo, o apelo crescente de economias emergentes e as dinâmicas sociais e econômicas em constante evolução vêm redefinindo o panorama do mercado de luxo, criando um cenário complexo e multifacetado, no qual a Europa e os Estados Unidos têm sua hegemonia desafiada.

CHINA E A NOVA GEOGRAFIA DO LUXO

Desde o início dos anos 2000, muito se falou sobre o potencial dos países BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) como mercados emergentes promissores para o setor de luxo. Contudo, desde 2010, foi a **China** que emergiu como o verdadeiro epicentro de crescimento para o mercado de luxo global. Impulsionada pelo dinamismo econômico e pelo aumento da riqueza, a região viu um aumento substancial na demanda por produtos de luxo, destacando-se pelo apetite voraz por marcas de prestígio e produtos exclusivos. Esse cenário preparou o terreno para que, nos anos seguintes, o país se consolidasse como um dos principais motores do mercado de luxo.

Atualmente, os chineses ocupam o segundo lugar no consumo de produtos de luxo mundialmente, superados apenas pelos americanos. Até a pandemia, os consumidores chineses adquiriam cerca de 70% de seus produtos de luxo em viagens ao exterior, fazendo com que o mercado de luxo na China representasse apenas 11% do mercado mundial. No entanto, a pandemia e os sucessivos *lockdowns* despertaram a necessidade de comprar localmente, e o desejo de construir relacionamento com as marcas, participar de seus eventos e visitar suas novas e numerosas *flagships* (lojas conceito que proporcionam uma experiência imersiva ao cliente)¹. A consolidação das compras locais, a abertura de novas lojas por marcas de luxo e a expansão do e-commerce devem

1. "The Chinese luxury consumer" da McKinsey, o relatório "Setting a New Pace for Personal Luxury Growth in China" da Bain & Company e o "Global Wealth and Luxury Report 2022" da Euromonitor.

posicionar a China continental como o maior mercado de luxo do mundo até 2030, concentrando cerca de 25% a 27% do mercado global.

Ao longo dos anos, observou-se uma significativa mudança social, econômica e cultural na China. A compreensão desse fenômeno passa pela observação da intensa mobilidade social de parte de sua população. Nesse contexto de transformação, a classe média chinesa, em franco crescimento e prosperidade, desempenha papel crucial.

Conforme projeções do 2023 *China's Future Consumer Report*, do Boston Consulting Group (BCG), a China deverá adicionar mais 80 milhões de pessoas às classes média e alta até 2030, o que corresponderá a quase 40% da população. Esse aumento populacional promete alterar substancialmente o cenário de consumo. A expansão da classe média emergente tem sido uma força motriz significativa por trás do aumento da demanda por produtos e experiências de luxo, com uma busca intensa por produtos de nicho que proporcionem autoexpressão e individualidade.

Paralelamente, o segmento dos UHNWIs (*Ultra-High-Net-Worth Individual* - indivíduo com patrimônio líquido ultraelevado) também exerce impacto significativo. Segundo o BCG, os 5% mais ricos dentre os clientes globais de luxo são responsáveis por aproximadamente 40% das compras. Na China, esse mercado revela uma alta concentração de VICs (*Very Important Clients* - clientes muito importantes), uma tendência que tem se expandido desde 2022. Apesar de uma desaceleração econômica mais ampla, os UHNWIs foram menos afetados do que os consumidores dos produtos de luxo mais acessíveis.

Os clientes chineses, geralmente empresários e profissionais de alto padrão, têm uma preferência por marcas caras e facilmente reconhecíveis como símbolos de status e diferenciação. Eles buscam ser pioneiros em adquirir e usar lançamentos, o que gera status e destaque em suas comunidades.

Esse crescente surgimento de consumidores ávidos por produtos de luxo não passou despercebido na indústria do luxo. Marcas emblemáticas, como Louis Vuitton e Gucci, não apenas reconheceram essa mudança, mas também ajustaram suas estratégias para capitalizar nesse novo e dinâmico

mercado, com uma expansão significativa das suas operações na China. Essa movimentação não representa apenas uma resposta às mudanças demográficas, mas também uma estratégia proativa para capturar e nutrir uma base de consumidores em crescimento, não só oferecendo produtos de alta qualidade, mas também criando experiências personalizadas que atendem aos gostos e aspirações da classe média chinesa. A adaptação tornou-se a palavra de ordem, e as marcas de luxo estão cada vez mais sensíveis às nuances culturais e às preferências específicas desse mercado.

No contexto da transformação cultural, é importante destacar o papel da digitalização na influência da cultura chinesa. A dinâmica é bidirecional: enquanto as marcas de luxo adaptam suas estratégias para atender aos consumidores chineses, esses consumidores, por sua vez, estão moldando e redefinindo o significado do luxo na China. Assistimos a uma interação fascinante entre tradição e modernidade, onde o luxo se torna uma expressão de identidade e status na sociedade chinesa contemporânea. A digitalização do luxo na China tem aberto novas formas de engajamento e experiências de compra, com a busca por produtos personalizados refletindo a crescente sofisticação e individualidade dos consumidores chineses.

A VEZ DO SUL GLOBAL

À medida que iniciamos uma nova era no mundo do luxo, observamos uma transformação significativa na geografia desta indústria. O foco se desloca, abrangendo novos horizontes e mercados emergentes como a Índia, o Oriente Médio e a Coreia do Sul, que se afirmam como novos epicentros de riqueza e consumo de luxo. Estas regiões, com suas dinâmicas únicas, oferecem um mix vibrante de crescimento econômico acelerado, aumento da riqueza e uma valorização crescente dos produtos e experiências de luxo. Esta transição não se resume apenas aos locais onde o dinheiro está sendo gasto, mas também a uma evolução nas preferências e percepções do luxo.

A influência cultural destes novos mercados está influenciando o setor e levando as marcas de luxo a adaptarem suas estratégias para atender a um conjunto diversificado de gostos e valores. Ao mesmo tempo, a ascensão do poder de compra nestas regiões reflete mudanças nas dinâmicas globais de riqueza e consumo, desafiando as marcas de luxo a repensar onde e como elas vão operar.

Na **Índia**, por exemplo, a economia robusta e a infraestrutura em constante aprimoramento estão fomentando um dos mercados de crescimento mais rápido, contrariando as tendências recessivas de grandes economias globais. Projeções indicam que, até 2030, a Índia se tornará a quinta maior economia mundial, com um aumento de cerca de 70% no rendimento per capita. Este crescimento econômico é um catalisador para o mercado de luxo que, segundo estimativas, deve expandir em 3,5 vezes o valor atual, atingindo cerca de US\$ 200 bilhões até 2030. Este potencial está atraindo grandes marcas internacionais, como a Christian Dior Couture, que escolheu Mumbai para apresentar sua coleção Outono 2023. Eventos culturais como casamentos luxuosos e a inclusão da Índia nas agendas globais de moda são indicativos do crescente interesse entre os jovens clientes indianos em relação aos bens de luxo.

O **Oriente Médio**, e em particular a Arábia Saudita, impulsionada por sua Visão 2030, apresenta um futuro promissor para o setor de luxo. O maior país da região está diversificando sua economia, investindo fortemente em setores como infraestrutura, saúde, entretenimento, educação e turismo, visando reduzir sua dependência do petróleo. Atualmente avaliado em cerca de € 3 bilhões, o mercado de luxo pessoal na Arábia Saudita tem previsão de dobrar até 2030², impulsionado por uma demanda interna robusta – sua população jovem e digitalmente sofisticada apresenta uma inclinação crescente para gastos em luxo – e um aumento significativo no turismo de alta qualidade.

O mercado de marcas de luxo na **Coreia do Sul** também tem demonstrado um crescimento notável nos últimos anos, destacando-se como um

destino importante para marcas renomadas como Chanel, Dior, Cartier e Bulgari. O país lidera o ranking mundial de gastos per capita com itens de luxo pessoal, à frente dos Estados Unidos e da China. Embora seja um mercado pequeno em termos absolutos – em 2022, os gastos dos sul-coreanos com bens de luxo atingiram US\$ 16,8 bilhões, com um aumento de 24% em relação ao ano anterior – a posição de liderança no ranking per capita impressiona.

Esse crescente interesse por itens de luxo no país é impulsionado pelo aumento do poder de compra dos consumidores, pela associação das marcas de luxo com celebridades coreanas e pelo desejo de exibir riqueza. O país tem conquistado um espaço significativo a nível global, devido ao reconhecimento que recebeu em setores como música (K-pop), indústria cinematográfica (K-drama) e tecnologia. As marcas de luxo têm adotado estratégias inteligentes para conquistar o mercado sul-coreano, incluindo a abertura de lojas conceito impressionantes, realização de desfiles exclusivos e colaboração com artistas e influenciadores populares.

No **Brasil**, o mercado de luxo tem demonstrado uma forte resiliência, especialmente no contexto pós-pandemia. Apesar dos desafios econômicos enfrentados pelo país, o setor de luxo brasileiro manteve uma trajetória de crescimento, adaptando-se às novas realidades do consumo. De acordo com um estudo da Bain & Company, o setor alcançou faturamento de R\$ 74 bilhões em 2022, sendo R\$ 18 bilhões vindos da moda, seguidos de perto por imóveis (R\$ 17 bilhões) e automóveis (R\$ 15 bilhões). Segundo o mesmo estudo, a expectativa é de que o mercado deve crescer entre 6% e 8% anualmente até 2030, chegando a R\$ 133 bilhões³.

O perfil dos consumidores de luxo no Brasil é diversificado, embora representem menos de 1% da população, possuindo riquezas líquidas superiores a R\$ 3,5 trilhões⁴. Este grupo é composto majoritariamente por homens acima dos 50 anos, residindo no Sudeste, mas a dinâmica de consumo se

3. Estudo sobre o mercado de luxo brasileiro da Bain & Company, novembro de 2023

4. Estudo sobre o mercado de luxo brasileiro da Bain & Company, novembro de 2023

estende às famílias, que influenciam nas escolhas, incluindo mulheres e jovens, especialmente na faixa de 25 a 34 anos, refletindo numa diversidade maior nas decisões de compra.

Para além desse 1% posicionado no topo da pirâmide, existe no Brasil, assim como em todos os mercados emergentes, um segundo grupo de consumidores, chamados aspiracionais. São clientes que fazem compras ocasionais, em geral de produtos que sejam facilmente reconhecidos graças a seus logos ostensivos. Esses produtos funcionam como uma chave de acesso a certos grupos sociais, garantindo a aceitação dos seus donos nessas comunidades e conferindo um senso de pertencimento. No Brasil, o apetite desse grupo por bens de luxo vem impulsionando o crescimento de um novo modelo de negócios, baseado na venda de produtos de segunda mão. Em outro extremo, o modelo de propriedade compartilhada, nesse caso em bens de alto valor como aviões privados, helicópteros e iates, também tem emergido como um movimento a se notar.

Se os números mostram que o mercado de luxo no Brasil está em uma trajetória de crescimento, os recentes investimentos das marcas internacionais no mercado brasileiro atestam isso. Desde lojas novas, como a Boutique da Louis Vuitton no CJ Shops, em São Paulo, passando pelas novas *flagships* da Bulgari – a maior da marca na América Latina – e da Cartier, no Shopping Cidade Jardim, ou ampliações como a da Moncler no JK Iguatemi e da Tiffany no Shopping Iguatemi. Mas os investimentos não se limitam à capital paulista, onde se concentra o PIB brasileiro. Cidades como Brasília, Recife, Goiânia, Curitiba e Porto Alegre, sem falar no Rio de Janeiro, há muito passaram a integrar o mapa do varejo de luxo no Brasil.

No sentido oposto, vemos marcas brasileiras ultrapassar fronteiras e despontar no cenário internacional. A mineira PatBo, que desfilou nas últimas 6 edições da *New York Fashion Week* (NYFW), a semana de moda de Nova Iorque, é uma delas. Seus modelos são frequentemente usados por celebridades em eventos internacionais de *red carpet*, assim como as sandálias da marca Alexandre Birman e as joias da designer Ana Khouri.

A nova geografia do luxo reflete uma indústria em evolução, moldada por forças econômicas, culturais e sociais. A Índia, o Oriente Médio, a Coreia do Sul e o Brasil representam mais do que apenas mercados emergentes; eles são o futuro vibrante e dinâmico do luxo.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO LUXO CONTEMPORÂNEO

A diversidade e a inclusão ultrapassaram o limiar da relevância para se tornarem essenciais no universo do luxo contemporâneo. Este movimento é um reflexo direto das transformações sociais e das novas expectativas dos consumidores. Reconhecendo esse imperativo, as marcas de luxo estão redefinindo suas estratégias para incorporar um compromisso autêntico com a diversidade, não apenas como um princípio ético, mas como um pilar estratégico vital para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. A representatividade em campanhas publicitárias e no desenvolvimento de produtos, a composição das equipes e as estruturas de governança estão passando por uma metamorfose inclusiva, ligando diretamente a diversidade ao desempenho financeiro das empresas no futuro.

Em meio aos princípios de ESG (Environmental, Social and Governance - Ambiental, Social e Governança), a diversidade desponta como um tema central. A indústria do luxo está sob crescente pressão para ampliar a presença feminina em posições de liderança. Em termos numéricos, a representação de mulheres em conselhos de administração nas empresas do S&P 500⁵ aumentou, já ultrapassa 30%. No entanto, o setor de luxo ainda caminha a passos lentos nesse sentido, sinalizando a urgência de acelerar esse processo.

5. O S&P 500, ou Standard & Poor's 500, é um índice de ações amplamente reconhecido que representa as 500 maiores empresas listadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos, como a NYSE (New York Stock Exchange) e a NASDAQ

A diversidade em posições de poder não apenas promove equidade, mas, como ressaltam estudos da McKinsey & Company, está diretamente correlacionada com um desempenho financeiro superior⁶. No âmbito criativo, marcas pioneiras estão redefinindo o significado de inclusão. A Fenty Beauty, por exemplo, desafiou e transformou a indústria da beleza com o lançamento de uma ampla gama de tons de base, estabelecendo um novo padrão de inclusão que foi rapidamente adotado por outras marcas.

Esta nova narrativa está refletida não apenas nos produtos, mas também na escolha de representantes nas campanhas publicitárias, onde a diversidade de tons de pele, estilos e histórias tornou-se uma prioridade. As marcas estão conscientemente escolhendo rostos e vozes que refletem a diversidade do seu público consumidor. A estética do luxo está sendo redesenhada para abranger a multiplicidade de padrões de beleza. Marcas não estão apenas apresentando uma variedade de tons de pele, mas também celebrando a individualidade e a autenticidade em detrimento de padrões rígidos e ultrapassados.

Apesar desses avanços, a indústria enfrenta o desafio de integrar a diversidade em todas as camadas organizacionais, desde o atendimento ao cliente até as salas de reunião, onde as decisões estratégicas são tomadas. A falta de diversidade de gênero e racial ainda é um problema persistente, especialmente na criação. A predominância de homens brancos em posições de liderança criativa persiste, apesar dos avanços significativos e da presença de nomes como Pharrell Williams, Nigo e Miuccia Prada.

Para construir um futuro em que o luxo e a inclusão caminham lado a lado, a indústria precisa adotar medidas proativas. Programas de mentoria, bolsas de estudo e apoio a talentos de origens diversas são fundamentais. A revisão de processos seletivos para eliminar vieses, o investimento em treinamento sobre diversidade e a adoção de práticas de recrutamento inclusivas são passos críticos para garantir uma mudança genuína. As marcas de luxo devem ouvir, agir e se comprometer com a inclusão em todas as etapas

6. A diversidade como alavanca de performance | Relatório McKinsey - 2018

do processo, desde a concepção do produto até a experiência do consumidor, refletindo a diversidade do público global.

Este é o momento para a indústria do luxo exercitar a sua liderança cultural, mostrando que a verdadeira sofisticação e exclusividade residem na capacidade de acolher e celebrar a diversidade em todas as suas formas.

O PODER DAS NOVAS GERAÇÕES QUESTIONADORAS DO LUXO

As novas gerações estão promovendo uma verdadeira revolução no universo do luxo, redefinindo esse mercado com novas demandas que incluem autenticidade, qualidade, consciência social e compromisso com práticas sustentáveis. Essa mudança, longe de ser uma tendência passageira, representa um movimento robusto que reflete uma transformação profunda na mentalidade dos consumidores. Vivemos em uma era de transformações aceleradas, e os jovens, liderados principalmente pela Geração Z, estão no centro dessa mudança, exigindo que o luxo transcenda a excelência e a exclusividade para incorporar valores como transparência, responsabilidade social e impacto ambiental.

No Brasil, graças ao apelo da sustentabilidade e da economia circular, a compra e o uso de produtos de segunda mão, perderam a imagem negativa e tornaram-se um comportamento aceito e valorizado, principalmente entre as gerações Y e Z. Os itens *vintage* ou *pre-owned*, como também são chamados, surgem como uma alternativa viável e atrativa para esses jovens ávidos por peças exclusivas em sua recém-iniciada jornada de consumo aspiracional.

Compreender esse movimento torna-se ainda mais importante quando as previsões apontam que as gerações mais jovens, incluindo *Millennials*, Geração Z e a emergente Geração Alpha, como os futuros dominantes do mercado de luxo global até 2030⁷, chegam a representar até 80% das com-

7. "Renaissance in Uncertainty: Luxury Builds on Its Rebound", Bain-Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study, Jan 2023

pras. Essa mudança de paradigma sublinha a importância de prestar atenção às demandas desses consumidores, que buscam muito mais do que produtos; eles desejam que suas compras reflitam autenticidade, sustentabilidade e uma inclusão em narrativas de marca significativas.

A busca por autenticidade manifesta-se na valorização do artesanato e na singularidade dos produtos, com uma demanda crescente por personalização e exclusividade, não no sentido da ostentação e sim como um sinal de autoexpressão e vanguarda. As edições limitadas e colaborações com artistas são extremamente valorizadas, pois reforçam a ideia de que cada peça é uma obra de arte em si, um item único que carrega em sua essência uma história e um propósito. Essa perspectiva alinha-se com os desejos desses jovens consumidores, que veem na aquisição dessas peças não apenas a posse de um bem material, mas a expressão de um conjunto de valores e de uma identidade própria. A tendência assinala uma mudança significativa no comportamento do consumidor de luxo, onde a autenticidade e a significância de cada item superam os valores tradicionalmente associados à posse de bens de luxo.

Paralelamente, o crescimento do fenômeno das “comunidades” é extremamente relevante, com jovens consumidores buscando pertencimento e identificação com grupos que compartilham seus valores. Isso cria uma oportunidade para as marcas de luxo não só venderem produtos, mas também oferecerem experiências de pertencimento que ressoam profundamente. Para construir e manter relacionamentos fortes com essas comunidades, as



A PERSONALIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS, OFERECENDO PRODUTOS
QUE PODEM SER CUSTOMIZADOS, E O ENGAJAMENTO
COMUNITÁRIO COM EVENTOS EXCLUSIVOS E ESPAÇOS
VIRTUAIS PARA INTERAÇÃO, SÃO ESTRATÉGIAS-CHAVE

marcas devem promover interações genuínas, apoiar causas importantes e criar espaços de diálogo e cocriação, muitas vezes em colaboração com influenciadores digitais e criadores de conteúdo.

A personalização de experiências, oferecendo produtos que podem ser customizados para refletir os interesses e valores individuais, e o fortalecimento do engajamento comunitário através de eventos exclusivos e espaços virtuais para interação são estratégias-chave. Essas práticas não só reforçam a lealdade à marca, mas também estabelecem as marcas como ícones culturais relevantes para as novas gerações.

Várias marcas do universo do luxo já adotam essas estratégias com sucesso: a Gucci, com sua plataforma Gucci Equilibrium que enfatiza a sustentabilidade e inclusão social; a Patagonia, conhecida por seu compromisso ambiental; Stella McCartney, pioneira no luxo sustentável; Rolex, que constrói sua comunidade através do patrocínio de eventos prestigiados em esportes, artes e exploração; e Louis Vuitton, que engaja comunidades de amantes da moda através de colaborações exclusivas e experiências imersivas.

Essas empresas mostram como é possível alinhar produtos e valores com os interesses e paixões dos consumidores, fortalecendo o relacionamento com os clientes e estabelecendo uma presença significativa e duradoura no mercado de luxo. Nesse cenário complexo, ser capaz de equilibrar autenticidade e aspiração, cultivando um senso de pertencimento e engajamento comunitário, gera defensores leais e pode garantir a liderança nos tempos que estão por vir.

A REVOLUÇÃO DA LONGEVIDADE

Em meio às discussões sobre o futuro do mercado de luxo, frequentemente dominadas pela crescente influência das novas gerações, um fenômeno demográfico significativo merece atenção: o envelhecimento progressivo da população global e a consequente extensão da expectativa de vida, que nos permite viver mais anos em condições físicas cada vez melhores. Dados da ONU indicam

que, em 2050, um em cada seis habitantes do planeta terá mais de 65 anos e, nos EUA e na Europa, a proporção será de 25%. O grupo que mais cresce, o dos octogenários, vai triplicar: de 143 milhões, em 2019, para 426 milhões, em 2050⁸.

Este cenário cria um panorama de oportunidades inéditas para a indústria do luxo, que começa a se ajustar a esse movimento, reconhecendo não somente o robusto poder aquisitivo, mas também as expectativas cada vez mais refinadas da população sênior em ascensão. A Revolução da Longevidade não se limita à mera estatística; ela estabelece novos direcionamentos para a criação e oferta de produtos e serviços de luxo, desafiando as marcas a repensar suas estratégias para satisfazer um público mais maduro e criterioso. À medida que o conceito de luxo para os consumidores seniores se redefine, experiências enriquecedoras – como viagens culturais, eventos exclusivos e serviços personalizados – tornam-se fundamentais nesse novo cenário. A estética tradicional do luxo precisa evoluir para abraçar a maturidade com campanhas de marketing e estratégias de design que ressoem autenticamente com esse público.

No âmbito da moda de luxo, acompanharemos uma tendência orientada para a fusão de elegância e funcionalidade. Peças que ofereçam conforto sem comprometer o estilo, tecidos adaptáveis e calçados que combinem ergonomia e estética, para atender ao desejo por um estilo de vida ativo sem abrir mão da sofisticação.

Na interseção entre tecnologia e luxo, dispositivos vestíveis de última geração destacam-se como símbolos de saúde e elegância. Eles não apenas monitoram indicadores de saúde com precisão, mas também se harmonizam com o estilo de vida dos consumidores seniores, representando um casamento perfeito entre funcionalidade e sofisticação. No universo da beleza de luxo, a adaptação é marcada por inovações focadas na pele madura. São produtos que realçam a beleza natural e promovem a saúde

8. World Population Prospects 2022, Organização das Nações Unidas (ONU).

da pele, juntamente com tratamentos personalizados, que atendem às necessidades únicas de cada indivíduo.

À medida que as marcas de luxo se ajustam a esta nova realidade, elas se deparam com desafios singulares e descobrem oportunidades importantes. A personalização emerge como um diferencial estratégico, com marcas que não apenas compreendem, mas efetivamente respondem às expectativas específicas dos consumidores seniores. Da concepção de produtos de beleza sob medida a experiências de viagem únicas, essas marcas celebram a longevidade como uma jornada repleta de possibilidades e oportunidades comerciais, reafirmando que a maturidade pode ser sinônimo de energia, descoberta e luxo.

O FUTURO

O futuro do mercado de luxo se desdobra como um rico mosaico, tecido a partir da evolução histórica, das mudanças demográficas e do crescente impacto da digitalização e da miscigenação cultural. As arenas tradicionais do luxo, Europa e Estados Unidos, vivem agora em um diálogo vibrante com mercados emergentes - China, Índia, Oriente Médio, e Coreia do Sul - cada um injetando sua dinâmica única no cenário global do luxo.

Neste contexto, a fusão entre tecnologia e luxo, juntamente com uma ênfase cada vez maior na sustentabilidade e na busca por autenticidade e experiências sob medida, está recalibrando as expectativas dos consumidores. As marcas de luxo, por sua vez, não estão simplesmente se reinventando em termos de produtos e serviços; elas estão redefinindo suas abordagens de engajamento, marketing e operações para se conectarem com um público global diversificado e consciente.

As gerações mais jovens, com sua visão de mundo única, e o reconhecimento crescente da longevidade como uma força de mercado, atuam como motores fundamentais, esculpindo um futuro em que o luxo vai além da

posse material para abraçar valores mais essenciais de identidade, experiência e propósito.

Este cenário reflete as transformações sociais, econômicas e culturais em curso que estão redefinindo nossos valores e a maneira como queremos expressá-los. Navegar por este futuro dinâmico demanda que as empresas de luxo antecipem e compreendam estas tendências emergentes, agindo de forma proativa e inovadora. A prosperidade aguarda aquelas marcas que, além de reconhecerem essas correntes de mudança, navegam com agilidade e criatividade, honrando sua herança ao mesmo tempo em que abraçam a inovação, exercendo seu histórico papel de liderança cultural.





Silvana Scheffel Gomes é mestre em administração de empresas com ênfase em estratégia empresarial pelo Insper, possui MBA em Gestão Empresarial na FGV e é graduada em Comércio Exterior. Sua trajetória profissional inclui uma extensa experiência na internacionalização de empresas, incluindo passagens por multinacionais de logística e supply chain, dez anos na direção de comércio exterior da ABIHPEC, associação setorial do segmento de beleza, desenvolvimento de projetos de internacionalização para o segmento de moda de alto valor agregado, gestão de projetos de internacionalização para organizações ligadas a gestão estadual e municipal e pela diretoria de marketing e conteúdo da Câmara Árabe. Atualmente é consultora de internacionalização de empresas e professora da disciplina Mercados Emergentes e Internacionalização na ESPM.

QUERO IR AONDE O RISCO ESTÁ

Riscos e oportunidades da internacionalização: por que os mercados emergentes se tornaram tão estratégicos para as marcas de luxo?

por
Silvana Scheffel Gomes

Durante um longo período, o consumo de luxo esteve concentrado nos mercados maduros como a Europa e os Estados Unidos. Tradicionais marcas francesas e italianas dominavam o conceito de diferenciação por qualidade e design, mais recentemente por conceito, comportamento e experiências únicas de marca. O consumo de luxo nos mercados emergentes se concentrava nas viagens internacionais de uma pequena parcela abastada da população. Ao menos no Brasil, viagens internacionais não fizeram parte do cardápio de consumo da classe média até os anos 2000 e era impensável que este consumidor considerasse possuir um item de luxo.

Fortes mudanças ocorreram no mercado de luxo nas últimas décadas, resultantes de crises econômicas, em especial na Europa, onde houve a

aquisição de várias casas por enormes conglomerados de luxo, que por sua vez intensificaram seus investimentos no exterior, buscando recursos em novos mercados, como o Asiático. Expostas a novas culturas e de fato globalizadas, as marcas perceberam nos mercados emergentes grandes oportunidades de expansão de seus negócios, afinal, até o luxo precisa massificar em algum momento.

Uma das mais importantes decisões em um processo de internacionalização é a região de atuação, ou seja, onde os produtos ou serviços serão comercializados. A seleção de mercados-alvo é especialmente desafiadora para as marcas de luxo. Critérios, como o potencial de consumo de produtos de alto valor agregado, o comportamento de compra da população de alta renda e a rivalidade da concorrência, devem ser amplamente estudados. A diferença essencial entre a escolha de mercados nacionais e internacionais é dada pela necessidade de observar fatores culturais e sociais que não são próprios da cultura local, além do fator de a marca poder ser plenamente desconhecida em mercados mais distantes.

O modelo clássico de internacionalização descrito por Uppsala (2009), que estabelece diferentes formas de acesso ao mercado internacional, como a exportação direta ou por meio de uma *trading company*, a formação de uma aliança estratégica, a franquia internacional, a aquisição de uma empresa no exterior, ou o investimento em uma planta produtiva fora do país de origem. Segundo esta teoria, o modelo de negócios para entrada e atuação em um mercado estrangeiro varia de acordo com o grau de conhecimento da empresa sobre as operações internacionais naquele mercado, ou seja; quanto mais a empresa conhece sobre o mercado, maior o seu grau de comprometimento com ele, traduzido pelo quanto a empresa estaria disposta a investir e assumir riscos para viabilizar a operação. O modelo também defende a premissa de que as empresas menos experientes devem iniciar seu processo de internacionalização em mercados geograficamente mais próximos, reduzindo o impacto da distância cultural. No caso do mercado de luxo, a premissa de diluir o risco atuando em mercados mais próximos pode não ser

uma decisão interessante, visto que nem sempre os mercados mais próximos apresentarão o comportamento de compra mais suscetível a receber uma determinada marca, produto ou serviço.

Amparadas por um posicionamento que usualmente implica em ter um design atemporal e muito característico, as marcas tendem a preferir mercados que projetam imagem globalmente, como a Europa e os Estados Unidos, tradicionais grandes consumidores de produtos e serviços de luxo e detentores dos maiores circuitos de moda e arte globais. Características comuns são identificadas em mercados tradicionais e maduros como o fato de serem mercados muito abertos e multiculturais, com a forte presença de estrangeiros que compõem uma boa parcela da população. Tolerantes a várias culturas diferentes e altamente inovadoras, as marcas encontram poucas barreiras visíveis para entrada.

Usualmente, os impostos são baixos e as barreiras técnicas são facilmente transponíveis mediante algum investimento em adequações e providências documentais. Contudo, a entrada pode ser desafiadora em termos de necessidade de investimento em marketing e comunicação, já que é necessário posicionar-se frente a inúmeros players já atuantes no mercado. A forte necessidade de investimento na imagem e na promoção da marca faz com que vários conglomerados olhem o mercado externo de forma diferente, buscando as melhores possibilidades de capitalização e financiamento de suas operações.

Nas últimas décadas, economistas têm alertado para mudanças no eixo de capital global. Estas mudanças ficaram mais evidentes em meados de 2008, com a crise do mercado financeiro nos Estados Unidos resultante da bolha imobiliária, que derrubou as bolsas americana e europeia. Com a lenta recuperação nos anos que se seguiram, os grandes conglomerados de luxo compraram inúmeras marcas europeias e diversificaram seus negócios. Para viabilizar tais operações, foi necessário buscar novas fontes de recursos, e muitos aceleraram seu processo de internacionalização em mercados asiáticos, como Japão e China. Recentemente, novos mercados passaram a concentrar as atenções das marcas de luxo, como os países do Golfo Árábico, e

mesmo o Brasil, que apresentava um comportamento de consumo de luxo voltado às viagens internacionais e agora atrai investimentos pesados no segmento que começa a se estruturar para atender ao consumo local crescente. Olhares se voltam também para o continente africano, que talvez apresente maiores desafios no ambiente econômico, político e social, porém grandes oportunidades. É a vez dos mercados emergentes.

A COMPLEXIDADE E A ATRATIVIDADE DOS EMERGENTES

Desde a década de 1980, a participação dos países ricos no PIB global tem demonstrado queda, ao contrário das economias emergentes. Segundo dados do FMI de abril de 2022¹ a participação no PIB global do G7, composto por Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Canadá, caiu de 50% para 30% em 2020, ano que coincidiu com a participação do bloco BRICS, composto por China, Brasil, Índia, África do Sul e Rússia, que aumentaram sua participação de apenas 10% em 1980. As previsões do FMI são de que a participação do G7 na economia global permaneça em queda até 2026, enquanto a dos BRICS suba para em torno de 35% até 2026. Além dos BRICS, compõem o grupo de principais economias emergentes o México, Indonésia, Cingapura, Malásia, Turquia, Egito, Chile, Colômbia, Arábia Saudita e Catar.

Desconsiderando os fatores culturais que são muito peculiares de cada mercado, os mercados emergentes apresentam características em comum. Algumas delas denotam a complexidade destes mercados e que pode representar desafios para empresas entrantes que não olharem de perto tais fatores em seus planos estratégicos. Alguns exemplos:

1. Panorama do mercado mundial. FMI (Fundo Monetário Internacional), 2022.



ATÉ 2026, PARTICIPAÇÃO
DOS BRICS NA ECONOMIA
GLOBAL DEVERÁ
SUBIR ATÉ 35%

- **Turbulência no ambiente político e econômico** é comum entre os países emergentes a instabilidade econômica. Há dificuldades de conter a inflação e cenários de juros altos. O ambiente político é igualmente conturbado e impacta a economia, havendo prejuízo no estabelecimento de políticas governamentais de longo prazo, dado a constantes trocas de lideranças.
- **Forte participação do governo nos negócios** as decisões políticas impactam diretamente o desempenho das empresas. O ambiente regulatório é conturbado. Há excesso de legislação e regulamentação, dificultando a gestão de operações do setor privado. O governo exerce o papel de regulador e fiscalizador, o que difere de alguns países desenvolvidos onde o setor privado se autorregulamenta e o governo apenas fiscaliza. As instituições são fracionadas e fracas, gerando para as empresas a necessidade de participar direta e ativamente destes processos por meio de estruturas especializadas em relações governamentais.
- **Dificuldades de infraestrutura e conectividade** outro ponto em comum é a deficiência na infraestrutura de logística e transportes e no acesso à internet e soluções para a conectividade. A capilaridade do sistema de transporte é limitada, dificultando o escoamento da produção, em especial a agrícola, com elevada importância para a segurança alimentar global. As dificuldades com a logística e com a conectividade obrigam as empresas industriais a concentrarem a produção em grandes centros urbanos, o que prejudica o desenvolvimento regional das regiões mais afastadas. Apesar das dificuldades de conectividade, em alguns casos, como o brasileiro, o desenvolvimento tecnológico do agronegócio tem resultado na maior atratividade para o jovem permanecer no campo, a promoção da capacitação de pessoas e a maior atração de investimentos.

- **Sistema tributário de difícil compreensão e alta tributação** o sistema tributário costuma ser complexo, com muitos tributos e taxas aplicados em cascata. Além do consumo e da renda, o setor produtivo sofre com cargas tributárias elevadas. O excesso de dispositivos legais prejudica o correto enquadramento tributário e gera passivos para as empresas, gerando insegurança jurídica e dificultando a atração de investimentos.
- **Comércio informal e contrafação** o comércio informal em geral está fortemente presente nos países emergentes e tem relativa importância na geração de renda. A contrafação, as famosas cópias e o descaminho, conhecido popularmente como contrabando, constituem um pesadelo para a gestão das marcas, em especial as marcas de luxo.

Nem tudo é dificuldade. As maiores oportunidades estão presentes nos emergentes. Outras características comuns a estes mercados potencializam as perspectivas de negócios, tais como:

- **Megaprojetos** a preocupação com a criação de infraestrutura adequada existe e concentra as atenções dos governos na viabilização de investimentos. Visando sanar problemas de interesse público, promover o desenvolvimento regional, a conectividade e gerar emprego e renda, os governos estimulam a implantação de grandes projetos de infraestrutura. A Índia vem investindo há décadas na criação de um grande anel ferroviário que liga as principais cidades do país. Conectados a *smart cities*, infraestrutura portuária e aeroportuária, os investimentos têm impacto direto em questões sociais, como a infraestrutura sanitária e a qualificação da mão-de-obra. Além da infraestrutura, o destaque vai para o setor de energia limpa, que tem prioridade na maioria destes países.

- **Crescimento do consumo na classe média** a classe média em geral apresenta aumento de renda nos países emergentes. Trata-se de um consumidor novo para as marcas de luxo, que passam a desenvolver subcategorias de produtos para permitir o acesso desse cliente. São muitos milhões de novos consumidores que se permitem consumir marcas posicionadas no luxo poucas vezes ao ano, mas que geram grandes volumes de faturamento e permitem às marcas a fidelização de clientes novos que podem ascender a classes sociais mais elevadas em poucos anos. Há o impacto de tendências de comportamento de consumo globais mapeadas por institutos de pesquisa, como a Euromonitor, que há alguns anos vem percebendo a chamada “premiunização”, onde o consumidor passa a demandar produtos mais técnicos e de elevada qualidade, mesmo nas categorias de produtos massivos. Algumas categorias, como por exemplo, cosméticos, em especial as maquiagens, passam a conviver com a redução do tamanho de mercado para os produtos massivos e aumento do consumo de produtos no mercado seletivo. Novos posicionamentos surgem para atender a este novo mercado, como o chamado *masstige*, composto por produtos de alta qualidade com preços acessíveis para a classe B.
- **Inovação** outra característica dos mercados emergentes é a de oferecer um ambiente propício à inovação. O mercado em processo de abertura, a intensificação da presença de estrangeiros, a aproximação das universidades do setor privado e o lançamento de linhas de fomento geram o impulsionamento à busca por novas tecnologias que possam gerar soluções para a melhoria geral da competitividade das empresas e para o bem-estar da população.

Embora possa parecer que é muito difícil administrar toda a problemática do ambiente de negócios, a maior parte das marcas globais de luxo apostam nos emergentes para o futuro de seus negócios, afinal trabalhar a fidelização de consumidores novos é mais fácil e menos custoso do que conquistar consumidores já tradicionalmente fidelizados pela concorrência. Barreiras e dificuldades são superáveis, desde que se adote a correta estratégia para gerenciá-las. Cito o exemplo da Prada no artigo *Prada's CEO on Staying Independent in a Consolidating Industry*, publicado na *Harvard Business Review*² e que relata a entrada da Prada no mercado chinês, onde lida com questões relacionadas às diferenças culturais. Ao final do artigo, o então CEO da Prada, Patrizio Bertelli, declara que busca pessoas que possam ajudar a empresa a entrar no mercado sul-africano, afirma que não tem como se estabelecer em novos mercados, sem pisar no escuro, e que a África não pode ser tão mais complicada do que a Rússia na década de 90.

MODELOS DE NEGÓCIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Grandes aprendizados e inúmeras adaptações são necessárias às marcas não só nos produtos e serviços, mas também no próprio ambiente de negócios. Se de um lado, o europeu entende ser o mais criativo, de outro lado, o asiático entende fazer parte de uma cultura milenar e é sua obrigação transmiti-la a outros povos. Por sua vez, em mercados emergentes de maioria islâmica, como a Indonésia e a Arábia Saudita, o estilo de vida e o comportamento no ambiente de negócios estão relacionados a questões religiosas que precisam ser compreendidas e respeitadas. Em vários mercados, há restrições sobre a propriedade por empresas estrangeiras. Em muitos

2. BERTELLI, PATRIZIO. Prada's CEO on Staying Independent In a Consolidating Industry. *Harvard Business Review*, 2012

casos, é preciso ter um sócio local com a maioria do capital. Gestos, sinais e todas as formas de linguagem precisam ser compatibilizados de forma a reduzir o maior número de ruídos nas negociações.

Após concluída a escolha de mercados, estudadas e compreendidas as práticas locais, a empresa passa a ser desafiada pelo planejamento da estratégia de entrada que permita estabelecer o modelo de negócio que lhe permita evoluir mais rápido, produzindo retorno financeiro maior e a diminuição dos riscos para o negócio. Para entender a forma mais adequada para entrada no mercado, é importante olhar para o que nos diz o conhecimento científico e os casos bem-sucedidos na internacionalização.

A teoria clássica e mais difundida de internacionalização foi publicada por Johanson e Vahlne (1977) e atualizada inúmeras vezes pelos próprios autores para acomodar novos modelos de empresas, como as *born globals*, empresas que internacionalizam em um curto espaço de tempo, em geral até três anos, e o fazem com base em modelos de fortalecimento da rede de contatos dos sócios. O modelo Uppsala de Johanson e Vahlne de 2009 descreve o processo de transformação das empresas, ao acessarem o mercado externo como uma inovação incremental. As empresas tomam decisões sobre os modos de atuação no mercado externo considerando o menor risco e grau de comprometimento do mercado. À medida que têm mais acesso a informações e desenvolvem competências, tornam-se aptas a avançar no comprometimento. Temos assim um processo, no qual as empresas atuam, em um primeiro momento, via exportação para um parceiro internacional (agente, representante, distribuidor), seguindo para modelos mais aprimorados, como o estabelecimento de alianças estratégicas, joint ventures e franquias, até que estejam aptas a instalar no exterior uma estrutura própria de comercialização ou distribuição logística, e, em um estágio mais avançado, a aquisição de uma empresa ou instalação de sua estrutura produtiva no exterior.

No caso do mercado de luxo, há uma tendência de as marcas preferirem um investimento local direto, em ao menos um ponto próprio comercial, onde é possível proporcionar ao cliente a correta experiência de marca,

ou utilizar a própria estrutura como formadora do conceito de marca, não só para o consumidor, mas para parceiros locais. Acima de tudo, a estrutura própria local é importante para o aprendizado da marca sobre o comportamento local e a definição de modelos de negócios de longo prazo para o mercado.

Apesar da preferência das marcas de alto valor agregado pela abertura de uma estrutura local no país-alvo, há estratégias empresariais onde a preferência é pelo modelo clássico de entrada com menor risco. É o caso do Grupo Rosset, por exemplo. O grupo atua há 85 anos no fornecimento nacional e internacional de tecidos e rendas para lingerie, fitness e moda em geral. Consolidada a exportação de tecidos para a indústria de moda em inúmeros países, a empresa passou a olhar a oportunidade de internacionalização das marcas de produto acabado pertencentes ao grupo, como a Cia Marítima, Água de Coco, Valisere, Sloggi, Triumph e Body for Sure.

Destacando o caso da internacionalização da Cia Marítima, é possível perceber que a empresa passou por um intenso processo de aprendizado sobre a forma de atuação no mercado externo. Começando por mercados de moda tradicionais, como Europa e Estados Unidos, foi necessário entender as adaptações necessárias para atender aos hábitos da mulher americana e europeia. Embora possa parecer que o *lifestyle* brasileiro possa ser um agregador de valor para a moda praia, na prática adaptações são necessárias para que se garanta um bom volume de vendas. Outro aprendizado importante é sobre as questões de sazonalidade. Em mercados onde os meses de verão são limitados, é necessário ampliar a linha de produtos, agregando itens que possam ser comercializados o ano inteiro. Questões relacionadas à decisão sobre os canais de venda são extremamente importantes, considerando que o fluxo de clientes possa ficar concentrado nas grandes capitais, e bastante limitado em cidades de praia na época do inverno. No caso da França, inicialmente a empresa optou por entrar por meio de uma aliança estratégica com um importador e distribuidor local. Ao longo da parceria, o conhecimento local do distribuidor foi assimilado pela empresa, o que permite evitar



O QUE IRÁ DE FATO DEFINIR
O MODO ESCOLHIDO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO
SERÃO AS CARACTERÍSTICAS
DO MERCADO

alguns erros e ter acertos e uma análise crítica de qual seria a melhor estratégia de atuação no exterior a ser adotada definitivamente pela empresa.

Com o passar dos anos, as operações internacionais da empresa passaram a ser próprias, implicando em maior investimento e risco, dessa vez suportados não só por operações já rentáveis, mas também pelo conhecimento e experiência já existente com o mercado internacional. Tal conhecimento pode ser usado para definições estratégicas de como a empresa deveria atuar em cada mercado. A experiência permite à empresa imprimir com maior propriedade a sua identidade, o seu DNA, na operação em mercados mais distantes. Isso não significa que a empresa irá mudar totalmente a sua forma de operar. O conhecimento permite também que a empresa preste uma assessoria ao potencial parceiro em uma nova aliança estratégica, o que foi o caso da Cia Marítima, ao entrar no mercado de Cingapura por meio de uma parceria local.

Dentre as vantagens da entrada em um mercado por meio de uma aliança estratégica está a alta capacidade de expansão. Como o investimento é conjunto e o parceiro tende a ter elevado conhecimento sobre o mercado local, há maior possibilidade de a empresa investir em mais de um mercado simultaneamente, diluindo o risco da internacionalização. Há naturalmente desvantagens, como o de não ser possível ter o domínio total das operações. Empresas bem-sucedidas na internacionalização adotaram este modelo, como a H Stern na Rússia, na Arábia Saudita e nos Emirados Árabes, que optou pelo modelo de joint ventures com joalherias locais.

Apesar de os modelos clássicos recomendarem cautela e aversão ao risco no início do processo de internacionalização pela necessidade de a empresa desenvolver competências específicas, não é uma regra. O que define o modelo é de fato o mercado. Há empresas que optam por entrar em um mercado por meio de um parceiro, em outro, como em mercados ditadores de tendências e de imagem, a decisão pode ser por estabelecer uma estrutura própria, em outro pode adquirir uma empresa local. O que irá de fato definir o modo escolhido serão as características do mercado. Para cada

mercado há estratégias que funcionam e que não funcionam, erros e acertos, e neste processo a disposição da empresa pelo aprendizado e persistência na busca por alternativas.

Voltando ao caso da H Stern, é interessante notar que a empresa iniciou seu relacionamento com o mercado externo a partir de uma loja no cais do porto do Rio de Janeiro, valendo-se do movimento de estrangeiros que se encantavam com o design exclusivo e valorização das pedras brasileiras. Após esta primeira experiência, investiu em lojas próprias na América do Sul. Aqui se nota mais uma vez o apreço pela teoria consolidada de internacionalização, que reza que as empresas tendem a preferir locais menos distantes geograficamente, e que tendem a ter também uma menor distância cultural. Mas para uma marca de luxo criar reconhecimento internacional é necessário colocar uma bandeira nos mercados formadores de opinião, que na época, mais do que hoje, eram Estados Unidos e Europa. Logo a marca abriu loja nos Estados Unidos e participou de eventos importantes em Londres. O plano de expansão, ao longo dos anos, passou pela abertura de lojas próprias também em Israel, onde ganhou popularidade e se tornou uma das principais joalherias. Contudo, em alguns países foi necessário desenvolver alianças. Não somente por questões relacionadas à legislação local, como citado anteriormente, mas também para permitir uma rápida expansão da marca globalmente.

Outro aspecto importante do caso de internacionalização da H Stern, é a percepção de que seu posicionamento de marca se modificou ao longo do tempo. Passou do destaque às pedras brasileiras, que continuam fortemente presentes nas coleções da marca até os dias de hoje, para um design atemporal e global com excelência no acabamento e na qualidade técnica. Foram feitos investimentos na especialização da equipe, formada na própria empresa. Este incremento nas competências empresariais e na mudança dos diferenciais competitivos é, em grande parte, provocado pela internacionalização, que faz com que a empresa tenha de ser hábil na gestão de operações complexas, e esteja exposta a inovações e novas tecnologias. Outras joalherias brasileiras se destacam na internacionalização por meio de parcerias

internacionais. A marca Silvia Furmanovich realiza um trabalho inspirado em várias culturas e utilizando uma gama extensa de materiais, mantendo operações nos Estados Unidos, Europa, e nos emergentes Turquia e Tailândia.

A diversidade cultural brasileira e da nossa biodiversidade está presente nas marcas brasileiras que conquistam o mercado externo e adotam este posicionamento como diferencial competitivo. Talvez o caso mais conhecido seja o da Natura, que com a linha Ekos promoveu o reconhecimento global das propriedades terapêuticas dos ingredientes amazônicos e outros biomas brasileiros. A história de internacionalização da Natura também apresenta características condizentes com o modelo de Uppsala. Seus primeiros movimentos relacionados à internacionalização na década de 1980 foram no Chile, por meio de um distribuidor, seguido pela Argentina na década de 1990. Outras operações foram abertas via um parceiro distribuidor na Bolívia. Apesar de ser uma boa plataforma de expansão na América Latina, as operações por meio das alianças não foram um sucesso absoluto. Muitos problemas foram enfrentados na compreensão dos parceiros comerciais quanto à cultura da organização e os valores da marca. Isso fez com que a Natura sentisse a necessidade de operar diretamente no mercado. Outro fator importante é que o crescimento do consumo de produtos de higiene e beleza no Brasil era absurdamente alto, o que fazia com que as empresas do setor priorizassem o mercado interno nas suas operações. Erros e acertos promoveram o aprendizado da marca sobre o mercado latino-americano e fizeram com que a empresa optasse por administrar diretamente. Operações próprias no México e no Peru foram agregadas ao portfólio de mercado, tornando a empresa uma das maiores da região no segmento.

Em meados dos 2004, a empresa passou a planejar sua expansão para países do G7. Desafios adicionais eram notados por conta de características diferentes no padrão de consumo na América Latina e nos países desenvolvidos. Um exemplo disso é o fato de que na época produtos de maior valor agregado eram bem-sucedidos no canal de venda direta na maior parte dos países latino-americanos, o que não se confirmava na Europa e nos Estados

Unidos onde a preferência era pela compra nas lojas. Esta característica fez com que a Natura entendesse ser necessária a abertura de uma loja própria em Paris. Nos anos seguintes o modelo passou por mais transformações para um modelo de internacionalização pouco discutido, porém muito utilizado pelas empresas: a aquisição internacional. Os próximos passos se deram com a compra da australiana Aesop, recentemente vendida, da inglesa The Body Shop e da americana Avon, formando o Grupo Natura, com uma linha completa de marcas posicionadas em diferentes segmentos para consumidores com diferentes hábitos e costumes.

Falando em propósitos, e em especial para o mercado de luxo, a sustentabilidade é outro atributo especialmente relevante na internacionalização. Neste atributo, várias marcas do segmento de moda têm apostado fortemente e promovido a transformação de sua produção. Um exemplo é a marca Melissa, que passou a fazer a logística reversa dos calçados usados em suas lojas que são reutilizados na confecção de novos produtos e a gestão de sua produção preza pelo resíduo zero e redução do consumo de água. Embora a parcela da população brasileira que de fato se preocupa com a sustentabilidade ainda seja pequena, no mercado externo o atributo é uma premissa de entrada.

O modelo de internacionalização da Melissa igualmente passou por diferentes formatos, desde a exportação direta, lojas próprias e alianças estratégicas. Em 2021, a Grendene, detentora da marca, estabeleceu uma parceria com a 3G Radar, gestora de recursos ligada a 3G Capital, e montou a Grendene Global Brands, responsável pela distribuição das marcas na empresa nos Estados Unidos, Canadá, China e Hong Kong, estratégia que transferiu a gestão das operações de distribuição internacional para um país estrangeiro.

Estes e outros tantos exemplos nos mostram que atuar no mercado internacional é essencialmente ter a humildade de aprender e estar aberto a ter uma oferta customizável. A conhecer e envolver seus interlocutores e promover agregadores de valor para as trocas comerciais e culturais.

O FUTURO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO LUXO

As principais tendências relacionadas às operações internacionais acompanham os movimentos relacionados à indústria 4.0. A digitalização é cada vez mais presente nos negócios internacionais, não só no âmbito das trocas comerciais por meio de plataformas de e-commerce, mas também em soluções para a melhoria da competitividade. O uso de *blockchains* para a facilitação da logística internacional e para simplificação dos meios de pagamentos internacionais já é bastante comum. Além de agilizar os processos por meio da integração dos vários órgãos anuentes do comércio internacional em um país de origem e de destino, garante a segurança das informações. O uso da inteligência artificial para o controle de risco aduaneiro é também bastante difundido. Pode haver alguma resistência momentânea e dificuldades quanto à alta necessidade de investimentos, porém não haverá outra forma de garantir a evolução da competitividade no comércio internacional, sem o ganho de eficiência por meio da tecnologia e da integração entre sistemas dos diversos países.

Olhando sob a ótica do valor gerado para o consumidor, há também fortes tendências à valorização das soluções que permitam criar conveniência por meio da digitalização. O valor percebido por eles deixou de consistir na simples entrega de produtos para passar a ser uma entrega de soluções, incluindo serviços e suporte ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos. Segundo dados da Accenture, a receita de empresas industriais proveniente de serviços representava 29%, podendo chegar a 60% até 2030. Trata-se da servitização da indústria, uma transformação no modelo de negócios, onde a empresa procura agregar valor aos produtos por meio da adição de serviços. Em estágios mais elevados do processo de servitização, a empresa passa a vender o uso do produto, em vez da transferência da posse do produto, podendo o bem retornar ao fabricante após o término do contrato.

A forte tendência de os compradores passarem a pagar pelo uso de um produto, ao invés de pagar pela aquisição dele, e de exigir cada vez mais conveniência na entrega e manutenção da solução, faz com que as empresas tenham que modificar a sua oferta não só localmente, como também globalmente. Para atender às demandas do mercado, as organizações inovam as suas capacidades e processos para uma melhor criação de valor mútuo através de uma mudança da oferta de produtos para estratégias de adição de serviços em um estágio mais inicial e evoluem em estágios mais avançados para a substituição da oferta de produtos pela oferta de serviços, ou na oferta de ambos os modelos, o tradicional e o servitizado, coexistindo harmonicamente, sendo que o consumidor pode optar por um modelo ou outro conforme sua necessidade.

Vários exemplos já fazem parte do nosso dia a dia. Já é possível assinar um contrato de uso de um carro, ao invés de comprá-lo. Há *marketplaces* especializados na locação de artigos de luxo, ao invés da venda. Vestidos, chapéus, bolsas, joias, relógios. O cliente pode permanecer com o produto por períodos, assinar pacotes mensais que dão direito ao uso de uma quantidade de peças. Ao final de um período de locação o item de moda pode passar por processos de *upcycling* e ser recolocado no mercado em um novo canal de venda.

Por fim, destaco a relevância social da internacionalização das marcas de luxo nos mercados emergentes. A internacionalização gera emprego, gera renda e aproxima culturas distintas. Fortalecer o mercado de consumo de alto valor agregado significa promover o desenvolvimento regional e a competitividade de inúmeras cadeias produtivas. As marcas de luxo têm o poder de ditar tendências, de discutir assuntos delicados de maneira sutil por meio da imagem e da criatividade, de promover a inclusão e a diversidade. O luxo é inovador, é disruptivo, é forte e, assim como a internacionalização, celebra a multiculturalidade.

Referências

CAVUSGIL, SALIH TAMER; GHOURI, PERVEZ N.; LIU, LEIGH ANNE. Doing Business in Emerging Markets. SAGE Publications Ltd, 3ª Edição, Londres, 2021.

FERREIRA, LEONARDO; SOARES LEONARDO. Internacionalização de uma empresa familiar brasileira: O caso H.Stern. Conferência: Annals of Iberoamerican Academy of Management. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

GOMES, SILVANA SCHEFFEL. A adoção de estratégias de servitização na internacionalização de empresas. Dissertação de mestrado em administração de empresas, área de concentração estratégia empresarial. Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, agosto de 2021.

HULT, G. T. M.; GONZALEZ-PEREZ, M. A.; LAGERSTRÖM, K. The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. Journal of International Business Studies, v. 51, n. 1, p. 38-49, 2020.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

PAAVOLA, NINA; CHATTOPADHYAY, AMITAVA; TANURE, BETANIA. Natura: Expanding Beyond Latin America. Fundação Dom Cabral, INSEAD, 2006.

Palestra: A internacionalização da Cia. Marítima. Thiago Guerini. Aula de Mercados Emergentes e Internacionalização, pós-graduação de Negócios e Mercado de Luxo Contemporâneo ESPM, 2023.

Palestra: A internacionalização da Melissa. Daiane Vanzin Hoffman. Aula de Mercados Emergentes e Internacionalização, pós-graduação de Negócios e Mercado de Luxo Contemporâneo ESPM, 2021.

WESTBROOK, G; ANGUS, A. As 10 Principais Tendências Globais de Consumo. Euromonitor 2021.



Professor da ESPM; coordenador do Centro ESPM de Desenvolvimento Socioambiental (CEDS); idealizador e conselheiro da Abraps; idealizador da Plataforma Dias Mais Sustentáveis; e palestrante sobre sustentabilidade, empreendedorismo e estilo de vida. Autor dos livros: Marketing para Ambientes Disruptivos, Administração por Competências e 101 Dias com Ações Mais Sustentáveis para Mudar o Mundo (Prêmio Jabuti 2019).

O IMPACTO DO ESG NO MERCADO DE LUXO

Gerador de tendências e referência para outras indústrias, o luxo assume enorme responsabilidade no cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU

por
Marcus Nakagawa

As empresas desde a sua criação, estão se desenvolvendo conforme a necessidade do mercado. Atender as necessidades e os desejos do consumidor por meio de oferta de produtos e serviços é o que chamamos de marketing. Gerando valor por meio dos produtos e serviços é a maneira de a empresa se diferenciar no mercado consumidor.

E quando o assunto é o mercado de luxo ainda existe a necessidade de gerar um alto valor agregado, com produtos e serviços exclusivos, com alta qualidade, durabilidade, design e uma experiência única na jornada do consumidor. Algo que seja escasso, contenha tradição, história e seja lendário. E, claro, não podemos esquecer de que tudo isso gerará muito lucro para a empresa, empreendedores e acionistas. E pronto, estamos cumprindo a atividade principal das empresas, certo?

Até algumas décadas atrás este pensamento era o que imperava na maioria dos mercados, empresas, acionistas, funcionários e consumidores. A ciência, juntamente com a tecnologia, descobriu e provou outros vetores que estão fazendo com que este modelo tradicional e antigo de marketing e gestão de empresas mude e evolua, assim como os seres humanos.

Na questão ambiental existem muitos desafios desde que o modelo de produção em série da teoria da administração foi criado. No momento em que os primeiros carros em série foram fabricados, não existiam conhecimentos sobre os males que a energia à base de combustível fóssil traria para o planeta, por exemplo. Conforme o desenvolvimento de produtos, processos e serviços, sempre com base em recursos naturais, as empresas estavam retirando os ativos da Terra e acreditavam que a regeneração seria rápida para o que se “emprestava” na natureza. As mensurações e medições destes recursos não levavam em conta que um dia um mineral, um vegetal ou um animal poderiam também ser um “artigo de luxo” – ser escasso, único, lendário e entrasse em extinção.

A regeneração do planeta não está mais acontecendo conforme extraímos, mineramos, sujamos, não reciclamos, não conservamos ou não preservamos. Em 2023, no mês de agosto chegamos ao *Overshoot Day*, o dia da sobrecarga da Terra. Isso quer dizer que nos sete meses os seres humanos consumiram o que a natureza dispõe para um ano inteiro. E que atualmente o planeta não está conseguindo repor, regenerar, atualizar os recursos naturais. Estamos no “cheque especial” do planeta e não temos um fiador ou um lastro bancário para poder pegar empréstimo. Em 1971, segundo os cálculos da Global Footprint Network¹, estávamos utilizando um planeta Terra e ela conseguia se regenerar. Agora em 2023, esta nossa pegada ecológica faz com que precisamos de 1,7 planetas Terra para atender a demanda do nosso consumo, do nosso estilo de vida, da nossa poluição e no descaso que estamos

1. Global Footprint Network: data.footprintnetwork.org.

nas questões ambientais. E só lembrando que estamos vivendo em um planeta único, ou seja, só temos este planeta.

Este é um dos exemplos de fatores que fizeram com que as questões ambientais entrassem também nos desafios das empresas. Não somente usar os recursos naturais, produzir, distribuir, entregar e vender. Agora é necessário também pensar em longo prazo, ou seja, planejar o consumo dos recursos naturais e não destruir o que já existe. Pensar num modelo que ajude a regeneração desta fonte que não é constante e eterna, como não se imaginava. Outros pontos ligados às questões ambientais também serão colocados ao longo do capítulo.

Um outro vetor que muito influenciou nesta mudança do pensamento da gestão empresarial anterior para agora são as questões sociais. O fator humano sempre foi utilizado desde o começo da industrialização, sendo que até hoje chamamos de recursos humanos a parte da empresa que faz a gestão dos funcionários e operacionaliza as atividades produtivas. No início da história das indústrias, no processo produtivo as pessoas eram as “máquinas” de hoje, com atividades repetitivas, insalubres, perigosas, enfim sem muito calcular os perigos para a saúde e segurança, por exemplo.

Muitos produtos e serviços foram feitos à base de muito sangue e mortes até chegarmos à evolução de hoje. As máquinas e robôs vieram para substituir processos perigosos e repetitivos para que tenhamos o conforto dos produtos e serviços que consumimos atualmente. Com o advento da constituição das Nações Unidas após a Segunda Guerra mundial, com a construção da Declaração dos Direitos Humanos, os direcionamentos e normas da Organização Internacional do Trabalho, entre outros movimentos humanitários e trabalhistas, existe atualmente a busca por um acesso a um trabalho digno e produtivo em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana.

Outro debate sempre foi a questão de crianças trabalhando e ainda em situações insalubres. E muita gente que até hoje está trabalhando de forma forçada ou análoga à escravidão. Existem muitos filmes que retratam estas dificuldades da gestão dos recursos humanos nos processos produtivos

como “Diamantes de Sangue” que apresenta a saga de se conseguir diamantes ou os filmes brasileiros “7 Prisioneiros” e “Pureza” que apresentam a escravidão moderna.

Estes são alguns dos vários pontos dos fatores sociais em que as atuais empresas precisam se prevenir não somente nos seus processos produtivos quanto na sua cadeia de valor.

Quem acreditava que bastava gerar valor agregado ao seu produto e serviço para o consumidor começa a entender que existe uma complexidade maior nos dias de hoje para a gestão de empresas tradicionais ou do mercado de luxo. As demandas das pessoas e do planeta estão sendo analisadas conforme a evolução e desenvolvimento social e ambiental. Agora não é somente gerar lucro a qualquer custo e preço, sem levar em consideração a vida das pessoas ou o impacto no planeta.

Aliado a tudo isso, as empresas e organizações tornaram-se gigantescas e globais, fazendo com que a administração seja feita em todos os países. As marcas de luxo são o melhor exemplo de que a visão global é fundamental para o seu crescimento no mercado. Quando existe esta ampliação de escopo de atuação da empresa, a complexidade aumenta não só na questão produtiva e de logística, mas também no cumprimento das normas, leis e regras de cada país e estado. Aliada a este tema temos a questão de gestar todas estas pessoas globalmente e localmente. Realmente a pluralidade de gestão começa a complicar. Neste caso, os investidores e acionistas começaram a exigir uma governança melhor nas empresas. Uma forma de se organizar com mecanismos e princípios para ajudar na tomada de decisões, levando em consideração as relações com os vários stakeholders e seguindo normas éticas, transparência e uma conduta responsável.

E o mercado de luxo com todos estes novos fatores de gestão e administração não está imune a tudo isso. A sua gestão social, ambiental e de governança tem que ser diferenciada também? E a resposta é sim! A questão do luxo associado ao desenvolvimento sustentável é fundamental, uma vez que muitas vezes as marcas de luxo ditam as regras do mercado, as tendências,

os sonhos de consumo, as aspirações de outras marcas, produtos e serviços. Além de serem sempre vitrine para ataques de *haters*, canceladores, ONGs, jornalistas, entre outros.

As empresas da beleza, moda, joias, turismo, arquitetura, carros, serviços e outras de luxo estão se movimentando para que continuem sendo inovadoras, exclusivas e com uma jornada inesquecível para o consumidor, levando em consideração as questões socioambientais e de governança. Muitas possuem compromissos com o Pacto Global da ONU para a Agenda 2030 e os 17 ODS [Objetivos do Desenvolvimento Sustentável], além de participarem de movimentos como o Positive Luxury² que já conta com 170 negócios de luxo e possui inclusive uma certificação, a Butterfly Mark.

A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

O entendimento da sustentabilidade empresarial, do ESG e de outros conceitos são fundamentais para qualificar a gestão das empresas de luxo como um fator primordial para o desenvolvimento sustentável. Os debates sobre a questão ambiental mundial começaram com grandes conferências mundiais nos anos 70, como a análise da pegada ecológica do *Overshoot Day*³, nas quais as discussões eram em torno dos recursos do planeta e da mensuração do impacto ambiental das ações dos seres humanos.

O conceito do desenvolvimento sustentável foi consagrado em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento no documento coordenado pela Gro Brundtland, na época a primeira-ministra da Noruega. A ideia de pensarmos nos recursos de hoje sem terminar com o futuro foi amplamente disseminado. Este documento com o título de Nosso Futuro Comum, apresentava não somente as questões dos desafios e problemas

2. Positive Luxury: positiveluxury.com

3. Earth Overshoot Day: overshoot.footprintnetwork.org

ambientais, mas também todas as pautas sociais como pobreza, desigualdade social, falta de diversidade e inclusão. Com a Eco 92, a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, a temática do meio ambiente foi reforçada como um fator fundamental do desenvolvimento econômico. E que governos, empresas, organizações da sociedade civil e população deveriam juntos buscar não somente um crescimento econômico a qualquer custo e sim o desenvolvimento sustentável.

A fim de promover a preocupação com os direitos humanos e estes principais problemas globais, por meio da cúpula das Nações Unidas, a ONU desenvolveu uma agenda mundial chamada “Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (ODS) (REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL, 2017, p, 11). Criada em setembro de 2015, essa agenda é composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidas até o ano de 2030 (PNUD, ONU, 2016 p.1). Os objetivos da agenda são ações que tratam das questões de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, consumo, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, mudanças climáticas, proteção e uso sustentável dos oceanos e ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização, promoção da paz mundial e parcerias globais para institucionalizar os objetivos também oficializados pelo mesmo relatório da ONU.

A construção dos objetivos de desenvolvimento sustentável se deu por meio da contribuição de diversos países, entre eles, países de economias desenvolvidas e emergentes para alcançar um desenvolvimento sustentável. Além de tratar de questões sociais, os ODS favorecem a conservação e proteção de recursos do planeta terra para que as próximas gerações possam ter um futuro sustentável e digno.

**OBJETIVOS DO
DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL
(ODS) DA ONU**



1. Erradicação da pobreza



2. Fome zero e agricultura sustentável



3. Saúde e bem-estar



4. Educação de qualidade



5. Igualdade de gênero



6. Água potável e saneamento



7. Energia limpa e acessível



8. Trabalho decente e crescimento econômico



9. Indústria, inovação e infraestrutura



10. Redução das desigualdades



11. Cidades e comunidades sustentáveis



12. Consumo e produção responsáveis



13. Ação contra a mudança global do clima



14. Vida na água



15. Vida terrestre



16. Paz, justiça e instituições eficazes



17. Parcerias e meios de implementação

Um marco conceitual para a temática da sustentabilidade aplicado às empresas foi o “triple botton line” ou o tripé da sustentabilidade de John Elkington, criado em 1994 e consolidado em seu livro de 1997, “Canibais com Garfo e Faca”. O princípio deste tripé é aglutinar o pensamento ambiental, social e financeiro nas estratégias das empresas. É também conhecido em inglês como o triplo P (People, Planet, Profit), ou seja, levar em consideração nos negócios as Pessoas, o Planeta e o Lucro. Na edição brasileira, Elkington (2012) coloca um guia para o desenvolvimento de um programa de auditoria da sustentabilidade, com alguns tópicos de gestão para mudarmos os paradigmas atuais que denomina como 7 revoluções. Um programa muito interessante para que a gestão da qualidade implemente os processos e auditorias para chegar aos objetivos dos novos paradigmas.

PROGRAMA DE AUDITORIA
DE SUSTENTABILIDADE

Revolução	Enfoque	Velho paradigma	Novo paradigma
1.	Mercados.	Consentimento	Competição
2.	Valores	Rígidos	Maleáveis
3.	Transparência	Fechado	Aberto
4.	Tecnologia no ciclo de vida	Produto	Função
5.	Parcerias	Subversão	Simbiose
6.	Tempo	Amplitude	Extensão
7.	Governança corporativa	Exclusivo	Inclusivo

FONTE
Elkington (2012)

O tripé da sustentabilidade fez 25 anos em 2019 e Elkington escreveu no ano anterior, na *Harvard Business Review*, que precisava fazer um recall do conceito. Havendo a necessidade de uma afinação ou uma melhoria – como as montadoras fazem com os carros que apresentam problemas. O visionário diz que daqui a 25 anos poderemos olhar para trás e apontar que começamos a colocar efetivamente a tríplice hélice na criação de valor e no código genético do capitalismo, estimulando a regeneração de nossas economias, sociedades e biosfera

Também no final dos anos 90 e início dos anos 2000, as empresas no Brasil estavam num crescente desenvolvimento pela responsabilidade social corporativa. Organizações como o Instituto Ethos, Instituto Akatu, IDIS, CEBDS, entre outros, estavam realizando suas conferências, seus grupos de trabalho e seus projetos para disseminação do tema. A grande finalidade era mobilizar os negócios para entender a importância de se pensar além dos indicadores financeiros, mas também em indicadores com as temáticas da governança, investimento social privado, relacionamento com a comunidade, ética, gestão de stakeholders, e vários outros.

Em 2005 também nasceu, como uma iniciativa pioneira na América Latina, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da então Bovespa, que hoje chama B3. Esta ferramenta faz uma análise comparativa por meio das suas 7 dimensões de empresas listadas na bolsa de valores da B3 com o olhar da sustentabilidade corporativa, ou seja, empresas que buscam eficiência econômica, justiça social, equilíbrio ambiental e governança corporativa.

Ou seja, com todos estes índices e resultados, o mercado está entendendo cada vez mais que a missão empresarial vai além das questões financeiras. E que também está ligado aos seus impactos no meio ambiente, no social e na sua forma da sua governança. Com isso surgiu o termo ASG (Ambiental, Social e Governança) ou ESG (Environmental, Social & Governance) em inglês. A sigla apareceu primeiramente na publicação “Who Cares Wins” de 2004 do Pacto Global da ONU junto com o Banco Mundial e está sendo usada principalmente pelos investidores e no setor financeiro.

Neste setor, estas três letras estão ganhando uma maior força, por exemplo, a BlackRock, maior empresa em gestão de ativos do mundo, definiu desde o início de 2020 um plano de ação para tornar a sustentabilidade um componente-chave dos seus investimentos. A análise do ESG é fundamental para a tomada de decisão dos investidores em todos os mercados para diminuir os seus riscos, além de entender como uma forma de responder às demandas da sociedade e do planeta de uma forma monetizada, política ou de relacionamento positivo.

Para isso existem vários índices e indicadores para a gestão do ESG como os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, as diretrizes de relatórios de sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI), a Norma de Responsabilidade Social ABNT NBR ISO 26000, a norma ABNT PR 2030 – ESG, o CDP, e outras iniciativas ligadas à transparência e mensuração do desenvolvimento sustentável corporativo.

Independente de que a sigla ESG será a substituição para os vários termos existentes hoje como: responsabilidade social corporativa, tripé da sustentabilidade, cidadania corporativa, sustentabilidade empresarial ou empresa com desenvolvimento sustentável; o importante é que o movimento está num crescimento exponencial e muitos profissionais pelo desenvolvimento sustentável estão trabalhando para tornar os dados, indicadores e análises mais concretos e tangíveis. E neste caso as empresas de luxo também estão neste movimento para garantir as entregas financeiras, ambientais, sociais e de governança para os seus acionistas.



O ESG NO MERCADO DE LUXO

O mercado de luxo, muitas vezes, é a “ponta de lançamento” de muitos produtos e serviços. Por meio deste mercado é que são pagos os investimentos em tecnologia, inovação e desenvolvimento. Um bom exemplo são as TVs de Led que no seu início eram somente para pessoas que tinham poder aquisitivo muito alto e no Brasil entrou com um preço acessível somente para o segmento de luxo. Conforme a escala de vendas e produção foi aumentando, os preços foram abaixando e a tecnologia e todo investimento feito na inovação neste produto foi sendo pago. Outro bom exemplo são os carros elétricos que no exterior começaram como carros somente de luxo e agora já existe segmento *premium*. Ainda não chegou ao popular no Brasil, mas em alguns países já conseguiu se equiparar aos convencionais de combustão.

Outro ponto importante inclusive para as questões de gestão para a sustentabilidade é o quanto estas marcas de luxo são referências para outras marcas, produtos e serviços. O luxo serve muitas vezes como fonte de inspiração para empresas com públicos mais diversos, sendo a moda o principal exemplo de como muitas tendências saem diretamente das passarelas da Europa para a lojas *fast fashion* em todo o mundo. Numa entrevista para a revista ELLE em junho de 2021⁴, Rossella Ravagli, profissional que pavimentou o caminho do ESG na Gucci, coloca como a responsabilidade ambiental e social se desenvolveu nos últimos anos e ratifica a importância da liderança destas empresas nas tendências mundiais:

“Se são essas marcas os trendsetters, então precisam criar tendências e não apenas seguir os outros. As grandes marcas de moda são imitadas. Elas têm um grande poder, logo têm também uma grande responsabilidade. Precisam conduzir uma grande mudança. Precisam mudar o modo de produzir. Pensar em novos modelos de desenvolvimento, de negócios. A sustentabilidade com inovação, na tecnologia para que os processos sejam mais eficientes e menos

4. As marcas de luxo precisam dar exemplo: elle.com.br/moda/sustentabilidade-no-mercado-de-luxo

dependentes da matéria-prima. As marcas de moda precisam também produzir menos resíduos. Não é só sobre reutilizar resíduos, mas sobre produzir menos resíduos, evitar o acúmulo, investir em economia circular. E, claro, pensar na justiça social. As pessoas estão no centro. As que estão na empresa e os fornecedores, todos os que estão envolvidos precisam estar no centro. São pontos cruciais para se levar em consideração dentro de uma empresa de luxo”.

Na área de hotelaria também as tendências para as questões ambientais e sociais estão sendo levadas em consideração. Na entrevista para a revista Vogue em janeiro de 2023⁵, a CEO da rede de hotéis Rosewood, Sonia Cheng, uma das executivas da área mais importantes do mundo coloca que:

“O luxo tornou-se mais responsável. O foco está menos na abundância e no excesso e os consumidores ricos agora estão dispostos a gastar mais para garantir que estão apoiando marcas que são social e sustentavelmente responsáveis. Fomos movidos como marca para nos comprometermos e investirmos ainda mais em viagens responsáveis. Procuramos ser um forte apoiador e defensor de nossas comunidades, tanto em nível local quanto em escala global. A inovação é um dos nossos valores fundamentais e está nos servindo bem em todas as áreas do nosso negócio, incluindo a sustentabilidade. Existem muitas inovações que podem ajudar as marcas de luxo a desenvolver e operar com mais sustentabilidade. Temos um apetite crescente por procurá-los e implementá-los. Em todas as nossas propriedades, cosmopolitas e remotas, procuramos criar cadeias de operações mais circulares, onde não apenas adquirimos materiais localmente para minimizar nossa pegada, mas também encontramos maneiras de reaproveitar continuamente o que usamos para reduzir o desperdício e fornecer serviços úteis e recursos para outros”.

Como percebemos, a temática entre o ESG, a sustentabilidade e o mercado de luxo vem sendo debatida em diversos palcos, entrevistas, reportagens e estão sendo feitas diversas pesquisas acadêmicas, mas ainda existem muitas

5. O futuro do luxo é sustentável: vogue.globo.com/vogue-negocios/noticia/2023/01/sonia-cheng-rosewood.ghml

confusões ou ainda simplificações da temática. No mundo da moda, por exemplo, a simplificação de que os produtos são de origem certificada ou não utilizam mão de obra análoga à escravidão é um resumo muito básico para o ESG, para o *compliance*, ou para a gestão da empresa de seguir as leis, os acordos da Organização Internacional de Trabalho (OIT) da ONU, ou ainda as leis ambientais locais. Seguir as leis de cada país e as normas internacionais são o básico para qualquer empresa, não pode ser uma vantagem competitiva ou um valor agregado. É preciso ir além como colocaram as executivas citadas anteriormente.

Ainda na moda, na decoração ou em outros mercados de luxo, o *upcycling*, que é a reutilização de peças que sobraram, de reúso do mercado ou ainda de aproveitamento de “lixo” como vulgarmente são conhecidos os resíduos. Um exemplo de *upcycling* é a Boeing que transforma peças de aviões em móveis de luxo de mais de R\$ 100 mil⁶. A Plane Industries, empresa britânica, coloca design, exclusividade e beleza em peças móveis de luxo também com partes de peças de avião. Fundada em 2013, a empresa promete: “Cada peça de mobiliário de aviação que fabricamos tem uma história, procedência e uma história única que estão ligadas à herança e à beleza do voo”.

Para ampliar mais a percepção da relação entre o luxo e a sustentabilidade, a Ipsos, uma referência mundial em pesquisa de mercado, realizou uma mesa redonda sobre luxo com especialistas em Channel Performance e Experiência do cliente da Ipsos. O evento internacional e transcontinental foi organizado por Kendra Jones (Ipsos no Reino Unido) e moderado por Stephane Paoli (Ipsos na Suíça) e Javier Calvar (Ipsos em Hong Kong), tudo isso em fevereiro de 2023. A partir desta conversa saíram 3 grandes pontos⁷, que vão além dos temas do dia a dia, passam pela estratégia do negócio:

- Produtos e serviços verdadeiramente sustentáveis são aqueles que consideram a sustentabilidade ao longo da sua jornada,

6. Boeing transforma peças em móveis de luxo: economia.uol.com.br/todos-a-bordo/2021/01/02/moveis-pecas-avioes-boeing.htm

7. Três lições sobre luxo e sustentabilidade: ipsos.com/pt-br/tres-lico-es-sobre-luxo-e-sustentabilidade

ou seja, em todos os processos de fornecimento, produção, distribuição, consumo etc. Combinados com os verdadeiros benefícios ao consumidor apresentando a oportunidade para que o luxo se torne sinônimo de sustentabilidade.

- A definição de luxo está mudando com um novo foco na sustentabilidade e os novos consumidores estão chegando com diferentes direções. Posicionando o produto como “algo para o futuro” não significa apenas o seu valor de durabilidade, mas também preocupado com o planeta.
- O foco tem de estar em como fabricamos os produtos e quem os faz – idealmente, isso incluirá o design para circularidade desde o início, mas isso depende de cada categoria e segmento de mercado. E há muitas maneiras nas quais a economia circular pode tomar forma nos produtos e serviços.

Em um artigo da revista internacional acadêmica da British Academy of Management, os autores pesquisaram vários artigos acadêmicos internacionais em inglês de 2007 a 2018 com as temáticas luxo sustentável, luxo verde, ecoLuxo e luxo orgânico. O tema do artigo é “Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research” (Athwal, N.; Wells, V. K.; Carrigan, M.; Henninger, C. E.; 2019) e foi feita uma revisão teórica para entender um pouco mais sobre o tema. Focaram em três grandes temas que foram: preocupações e práticas dos consumidores; preocupações e práticas organizacionais; e temas da cultura internacional e “cross-cultural”. Na conclusão colocam que o “setor do luxo tem muito a ganhar e a perder com práticas mais sustentáveis, e qualquer estratégia de sustentabilidade deve estar alinhada com as características fundamentais do luxo: herança, qualidade, longevidade e atemporalidade. Além disso, associar o luxo apenas a motivos econômicos e de status não permite compreender a natureza mais subjetiva, pessoal e contestável do consumo de luxo”.

No lado dos consumidores a plataforma global Farfetch pesquisou o comportamento do consumidor brasileiro e, na sua pesquisa lançada em setembro



QUALQUER ESTRATÉGIA
DE SUSTENTABILIDADE
DEVE ESTAR ALINHADA
COM AS CARACTERÍSTICAS
FUNDAMENTAIS DO LUXO:
HERANÇA, QUALIDADE,
LONGEVIDADE E
ATEMPORALIDADE

de 2023, apresentou⁸ que as gerações X, *millennials* e Z buscam mais informações sobre a origem e a ética dos produtos. E que a taxa de conversão (compra) é 10% maior para itens com atributos sustentáveis. No ano anterior 27% dos clientes do marketplace compraram pelo menos um produto considerado consciente, um aumento de 16% comparativamente a 2021. Segundo Renato Guerra, vice-presidente Latam da Farfetch: “Os consumidores locais estão cada vez mais atentos às tendências globais e à sustentabilidade, enquanto também mantêm um apreço pelo luxo tradicional. Essa combinação torna o Brasil um mercado empolgante para as marcas de luxo globais”.

Entendendo este movimento global, as marcas italianas Prada e Valentino e a francesa Louis Vuitton reformaram seus logotipos para produtos que classificam como mais sustentáveis⁹.

A ideia é passar uma imagem de eco-friendly dentro de seus produtos que possuem atributos ambientais mais corretos como nylon reciclado, algodão orgânico, materiais reciclados, orgânicos, reúso, entre outros.

Obviamente que as empresas de luxo precisam tomar cuidado com o *greenwashing*, lavagem verde dos produtos e serviços. Ou seja, que todo o seu processo, como já colocado anteriormente seja efetivamente, ambientalmente correto, economicamente viável e socialmente inclusivo. Seguindo sempre as normas, leis e regras locais e internacionais. E apresentando as comprovações para todos estes atributos ambientais e sociais das marcas, produtos e serviços. Estas comprovações precisam ser auditadas e validadas por uma organização independente. Senão as empresas correm o risco de serem colocadas como mentirosas e assim perderão muito dinheiro com esta atitude. Além de ganharem *haters* e canceladores nas redes sociais.

O ESG e a sustentabilidade no mercado de luxo estão em desenvolvimento como em todos os outros mercados. Esta nova forma de gestão está

8. Istoé Dinheiro, Farfetch: istoedinheiro.com.br/consumo-de-luxo-estudo-identifica-preocupacao-do-brasileiro-com-sustentabilidade

9. Metropoles, Coluna Ilca Maria Estevão: metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/marcas-de-luxo-recriam-logos-para-passar-imagem-sustentavel

sendo inserida e aprendida pelas empresas e organizações em todo o mundo. E cada vez mais requerida pelos acionistas pela questão do risco do investimento. Quando colocamos a temática para os mercados de luxo específicos de turismo, móveis, moradia, automóveis, joias, moda, barcos, enfim para cada um destes mercados teremos as demandas das questões ambientais, sociais e de governança. Em cada mercado existem os impactos negativos e positivos que são gerados em decorrência dos processos de extração, fornecimento, produção, distribuição, consumo e descarte. Neste impacto negativo, como um exemplo, o pensamento linear precisa ser rompido para que o descarte não exista gerando resíduos e poluindo o planeta.

Mas como apresentamos ao longo do capítulo, são vários os desafios do planeta e das pessoas representados pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. E os vários indicadores de controle do ESG precisam ser inseridos na estratégia do negócio, perpassando cada departamento e chegando no dia a dia das operações da empresa.

As empresas de luxo não podem ficar aquém de todos estes movimentos e têm que liderar para que os paradigmas sejam quebrados. Além disso precisam continuar se adequando para atender às novas demandas da sociedade, dos acionistas, dos atuais consumidores e suas preocupações. O ESG e a sustentabilidade têm que ser a inovação do mercado de luxo, para que os outros mercados sigam mais esta tendência que não tem mais volta.



Referências

Rede Brasil do Pacto Global. Integração dos ODS na estratégia empresarial – Contribuições do Comitê do Pacto Global para a Agenda 2030. Brasília, 2017.

PNUD, ONU. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2016.

Elkington, John. Sustentabilidade, canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2012.

Athwal, N.; Wells, V. K.; Carrigan, M.; Henninger, C. E. Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, London, Volume 21, Issue 4, pages 405-426, October, 2019. Disponível em: onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12195

204



A IMPORTÂNCIA DA PARCERIA DA ACADEMIA COM OS PROFISSIONAIS DO MERCADO

Ao concluir a leitura deste livro sobre Marketing de Luxo Contemporâneo da ESPM, não podemos deixar de mencionar a parceria fundamental entre a ESPM e os profissionais do mercado de luxo, que contribuem de forma significativa para a aprendizagem dos alunos deste curso de prestígio.

por

Karine Amancio

Analista de Comunicação e Relações Públicas no Grupo JHSF

A ESPM tem como missão formar profissionais preparados para os desafios do mercado, sendo essencial a parceria com os especialistas que já atuam no segmento. A participação desses profissionais nas salas de aula, compartilhando suas experiências, insights e conhecimentos práticos, enriquece a formação dos alunos e os prepara para enfrentar os desafios do setor de luxo.

A integração entre teoria e prática, possibilitada pela presença dos profissionais do mercado de luxo, permite que os alunos da ESPM vivenciem situações reais, desenvolvam habilidades e competências essenciais e se preparem para atuar de forma estratégica e inovadora no mercado de luxo.

Eu mesma tive alguns encontros com os alunos da Pós-graduação da ESPM, onde discuti não apenas as características e elementos que definem uma marca de luxo, mas também os desafios e tendências atuais que influenciam a forma como essas marcas se posicionam e se conectam com seu público. Exploramos juntos a importância da exclusividade, da experiência do cliente e da autenticidade na construção de marcas de

luxo duradouras e impactantes. E é claro, as atividades do profissional que lida com o luxo, suas atividades, suas rotinas, suas dores e claro o prazer de trabalhar em um mundo cheio de sonhos e fascinante, mas de muita entrega e dedicação.

Ao sair da sala de aula senti uma sensação de realização e gratidão por ter tido a oportunidade de inspirar e motivar os alunos da ESPM a explorarem um universo tão fascinante e complexo como o das marcas de luxo. Fiquei com coração cheio de alegria e a certeza de que aquele encontro deixaria uma marca indelével não apenas nos alunos, mas também em mim, como palestrante e entusiasta desse universo encantador.

Essa parceria estabelecida entre a ESPM e vários profissionais do mercado de luxo é um diferencial que enriquece a formação dos alunos e os mantém atualizados com as tendências e demandas do setor.

Que este livro possa inspirá-lo e motivá-lo a explorar todo o potencial do marketing de luxo contemporâneo e a se tornar um profissional de destaque nesse mercado crescente e cheio de oportunidades.

Impresso em São Paulo no inverno de 2024
Tiragem 1.000 exemplares
Composto em Span Condensed e Basic Sans
sobre papel offset LD 150 g/m²

ESPM