



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO -
UNESP
FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
CAMPUS ARARAQUARA - SP

MAIARA CAVALLARI MOTTA

ANÁLISE DO MERCADO DE LUXO: Estratégias Competitivas do Setor

ARARAQUARA – SP

2020

MAIARA CAVALLARI MOTTA

ANÁLISE DO MERCADO DE LUXO: Estratégias Competitivas do Setor

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Estadual Paulista (Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara) como requisito para obtenção do título de Mestre em Economia.

Linha de pesquisa: Economia Industrial

Orientador: Prof. Dra. Tatiana Massaroli de Melo

ARARAQUARA-SP

2020

M921a	<p>Motta, Maiara Cavallari</p> <p>ANÁLISE DO MERCADO DE LUXO : Estratégias Competitivas do Setor / Maiara Cavallari Motta. -- Araraquara, 2020</p> <p>82 p. : il., tabs.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara</p> <p>Orientadora: Tatiana Massaroli de Melo</p> <p>1. Mercado do luxo. 2. Diversificação. 3. Concorrência. 4. Economia. I. Título.</p>
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

MAIARA CAVALLARI MOTTA

ANÁLISE DO MERCADO DE LUXO: Estratégias Competitivas do Setor

Dissertação de Mestrado, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Estadual Paulista (Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara) como requisito para obtenção do título de Mestre em Economia.

Linha de pesquisa: Economia Industrial

Orientador: Prof. Dra. Tatiana Massaroli de Melo

Data da defesa: 19/08/2020

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Prof. Dra. Tatiana Massaroli de Melo

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Membro Titular: Prof.^a Dr. Sebastião Neto Guedes Ribeiro

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Membro Titular: Prof. Dr. José Ricardo Fucidji

Universidade Estadual de Campinas

Local: Universidade Estadual Paulista

Faculdade de Ciências e Letras

UNESP – Campus de Araraquara

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao apoio incondicional e fortaleza da minha mãe, Ana Maria Cavallari. Sem ela, em tempos sombrios eu não seria nada. Ao meu pai, Carlos Eduardo Motta, que em sua curta passagem pela vida me ensinou que o estudo é a base do sucesso e o amor a permanência deste.

Aos meus amigos que me deram apoio nessa jornada, especialmente a Luana Ribeiro de Souza que chorou e riu comigo, Daniele de Fátima Amorim Silva que, em pouco tempo de amizade me mostrou o que é amor genuíno e a Ana Carolina Machado de Oliveira Fernandes por ter sido minha companheira de aula e de dúvidas.

Ademais, agradeço a professora e orientadora Tatiana Massaroli de Melo pela paciência, carinho, respeito e por que não dizer amizade? Que os detalhes que nos uniu permaneçam por toda nossa vida.

À rede de apoio que recebi, principalmente o apoio das mulheres nesses tempos de mudança e de amor, que possamos nos unir cada vez mais.

Por fim, meu obrigada a Universidade Estadual Paulista “Júlio de mesquita filho” por todo aprendizado acadêmico e não acadêmico, foram anos de muita luta, mas foram anos incríveis.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, que em memória vive em mim.

“O Homem é a única criatura que consome sem produzir. Não dá leite, não põe ovos, é fraco demais para puxar o arado, não corre o que dê para pegar uma lebre. Mesmo assim, é o senhor de todos os animais. Põe-nos a mourejar, dá-nos de volta o mínimo para evitar a inanição e fica com o restante. Nosso trabalho amanhã o solo, nosso estrume o fertiliza, e, no entanto, nenhum de nós possui mais que a própria pele. As vacas, que aqui vejo à minha frente, quantos litros de leite terão produzido neste ano? E que aconteceu a esse leite, que poderia estar alimentando robustos bezerrinhos? Desceu pela garganta dos nossos inimigos. E as galinhas, quantos ovos puseram neste ano, e quantos se transformaram em pintinhos? Os restantes foram para o mercado, fazer dinheiro para Jones e seus homens. E você, Quitéria, diga-me onde estão os quatro potrinhos que deveriam ser o apoio e o prazer da sua velhice. Foram vendidos com a idade de um ano --nunca mais você os verá. Como paga por seus quatro partos e por todo o seu trabalho no campo, que recebeu você, além de ração e baía”.

(George Orwell)

RESUMO

Existem distintas formas de entender o que é o mercado de luxo e isso depende muito do que o consumidor enxerga como tal, por isso, delimitar o setor para mensurar seu tamanho e estudo é de grande importância. A presente dissertação tem como objetivo identificar e analisar as estratégias usadas para o crescimento das empresas que estão inseridas na indústria do luxo, observando com uma revisão bibliográfica e análise de material específico sobre o luxo, além de levantamento de dados sobre os maiores conglomerados do setor para entender, assim, a formação de conglomerados internacionais que operam alinhados no setor.

Palavras-chave: Indústria do Luxo, Diversificação, Concorrência.

ABSTRACT

There are different ways to understand what the luxury market is and it depends a lot on what the consumer sees as such, so delimiting the sector to measure its size and study is of high importance. This dissertation aims to identify and analyze the strategies used for the growth of companies that are inserted in the luxury industry, observing with a bibliographic review and analysis of specific material about luxury, in addition to gathering data on the largest conglomerates in the sector to understand the formation of international conglomerates that operate aligned in the sector.

Keywords: Luxury industry, Diversification, Competition.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As marcas do conglomerado LVMH	33
Quadro 2 - Resumo de aquisições	38
Quadro 3 - Resumo das estratégias de diversificação	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Luxo inacessível - Instrumentos mercadológicos.....	23
Figura 2 - Luxo intermediário - Instrumentos mercadológicos.....	24
Figura 3 - Luxo acessível - Instrumentos mercadológicos.....	25
Figura 4 - Hierarquia dos objetos de luxo	26
Figura 5 - Conglomerados que controlam o mundo do luxo.....	30
Figura 6 - Global Powers of Luxury Goods Top 100.....	31
Figura 7 - Comparativo entre as áreas de atuação do conglomerado	53
Figura 8 - O programa LIFE da LVMH	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Maiores empresas de luxo que atuam no Brasil	31
Tabela 2 - Comparativo de receita dos anos 2017 e 2018	39
Tabela 3 - Receita total e a receita geográfica da LVMH	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relação entre a curva de demanda e o nível de preços	17
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. CONTEXTUALIZAÇÕES TEÓRICAS	16
1.1 Diferentes abordagens dos bens de luxo na microeconomia	16
1.2 O desenvolvimento do Conceito de Bens Luxo	18
1.3 Conceitos e Definições do Mercado de luxo	20
1.4 Estratégias de diversificação como tática do mercado de luxo	27
1.5 As Marcas do setor	29
2 HISTÓRICO DA LVMH	33
2.1 Breve histórico das casas de moda da LVMH	34
2.2 Compras e fusões	36
2.3 Números do setor de Vestuário	38
2.4 A LVMH no Brasil	40
2.5 Estratégias: a LVMH se mantém diante de turbulências	42
2.6 Design das casas: o apoio nos artistas renomados	44
2.7 Cadeias de suprimento	46
2.8 Perspectivas para o 2019	48
3 A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO	49
3.1 A LVMH	49
3.2 MOËT e CHANDON	50
3.3 As casas de vinho e destilado	50
3.4 As casas de perfume e cosméticos	52
3.5 Varejo seletivo	54
3.6 As casas de relógios e joias	55
3.7 Outras atividades	56
3.8 O conceito de diversificação aplicado à estratégia expansivas LVMH	60
3.8.1 A especialização na diversificação	61
3.8.2 Oportunidades de diversificação	63
3.8.3 As aquisições como diversificação.....	66
3.8.4 Diversificação como uma solução para problemas específicos.....	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

INTRODUÇÃO

Ao longo do desenvolvimento das sociedades, o luxo aparece como criador de *status*, diferenciação e satisfação pessoal. Assim, ele transpõe o significado clássico de consumo com particularidades em relação à estrutura de mercado. Neste contexto, esta dissertação tem como objetivo identificar e analisar as estratégias usadas para o crescimento das empresas que estão inseridas na indústria do luxo, focando nas marcas de vestuário.

Esse setor segue alguns padrões próprios de competição, em que os grandes grupos empresariais competem em diferenciação de produto não focando no preço. As empresas são, em maior número, empresas tradicionais, reconhecidas e consolidadas em países com forte ligação a esse tipo de indústria – a maioria das empresas são italianas e francesas – e estão concentradas na Europa. Em Paris, há as imponentes *Galleries Lafayette*, centros reconhecidos mundialmente pela venda de produtos de luxo e, em Milão, a *Victorio Emmanuele*. Essas duas galerias são exemplos de como o mercado de luxo está estruturado, misturando arte e consumo e são consideradas como os maiores *shoppings* de vendas da indústria do luxo.

A necessidade de expandir mercados para além das fronteiras nacionais, fez com que as empresas do setor passassem a atuar em outros países, dada a restrição de crescimento do mercado europeu, por fatores como a baixa taxa de crescimento demográfico na Europa. Sendo assim, as empresas do setor iniciaram atuação em mercados emergentes, como Índia, China e América do Sul.

Ao crescer, a indústria de luxo lida com o risco de legitimidade de seus produtos, já que o luxo pode ser visto como prazer, espírito de dispêndio e magnificência, além de serem mercadorias e serviços que expressam mais um estilo de vida do que as necessidades de consumo. Para que o luxo faça parte do imaginário coletivo e dos desejos por *status* e diferenciação, os produtos desse setor devem ser exclusivos, usar materiais nobres em sua execução, ter qualidade superior e um valor intangível da marca relacionada a sua tradição, credibilidade e reconhecimento.

Esse mercado vem se mantendo inerte diante das crises mundiais, o que gera interesse em estudar as estratégias usadas pelas empresas. Para tentar entender as particularidades dessas empresas, propõe-se o estudo do maior conglomerados do setor por ter em seus portfólio as marcas mais conhecidas do setor: *Louis Vuitton Moët Hennessey*, ou LVMH.

Ademais, a formação de conglomerados tem se mostrado uma estratégia de êxito no crescimento das empresas do setor de luxo, transformando-as de familiar e tradicional a mundial.

Assim, enquanto problematização: Quais as estratégias de diversificação das empresas que atuam no mercado de luxo em âmbito internacional e nacional, especificamente da LVMH?

Nesse sentido, o objetivo geral é analisar as estratégias de diversificação das empresas que atuam no mercado de luxo, especificamente, da LVMH e, os objetivos específicos são: 1. Descrever os conceitos e os aspectos históricos do mercado de luxo; 2. Apresentar as principais abordagens teóricas sobre diversificação de mercado; 3. Analisar as estratégias de diversificação da LVMH.

Para isso o trabalho se utilizará de metodologia bibliográfica, descritiva e explicativa de natureza quali-quantitativa.

Para alcançar o objetivo proposto, esta dissertação está estruturada em três capítulos, além desta introdução e das considerações finais. O capítulo 1 tem como propósito entender a história do luxo, mapear as principais marcas do setor que atuam no mundo e no Brasil. Os capítulos 2 e 3, estão direcionados para identificar e analisar as estratégias de crescimento e sobrevivência adotadas pela indústria do luxo a partir do comportamento do maior conglomerado de luxo (LVMH), focando no nicho de moda e vestuário.

1. CONTEXTUALIZAÇÕES TEÓRICAS

Neste capítulo será detalhado as definições teóricas envolvidas no mercado de luxo, bem como as abordagens de diversificação da firma, que é a estratégia mais usada pelos conglomerados desse nicho.

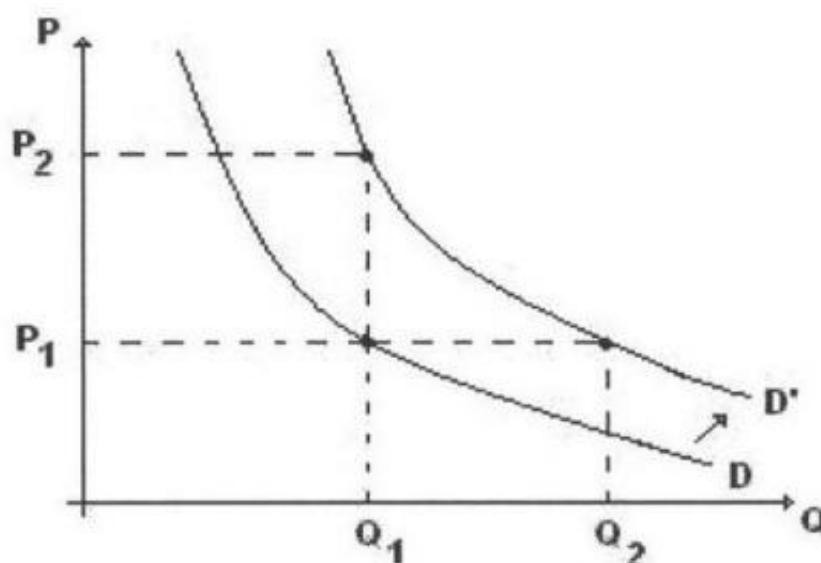
No próximo tópico será tratado sobre as diferentes abordagens dos bens de luxo na microeconomia.

1.1 Diferentes abordagens dos bens de luxo na microeconomia

A microeconomia neoclássica, segundo Varian (1965), analisa o modelo básico de escolha do consumidor, em que a maximização da utilidade é sujeita a restrição orçamentária e produz escolhas ótimas – assim, essas escolhas dependem da renda e dos preços dos bens. As funções de demanda do consumidor reproduzem as quantidades ótimas dos bens relacionando preços e renda. A função de demanda pretende examinar como a demanda varia de acordo com variações de preço de um determinado bem.

Os bens de luxo, para a microeconomia neoclássica, são aqueles que têm um aumento de demanda mesmo quando a renda não aumenta ou aumenta em menor proporção que a demanda; quando o aumento da demanda é proporcionalmente menor que o aumento da renda, classifica-se como bem necessário.

A análise da demanda deve ser explicada pelo uso da curva de demanda, já que esta informa a quantidade que os consumidores estão dispostos a comprar à medida que uma unidade de preço é alterada. A curva de demanda D mostra a quantidade do bem que o consumidor está disposto a adquirir a cada preço como mostra o gráfico 1. A relação entre preço e quantidade é inversamente proporcional, quando se analisa o lado do consumo, mostrando que, quando tudo se mantém constante, os consumidores desejam comprar maiores quantias quando há queda no preço.

Gráfico 1 - Relação entre a curva de demanda e o nível de preços

Fonte: Pindyck (1994, p. 24).

Dessa forma, sempre que há redução de preço, o consumidor desejará comprar maiores quantias de produto de um bem, definido pela microeconomia neoclássica de bem normal, contudo, essa análise não condiz com o consumo de um bem de luxo. Na microeconomia neoclássica, separa-se os bens normais dos bens de luxo e dos bens inferiores, portanto a microeconomia neoclássica também aponta uma distinção entre bens normais e bens de luxo. Para Veblen (1965), os produtos de luxo possuem comportamento contrário aos bens normais, pois apresentam um aumento de demanda conforme os preços aumentam. Esses bens são chamados de bens de Veblen¹.

Segundo Pindiky (2006), os bens de Giffen funcionam de modo que o efeito-renda pode ser grande o suficiente para fazer com que a curva de demanda passe a ter crescimento ascendente, ou seja, a procura aumenta com o aumento de preço, mas esse efeito não se dá pela interação preço/preferência do consumidor e sim pelo efeito da renda aumentando a demanda que explica os bens de luxo em relação a variação de preço.

A microeconomia neoclássica não explica de forma satisfatória o consumo dos bens de luxo que é mais bem explicado pela análise dos bens de Veblen ou pelos bens de

¹ A primeira tentativa de entender esses conceitos cabe a Veblen, que considerou ambos como uma modalidade de consumo ostentatório, realizado com a finalidade de demonstrar a condição social. A “novidade” apresentada por Veblen em sua obra reside no fato de ele ampliar ou mudar o foco da forma de compreender o objetivo da aquisição e da acumulação de bens para além do objetivo economicamente legítimo da aquisição, que caberia à teoria econômica explicar. Ele concebe o consumo como um atendimento tanto das necessidades físicas do consumidor como de suas necessidades mais elevadas, espirituais, estéticas, intelectuais ou outras (ASSISMO et al., 2019, p. 8).

consumo ostentatório. Em “a teoria da classe ociosa”, Veblen sustenta que o consumo depende dos fenômenos sociais, ou seja, o consumo é totalmente dependente da estrutura social e não das necessidades naturais, como defendido pela microeconomia neoclássica. Assim o autor traça os primeiros passos para a teoria do consumo ostentatório, afirmando que a competição social é responsável pelo sistema de aquisições:

Nas modernas comunidades civilizadas, as linhas de demarcação entre as classes sociais se tornaram vagas e transitórias, e, onde quer que isso ocorra, a norma da boa reputação imposta pela classe superior estende a sua influência coercitiva, com ligeiros entraves até atingir as camadas mais baixas. O resultado é os membros de cada camada aceitarem como ideal de decência o esquema de vida em voga na camada mais alta logo acima dela, ou dirigirem as suas energias a fim de viverem segundo aquele ideal. (VEBLEN, 1987, p. 41).

Dessa forma, analisando os preceitos Veblenianos, podemos entender de forma mais clara a atuação e a forma de ação dos mercados do luxo.

No próximo tópico será tratado sobre o desenvolvimento do conceito de bens de luxo.

1.2 O desenvolvimento do Conceito de Bens Luxo

O luxo, desde os primórdios, ilustra-se como uma aspiração da humanidade, aparecendo nas necessidades humanas de diferenciação e status social, como já preconizava Veblen (1965). Existe a necessidade de consumo do belo, prazeroso e exclusivo “A questão é menos “eu preciso disso? Mais importante são as noções de: ‘Eu quero isso? ‘Eu gosto disso?’” (D’ANGELO, 2006, p. 11).

Numa época em que design e propaganda comandam o espetáculo capitalista, consumir é muito mais do que procurar objetos que satisfaçam necessidades objetivas, definidas. Comprar e usar são experiências divertidas e excitantes justamente por irem (bem) além disso. (D’ANGELO, 2006, p. 11).

O consumo de luxo, segundo Strehlau (2004), possui em menor, ou maior grau, aspectos socioculturais combinados ao aspecto utilitário - esses bens são os que mais se aproximam do significado simbólico.

Neste sentido, os autores clássicos possuem duas classificações de tipos de bens: os bens necessários e os bens de luxo. Os bens necessários são aqueles que permitem a reprodução da atividade econômica e da sociedade. Os bens de luxo eram definidos como “evidência da existência de um excedente, ou seja, o fato de a economia produzir mais do que o necessário” (MARTINS, 2015, p. 4). A escassez surge a partir de uma visão subjetivista dos autores clássicos que afirmam que os seres humanos desejam sempre mais (MARTINS, 2015).

Racionalmente, a compra desses produtos propõe duas alternativas de entendimento: na primeira visão, o produto oferece mais valor, portanto, cada consumidor analisa à sua maneira a relação qualidade/utilidade; na segunda visão, rótulo e/ou *design* são valor para o consumidor, são os casos de mercadorias que oferecem prestígio e *status* ao seu consumidor. Uma exemplificação dessa visão é o consumo consciente das marcas de luxo falsificadas. Esta desagrade aos princípios de qualidade do luxo, porém valoriza o atributo visual e funcional supervalorizando as marcas de luxo, assim, o consumidor separa a marca do produto (STREHLAU, 2004).

Com o início da civilização, da escrita, e da vida em grupos, as crenças aproximavam os seres humanos. O luxo passa a ser coletivo e reservado no sentido religioso e mágico: os objetos eram símbolos da espiritualidade na existência humana sem caráter meramente material ou utilitária (D´ANGELO, 2006).

Este coletivo religioso fortificou as civilizações e assim, as ordens estatais foram se estabelecendo as cidades foram consolidadas – o luxo passa a ser reservado às divindades na terra, ou seja, os monarcas. Lipovetksky (2005) afirma que “desempenhando na terra o papel de um Deus, o faraó “ilumina” o Egito”. Nessa era, a arquitetura passa a ser o maior expoente do luxo sagrado. Para reis, templos e palácios eram dotados de magnificências tanto por fora, quanto por dentro - essa foi a época dos reis divinos (D´ANGELO, 2006). Sobre as sociedades egípcias, o luxo já não era apenas possuído pelos faraós, que eram considerados divindades na terra, mas também pelas camadas mais ricas da sociedade.

“Com a dinâmica do enriquecimento dos comerciantes e dos banqueiros, o luxo deixa de ser privilégio exclusivo de um estado baseado no nascimento e adquire um estatuto autônomo, emancipado que está do vínculo com o sagrado e da ordem hierárquica hereditária” (LIPOVETKSKY, 2005, p. 35).

Tornando-se autônomo, a venda de bens sacros e a abertura de galeria de artes na Europa, fazem com que esses objetos de arte passem a ser o desejo dos novos ricos da

renascença, deixando-o de ser apenas pertencentes aos sacerdotes. Segundo Ribeiro (2004), as obras de arte seguem todos os predicados do luxo: são caras, raras e exclusivas e, além disso, tornam quem as possui diferenciados.

Assim, há o início do ciclo moderno do luxo. Para Lipovetsky (2005, p. 36), “começa um ciclo moderno, no qual, as obras de grande valor são assinadas; e os criadores, alçados a personagem de primeiro plano, celebrizados cheios de ideias de glória imortal: o luxo vai conjugar-se com a obra pessoal e a criação da beleza”.

Durante o século XIV, os retratos patrocinados são impostos à arte. Em 1500, as coisas passam a ser amadas como entes queridos - os retratos são agora pintados em joias. Nos séculos XIV e XV o luxo toma o corpo do sensualismo e do individualismo com a propagação do profano; no século XVI e XVII, o luxo volta as antiguidades – nesses séculos houve a mescla do antigo e o moderno com a busca do individualismo (LIPOVETSKY, 2005).

Desse momento em diante, dois fenômenos se ocupam do luxo: de um lado as antiguidades relacionadas as artes e de outro, a moda. O luxo passa a caminhar passos do passado com o tradicionalismo e passos do presente com a modernidade dos bens.

Até a primeira metade do século XIX, o luxo funcionava em um universo artesanal e aristocrático, onde os clientes eram donos da arte produzida (patrocinadores), enquanto os artesãos faziam seu trabalho à sombra dessa burguesia (LIPOVETSKY, 2005).

Depois de muito tempo associado a obras exclusivistas, na segunda metade do século XIX, Castilho e Villaça (2006) afirmam que o surgimento da alta costura marca a idade moderna do luxo. Nesse contexto, o costureiro (até então um desconhecido artesão) estaria livre da subordinação de sua clientela, e o luxo estaria então associado a um nome, a uma casa comercial de muito prestígio. Allèrrés (2000) compartilha desse pensamento ao afirmar que não mais apenas a riqueza do material constitui o luxo, mas também a aura do nome e renome das grandes casas, o prestígio das grifes e a magia da marca. Algumas delas perduram até os dias atuais. Conforme Lipovetsky (2005, p. 43), “com a alta-costura, o luxo torna-se pela primeira vez uma indústria de criação”.

O luxo é um segmento de mercado específico dentro da indústria de vestuário e moda. Sobre o mercado de luxo, no próximo tópico será tratado os conceitos e definições.

1.3 Conceitos e Definições do Mercado de luxo

Dentro da perspectiva do luxo, devemos fazer algumas observações sobre como ele pode ser entendido.

O luxo pode ser visto como uma válvula de escape, pretexto, moda da economia e uma série de outros propósitos. Ele é estímulo, é satisfazer as fantasias dos consumidores, é o sonho posto na realidade. Luxo “é tudo o que é raro, ou seja, tudo o que não é comum nem usual” (CASTARÈDE, 2005, p. 24).

Para D’Angelo (2006, p. 27), “luxo é a conjugação do prazer com a exclusividade. E certos atributos remetem a estas duas características que contribuem para elevar um produto ou serviço à categoria de luxo”.

Diversas bases são usadas para definir o conceito do que é luxo. Portanto, não há uma distinção universal dele. Dicionários e livros acadêmicos trazem definições claras do que pode ser o luxo, porém a palavra deles não encerra a questão: cada um tem uma definição para o conceito, e todo mundo tem um pouco de razão em seu ponto de vista (D’ANGELO, 2006, p. 19).

Mesmo permanecendo no âmbito do mistério, hoje em dia, o luxo é relativo, cada indivíduo tem um modo de vê-lo. Por exemplo, para Castarède (2005, p. 33), “para um sobrecarregado presidente de uma empresa, luxo é tempo. Para um agricultor, é a sociabilidade, que pode traduzir-se numa boa refeição em companhia dos amigos”.

O luxo tem uma ligação com a exclusividade, tradição e um certo desejo de *status* e de diferenciação das outras pessoas. E sempre esteve relacionado aos objetos caros, únicos e sofisticados.

O conceito de luxo surge de forma relevante no século XVIII, em consequência do progresso tecnológico criado pela Revolução Industrial, quando fortaleceu a satisfação pessoal do indivíduo e a diferenciação social (GALHANONE, 2005, p. 3). No século XX, a transformação facilitou o acesso ao Luxo². Não é hierarquizado o bem de luxo pelo seu preço, entretanto os desejos e a essência do Luxo são fundamentais para o processo de vendas. Neste sentido, o Luxo é formado por qualidades que envolvem perfeição, beleza, originalidade e desejo.

Analisando as definições teóricas dos bens do luxo, chega-se à conclusão de que o *status* social é a principal fonte de escolha de consumo deste, e os atributos como qualidade, inovação e beleza se categorizam dentro do *status*. Os consumidores buscam tanto tradição como novidades. Logo, a tradição das marcas não é o único requisito

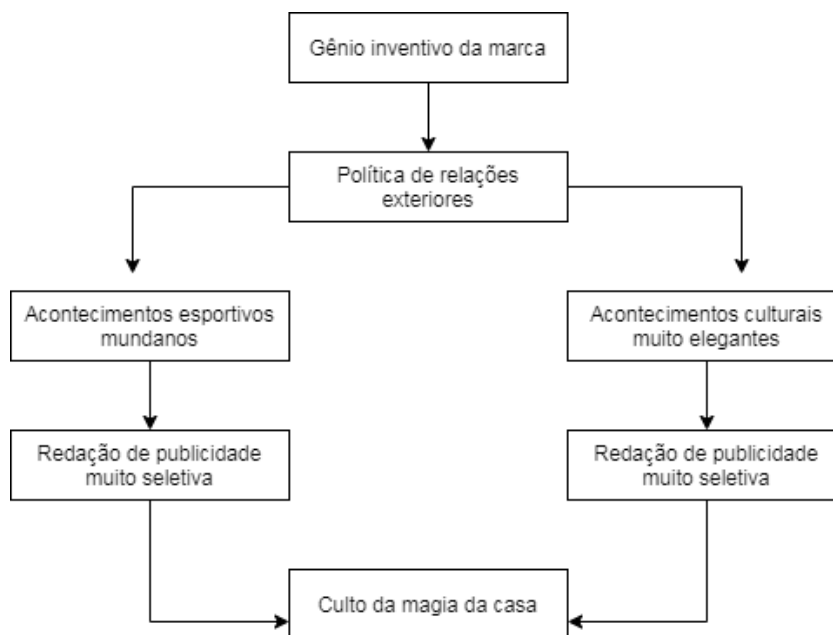
² bens *facilmente* adquiridos.

específico do luxo, a necessidade desse tipo de consumo é relativo ao usuário, e não são verdade absolutas, porque dependem da transformação do homem pelo meio e pela comunidade em que está inserido (se contraponto as necessidades básicas que são bem definidas e universais). Pode-se entender que o consumo do luxo é hedonista, baseado no prazer como bem supremo. É a criação fora do comum que, de forma clara, se traduz na barreira intransponível entre as classes sociais – de um lado, as classes favorecidas e do outro, o restante da população.

Entretanto, o luxo sofre hierarquização dependendo da camada social, preço e prestígio que ele pode alcançar. Segundo Allérès (2000), há três óticas sobre o luxo: O luxo inacessível, o intermediário e o luxo acessível.

O mercado do luxo inacessível é composto por marcas internacionais, antigas e de prestígio, no qual as barreiras à entrada são praticamente intransponíveis. Pode ser visto como o mais desejado, ou seja, quanto mais inacessível mais pessoas o desejarão, ele faz alusão às marcas tradicionais que poucas pessoas têm acesso. Dentro dele, procura-se manter notoriedade da marca e situá-la no prestígio e nas elegâncias de suas casas criadoras – manter a magia da marca e da empresa a qual ela pertence. Assim, na visão de Allérès (2000), o mercado de luxo inacessível se difere pela desigualdade de produtos, por meio de fabricação artesanal, tradicional e pela celebridade do criador. A maior riqueza desse tipo de luxo é a notoriedade de suas casas de criação que cuidam de sua história, cultuando seu passado. Baseiam-se essencialmente em relações exteriores junto a profissionais e empresa especializada a fim de cultivar os consumidores mantendo a diferenciação na aquisição de objetos raros, originais, famosos e assim, inacessíveis.

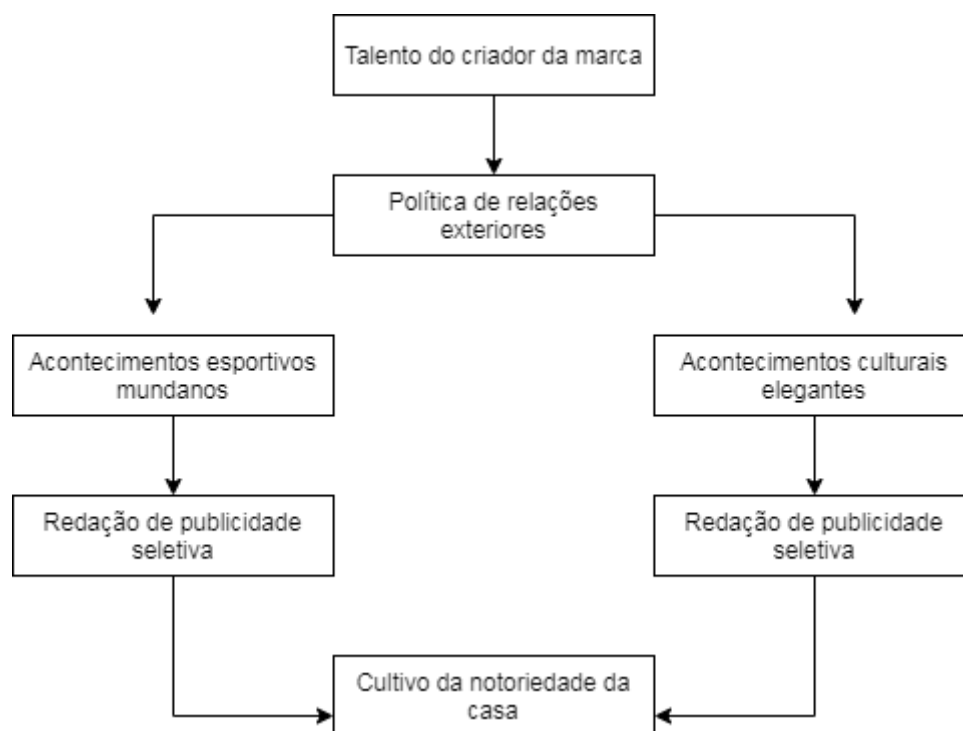
Ainda segundo Allérès (2000), só uma casa, ou marca, com muito prestígio pode construir estratégias mercadológicas em torno da valorização da empresa, estruturada em seu fundador e na fama de suas criações mais seletivas.

Figura 1 - Luxo inacessível - Instrumentos mercadológicos

Fonte: Allérrès (2000, p. 206).

O luxo intermediário, segundo Allérrès (2000), é o desdobramento de certos produtos de marcas mais seletivas e a aparição de novas marcas e se baseia em relações públicas com poucas propagandas (ou seja, difusão ampla, porém controlada), estas são feitas em veículos restritos e inserções limitadas. Esse tipo de luxo mantém a notoriedade, a história da marca, da exclusividade e o reconhecido talento do criador e da sua casa.

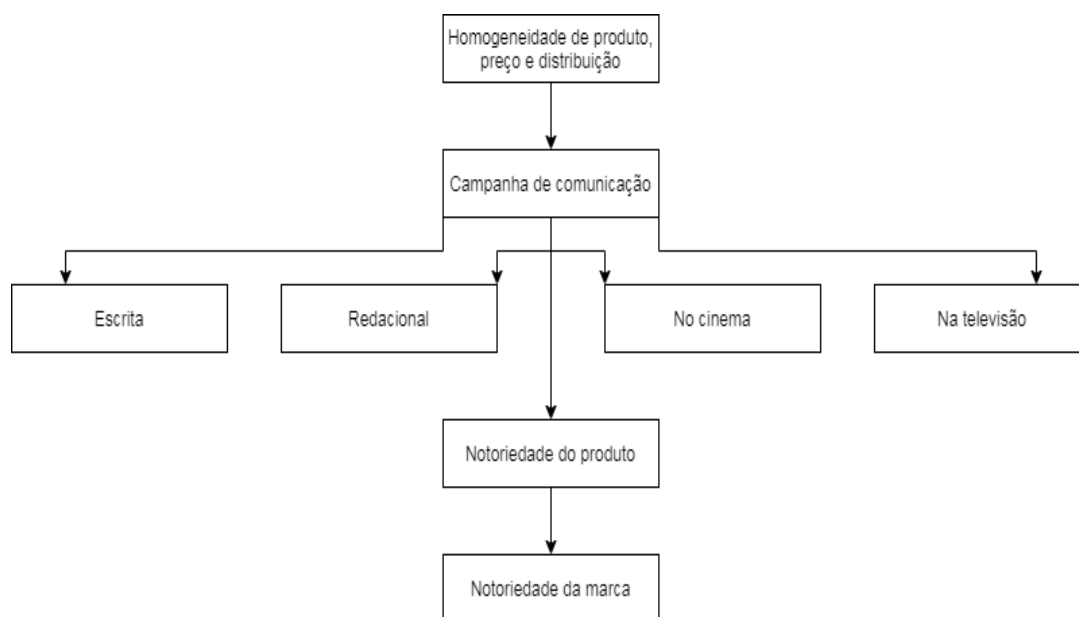
Ainda dirigido a classes sociais muito bem providas, que desejam manter distância das classes médias em acessão pela compra de objetos de novos criadores ou de marcas antigas e seletivas, é menos audaciosa que a anterior em seus planos de gastos. Assim, as estratégias são marcadas por um *marketing* que valoriza os produtos de alta qualidade com preços razoavelmente acessíveis e difundidos em quantidades limitadas e em círculos de distribuição seletivos, além de comunicação restrita mediante relações públicas.

Figura 2 - Luxo intermediário - Instrumentos mercadológicos

Fonte: Allérrès (2000, p. 207).

Na categoria de luxo acessível, se encontram, segundo Allérrès (2000, p. 207), "produtos de qualidade menos elevada: os produtos são menos raros, menos originais de linhas mais sóbrias e cores mais limitadas. Dirigindo-se a uma classe de consumidores menos bem-provida". Isso significa que a fabricação desses produtos é racionalmente feita em série com uma qualidade inferior às outras duas categorias de luxo, logo, os preços são extremamente estudados e relativamente mais baixos, pois, se existe uma diferença muito grande, de preços relativos, entre estes e seus semelhantes, o consumo do produto de luxo acessível será abandonada.

Os produtos pertencentes ao luxo acessível apresentam dificuldade em estratégia de marketing pela ultra competitividade. Se o mercado de luxo inacessível usa a estratégia de marketing baseada em políticas de relações exteriores e o mercado de luxo intermediário se mantém por uma estratégia de marketing bem específica (com o uso relações públicas), o mercado do luxo acessível se baseia em uma estratégia de marketing complexa – quando aumenta a diversificação deste, mais cresce a concorrência fazendo com que seja necessária uma estratégia mista com base em política de produto, preço, distribuição e comunicação (ALLÉRÈS, 2000).

Figura 3 - Luxo acessível - Instrumentos mercadológicos

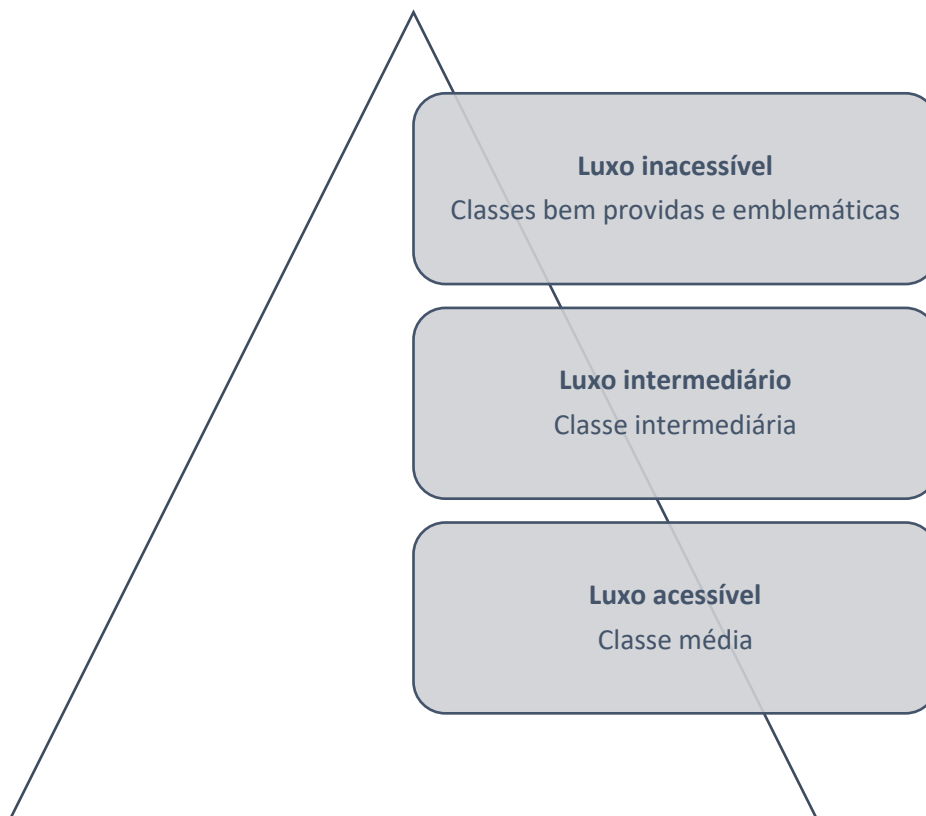
Fonte: Allérrès (2000, p. 209).

Para o consultor da MCF, Ferreirinha (2005), um produto de luxo acessível é um dispositivo que aumenta a velocidade de compra de um possível cliente do luxo – há, atualmente, novas formas de comportamentos dos clientes, como por exemplo, os clientes do chamado “dinheiro novo”, que são clientes de classe média que normalmente tem renda originada de seu trabalho, geralmente não possuem, de início, uma forte características dos clientes de luxo: tradição e informação sobre o histórico do luxo, e geralmente o usam para seu posicionamento e sua distinção social. Estes procuram se destacar, e são os clientes da ostentação, eles não têm hábitos que desenvolvam suas sensibilidades na interpretação do luxo através da arte, dos estilos de vida ou comportamento como um todo. O luxo, para eles, está muito mais ligado ao consumo do que ao comportamento; a renda pertencente da classe intermediária tem origem na nova burguesia, sendo proveniente também do sucesso profissional.

A diferença é que essa classe está numa posição intermediária entre a que dita e cria tendências de luxo e a que adota as tendências, adaptando o consumo à sua cultura e hábitos e que por não fazerem parte da aristocracia tradicional, tem uma pré-disposição ao luxo acessível: são clientes que tem um bom nível de cultura e gosto pelo luxo essencial e que usam a mídia como referencial para o reconhecimento do luxo; o cliente das altas camadas sociais tem como principal base à informação e a cultura vivenciada com o luxo, por essa razão, não se espelham em algo para consumi-lo, bem como pelo

conhecimento do que é de fato durável e distinto buscando o distanciamento das demais classes.

Figura 4 - Hierarquia dos objetos de luxo



Fonte: Elaboração própria.

A história do luxo mostra como em sua essência ele foi se adaptando e mudando conforme a época. A elevação do padrão de vida da classe média bem como das menos favorecidas tem levado o luxo a uma democratização que vai além do luxo acessível – esse é o chamado novo luxo. A indústria tradicional do luxo constantemente se reinventa e se equilibra, tentando lançar ofertas mais exclusivistas, e elitistas e por sofrerem pressão dos acionistas (por lucratividade), disponibilizam serviços e produtos *premium* (CATRY, 2007).

Para Silverstein e Fiske (2003), levar aos consumidores aspirações de uma vida melhor, regada a melhores produtos é a questão base do novo luxo, que pode gerar altos volumes de vendas mesmo tendo preços mais elevados que os de consumo de massa. As empresas identificam três tipos de serviços/produtos que fazem parte do novo luxo:

Superpremium acessíveis: produtos cujos preços são os mais altos de sua categoria, apresentando uma margem considerável com relação aos convencionais. São, todavia, acessíveis aos consumidores médios, porque custam relativamente pouco (...).

Extensões de marcas de luxo tradicionais: versões mais baratas de produtos tradicionalmente consumidos apenas pelas elites. (...).

Produtos *Masstige* (massa + prestígio): não se posicionam no topo de sua categoria em termos de preços, nem são versões de uma marca. Ocupam um espaço no mercado entre a massa e o prestígio, com preços elevados se comparados aos dos produtos convencionais, mas bem abaixo dos de luxo (SILVERSTEIN; FISKE, 2003, p. 2 e 3).

A disposição de pagar um preço *premium*, ou seja, um preço maior que os preços dos bens de massa dentro da mesma categoria, segundo Silverstein e Fiske (2003) é chamada de “*trading up*”. Essa disposição de pagar mais acontece desde que isso faça os consumidores se sentirem bem pelo prestígio que o produto os oferece. Mesmo os estratos com níveis médios de renda podem praticar “*trading up*” em alguns produtos e serviços especiais, graças às economias que obtêm praticando a “*trading down*” em categorias menos importantes para eles (SILVERSTEIN; FISKE, 2005).

As empresas podem se utilizar desta disposição do consumidor para pagar um preço premium e oferecer produtos diferenciados, que expressam as características dos bens de luxo.

Diante dessa discussão, outro ponto relevante para objetivos do trabalho é quanto as estratégias de diversificação como tática do mercado de luxo. Essa discussão será detalhada no próximo tópico.

1.4 Estratégias de diversificação como tática do mercado de luxo

Para de manter inerte diante das crises mundiais, o mercado de luxo busca a diversificação. Assim, o desempenho, para um economista, se mostra satisfatório quando há eficiência na alocação de recursos; porém, segundo Penrose (1979), as firmas que se mostram mais bem sucedidas são aquelas que são altamente diversificadas, ou seja, são as que produzem diversos tipos de produtos, se apresentam extensivamente integradas, e estão sempre dispostas a aumentar sua gama de produtos.

Dentre as características mais marcantes das firmas do ramo de indústria e comércio, a diversificação de suas atividades - às vezes denominada diversificação da produção ou integração, e que parece acompanhar o crescimento dessas firmas - talvez seja a característica mais inadequadamente abordada pela análise econômica. Acusa-se com frequência este processo de ineficiente, no sentido de que a produtividade tende a decrescer com o aumento do número de atividades às quais se aplica um certo elenco de recursos. (PENROSE, 1979, p. 7).

A diversificação se aplica às imperfeições de mercado quando se ampara na tendência de declínio do lucro à medida em que há expansão de produção.

Isto é, sem dúvida, um aspecto da questão, porém não necessariamente o mais importante. É o caso particular de alterações nos custos de oportunidade, para a firma, de seus próprios recursos. Não é necessário que os mercados existentes se tornem menos lucrativos em si mesmos, mas apenas que se tornem relativamente menos lucrativos para qualquer novo investimento que a firma deseje realizar. Isto pode perfeitamente ocorrer, tanto devido ao surgimento de novas oportunidades de investimento, como em razão do declínio das velhas oportunidades, ou ainda, devido ao fato de que os mercados para os produtos existentes não crescem com suficiente rapidez, proporcionando campo que satisfaça a capacidade interna de crescimento da firma. (PENROSE, 1979, p. 8).

Deve-se entender que as novas oportunidades não surgem apenas da modificação nos preços, ou de outras condições de mercado (como gastos), mas também da experiência no âmbito da firma, como mudanças internas ou externas, podendo incluir a concorrência.

Nesse sentido, o processo de destruição criativa Shumpeteriano incentivou grandes firmas a serem cada vez mais criativas e capazes de criar novos mercados, ampliando *market share* e reforçando posições oligopolistas. Para Penrose (1979), a firma é forçada a remodelar seus produtos, desde que o consumidor se convença de que essa inovação torna o produto já existente melhor do que o anterior.

Porém, ainda segundo a autora, o processo de remodelar um produto já existente pode tornar a firma mais vulnerável e deixar a intenção de crescimento mais restrita pois limita sua gama de produtos mas também “obriga as firmas a se especializarem em uma faixa relativamente estreita de áreas básicas de produção e restringe o grau de

diversificação de atividades fundamentais que elas podem alcançar” (PENROSE, 1979, p. 9).

Neste contexto, é possível compreender a estratégia de expansão do grupo LVMH, voltada para diversificação de suas áreas de atuação e para o marketing seletivo de suas casas. O conglomerado busca, com suas 75 casas, inovar e ter produção bem distintas uma das outras como por exemplo linhas de roupas e acessórios de luxo e cafés de luxo presentes em seu escopo.

No próximo tópico será tratado sobre as marcas do setor.

1.5 As Marcas do setor

A questão da marca é bem exposta pela visão do *marketing*, que salienta três dos critérios mais importantes para que consigam se manter no mercado: serem fortes, favoráveis e únicas.

Para Kapferer (2003 apud STREHLAU, 2008, p. 43), “as marcas de luxo constituem parâmetros tangíveis do gosto de uma época naquilo que há de mais elevado. Elas sugerem mais do que objetos, mas uma referência de gosto”. Cada marca promove mais sua visão de mundo do que um sistema de gostos.

Em uma obra de arte, há o empréstimo por parte do famoso pintor, e esta, a grife (marca pertencente ao luxo) age dessa maneira com seus produtos. Por exemplo, quando se vê um quadro pintado por Van Gogh, Picasso ou Monet, a avaliação das obras se dá com um diferencial, pois os significados que revestem os autores são tão relevantes como a própria obra. Assim se faz a lógica do luxo: quando não há a possibilidade de avaliação de um produto, a marca já a fez – mostrando que o objeto em questão deve ser visto com respeito e, sem exageros, com admiração (D'ANGELO, 2006).

Ainda segundo o D'Angelo (2006, p. 29), “a marca é, sobretudo uma garantia do luxo; quando nos falta a capacidade de analisar os atributos do objeto, a grife termina com a dúvida e, taxativa, afirma: este é um objeto de luxo e todas as condições para que assim seja chamado foram satisfeitas”.

Porém um produto não precisa estar amarrado a uma marca para ser considerado um bem de luxo, como afirmado por Strehlau (2008), “um produto de luxo pode existir sem uma marca. Possuir em sua residência um autêntico pergaminho do Egito antigo, ou uma tiara de diamantes traz distinção social, demonstra conhecimento, mas não tem necessariamente uma marca”. Existe a clara percepção de que a marca é a garantia do

produto, a marca afirma a condição de luxo, ou não, de um produto. As principais marcas que atuam hoje no setor segundo D`Angelo 2006 (p. 29, 30 e 31) são as seguintes:

No mercado de vestuário e acessórios temos Alfred Dunhill Armani, Bally, Calvin Klain, Cardin, Christian Lacroix, Comme de Garçons, DKNY, Dolce & Gabbana, Donna Karan, Empório Armani, Ermenegildo Zegna, Fendi, Givenchy, , Hermés, Hugo Boss, Jean Paul Gaultier, John Galliano, Kenzo, Lacoste, Lanvin, Louis Vuitton, Manolo Blahnik, Max Mara, Miu Miu, Moschino, Nina Ricci, Oscar de la Renta, Chanel, Prada, Rauph Lauren, Salvatore Ferragamo, Valentino, Versace e Yves Saint Laurent. E no mercado de relojoaria e joalheria, as marcas mais fortes são: Boucheron, Bulgari, Cartier, Montblanc, Omega, Porsche Design, Patek Philippe, Rolex, Tag Heur, Tiffany e Waterman.

O maior número dessas marcas faz parte de conglomerados. Os maiores do mundo têm muitas marcas e subdivisões do luxo. O líder do mercado é o grupo LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton S.A.), o segundo é o grupo norte americano *The Estée Lauder Companies Inc.*, seguido pelo suíço Richemont, e o quarto maior é o grupo antigamente conhecido como Gucci, que pertenceu ao grupo *Pinault-Printemps Redoute (PPR)* e, que em 2005 mudou seu nome para Kering (STREHLAU, 2008).

Figura 5 - Conglomerados que controlam o mundo do luxo

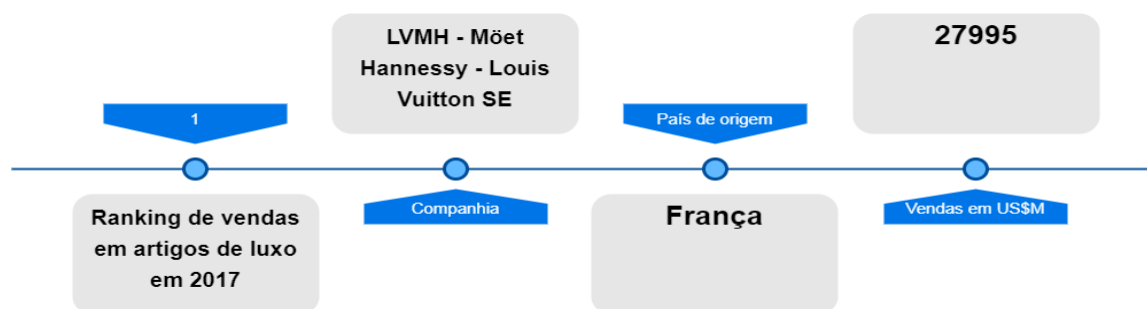


Fonte: Veja on-line (2005).

Segundo o estudo “Mercado de luxo no Brasil”, de 2017 da MCF consultoria, ABRAEL e *about people* o faturamento do setor, no Brasil, passou de R\$ 31,1 bilhões em 2015 para R\$ 33,9 bilhões em 2016, ou seja, um crescimento de 9,0% em um ano.

Para contextualizar o luxo, é importante analisar a seguinte lista de marcas que estão entre as 100 mais poderosas do mundo, dos artigos de luxo, segundo o estudo *Global Powers of Luxury Goods 2019 Bridging the gap between the old and the new* da Deloitte. No fragmento retirado do estudo, serão apresentadas as características das empresas a ser estudadas:

Figura 6 - Global Powers of Luxury Goods Top 100



Fonte: Deloitte (2019).

A figura acima mostra que a LVMH está em primeiro lugar no *Ranking* das maiores empresas de luxo do mundo, apresentando vendas em torno de 2.7995 milhões de dólares no ano de 2017.

Tabela 1 - Maiores empresas de luxo que atuam no Brasil

Ranking de vendas no mundo 2016	Companhia	País de origem	Vendas em 2016 (US\$ M)
1	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE	França	23.447,0
2	The Estée Lauder Companies Inc.	US	11.824,0
3	Compagnie Financière Richemont SA	Suíça	11.677,0
4	Luxottica Group SpA	Itália	10.051,0
5	Kering SA	França	9.369,0
6	L'Oréal Luxe Lancôme	França	8.476,0
7	The Swatch Group Ltd.	Suíça	7.413,0
8	Ralph Lauren Corporation	US	6.653,0
9	PVH Corp.	US	6.646,0
11	Hermès International SCA	França	5.755,0
12	Rolex SA Rolex	Suíça	5.379,0
14	Michael Kors Holdings	US	4.494,0
16	Tiffany & Co.	US	4.002,0

17	Shiseido Prestige & Fragrance	Japão	3.736,0
18	Burberry Group plc	Reino Unido	3.603,0
19	Prada Group	Itália	3.515,0
20	Pandora A/S Pandora	Dinamarca	3.013,0
21	Hugo Boss	Alemanha	2.979,0
23	Swarovski Crystal Business Swarovski	Áustria	2.876,0
24	Giorgio Armani SpA	Itália	2.791,0
25	Coty Luxury	US	2.567,0
26	Christian Dior Couture SA	França	2.142,0
32	Clarins SA Clarins	França	1.684,0
34	Salvatore Ferragamo SpA	Itália	1.576,0
36	Dolce & Gabbana	Itália	1.549,0
38	L'Occitane International SA	Luxemburgo	1.451,0
40	Kate Spade & Company	US	1.358,0
42	Valentino SpA	Itália	1.294,0
44	Ermenegildo Zegna	Itália	1.260,0
77	Sociedad Textil Lonia SA	Espanha	365,0
80	Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A	Brasil	322,0

Fonte: Elaboração própria, com base em relatório Deloitte (2018).

Com uma variação de receita de €42,636 milhões de euros em 2017 para €46,826 em 2018, a LVMH cresceu cerca de 9,83% em um ano, sendo que, dentro de todas as áreas, o segmento de artigos em couro e roupas de luxo cresceu, em receita, de €15,472 milhões de euros em 2017 para €18,455 em 2018. Sendo um conglomerado extremamente diversificado e rentável, é importante estudar e entender como essa diversificação consegue mantê-lo, por consecutivos anos, como o maior conglomerado de luxo do mundo.

2 HISTÓRICO DA LVMH

Sendo o maior conglomerado em faturamento, a LVMH foi fundada em 1987 com a fusão da Luis Vuitton e Möet Hennessy (empresa que foi o resultado da fusão entre Möet Hennessy, famosa produtora de champanhe e Hennessy, fabricante de conhaque de alta qualidade).

Quadro 1 - As marcas do conglomerado LVMH

<i>GRUPO MÖET HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)</i>	
SEGMENTOS	MARCAS
VINHOS E DESTILADOS	CLOS DES LAMBRAYS, CHÂTEAU D'YQUEM, DOM PÉRIGNON, RUINART, MOËT & CHANDON, HENNESSY, VEUVE CLICQUOT, ARDBEG, CHÂTEAU CHEVAL BLANC, GLENMORANGIE, KRUG, MERCIER, CHANDON ARGENTINA, CAPE MENTELLE, CHANDON CALIFORNIA, CHANDON BRAZIL, NEWTON VINEYARD, CLOUDY BAY, CHANDON AUSTRALIA, BELVEDERE, BODEGA NUMANTHACHEVAL DES ANDES, TERRAZAS DE LOS ANDES, WOODINVILLE, CHANDON CHINA, CHANDON INDIA, CLOS19, VOLCAN DE MI TIERRA
MODA E COURO	BERLUTI, CELINE, CHRISTIAN DIOR, EMILIO PUCCI, FENDI, FENTY, GIVENCHY, KENZO, LOEWE, LORO PIANA, LOUIS VUITTON, MARC JACOBS, MOYNAT, NICHOLAS KIRKWOOD, PATOU, PINK SHIRTMAKER, RIMOWA
PERFUMES E COSMÉTICOS	HOME PERFUMES & COSMETICS ACQUA DI PARMA, BENEFIT COSMETICS, CHA LING, FENTY BEAUTY BY RIHANNA, FRESH, GIVENCHY PARFUMS, GUERLAIN, KAT VON D BEAUTY, KENZO PARFUMS, MAISON FRANCIS KURKDJIAN, MAKE UP FOR EVER, MARC JACOBS BEAUTY, PARFUMS CHRISTIAN DIOR, PERFUMES LOEWE
RELÓGIOS E JÓIAS	BVLGARI, CHAUMET, FRED, HUBLOT, TAG HEUER, ZENITH
VAREJO SELETIVO	DFS, LA GRANDE EPICERIE DE PARIS, LE BON MARCHÉ RIVE GAUCHE, SEPHORA, STARBOARD CRUISE SERVICES
OUTRAS ATIVIDADES	BELMOND, CHEVAL BLANC, CONNAISSANCE DES ARTS, COVA, INVESTIR, JARDIN D'ACCLIMATATION, LA SAMARITAINE, LE PARISIEN, LES ECHOS, RADIO CLASSIQUE, ROYAL VAN LENT

Fonte: Site LVMH

Sediado na França, o conglomerado está sob o comando de Bernard Arnaut desde 1989 e possui 75 casas sob sua administração entre casas de vinhos e bebidas alcoólicas, moda e produtos de couro, perfumes e cosméticos, relógios e joias e varejo seletivo. A LVMH atualmente emprega 156.000 pessoas em todo o mundo e registrou vendas de €46,8 bilhões de euros em 2018.

A LVMH é um importante conglomerado na industrial do luxo mundial.

Embora a história do grupo LVMH tenha começado em 1987 com a fusão de Moët Hennessy e Louis Vuitton, as raízes do grupo, na verdade, vão muito além, até a Champagne do século XVIII, quando um homem chamado Claude Moët decidiu construir a obra de Dom Pérignon, contemporâneo de Luís XIV; e a Paris do século XIX, famosa por suas celebrações imperiais, onde a Louis Vuitton, uma fabricante de malas artesanais, inventou a bagagem moderna. Hoje, o grupo LVMH é líder mundial de luxo empresa de bens, o resultado de sucessivas alianças entre empresas que, de geração em geração, combinaram com sucesso tradições de excelência e paixão criativa com um toque cosmopolita e um espírito de conquista. Essas empresas agora formam um poderoso grupo global em que as empresas históricas compartilham sua experiência com as marcas mais novas e continuam a cultivar arte de crescer transcendendo o tempo, sem perder sua alma ou sua imagem de distinção. (LVMH, 2018, p. 1).

A história do conglomerado é recente, porém a história das casas que o compõem se mostra antiga e atrelada a tradição de marcas milenares.

No próximo tópico será trabalho sobre um breve histórico das casas de moda da LVMH.

2.1 Breve histórico das casas de moda da LVMH

Alessandro Berluti fundou sua marca em 1895. A marca italiana produz roupas prontas para usar masculinas e acessórios em couro.

A francesa Celine foi fundada em 1945 por Celine Vipiana e produz artigos em couro e roupas prontas para vestir.

Christian Dior abriu sua casa de alta costura em outubro de 1946, na França. Sua produção de baseia em roupas femininas.

A casa Emilio Pucci, que leva o nome de seu criador, surgiu na Itália em 1947. Sua produção de alta costura é focada na moda feminina.

Fendi, criada em 1925 por Edoardo Fendi é uma marca de alta costura feminina italiana.

A marca mais nova do conglomerado, a FENTY foi criada em 2019 pela cantora Rihanna nos Estados Unidos. A marca confere ao conglomerado frescor jovialidade em torno de casas com grande tradição. Além de produtos de beleza, a casa produz roupas prontas para vestir, masculinas e femininas.

Em 1952, Humbert James Taffim Givenchy funda sua casa homônima, a Givanchy que produz, até os dias de hoje, roupas de alta costura prontas para usar masculinas e femininas. A loja original ainda funciona e se localiza na França, na Avenida George V em Paris.

Fundada em 1970 pelo japonês Kenzo Takada, a marca homônoma Kenzo foi fundada em Paris, e produz roupas femininas, masculinas e infantis além de perfumes e cosméticos.

Desde 1846, a espanhola Loewe, fundada por Enrique Loewe Roessberg, produz artigos em couro e roupas prontas para vestir.

A família Loro Piana já comercializava lã na Itália desde 1800. Porém, a casa só foi criada em 1924. A marca é conhecida por produzir tecidos de *cashmere* de alta qualidade e empregá-lo na produção de suas roupas prontas para vestir, femininas.

Fundada em Paris em 1854, a Maison Louis Vuitton produz marroquinaria, pronto-a-vestir, acessórios, sapatos, relógios e joias. Em todo o mundo, a Casa recebe seus clientes em um mundo que reflete seus valores fundamentais e que é vendido exclusivamente nas boutiques da Louis Vuitton.

Marc Jacobs criou a Marc Jacobs *International* com Robert Duffy em 1984, se baseando em duas linhas completas de pronto para vestir (roupas) e acessórios.

Moynat é fabricante de malas em Paris desde 1849.

Nascida em 2004, a britânica Nicholas Kirkwood, fundada pelo estilista de mesmo nome, a casa produz sapatos em couro, femininos e masculinos.

Fundada em 1914, a *maison* Jean Patou renasceu sob um novo nome: Patou. A casa criada por Jean Patou, na França, revolucionou a moda feminina da época.

Fundada em 1984 pelos irmãos Muller na Inglaterra, a casa Thomas Pink (hoje chamada de Pink Shirtmaker) produz roupas masculinas prontas para usar.

Desde a sua fundação por Paul Morszeck em 1898, a RIMOWA é uma empresa de nacionalidade alemã que produz malas e artigos de luxo.

No próximo tópico será tratado sobre as compras e fusões.

2.2 Compras e fusões

A Givenchy passa a integrar o grupo em 1988.

Em 1993, a Berluti, é adquirida pelo conglomerado. Também em 1993, a Kenzo é comprada pela LVMH por €80 milhões de euros.

Já em 1994, adquirem a Guerlain.

Em 1996, a Celine passa a fazer parte do portfólio do grupo, sendo comprada por €540 milhões de euros. No mesmo ano, a Loewe, empresa espanhola fundada em 1846 é comprada pela LVMH, e se especializa em artigos de couro e roupas.

Marc Jacobs passa a integrar o grupo em 1997, a marca novaiorquina passa ao escopo da LVMH com a vinda do fundador, Marc Jacobs, que passa a trabalhar na direção de roupas da LV. No mesmo ano, a empresa francesa Sephora, fundada em 1969 passa uma expansão mundial após compra pelo conglomerado.

Em 1999, Thomas Pink, recebe cerca de 30 milhões de pounds para vender a marca inglesa. Porém, a LVMH fica com apenas 2/3 da companhia. No mesmo ano, a suíça Tag Heuer, fundada em 1860 é adquirida pelo conglomerado por €739 milhões de euros.

Em 6 de janeiro de 1999, foi relatado que a LVMH havia adquirido uma participação de 5% na Gucci. O presidente da LVMH, Bernard Arnault, afirmou que era uma aposta passiva e que ele tinha toda a intenção de deixar a Gucci permanecer independente. Arnault aumentou a participação da Gucci, pela LVMH, para 34,4% até 26 de janeiro de 1999.

Em setembro de 1999, a Pinault-Printemps-Redoute (que agora é conhecida como Kering) concordou em pagar à LVMH US\$ 806 milhões pela participação majoritária no Grupo Gucci. Ao mesmo tempo, a LVMH anunciou seus planos de vender suas ações remanescentes da marca, cerca de 12 milhões de euros, para uma instituição financeira até o final do ano.

Em 2000, a LVHM assume 67% da Italiana Emilio Pucci e a da casa Rissimoda, também italiana e fundada em 1977.

Em 2001, a Fendi começa a fazer parte da LVMH, isso porque, em 2000, a LVMH e a Prada compraram partes das ações da Fendi, e em 2001 a LVMH compra parte das ações da Prada, aumentando sua participação para 51% da Fendi, e em 2003 aumentam para 84%. Em 2001 a LVMH adquiriu 89% da americana DKNY, vendendo-a em 2016 por €650 milhões de euros. No mesmo ano, a LVMH adquiriu uma participação inicial na Hermès de 4,9% através de subsidiárias, e continuou a acumular ações de sua rival com sede em Paris, comprando derivativos de ações através de intermediários financeiros e subsidiárias, mantendo cada um abaixo de 5%. Em outubro de 2010, a LVMH anunciou, com grande surpresa no mercado, que havia adquirido uma participação acumulada de 14,2% e em dezembro de 2011 anunciou que elevou sua participação na Hermès para 22,6% e depois para 23,1% a partir de 2013.

Após o culminar, em uma investigação, pela autoridade francesa de serviços financeiros, a *Autorité des marchés financiers*, descobriu que a LVMH tinha secretamente comprado ações da rival Hermès para construir uma participação na casa de *design*, e não apenas para fazer um investimento financeiro como a LVMH havia alegado, assim houve uma intervenção do tribunal francês de contas, a LVMH anunciou que iria distribuir sua participação de 23% na Hermès a seus acionistas e investidores institucionais e concordaram em não comprar mais ações da Hermès pelos próximos cinco anos.

As ações da LVMH na Hermès foram totalmente distribuídas de forma que a LVMH não detinha mais nenhuma ação da Hermès em 2015.

A africana EDUN é comprada em 2009 pela holding. Em 2010, a Arnout Group, holding do CEO da LVMH compra a Moynat, fabricante de malas.

Em 2013, a LVMH adquire a italiana Loro Piana, e a britânica Nicholas Kirkwood e a JW Anderson (dona da Loewe).

A LVMH adquiriu uma participação de 80% da Loro Piana em dezembro de 2013, por €2 bilhões de euros. Da Nicholas Kirkwood, a LVMH adquiriu uma participação de 52% na empresa. Além de anunciar que Jonathan Anderson assumiria o comando da Loewe, a LVMH adquiriu uma participação minoritária na J.W. de Anderson.

Em 2017, a LVMH tecnicamente adquiriu a casa de alta costura com sede em Paris Christian Dior em um acordo de US\$ 13,1 bilhões. Antes do acordo, o Groupe Arnault, que é a holding privada de propriedade e controlada por Bernard Arnault foi o único acionista majoritário declarado na Christian Dior S.A.

A última aquisição do conglomerado no setor de vestuário de acessório foi em 2018, da casa Patou.

Quadro 2 - Resumo de aquisições

Casa	Fundação	Aquisição pela LVMH	Resumo das Atividades
Louis Vuitton	1854	1987	Vestuário e acessórios em couro
Givenchy	1952	1988	Vestuário
Berluti	1895	1993	Vestuário e acessórios em couro
Kenzo	1970	1993	Vestuário e acessórios em couro
Celine	1945	1996	Vestuário
Loewe	1846	1996	Vestuário
Marc Jacobs	1984	1997	Vestuário e acessórios
Pink	1984	1999	Vestuário
Emilio Pucci	1947	2000	Vestuário
Christian Dior	1946	2001	Vestuário
Fendi	1925	2001	Vestuário
Moynat	1849	2010	Acessórios
Loro Piana	1924	2013	Vestuário
Nicholas Kirkwood	2004	2013	Acessórios em couro
RIMOWA	1898	2016	Acessórios em couro
Patou	1914	2018	Vestuário
FENTY	2019	2019	Vestuário

Fonte: Elaboração própria.

Como conclusão do capítulo, vemos a importância e como o conglomerado conquista seus mercados através da aquisição e fusão de empresas já bem consolidadas no mercado do luxo.

No próximo tópico será tratado sobre os números do setor de vestuário.

2.3 Números do setor de Vestuário

Segundo relatório apresentado pelo grupo, LVMH³, as mudanças mais palpáveis de 2018, em relação a 2017, foram um aumento de dois dígitos na receita e lucro de transações correntes atingindo nível recorde da marca com crescimento contínuo na Europa, EUA, Ásia e Japão, sucesso em novos produtos, além de produtos icônicos da Louis Vuitton mantendo a lucratividade em níveis excepcionais, renovação criativa das

³ Fiscal year ended december, 2018.

casas do grupo, excelente desenvolvimento para Bvlgari, Hublot e Tag Heuer; crescimento na Sephora, tanto em mercados físicos quanto digitais além de um fluxo de caixa livre de €5,5 bilhões de euros.

Esses movimentos justificam o estudo da área de moda das casas administradas pela LVMH, já que elas são as principais fontes de crescimento desta como demonstra o relatório de faturamento por segmentos.

Tabela 2 - Comparativo de receita dos anos 2017 e 2018

Mudança na receita por grupo de negócios (milhões de Euros)	2018	2017
Vinhos e destilados	5,143	5,084
Moda e couro	18,455	15,472
Perfume e cosméticos	6,092	5,560
Relógios e joias	4,123	3,805
Varejo seletivo	13,646	13,311
Outras atividades	-633,0	-596,0

Fonte: LVMH (2018).

Com um crescimento de 15% em 2018, em relação a 2017, o grupo de negócios de roupas e artigos de couro, segmentada assim pela empresa, destacando-se o desempenho da Louis Vuitton por, segundo o conglomerado, balancear suas áreas criativas com a tradição da marca, novos *designs* e tradição são referências da sua vitalidade.

Os produtos da marca têm uma alta demanda, por isso, a marca abriu lojas temporárias, as chamadas lojas *pop-up*, em todo o mundo.

Em um ano como parte do grupo LVMH, a Christian Dior se fez notável: as estratégias usadas pelo conglomerado, entre elas uma exposição no museu de arte da cidade de Paris, durante a semana da arte.

Tabela 3 - Receita total e a receita geográfica da LVMH

Receita (milhões de euros)	2018	2017
Receita Geográfica (%)	18,455	12,775
França	9,000	9,000
Europa (exceto França)	23,000	24,000
EUA	18,000	19,000
Japão	11,000	11,000
Ásia (exceto Japão)	31,000	29,000
Outros Mercados	9,000	8,000

Fonte: LVMH (2018).

A tabela acima mostra a evolução das receitas da LVMH entre os anos de 2017 e 2018, mostrando um aumento considerável no Japão e na Ásia.

O próximo tópico será tratado sobre a LVMH no Brasil.

2.4 A LVMH no Brasil

Segundo Aquino (2013), na década de 90, a agenda política e econômica do país afirmou a abertura econômica como o projeto encontrando razão de ser, junto ao plano real, para resolver o problema da hiperinflação, que até então era o mal histórico do Brasil.

Enquanto processo, forçou a dinamização e modernização das empresas, sepultou definitivamente a política de substituição de importações, e encerrou um ciclo desenvolvimentista e protecionista na economia brasileira. É verdade

que tal processo se afirmava enquanto necessidade histórica, todavia não sem diversos desequilíbrios e desencontros. (AQUINO, 2013, p. 98).

Em 1990, Fernando Collor de Mello toma posse como primeiro presidente eleito democraticamente, após 30 anos de eleições indiretas. Uma série de medidas econômicas foram tomadas com intenção de controle de inflação, a mais dura delas foi o confisco dos depósitos de poupança. De fato, as medidas elegidas por Collor tiveram um grande peso sobre a sociedade brasileira. Segundo Simonsen (1991), Collor, em vez de conter fluxo de moeda decide reduzir drasticamente o estoque de liquidez da economia - a lógica do Plano Collor de sequestro de 80% de poupança, como proporção de PIB levaria a queda de inflação. No entanto, como consequência inesperada, ocorreu o abalo na demanda de ativos financeiros

Além do congelamento das poupanças, as promessas incluíam a abertura comercial, com a intenção de tornar o mercado local, que era protegido por barreiras alfandegárias, competitivo. Nesse contexto, a paulistana Eliana Piva de Albuquerque afirma que, de todas as declarações do então presidente, apenas guardou que as importações estavam liberadas (D'ANGELO, 2006).

Segundo D'Angelo (2006), Eliana tinha de fato motivos para guardar tão bem essa informação, pertencente a classe detentora de dinheiro e conhecedora de marcas de luxo do exterior. Ela tinha, há 10 anos, uma pequena loja chama Daslu que vendia produtos de luxo no mercado brasileiro, já que, até então, comercializar aqui produtos de luxo estrangeiros era muito difícil. Pode-se dizer que, após a abertura dos portos, Eliana começa a construir o mercado do luxo no Brasil.

Após três meses da posse do então presidente, Eliana começa um *tour* na Europa, tentando convencer as grandes grifes a comercializar seus produtos no Brasil e foi, de porta em porta, tentando mostrar às marcas que, apesar de um país assolado pela inflação e pela falta de dinheiro em circulação, era possível comercializar o luxo aqui; não foi fácil, porém a empresária conseguiu trazer algumas marcas para comercializar em sua loja; esse foi o primeiro *boom* do mercado de luxo.

As marcas Celine, Christian Dior, Emilio Pucci, Fendi, Fenty, Givenchy, Kenzo, Loewe, Loro Piana, Louis Vuitton, Marc Jacobs, Patou, e Pink Shirtmaker são as que tiveram interesse no presente estudo. Algumas delas atuam de forma direta no Brasil, com lojas físicas, outras apenas com venda on-line em sites especializados em produtos de luxo e algumas ainda não têm vendas no país.

A marca mais emblemática do conglomerado, a Louis Vuitton está presente desde 1989 no Brasil, e iniciou suas atividades na cidade de São Paulo na loja que pertencia a Eliane, a Daslu, e, apesar de não se ter dados concretos, a estimativa é de que o faturamento, em todas as lojas da marca no Brasil, seja de US\$ 20 milhões de dólares/ano, segundo D'Angelo (2006).

Com lojas físicas no país, além da Louis Vuitton, há a presença das marcas Emilio Pucci, Fendi, Dior e Givenchy. Aqui uma das estratégias das marcas de luxo se mostra forte e presente é o fato de as lojas se localizarem em lugares de prestígio e que são conhecidos por serem lugares de compras de produtos de luxo, como a Rua Oscar Freire e o *shopping* Cidade Jardim, ambos em São Paulo. Fenty, Pink Shirtmaker e Patou ainda não têm atuação no país.

Sites especializados em comércio do mercado de luxo, como a londrina Farfetch, que atua no Brasil, suprem a demanda com vendas on-line. Nesse sentido, as marcas aqui presentes são a Celine, Loro Piana, Kenzo, Loewe e Marc Jacobs.

Com a maior gama e diversificação de produtos, a LVMH utiliza um sistema de divisão de produtos que são geridos de forma independente. Segundo o *site* do conglomerado, o grupo possui estratégia em 58 países, porém apenas com escritórios de distribuição e marketing, deixando a produção sob controle da matriz.

No próximo tópico será tratado sobre as estratégias da LVMH diante das turbulências.

2.5 Estratégias: a LVMH se mantém diante de turbulências

Diante das crises econômicas, a estratégia de redução de preços é comumente utilizada pelas empresas para garantir sua sobrevivência. Porém, analisando as estratégias de sobrevivência do conglomerado, é possível perceber que, em vez de reduzir os preços, as empresas utilizaram a internacionalização da marca explorando mercados emergentes como o Brasil.

Constituída por marcas renomadas, com históricos muitas vezes centenários, e apoiados na extrema qualidade de seus produtos, segundo relatório fiscal do ano de 2018, a LVMH, em suas *Maiosins* ou Casas de moda de luxo apoiam seu sucesso em qualidade, autenticidade, originalidade e desenhos criadas por *designers* talentosos e renomados. Além disso, as Casas se apoiam em criatividade de coleções, construindo linhas icônicas

e atemporais, alcançando assim, excelência em suas redes de varejistas e fortalecendo seu apoio na presença de vendas *on-line*, e mantendo apoio em sua identidade,

Afirmando manter um modelo operacional exclusivo, a LVMH se baseia em cinco pilares que contribuem para o sucesso, de longo prazo do grupo, combinado com crescimento lucrativo, sustentabilidade e compromisso com excelência.

O modelo organizacional, segundo dado do relatório LVMH (2018), do grupo se baseia em:

- Organização descentralizada que, garante que as Casas da LVMH sejam autônomas e responsáveis tendo como resultado a capacidade de construir relacionamentos próximos com os clientes, tomando decisões rápidas e eficazes e assim motivando os funcionários a adotarem abordagens empreendedoras.
- Consolidação do ambiente interno à firma, com práticas de incentivo às carreiras dos colaboradores, incentivando e protegendo a criatividade.
- Integração vertical projetada para agregar valor a justante e a montante, de forma que cada estratégia da cadeia de valor, desde o abastecimento até as instalações de produção e de varejo seletivo, estejam alinhadas às estratégias definidas pelo Conglomerado.
- Especialização assegurada a longo prazo para proteger a identidade e a excelência, implementando, entre LVMH e suas Casas, inúmeras ferramentas de repasse de conhecimentos, visando promover atividades artesanais e habilidades criativas para as próximas gerações.
- A LVMH destaca como parte de seu modelo organizacional um mix complementar de atividades e localizações geográficas, ou seja, o grupo se equipou para crescer de forma constante e equilibrar suas atividades e distribuição geográfica, de forma a garantir sua posição oligopolista diante das flutuações econômicas.

As estratégias da LVMH têm muito das histórias das marcas, ou seja, das Casas que compõe seu portfólio. A análise de forma mais detalhada das casas a serem estudadas, ou seja, das casas de vestuário são apresentadas a seguir.

No próximo tópico será abordado sobre o apoio dos artistas renomados no *Design* das casas.

2.6 *Design das casas: o apoio nos artistas renomados*

Desde sua fundação, em 1854, a Louis Vuitton baseia-se no artesanato para sua fabricação de malas com controle total dos canais de distribuição além de demonstrar liberdade criativa que permite a inventividade da marca garantindo equilíbrio entre novidades – há o uso do artesanal e da dinâmica do universo da moda tornando a marca alvo de inspiração. Em mais de 150 anos, a marca tem expandido com novos modelos urbanos, modelos, cores e formas mantendo sua originalidade e alta qualidade de criação. Seus artigos de luxo oferece artigos de couro sofisticados, vestuários pronto para usar masculino e feminino, calçados, acessórios, relógios, jóias, óculos e, desde 2017, em sua gama de produtos oferece fragâncias femininas e masculinas.

Em 1946, nascia a Christian Dior que, desde seu primeiro “*new look*”, mostra a visão da marca com elegância tornando-se símbolo do luxo francês. Segundo relatório da marca, “a visão única da Dior é transmitida hoje com criatividade arrojada em toda a gama da *Maison*”, passando pelos artigos de *Houte Couture*, ou seja, artigos de alta costura feitos sob medida, artigos em couro e roupas prontas para vestir, além das linhas de acessórios, calçados, joalheria e relógios.

Fundada em 1952, em Roma-Itália, a Fendi, que faz parte do grupo desde 2000, fabricando produtos em pele, além da gama de acessórios, roupas prontas para usar e calçados oferecidos pela Casa.

A espanhola Loewe, criada em 1846, originalmente era especializada em produtos de couro de alta qualidade e hoje em dia opera em roupas prontas para vestir, além de perfumes e cosméticos.

Fundada por Marc Jabobs, em 1984, a grife de mesmo nome produz roupas prontas para vestir masculinas e femininas além de acessórios, bens em couro e calçados e pretende ser símbolo de um ambiente urbano irreverente.

Celine, fundada em 1945 por Céline Vipiana, oferece itens de roupas pronto para vestir, artigos de couro, calçados e acessórios.

A Kenzo, formada em 1970, oferece ao Grupo roupas prontas para vestir para homens e mulheres e artigos de couro além de linha de perfumes e cosméticos.

Givenchy é uma empresa enraizada na tradição alta Costura, também é conhecida por suas coleções de pronto-a-vestir para homens e mulheres e seus acessórios de moda e também apresenta linha de cosméticos e perfumaria.

Pink Shirtmaker, uma marca formada, em 1984, que se juntou ao Grupo em 1999, é um especialista reconhecido em camisas de alta qualidade nos Estados Unidos.

Em 1947, era fundada a italiana Emilio Pucci como símbolo de moda casual em vestuário pronto para vestir de luxo, sendo sinônimo, segundo a marca, de fuga e lazer refinados.

Berluti é uma Casa que pertence as LVMH, fabricante de botas artesanais, desenha e comercializa produtos masculinos de alta qualidade, calçados, bem como uma linha de artigos de couro e artigos de pronto-a-vestir para homens.

Loro Piana, italiana fundada em 1924 cria produtos em tecidos, particularmente em cashmere, da qual é a principal processadora. A marca é famosa por sua dedicação à qualidade e as matérias-primas mais nobres, seus padrões incomparáveis em design e sua perícia artesanal.

Rimowa, fundada em Colônia em 1898, é a primeira marca alemã a ser propriedade da LVMH.

Por fim, a Nicholas Kirkwood, é uma empresa britânica de calçado de luxo estabelecida, em 2004 e, é conhecida por sua abordagem inovadora em design de calçados.

O mercado de luxo é altamente fragmentado sendo constituído por grandes grupos e por uma matriz de marcas menores que são independentes e que competem em várias categorias em diversas áreas geográficas. A LVMH se destaca como um grupo presente em todo o mundo, sendo o mais internacional de todos, que trabalha com *designers* renomados e conhecidos, respeitando a identidade criativa de cada Casa por meio de seus diretores criativos.

Para se renovar constantemente, o conglomerado apoia novos designers através do prêmio “Jovens Estilista”, que homenageia, a cada ano, o trabalho promissor de jovens talentos, mostrando que a LVMH acredita que seus ativos são essenciais para atrair novos designers para suas Casas de criação.

Enquanto Lagerfeld e Silvia Fendi impulsionaram, por muitos anos o sucesso da Fashion House Fendi, a estratégia do grupo levou quatro novos nomes, em 2018, para o grupo: Virgil Abloh como diretor artístico de moda masculina na Louis Vuitton, Kim Jones nomeado para a mesma posição na Christian Dior Couture; Hedi Slimane como diretor artístico, criativo e de imagem na Celine; e Kris Van Assche como diretor de criação da Berluti.

Em 2017, Clare Waight Keller foi diretor artístico da Givenchy com responsabilidade pela Alta Costura, pronto para usar e acessórios femininos e masculinos e John Ray foi nomeado como diretor de criação da Pink Shirtmaker. Desde 2016, Maria Grazia Chiuri foi a primeira diretora criativa da Dior em suas coleções de moda feminina. Na Louis Vuitton, Nicolas Ghesquière tem criado desenhos para coleções femininas com total conexão aos valores e o espírito da marca desde 2013.

Jonathan Anderson é Diretor de Criação da Loewe desde 2013, enquanto Humberto Leon e Carol Lim serviram como Kenzo desde 2011. Marc Jacobs continua a liderar a equipe de design da marca fundada por ele em 1984.

A distribuição de produtos é o ponto prioritário na estratégia da LVMH, particularmente no que se refere ao setor de moda e couro, pois, eles permitem o benefício de margem de lucro e garantem um rígido controle da imagem da marca com a recepção e o ambiente por eles exigidos, dando ao grupo um próximo contato com os clientes, atendendo assim suas expectativas e as antecipando oferecendo experiências únicas de compra.

Como dito anteriormente, a LVMH tem a primeira rede de boutiques exclusivas com mais de 1500 lojas, por todo o mundo, no final de 2018.

No próximo tópico será tratado sobre as cadeias de suprimentos.

2.7 Cadeias de suprimento

Apesar de manter a qualidade, as cadeias de suprimento, diferente do que imaginado anteriormente, se distribuem em países diferentes do país original das Casas da LVMH.

Segundo relatório do conglomerado, em 2018, a Louis Vuitton aumenta sua capacidade produtiva, principalmente na França. Isso se deu em uma campanha de recrutamento de artesãos de couro na nova oficina da região de Vendée. Além disso, a Casa mantém 15 oficinas na França, três na Espanha, duas nos Estados Unidos e uma na Itália sendo essa a maior fábrica de produção de artigos de luxo.

A fábrica em Fiesso d'Artico, na Itália é responsável por todo processo de desenvolvimento e fabricação da linha de calçados, enquanto a produção de acessórios, como a linha têxtil da Casa está concentrada na Louis Vuitton em Barbera (Catalunha) e Gallarate (Lombardia). A Casa ainda utiliza fabricantes externos apenas para completar sua fabricação e aumentar a produção em volume. A Casa tem como estratégia a compra

de fornecedores ao redor do mundo, com produtores que desenvolverem parcerias. Essa nova estratégia tem permitido aumento de volume de produção, qualidade e inovação devido às políticas de apoio aos fornecedores que permitem que a Louis Vuitton não crie dependência destes. O principal fornecedor responde por apenas 18% de todo couro utilizado pela Casa.

A capacidade de produção da Dior *Couture* e o uso de terceirização variam amplamente dependendo do produto – em artigos de couro há empresas fora do grupo fornecendo matéria-prima a fim de aumentar a produção e proporcionar maior flexibilização em processos de fabricação, já em artigos têxteis, prontos para vestir, e nos artigos de alta joalheria, há a compra exclusiva de suprimentos de empresas não pertencentes ao grupo.

Fendi e Loewe mantêm oficinas de couros em seus países de origem e na Itália, em que a Céline e a Berluti cobrem uma parte de suas necessidades produtivas. A Rimowa fabrica seus produtos na Alemanha e utiliza subcontratação já utilizada pelo grupo na França, Itália e Espanha.

Loro Piana gerencia todas as suas etapas de produção, desde a terceirização das fibras naturais até a entrega de produtos acabados às lojas, adquirindo exclusivamente suas matérias-primas da Baby Cashmere, localizada no norte da China e da Mongólia. A empresa também adquire o material Vicunha, uma espécie da lã do mamífero do mesmo nome, dos Andes e lã Merino extra-fino da Austrália e Nova Zelândia, por meio de parcerias exclusivas. A fabricação dos produtos é feita na Itália.

Além disso, a fim de salvaguardar e desenvolver a moda e o acesso das empresas de artigos de couro à matéria-prima de alta qualidade e conhecimentos de que necessitam, a LVMH Métier d'Arts, segmento de negócios criado em 2015 investe e fornece apoio aos seus melhores fornecedores. Em couro, por exemplo, LVMH juntou-se aos irmãos Koh em 2011 para desenvolver um negócio do curtume, o Heng Long em Cingapura. Fundada em 1950, é agora um dos principais curtumes de couro de crocodilo. Em 2012, a LVMH adquiriu Curtumes Roux, fundada em 1803 e um dos últimos curtumes franceses especializados em couro de bezerro. Em 2017, a LVMH formou Thélios, uma joint venture com a Marcolin, combinando a experiência na produção de óculos de moda com o know-how da Casa da LVMH. (LVMH, 2018, p. 21).

Por fim, o Grupo utiliza produtores de tecidos italianos para diferentes Casas, mas sem uma base exclusiva – cada *designer* e departamento de estilo garantem que a fabricação não dependa de patentes exclusivas ou especialização de terceiros.

No próximo tópico será tratado sobre as perspectivas para 2019.

2.8 Perspectivas para o 2019

Segundo relatório do ano fiscal, fechado em dezembro de 2018, a LVMH pretendia, para 2019, apoiar o crescimento da Louis Vuitton na criatividade dinâmica e no artesanato único e tradicional. Em relação aos produtos, foi lançado outro modelo de lojas físicas, fundamentado na estrutura de lojas pop-up que consiste, segundo o site da marca, em um espaço, localizado em aeroportos, que oferece não apenas produtos específicos e exclusivos, mas também uma série de serviços únicos. Dentre eles, estão inclusos a Personalização (pedidos especiais, o serviço *Mon Monogram*, pintura ou *hot stamping*), a Arte de Fazer as Malas (que relembra a profissão original de Louis Vuitton como “organizador de bagagens”) ou o suporte em reparos e pós-venda feitos por artesãos especializados. A Casa pretendia reforçar a sua capacidade de produção com a abertura de uma nova oficina, que de fato ocorreu, em Beaulieu- sur-Layon no departamento de Mainet-Loire do oeste da França no início de 2019. Para a Fendi, a estratégia foi aumentar o ritmo de crescimento com lançamentos de novos produtos. Ademais, foi observado, a partir das informações do relatório anual da LVMH em 2008, um aumento de 22% das vendas on-line, indicando uma tendência de fortalecimento das vendas por este mecanismo.

3 A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

Nesse capítulo serão abordadas as linhas teóricas da diversificação bem como as suas aplicações ao caso do conglomerado estudado, além de conter a apresentação de todas as áreas de atuação da empresa, a fim de demonstrar como a diversificação é importante para o mercado do luxo.

3.1 A LVMH

Um dos maiores conglomerados do mundo, sediado na França, Louis Vuitton Moët Hennessy, mais conhecida como LVMH, reconhecida principalmente pela produção de roupas e artigos de couro e vinhos, possui uma ampla variedade de produtos, com 75 empresas, ou casas, como chamadas pelo conglomerado.

A história do conglomerado, como supracitado, se inicia em 1987 com a fusão da Louis Vuitton, empresa produtora de artigos em couro, com Moët Hennessy, em um acordo de €4 bilhões de euros. Anteriormente, a empresa de vinho Moët & Chandon que começou suas atividades em 1743 e Hennessy, produtora de conhaque fundada em 1765 se fundiram em 1971.

Pode-se entender que o conglomerado inicia suas atividades diversificando sua produção com a incorporação de uma empresa de artigos de couro a duas empresas do ramo de bebidas alcoólicas, assim as linhas amplas de diversificação podem ser vistas com clareza pelo distanciamento das áreas das novas bases de produção.

A Louis Vuitton era conhecida por fornecer malas a alta classe econômica da França. Em meados do século XIX, a Louis Vuitton se adapta às mudanças nos métodos de transporte incorporando as malas em sua linha de produção. Suas habilidades de adaptação são responsáveis por grande parte de seu sucesso. Em 1885, a Louis Vuitton se expandiu para fora da França, abrindo sua primeira loja em Londres.

Em 1969, a Louis Vuitton entrou no mercado asiático com uma loja em Tóquio. Consequentemente abrindo lojas ao redor de todo o mundo e aumentando seus lucros de US\$ 20 milhões em 1977 para US \$ 1 bilhão em 1987. A Louis Vuitton tornou-se uma empresa de capital aberto em 1984.

O conglomerado usa sistema organizacional de divisões por produtos oferecidos e geridos de forma independente.

3.2 MOËT e CHANDON

Moët & Chandon foi fundada em 1743 por Claude Moët. A companhia está sediada na cidade de Épernay, França. Em 1743, Claude Moët começou a entregar os vinhos da região de Champagne em Paris durante o reinado de Luís XV, coincidindo assim com um grande aumento da demanda de vinhos efervescentes.

Moët expandiu rapidamente e, pelo final do século XVIII, já estava exportando a bebida para toda a Europa e Estados Unidos. Seu neto, Jean-Rémy Moët, levou a Casa para uma clientela de elite como Thomas Jefferson e Napoleão Bonaparte.

O nome Chandon é incorporado à companhia quando Jean-Rémy Moët deu a metade da companhia a seu genro Pierre-Gabriel Chandon de Briailles em 1832.

Depois da introdução do conceito de um champanhe de vintage em 1840, Moët introduziu no mercado seu primeiro vintage em 1842. Seu tipo Imperial Brut foi introduzido nos anos 1860.

A Moët & Chandon é a fornecedora oficial de champanhe à rainha Elizabeth II.

Em 2006, a companhia produziu uma edição limitada de Moët & Chandon Brut Imperial em que a garrafa foi decorada com cristais Swarovski. A Maison Moët & Chandon fundiu-se com o Hennessy, de Cognac, em 1971 e com a Louis Vuitton em 1987 para transformar-se LVMH o maior grupo de artigos de luxo do mundo.

Com vendas médias anuais de 20.000 garrafas na década de 1820, a empresa cresceu rapidamente e, em 1872, tinha vendas anuais de 2 milhões de garrafas e 2,5 milhões em 1880. Moët ganhou o controle de seu principal concorrente em 1962 e adquiriu outra fabricante de champanhe rival (Mercier) em 1970, e logo depois adquiriu um interesse em Parfums Christian Dior, e mais tarde completou sua aquisição total da Dior. Dior foi seu primeiro empreendimento comercial fora do champanhe.

Em 1971, Moët se fundiu com a Hennessy & Company. A fusão permitiu à nova empresa estimular seu crescimento internacional, como já citado, em 1987, a Louis Vuitton se fundiu com a Moët Hennessy. A partir desse momento, a Louis Vuitton conseguiu aumentar seus investimentos em marcas de luxo.

3.3 As casas de vinho e destilado

Assim, as áreas de atuação originais, com as fusões, foram se distanciando e estabelecendo novas bases de produção, apesar de manterem todas as áreas no mercado

do luxo; será citado a seguir as áreas originais de atuação da empresa, para assim mencionar as atividades diversificadas da LVMH.

Com 23 casas de vinhos de destilados e responsável por €5.576 milhões de euros em vendas no ano de 2019, segundo relatórios da marca.

- *Clos des Lambrays*, produtora de vinhos, fundada em 1365 e adquirida pelo grupo em 2014 garantindo que as tradições da casa seriam mantidas.
- *Château D'yquem*, produtora de vinhos fundada em 1593.
- *Dom Pérignon*, produtora de champagne fundada em 1668.
- *Ruinart*, produtora de champagne fundada em 1729.
- *Moët & Chandon*, produtora de champagne fundada em 1743 e *Hennessy*, produtora de conhaque, fundada em 1765, marcas que deram origem ao conglomerado, fundidas em 1971.
- *Veuve Clicquot*, produtora de champagne fundada em 1772.
- *Ardbeg*, produtora de whisky fundada em 1845.
- *Château Cheval Blanc*, produtora de vinho fundada em 1832.
- *Glenmorangie*, produtora de whisky fundada em 1843.
- *Krug*, produtor de vinho e cerveja, fundada em 1843, adquirida pela LVMH em 1995.
- *Mercier*, produtora de champagne fundada em 1858.
- *Chandon Argentina*, produtora de vinho fundada em 1959.
- *Cape Mentelle* produtora de vinhos fundada em 1970.
- *Chandon California*, produtora de vinho fundada em 1973.
- *Chandon Brazil*, produtora de vinho fundada em 1973.
- *Newton Vineyard*, produtora de vinho fundada em 1977.
- *Cloudy Bay*, produtora de vinho fundada em 1985.
- *Chandon Australia*, produtora de vinho fundada em 1986.
- *Belvedere*, produtora de vodka fundada em 1993 e adquirida pela empresa em 2000.
- *Bodega Numanthia*, produtora de vinho fundada em 1998.
- *Cheval des Andes*, produtora de vinho fundada em 1999.
- *Terrazas de los Andes*, produtora de vinho fundada em 1999.
- *Woodinville*, produtora de vinho fundada em 2010.

- *Chandon China*, produtora de vinho fundada em 2013.
- *Ao Yun*, produtora de vinho fundada em 2013.
- *Chandon India*, produtora de vinho fundada em 2014.
- *Clos19*, produtora de vinho, champagne e destilados fundada em 2017.
- *Volcan de Mi Tierra*, produtora de tequila fundada em 2017.

A estratégia da LVMH foi a da diversificação das suas frentes de negócios a partir dos movimentos de fusões e aquisições de outras empresas que atuavam em ramos distintos ao negócio principal da LVMH, por exemplo, bebidas. A empresa é a mais diversificada no setor, utilizando de produção diferentes, mas tendo tipos semelhantes de consumidores.

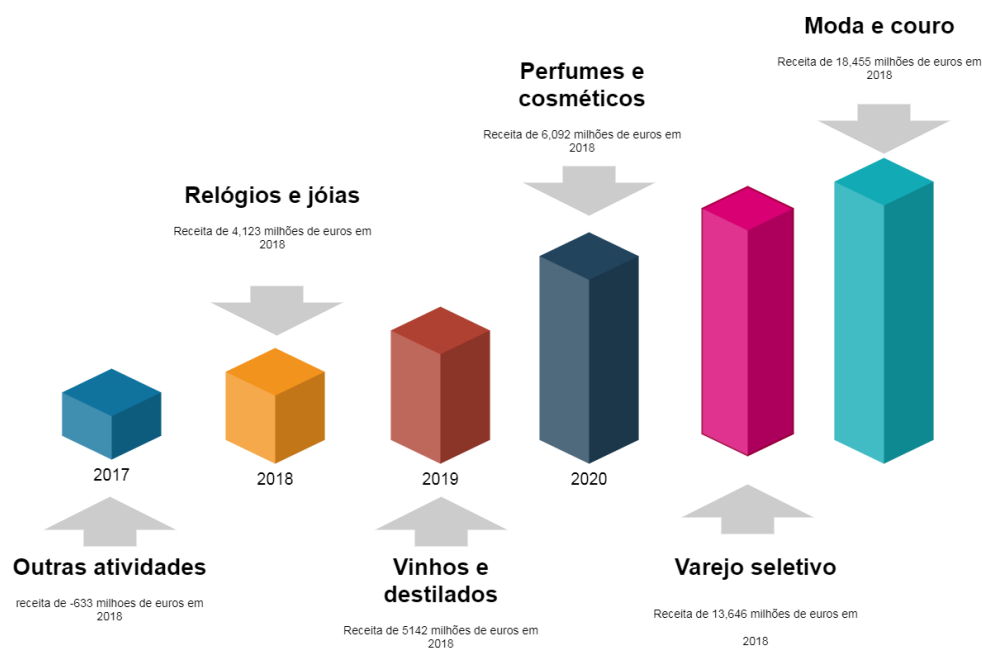
3.4 As casas de perfume e cosméticos

Tomando como base a diversificação inicial, e com sua experiência, produção e atividades de pesquisa, devido a sua ampla capacitação em compras de novas empresas e pelo seu grande volume de operações, o conglomerado com suas bases bem estabelecidas, continua a diversificar entendendo que a área de perfumes e cosmetologia, com marcas muitas vezes atreladas à casas de moda já existentes em seu portfólio, constitui uma nova área autônoma de investimento.

Baseado em marcas internacionais e algumas marcas locais com potencial de crescimento, ligado intrinsecamente a moda e couro, como supracitado, este setor é uma extensão, e com menores custos, de marcas existentes e já consagradas aproveitando da imagem de marketing já existente além de atender por demandas criadas pela imagem das roupas e dos produtos de couro.

Somando os rendimentos deste com produtos de moda e couro, tem-se cerca de 50% do faturamento do conglomerado.

Figura 7 - Comparativo entre as áreas de atuação do conglomerado



Fonte: elaboração própria

Já em 2019, os relatórios da LVMH apontam vendas de €6.835 milhões de euros, 14 marcas compõem o portfólio de casas de perfumaria e cosméticos:

- *Acqua di Parma*, a marca italiana é produtora de perfumes e data de 1916;
- *Benefit Cosmetics*, desde 1976, a empresa norte americana é responsável pela produção de cosméticos;
- *Cha Ling*, a chinesa iniciou suas atividades em 2016 e produz cosméticos.
- *Fenty Beauty by Rihanna*, existente desde 2015, a marca foi adquirida no mesmo ano pela LVMH, e em seu portfólio há a produção de cosméticos;
- *Fresh*, desde 1991, a marca norte-americana tem uma linha completa de produtos de beleza que abrange cuidados com a pele, cuidados com o corpo, fragrâncias, cuidados com os cabelos e velas;
- *Givenchy Parfums*, francesa produtora de cosméticos e perfumes atua desde 1957;
- *Guerlain*, criada, em 1828, na França, a casa é responsável pela produção de perfumes e cosméticos;
- *Kenzo Parfums*. A primeira fragrância feminina da marca, chamada Kenzo, nasceu em 1988, sediada na França;

- *KVD Vegan Beauty* marca especializada em maquiagem, fundado no EUA em 2008;
- *Maison Francis Kurkdjian* marca de perfumes fundada em 2009 na França;
- *Make Up For Ever* marca de maquiagens fundada em 1984 na França;
- *Marc Jacobs Beauty* marca de maquiagens fundada em 2003 nos EUA;
- *Parfums Christian Dior* marca de perfumes fundada em 1947 na França;
- *Perfumes Loewe* marca de perfumes fundada em 1972 na Espanha.

3.5 Varejo seletivo

As casas que são classificadas como varejo seletivo pela LVMH, segundo o site da marca, são locais que transformam a compra em uma experiência única (e este é um dos objetivos mais importantes do mercado do luxo). Elas apresentam uma seleção de produtos especializados, atualizações de lojas e serviços com constante inovação e personalização dos relacionamentos com os clientes.

Presentes na Europa, Américas, Ásia e no Oriente Médio as casas foram projetadas para atuarem em duas áreas: comércio para clientes internacionais de viagem (varejo de viagem) e a outra, com conceitos de varejo seletivo como lojas de departamento.

- *Le bon marché rive gauche* foi a primeira loja de departamento do mundo, fundada em 1852 em Paris com a ideia inicial de ser um novo tipo de loja para encantar todos os sentidos. O espaço foi projetado por Gustave Eiffel, e, edições limitadas a moda masculina, feminina e infantil além de acessórios, utensílios de mesa e design e exposições culturais, coleções de móveis e obras de arte contemporânea.
- *La grande épicerie de Paris*, ocupando o primeiro piso do *le bon marché rive gauche*, desde 1923, é um refeitório exclusivo e refinado que oferece produtos de todo o mundo, muitas vezes produzidos localmente e exclusivamente para o *grande épicerie*.
- *Starboard cruise services* surge em 1958 com a ideia de que os navios de cruzeiro se tornam mais que um meio de viagem, a empresa presta serviços de compra a bordo projetada para encantar e entreter, com mais de 700

lojas de varejo que oferecem produtos de alta qualidade, incluindo muitos exclusivos. Os funcionários atenciosos da Starboard Cruise Services atendem clientes de cruzeiros que, livres de restrições de tempo, gostam de gastar tempo descobrindo marcas novas e clássicas. A qualidade dos produtos, o relacionamento com os consultores de vendas e a experiência do hóspede combinam-se para criar uma experiência de compra divertida e memorável no mar.

- *DFS*, criada em 1960, por Robert Miller e Charles Feeney, as lojas de *Duty Free Shoppers* estão presente em aeroportos e em algumas galerias. A Casa procura traduzir a paixão por viagens em experiências de compra, desde o primeiro dia, desenvolveu conceitos inovadores de *merchandising* que permitiram estabelecer parcerias com as maiores marcas de alta qualidade. Com mais de 400 pontos de venda em todo o mundo, espalhados por 15 grandes aeroportos e 18 T Gallerias, centrados no coração dos destinos mais desejados, a DFS é agora a principal varejista de viagens de luxo do mundo.
- *Sephora* é a casa de produtos de beleza do conglomerado. Fundada em 1969 e presente por todo o mundo.

3.6 As casas de relógios e joias

O conglomerado, nesse nicho de mercado se especializou em relojoaria de alta qualidade e joalheria de alta qualidade. A inovação tecnológica aqui se destaca como um dos pilares das casas.

Com 6 casas de criação, 457 lojas ao redor do mundo e um faturamento de €4,1 bilhões de euros em 2018, as casas do setor são os mais recentes estabelecimentos das atividades do Grupo, reunindo Casas líderes com posições complementares.

A relojoaria aproveita o renome de suas casas de moda:

- *TAG Heuer* foi criada em 1860, em Saint-Imier, no coração do berço da relojoaria. A TAG Heuer cria relógios e cronógrafos incríveis de extrema precisão e está intimamente ligado ao automobilismo e à divisão do tempo em unidades infinitamente pequenas.

- *Hublot* fundada em 1980, em Genebra – Suíça. Conta com uma fábrica com 14000 metros quadrados e fabricação que liga a arte a relojoaria.
- *Zenith* funciona desde 1865 e acompanha figuras extraordinárias que sonhavam grande e se esforçavam para alcançar o impossível - seja o voo histórico de Louis Blériot através do Canal da Mancha ou o salto estratosférico recorde de queda livre de Felix Baumgartner. A casa produz seus relógios por meio de artesãos.

Em joalheria, a criatividade é usada para surpreender os clientes desta:

- *Fred* foi criada em 1936, na Argentina, hoje em dia está presente na França, Japão e Coréia do Sul. A marca está desenvolvendo sua rede internacional com a abertura de novas boutiques na Suíça, Cingapura e China em 2014.
- *Bulgari*, fundada em 1884, “é a joalheria italiana contemporânea, inicia sua história há 130 anos por Sotirio Bulgari.” Jean-Christophe Babin, CEO da Bulgari.
- Chaumet com mais de 230 anos de história, a casa foi criada em 1780 na França e sua fundadora, Marie-Etienne Nitot, foi a joalheira oficial do imperador Napoleão I e criou tiaras e joias formais para a imperatriz Josephine e, mais tarde, a imperatriz Marie-Louise, além de joias de moda e peças pessoais.

3.7 Outras atividades

A demanda pode ser instável, ou crescer a taxas reduzidas e assim, as estratégias de diversificação podem ser apontadas como uma resolução de problemas, como em casos de flutuações temporárias ou sazonais de demanda. Essas condições fazem com que as firmas busquem produtos que reduzam suas flutuações de lucro.

Esse ramo de negócios da LVMH, segundo o conglomerado, é apoiado na arte e se beneficia de um sistema de integração vertical com finalidade de oferecer produtos de alta qualidade. A integração vertical é o tipo de diversificação que pode ocorrer a para frente e para trás. Na integração vertical para trás, a empresa passa a produzir insumos

que comprava de outras empresas, enxergando possibilidade na redução dos custos e consequente aumento da receita líquida, ou até mesmo utilizar a eficiência que possui na produção dos produtos já existentes e conseguir negociar melhor os preços pagos pelos suprimentos, com vistas a reduzir as incertezas do negócio. Na outra ponta, a integração vertical para frente leva à produção de novos produtos, com a perspectiva de conquistar novos mercados (PENROSE, 1959).

A oportunidade de aumentar os lucros, por meio dessa integração, deve ser considerada da mesma forma que outras oportunidades produtivas para a firma: o lucro adicional esperado deve ser comparado com a perspectiva de lucro em função de usos alternativos dos recursos necessários. (PENROSE, 1979, p. 24).

Como problema, deve-se citar que, apesar de serem capazes de produzir seus produtos intermediários a custos menores, a canalização para que isso aconteça pode ser menos lucrativa.

Os monopólios dos fornecedores de matéria-prima podem, de certo modo, atrapalharem a empresa compradora, portanto, a integração vertical se mostra um método para que a firma se mantenha competitiva.

O conglomerado conta com casas do grupo Les Echos, que inclui títulos importantes da imprensa econômica e cultural, à Royal Van Lent, que comercializa iates personalizados sob o nome de Feadship, e Cheval Blanc, que está desenvolvendo uma coleção de hotéis.

Não há dúvidas quanto à lucratividade que a diversificação pode proporcionar, se a firma, nesses períodos em que a demanda de seu principal produto for baixa, for capaz de fabricar outros, cuja produção não seja conflitante com sua capacidade de aproveitar ao máximo as oportunidades, quando aquela demanda for alta. (PENROSE, 1979, p. 24).

Apresenta-se em seguida as casas inclusas nesse nicho da LVMH, que contaram com um faturamento negativo em 2018 e possuem 11 casas.

- *Belmond*, fundada em 1976, é pioneira em viagens de luxo há mais de 40 anos, construindo em seu portfólio experiências únicas em alguns dos destinos mais inspiradores e enriquecedores do mundo. A rede de hotéis

considera não somente o serviço de hotelaria, mas também o luxo subestimado, serviço genuíno, design consciente e artesanato local.

- *Cheval Blanc*, criada em 2006, faz um elo entre tradição e inovação, arquitetura local e elegância atemporal, nossas Casas combinam design arrojado e inspirações contemporâneas com artesanato local. A *Cheval Blanc* desenvolve, desde 2006, propriedades únicas com um senso de detalhe incomparável. Em um ambiente acolhedor e agradável, as casas *Cheval Blanc* proporcionam experiências memoráveis aos seus hóspedes.
- *Connaissance des Arts*, desde 1952, o periódico de artes foi o primeiro a ser produzido em cores. A linha editorial da revista é deliberadamente aberta, oferecendo aos leitores uma visão da arte em todas as suas formas e apresentando jovens talentos e novas tendências ao lado de artistas consagrados. Exposições, leilões, feiras e shows: todo mês, o *Connaissance des Arts* também traz para seus leitores notícias dos lugares mais longínquos do mercado de arte. Vários temas são desenvolvidos na coleção de edições especiais, que possui mais de cinquenta edições por ano.
- *Cova*, fundada em 1817, a casa emergiu como uma das aberturas históricas mais importantes da época. Nascido como um café da moda para encontros pós-teatro. Hoje, com uma rica herança atravessando dois séculos, a *Cova* é uma instituição que celebra o artesanato e a criatividade sob medida.
- *Investir*, desde a fusão em 2011, a *Investir* e o *Le Journal des Finances* reforçaram sua posição de liderança e criaram uma publicação poderosa no mercado semanal de ações e no setor de gerenciamento de ativos. Graças à consultoria especializada oferecida por seu conselho editorial, o *Investir - Le Journal des Finances* tornou-se rapidamente uma publicação de referência para indivíduos que procuram as melhores e mais recentes oportunidades de investimento.
- *Jardin d'Acclimatation*, fundado em 1860, o jardim recebe crianças para a realização de atividades; ele preserva a história do século XIX e dedica suas paisagens e arquitetura a atividades culturais e esportivas, atrações e passeios.

- *La Samaritaine* foi fundado em 1870 no coração de Paris. Inicia suas atividades como uma loja de departamentos. Fechado, em 2005, por razões de segurança, o *La Samaritaine* possui várias atividades agrupadas dentro dos edifícios, e após quase 30 meses de reforma, tem em seu interior uma loja de departamentos, um hotel *Cheval Blanc* de 5 estrelas com 72 quartos, 96 unidades de habitação social, escritórios e uma creche abrirão suas portas.
- *Le Parisien*, após a libertação de Paris, em agosto de 1944, Emilien Amaury e outros membros do movimento de resistência fundaram o *Le Parisien Libéré*, que se tornou *Le Parisien* em 1986. Inicialmente, um jornal diário regional, tornou-se uma publicação nacional, em 1994, com a criação de *Aujourd'hui* em França.
- *Les Echos*, fundada em 1908, o jornal é o único jornal diário impresso na França a ser especializado em notícias de negócios, oferece a seus leitores todas as chaves necessárias para tomar uma decisão.
- *Radio Classique*, fundada em 1983, é uma emissora de rádio parisiense.
- *Royal Van Lent*, criada em 1849, a fabricante de iates foi a primeira a usar aço e alumínio. Especializada no projeto e construção de embarcações de alta qualidade. Vendidos sob a marca *Feadship*, seus barcos de 35 a 120 metros (115 a 393 pés) de comprimento combinam tecnologia de ponta e acessórios de alta qualidade.

Quadro 3 - Resumo das estratégias de diversificação

Casa	Ano de fundação	Área de atuação	Estratégia de diversificação
Belmond	1976	Hotelaria	Aquisição
Cheval Blanc	2006	Hotelaria	Aquisição
Connaissance des Arts	1952	Jornalismo de artes	Aquisição
Cova	1817	Cafeteria	Aquisição
Investir	2011	Jornalismo de ações	Fusão ao Journal des Finances
Jardin d'Acclimatation	1860	Jardim e arquitetura	Aquisição
La Samaritaine	1870	Edifício comercial	Aquisição
Le Parisien	1944	Jornalismo	Aquisição
Les Echos	1908	Jornalismo	Aquisição
Radio Classique	1983	Programação de rádio	Aquisição

Royal Van Lent	1849	Produção de Iates	Aquisição
----------------	------	-------------------	-----------

Fonte: elaboração própria.

Pela tabela de resumo apresentada acima, pode-se perceber que a estratégia mais utilizada pelo conglomerado é a de aquisição, e em poucos casos, a de fusão entre empresas já existente. Isso confirma o estudo de que a maior estratégia deste é a de aquisição de empresas bem consolidadas no mercado.

3.8 O conceito de diversificação aplicado à estratégia expansivas LVMH

É comum que haja a diferenciação entre monoprodutos e multiprodutos entre as firmas, que pode ser diversificada ou não. Mas, apesar de uma empresa poder ser caracterizada por monoproduto e não diversificada, ela pode ser altamente diversificada quando produz sapatos de todos os tamanhos, para todas as idades, de variados tipos e para ambos os sexos.

Porém, definir a diversificação é um tanto problemática. Se a firma A fábrica vinte produtos e a firma B somente quatro, será sensato concluir que a firma A é mais diversificada? Modificar-se-ia nossa conclusão se viéssemos a saber que os vinte produtos da firma A são vinte tipos de sapatos, ao passo que os quatro produtos da firma B são tratores, rádios, motores para aviões e automóveis? (PENROSE, 1979, p. 8).

É importante entender que a diversificação nem sempre é fácil de ser entendida, isso porque há ambiguidade e a impossibilidade de comparação entre classes de produtos. Assim, existem tentativas de comparar estatisticamente a estrutura produtiva de diversas firmas. Segundo Penrose (1979, p. 9), tais problemas “não oneram igualmente o equacionamento do significado da diversificação, na análise das relações de mercado e das relações de produção, desde que saibamos com que tipos de firmas estamos tratando.”

No processo de diversificação, mesmo sem abandonar as suas antigas áreas de atuação, as firmas podem partir para a produção de novos segmentos de produtos, “inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fábrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma” (PENROSE, 1979).

Dessa forma, a diversificação incrementa a variedade de produtos finais, verticalmente⁴, e na área básica de produção.

Assim pode-se afirmar que a LVMH é uma empresa altamente diversificada dentro das áreas de especialização, como nas casas de vinho e destilados e moda e artigos de couro, já que essas foram as primeiras atividades do conglomerado. Como consequência da estratégia de diversificação perseguida pelo conglomerado, houve penetração em novos segmentos de mercado, tais como varejo seletivo, relojoaria e joias, perfumaria e cosméticos e outras atividades.

3.8.1 A especialização na diversificação

Penrose (1979) assegura que a firma sempre se dedica a um certo tipo de produção e tem uma posição em certos tipos de mercado, denominando-as de áreas de especialização da firma, distinguindo este conceito do denominado base tecnológica ou de produção da firma, que se refere ao maquinário, processos, matérias-primas e habilidades da firma.

Para que haja uma nova base tecnológica, a firma deve ter competências e conhecimento em uma nova base tecnológica diferente.

Uma firma pode vender seus produtos em diferentes mercados, embora possuindo apenas uma base de produção. Os mercados, segundo este ponto de vista, são convenientemente classificados de acordo com o tipo de comprador a que eles servem, uma vez que algumas das mais importantes oportunidades para a diversificação surgem como resultado da relação entre a firma e seus clientes. Cada grupo de clientes, que a firma espera influenciar por meio do mesmo programa de vendas, é chamado área de mercado independentemente do número de produtos vendidos àquele grupo. Assim, grupos ocupacionais (como donas de casa, fazendeiros ou firmas industriais), organizações de diversificação distribuição (como diversos tipos de firmas de atacado ou varejo), grupos geográficos (no caso de firmas cujos mercados existentes são geograficamente limitados), diferentes grupos de renda e grupos sociais etc. podem constituir individualmente uma área de mercado diferente, se forem necessários diferentes programas de vendas para influenciá-los. (PENROSE, 1979, p. 9).

⁴ Diversificação em que a firma passa a produzir seus produtos intermediários para uso próprio.

A forma que o conglomerado conseguiu seu conhecimento para entrar em novos mercados foi o da fusão entre as novas empresas sem descentralização da base tecnológica destas. Portanto, pode-se considerar que chegar a uma nova área exige concentração de recursos na força das vendas e no enfrentamento da competição já instalada – a diversificação para novas conquistas de áreas pode ser: “a) entrada em novos mercados com novos produtos, utilizando a mesma base de produção; b) expansão, no mesmo mercado, como novos produtos baseados em uma área de tecnologia diferente; c) entrada em novos mercados, com novos produtos, também baseados em uma área de tecnologia diferente” (PENROSE, 1979, p.).

A diversificação é necessária e existe na produção de produtos intermediários para que haja uma competição de sucesso. No caso do conglomerado LVMH, o que torna a estratégia de diversificação bem-sucedida é o fato da aquisição de empresas que já possuem *know how* tecnológico e mercadológico e, portanto, estão bem posicionadas no mercado do luxo.

Essa ampla base de conhecimento da LVMH fez com que o conglomerado desenvolvesse, por meio de atribuição de responsabilidades e gerências distintas, maior autonomia para garantir eficiência produtiva e de venda.

A estratégia de diversificação permanece como a principal estratégia competitiva do grupo LVMH atualmente. Ao final de 2019, segundo o Jornal Valor Econômico, foi anunciada a compra da joalheria Tiffany & Co pelo grupo LVMH por US\$ 16,6 bilhões de dólares.

Além das linhas de luxo inacessíveis, o conglomerado optou por adquirir marcas de perfumaria e cosmetologia que, em geral, são de maior acesso ao consumidor que pertencem às classes menos abastadas, com preços mais baixos e vendas mais consolidadas.

Ao consolidar as fusões, o conglomerado levou em consideração também centros de distribuições regionais com escritórios de distribuição ao redor de todo mundo. Isso faz com que comunicação, a escolha dos locais de venda seja determinada por estudos aprofundados de cada país representante de cada marca. O aumento das vendas faz com que a LVMH, sediada na França, abra novo centros de fabricação sempre respeitando a história de cada casa, ou seja, respeitando a tradição das casas, mantendo a administração destas.

3.8.2 Oportunidades de diversificação

As oportunidades (de diversificar) podem ser definidas simplesmente, pela visão da firma, como uma forma de aumentar a lucratividade, e para isso, Penrose (1979, p. 10) afirma que a pesquisa industrial “é a investigação deliberada de propriedades ainda desconhecidas de materiais e máquinas utilizadas na produção (...) com a finalidade expressa de melhorar os produtos existentes ou criar novos produtos e processos produtivos”.

Laboratórios de pesquisa industrial são as respostas lógicas ao processo de destruição criativa Shumpeteriano, já citado, afinal, firmas super especializadas se tornam mais vulneráveis com a lucratividade e sua própria existência e isso pode ocorrer por mudanças na demanda do produto que esta produz e pode, sem vias de dúvida, se tornarem obsoletos pois seu crescimento será limitado ao crescimento do mercado.

Apresentar tecnologia altamente desenvolvida, novos canais de distribuição, novos jeitos de influenciar o consumidor é uma estratégia mais importante do que a concorrência em preço para a manutenção da posição oligopolista das firmas.

Os empenhos de venda, ou seja, a oportunidade da geração de novos produtos depende, não apenas da atividade produtiva da firma, mas também das pesquisas tecnológicas que essas desenvolvem, e além desses pontos, das suas atividades de venda.

Sempre que uma firma adota políticas segundo as quais a venda de seus produtos é, de alguma forma, associada com a propaganda do próprio nome da firma, não apenas a demanda dos produtos existentes, mas também a de outros produtos da mesma firma tende a se modificar, de modo que a oportunidade produtiva para a firma se altera em função do próprio processo de geração da demanda. (PENROSE, 1979, p. 12).

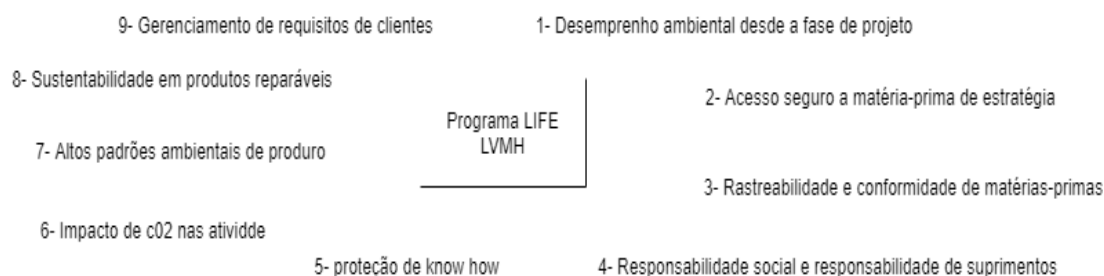
A perspectiva da diferenciação em mercados que se concentram em esforços de vendas, ou seja, a ênfase de vendas está ligada ao renome, no sentido da tradição das casas que são quase sempre centenárias. Assim, a identidade da marca surge como um fator competitivo de diferenciação.

A base tecnológica constitui um fator importante para a concorrência: a diversificação e conseqüentemente a expansão baseada no nível técnico de conhecimento. Nesse sentido, “este tipo de competência, aliado ao tipo de posição no mercado, que dele

decorre, constitui a situação mais firme e duradoura que uma firma pode estabelecer” (PENROSE, 1979, p. 13).

Em 2015, todas as casas incorporaram o programa LIFE em seus planos estratégicos. O LIFE é uma fonte de inovação e criatividade permitindo que a gerência se envolva em todas as etapas da produção junto ao departamento de meio ambiente.

Figura 8 - O programa LIFE da LVMH



Fonte: site LVMH

O conglomerado afirma, no site oficial que, desde 2016, a LVMH participa ativamente da cadeia de gerenciamento mantendo parceria com a *Ecole Centrale Paris*. Dentro dessa parceria há:

1. Programa treine de talentos do amanhã em conjunto com o Carrefour, Safran e Sanofi, o Grupo LVMH ajudará a treinar estudantes nas matérias da cadeia de suprimentos;
2. Diálogo com estudante de engenharia em que o compromisso da LVMH é construir relacionamentos de longo prazo com os talentos, estimulando a inovação e a excelência em produtos e execução;
3. Pontes entre o mundo acadêmico e empresarial em qual há cursos teóricos e incentivos a pesquisa aplicada usando casos reais. Essa parceria pretende ser um catalisador para a colaboração entre a academia e a inovação industrial, dando a estudantes e pesquisadores da escola acesso a informações e gerentes das Casas LVMH para informar seu trabalho. Em troca, as marcas LVMH se basearão na pesquisa para otimizar aspectos de seu gerenciamento da cadeia de suprimentos;
4. Uma plataforma para o diálogo da indústria na qual a LVMH, Carrefour, Safran e Sanofi participaram de comitês centrados em questões-chave para

compartilhar conhecimentos e experiências em vários assuntos da cadeia de suprimentos. Os comitês estabelecerão uma lista de questões centrais que os departamentos de cadeia de suprimentos e logística de todas as empresas devem abordar; e

5. Treinamento contínuo para talentos LVMH no qual o presidente da cadeia de suprimentos oferece um canal para treinamento dos gerentes e engenheiros do grupo, permitindo que eles apliquem os últimos desenvolvimentos identificados pelos acadêmicos em seu trabalho. Por exemplo, a Ecole Centrale Paris esteve envolvida na criação da LVMH Supply Chain Academy, criando um curso sobre desafios da cadeia de suprimentos para líderes de fora deste campo.

A estratégia do conglomerado foi na direção de diferenciação em torno da base tecnológica que o LVMH já possuía, ou os canais de distribuição dos produtos foram elementos mais importantes para promover a diversificação. Por exemplo, uma empresa pode comprar outra que produz vinhos, mas quem comprou não sabe produzir vinho, não tem *know how* tecnológico, mas sabe vender vinho, pois detém importantes canais de distribuição e comercialização de vinhos – Assim, a LVMH se especializa na diversificação pela propriedade e *know how* que tem em vendas.

A preocupação do grupo em alinhar suas expectativas diretamente ao mundo acadêmico mostra o quão estes estão buscando aliar inovação a processos tecnológicos. Além dessa questão, o grupo ainda promove um prêmio anual que visa premiar a *startups* mais inovadora em qualquer área, apresentam também um programa de aceleração, ou incubadora, batizado de *La Maison des Startups*, que é um verdadeiro laboratório do luxo: são 89 estações de trabalho espalhadas por 220 metros quadrados.

No campo da inovação, desde 2016, a LVMH tem uma “academia do meio ambiente” que prepara cursos de ensino dos fundamentos socioambientais abordando os principais desafios ambientais, a execução de um sistema de gestão ambiental e a legislação ambiental. Os compradores do grupo podem, por exemplo, participar de uma sessão de um dia intitulada “Construindo desempenho ambiental com fornecedores”, onde aprendem a identificar os riscos ambientais vinculados às práticas dos fornecedores e a melhorar sua avaliação desses riscos usando uma matriz de 10 questões. Quanto aos Gerentes de Meio Ambiente, eles são treinados para usar um questionário muito mais

aprofundado, que também lhes permite identificar as melhores práticas na cadeia de suprimentos.

A Academia implementou medidas específicas destinadas aos arquitetos: na verdade, os arquitetos são as pessoas de contato principais em termos de redução das emissões de gases de efeito estufa da LVMH, desenvolvendo a eco construção. Junto a isso foram organizadas reuniões de discussão sobre pesquisadores, professores, filósofos ou presidentes de organizações, nomeadamente as conferências LIFEevent. Essas conferências, que se destinam principalmente aos Diretores e Gerentes de Meio Ambiente do Grupo, permitem que este último aumente seu entendimento sobre questões ambientais e forneça a eles uma ampla visão geral de questões atuais.

3.8.3 As aquisições como diversificação

A diversificação de companhias de outros mercados com aquisição de uma determinada indústria com frequência pode mudar completamente. Assim, a aquisição pode ser vista como entrada embora para a empresa essa aquisição não tenha sido uma nova criação (PORTER, 2004). Aquisição proporciona um papel fundamental na diversificação das firmas.

Este método de expansão proporciona vantagens peculiares, enquanto meio de assumir a fabricação de novos produtos. É evidente que os custos de investimento necessários e as dificuldades técnicas e gerenciais, inerentes à entrada em um novo campo de atividades, podem ser reduzidos, se a firma adquirir um estabelecimento já em atividade. A fábrica pode, geralmente, ser adquirida a um preço consideravelmente inferior ao seu custo de reprodução, conseguindo-se assim uma valiosa posição no mercado que "na inocorrência da aquisição, poderia levar anos para ser alcançada. Dessa forma, a pressão imediata dos concorrentes pode ser consideravelmente reduzida. É de especial importância o fato de que uma firma possa adquirir uma equipe de gerência experimentada, assim como conhecimento técnico e mão-de-obra habilitada. A aquisição pode ser, desta forma, utilizada como um instrumento para a obtenção de serviços produtivos e conhecimentos necessários ao estabelecimento da firma em novo setor. O acréscimo de novos serviços gerenciais e técnicos é, geralmente, muito mais importante do que a eliminação da concorrência ou a redução dos custos de entrada no novo setor. Por esse motivo, a aquisição constitui, com frequência, um meio particularmente adequado para a familiarização com as técnicas e problemas de um novo setor,

quando a firma se propõe a decidir se a expansão nesse campo é ou não adequada à utilização de seus recursos. (PENROSE, 1979, p. 17).

A LVMH adquire sempre empresas de renome no mercado de luxo, empresas bem estabelecidas, emblemáticas, conhecidas e com tradição produtiva, ou seja, se ela adquire empresas que possuem *know how* de produção, então ela não precisa necessariamente saber produzir, apenas saber vender. Então a estratégia de diversificação da LVMH é explicada pela sua capacidade de comercializar os produtos das empresas que compra, pelo fato de deter canais de distribuição e comercialização dos produtos. A expansão no campo de aquisições é feita para suprir possíveis flutuações no mercado do luxo, assim, as casas criadoras, com autonomia, produzem objetos mais acessíveis como perfumes (se comparado a roupas, os perfumes das casas de criação têm um custo mais baixo em produção e em vendas). A diversificação das áreas de atuação da LVMH tem um apelo financeiro, pois nos momentos de declínio do mercado de bens de luxo, seja por recessão econômica ou outros fatores, o mercado de produtos mais acessíveis ao consumidor de renda média é capaz de dar suporte financeiro ao conglomerado.

A autonomia das casas se mostra de fundamental importância: cada casa possui administração própria de produção levando, em cada aquisição, o *know how* e expertise das casas, assim a casa mantém sua sabedoria de criação e produção e a LVMH se preocupa com os esforços de vendas e com a distribuição da produção, fazendo a administração do marketing das casas.

Porter (2004) define as estratégias competitivas como explícitas ou implícitas e há dois pontos a serem considerados: 1) o ambiente de negócios em que a competição se desenvolve e; 2) a estrutura industrial que influencia as regras do jogo.

Penrose (1979) pontua que, para que haja uma aquisição de sucesso, deve haver políticas globais homogêneas entre todas as empresas adquiridas e que haja a coordenação dos procedimentos de contabilização e das políticas pessoais da firma. Dessa forma, a firma adquirida pode ter maior autonomia sem conflito com a matriz ou, contrariamente, a autonomia da adquirida pode resultar em problemas no relacionamento entre elas. Assim, antes de haver a aquisição, a adquirente deve ter clareza em relação aos limites impostos à autonomia gerencial da empresa adquirida.

No caso do LVMH, como a estratégia de diversificação se dá a partir da aquisição de empresas que possuem *know how* produtivo e bom posicionamento no mercado, observa-se que enquanto a produção é descentralizada a administração dos canais de

distribuição, esforços de venda e marketing é bastante centralizada no conglomerado. O motivo básico mais importante “o fato de que a firma adquirida complementa a firma adquirente de um modo tão especial que ambas possam esperar alcançar um acerto mutuamente favorável” (PENROSE, 1979, p. 17).

Expandir por aquisição não é necessariamente a penetração de uma firma em um setor no qual não tem conhecimento, a diversificação na verdade se torna lucrativa pois a firma possui qualificações para o novo setor. Se diversificar não envolve apenas entrar em novos mercados, mas também uma nova base de produção, a vantagem competitiva “pode ser avaliada a partir do desenvolvimento, pela firma, de determinados serviços produtivos - dentro do quadro de suas atividades produtivas correntes - que sejam particularmente valiosos em função da nova atividade” (PENROSE, 1979, p. 18).

Aquisições conglomeradas mostram que durante algum tempo a produção pode se manter livre e não coordenada, mantendo-se dispersas e desconexas, parecendo não haver sentido na escolha dessas para integrar o portfólio do conglomerado, porém, se formar adquiridas já possuem estrutura organizacional bem definidas, Penrose (1979) afirma que lucratividade e sobrevivência, ao invés de concentração de produção de produtos com *know how*, fazem com que essas firmas e conglomerados saltem de um lugar para o outro em resposta as condições externas já mencionadas por Porter (2004), e o funcionamento desse tipo de estratégia depende das habilidades dos empresários em realizar transações inteligentes, que, no decorrer do tempo, atuam em setores selecionados.

Pode-se entender que a concorrência, tanto externa, real e potencial, é responsável por esse tipo de decisão.

3.8.4 Diversificação como uma solução para problemas específicos

A demanda pode ser instável, ou crescer a taxas reduzidas e assim, as estratégias de diversificação podem ser apontadas como uma resolução de problemas, como em casos de flutuações temporárias ou sazonais de demanda. Essas condições fazem com que as firmas busquem produzir produtos que reduzam suas flutuações de lucro. Entende-se que no caso da LVMH a aquisição de empresas de cosmetologia e perfumes se enquadra nesse tipo de diversificação.

Como supracitado, essas casas de criação apresentam os preços menos elevados do conglomerado de luxo e ainda acatam o que é tendência em determinado país. No

Brasil, como exemplo, tem-se as Sephoras vendendo marcas de influenciadoras digitais como estratégia de aumento de visibilidade e lucro.

Não há dúvidas quanto à lucratividade que a diversificação pode proporcionar, se a firma, nesses períodos em que a demanda de seu principal produto for baixa, for capaz de fabricar outros, cuja produção não seja conflitante com sua capacidade de aproveitar ao máximo as oportunidades, quando aquela demanda for alta (PENROSE, 1979, p. 24).

Nesses casos, o mercado pode se tornar mais suscetível a entradas e saídas permanentes. A maior dificuldade surge quando a flutuação do mercado não é facilmente previsível, Penrose (1979) aponta que os problemas gerenciais da firma se agravam “mas ocorre também a lucratividade desconhecida dos períodos de pico e a duração ignorada dos períodos correspondentes aos vales obrigam a firma a calcular seus rendimentos ao longo de um ciclo, dando grande desconto em face das incertezas.”

Como conclusão é mais seguro uma firma escolher manter rendimentos médios em contraste a rendimentos altos, porém incertos, assim a firma preferirá produzir produtos com demandas mais estáveis. Os “fabricantes de bens de produção tentam aproximar-se do consumidor final e os produtores de bens de luxo buscam fabricar produtos menos sensíveis a alterações na renda dos consumidores” (PENROSE, 1979, p. 22). A diversificação que busca conter perdas lucrativas em momentos de sazonalidade que não podem ser corretamente previstas está associada à existência de incerteza forte em muitos mercados.

Como o nicho de mercado do LVMH são produtos de luxo, e mesmo que a renda dos consumidores deste tipo de produto seja mais estável e menos sensível aos períodos de retração da atividade econômica, o conglomerado busca a diversificação para diminuir impactos em seus lucros, assim, reafirma-se a utilidade da diversificação da LVMH quando se aventura em cosmetologia e perfumaria.

Diversificar se torna uma barreira contra qualquer tipo de mudança. Na prática, entretanto, as firmas reconhecem o fato de que diferentes tipos de produtos estão sujeitos a diferentes tipos de riscos e, dentro do limites permitidos pelos seus recursos produtivos, elas escolhem uma gama de produtos capaz de proporcionar a maior proteção contra os vários tipos de riscos definíveis (PENROSE, 1979, p. 22). Se a principal intenção de uma firma, ao se diversificar, é assegurar a estabilidade do lucro em momentos de incerteza, ela se preocupa com o longo prazo e com as flutuações do que produz, com a expectativa de que a demanda por seus produtos se mantenha.

Diversificar se apoiando na produção de novos produtos é uma opção óbvia para as firmas que se encontrem em circunstâncias de flutuação e sazonalidade de mercado. Nesse caso, a diversificação não advém da percepção de novas oportunidades específicas e nem de pressões por inovação por parte da concorrência (que está inovando) – para essas empresas a diversificação vem de qualquer oportunidade que julguem especial.

Empreendimentos exigem imaginação empresarial; grandes empreendimentos exigem talento gerencial; a entrada em campos altamente especializados requer especialização em alguma habilidade; realizar uma aquisição requer dinheiro ou, ao menos, uma posição suficientemente forte no mercado de capitais e boa reputação em geral, para que seja lucrativo para uma firma aceitar suas ações como pagamento. Será realmente muito difícil para uma firma, que não preencha nenhuma dessas condições, diversificar-se, passando a fabricar produtos que proporcionem uma margem de atuação promissora, no futuro. (PENROSE, 1979, p. 23).

Firmas que não possuem vantagens especiais devem buscar campos em que a entrada seja fácil, porém, como risco, esse tipo de diversificação pode ter vida curta pois a concorrência, tende a ser mais intensa.

Há diferença entre as finalidades de diversificação, que podem ser para oportunidades específicas, resolução de problemas particulares e/ou adotar uma política geral para crescimento, apesar de elas terem uma ligação entre si. O que é certo é que diversificar é uma forma de se precaver de riscos e incertezas e, a LVMH a usa como política de crescimento.

Diversifica-lo o amplo desenvolvimento de técnicas eficientes para a implantação de uma gerência descentralizada, bem como as amplas oportunidades de expansão, mediante aquisição, nos tempos modernos, torna possível às firmas alcançar taxas extremamente rápidas de crescimento, pelo menos até certo ponto. Parece provável que poucos mercados individuais possam crescer tão rapidamente quanto firmas de porte médio. Deve-se, portanto, esperar que a diversificação venha a tornar-se a palavra de ordem para as firmas razoavelmente bem estabelecidas, que possuam recursos gerenciais eficientes, operando dentro de uma estrutura administrativa bem articulada e que desejem aumentar seus lucros a uma taxa mais rápida do que permitam seus recursos básicos. Os mercados existentes poderão ser lucrativos e crescentes. Tudo o que se exige, porém, para motivar a diversificação é que

eles não cresçam com rapidez tal que impliquem a utilização total dos serviços produtivos disponíveis à firma individual. (PENROSE, 1979, p. 24).

Sempre que a capacidade de crescimento é maior que o permitido, a firma tenderá a se diversificar, gerando uma possibilidade de criar novos produtos e mercados liberando as restrições impostas pelo mercado e fazendo com que a firma possa crescer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O luxo geralmente é impulsionado, segundo autores clássicos franceses como Allèrès e Kapferer pela tradição e importância histórica das casas de criação. O conjunto do luxo apresenta uma base heterogênea de empresas que possuem em seu escopo marcas de prestígio, geralmente muito antigas e com reconhecimento mundial. Os materiais usados são nobres e sua produção, muitas vezes artesanal, beira a perfeição, permitindo a fixação de preços que podem ser mais ou menos amplos dependendo do grau de substituíbilidade dos produtos, sendo larga para perfumes, beleza e joalheria e estreita em alta-costura e alta joalheria, possuindo relatividade de produtos de acordo com a hierarquia do luxo (ALLÉRÈS, 2000).

O estudo aqui proposto foca no maior conglomerado do setor do luxo, a LVMH. Nascido da fusão entre Louis Vuitton e Mœt Hennessy em 1987, o grupo atua em diversos setores: vinhos e destilados, moda e couro, perfume e cosméticos, relógios e joias, varejo seletivo e outras atividades, ocupando o posto de marca mais diversificada do setor de luxo. Segundo site do conglomerado, a estratégia utilizada é buscar a representatividade por todo o mundo utilizando de elementos de cultura e arte para refinar seus produtos. Em 2017, a receita da LVMH foi da ordem de US\$ 23.447 milhões de dólares, levando o grupo a liderar as vendas das 100 maiores empresas do setor de luxo no mundo.

A partir dessas considerações, há adoção de estratégias que buscam manter o conglomerado sustentável, no sentido de ser lucrativo, perante as incertezas das particularidades que o mercado de luxo apresenta para a sustentação de crescimento ao longo prazo, como entendido em tal estudo, considera-se que a diversificação parece acompanhar de forma intrínseca o crescimento do conglomerado. Para Penrose (1978), as mais bem sucedidas firmas e conseqüentemente as mais eficientes no mundo empresarial são altamente diversificadas, são extremamente ligadas e estão sempre dispostas a aumentar o escopo de sua produção.

A estratégia escolhida pelo conglomerado LVMH para assegurar elevados níveis de vendas e rentabilidade é sem dúvida a estratégia de diversificação, a partir de aquisições e fusões. Ao longo de sua história, o conglomerado adquire empresas consolidadas no mercado de luxo, as quais apresentam *know how* na produção e comercialização de seus produtos. Dessa forma, além de adquirir os recursos tangíveis destas empresas, o LVMH adquire também os recursos intangíveis característicos da

marca. É importante ressaltar que o mercado do luxo trabalha com marcas reconhecidas mundialmente.

A fabricação de novos produtos, ou seja, a diversificação ocorre, segundo Penrose (1978) por um motivo comum, porém não ocorre de novas percepções de novos mercados e nem de pressões inovativas – o desejo de diversificar precede oportunidades especiais e o problema é encontrar produtos que se ajustam aos propósitos da firma. Assim, claramente o propósito do conglomerado é diversificar sempre no sentido de bens de produção de luxo, com o objetivo de reforçar a consolidação das marcas adquiridas.

O conglomerado estudado é um caso raro de diversificação total, o que é possível pelo fato de a LVMH possuir vantagens competitivas na administração das casas de luxo. A integralização das filiais internacionais é feita sob a supervisão da matriz, e as filiais só instalam escritórios de distribuição e marketing. O grupo é o principal do setor do luxo e detentor das formas de concorrência desse mercado: ampla diversificação e reconhecimento mundial eficiente descentralizado garantem distribuição seletiva. Além disso, o conglomerado consegue se manter competitivo em seus cinco setores de atuação, quando um deles não tem êxito, há a possibilidade de utilizar recursos de outros setores, intensificando a importância da diversificação para o grupo.

Ao adquirir novas empresas, a estratégia do conglomerado é adicionar ao seu portfólio empresas que possuem *know how* na produção de bens de luxo, de forma que a LVMH concentra sua atuação na consolidação do *market share* das marcas adquiridas.

No setor do luxo, o valor real e o valor percebido se diferem e a percepção desses valores é o que distingue o entendimento desse setor além da haver respeito a autonomia de criação de cada casa no desenvolvimento dos produtos, preservando os recursos que são intangíveis à marca, assim quando se fala em crescimento, as estratégias de diferenciação de produto são muito utilizadas pelo conglomerado. Além dessa estratégia, a de diversificação de atividades a fim de internacionalizar as marcas fazem parte desse mercado. Ao se internacionalizar, a empresa passa por uma série de etapas para ingressar em um mercado estrangeiro, sendo a parte mais visível desse processo a exportação.

Por muitos anos, a indústria do luxo serviu pequenos grupos de clientes ricos. Para a LVMH isso como a se transformar entre 1997 e 2001, quando o conglomerado passa por um processo de democratização e internacionalização.

Anteriormente, o conglomerado era basicamente formado por marcas francesas independentes administradas exclusivamente por executivos também franceses. A partir

de então, a LVMH passa a conter em seu portfólio marcas e equipes internacionais, com gerentes e criadores e todo o mundo (Mintzberg, 2007).

Um exemplo da internacionalização da marca pode ser exemplificado pela mudança na casa Louis Vuitton. Segundo Mintzberg (2007), antes da aquisição da casa, os clientes compravam Louis Vuitton por serem produtos bem feitos e associados à alta qualidade e não por serem associados a moda e elegância. Desde sua aquisição em 1995 pelo conglomerado, Marc Jacobs, estilista norte americano, cria uma linha de produtos mais moderna e recoloca a marca no desejo do mundo da moda. Anteriormente administrada de forma conservadora (porém lucrativa), nas mãos do estilista que era considerado fora dos padrões a Louis Vuitton passa a ser a marca mais importante do grupo.

A estratégia de internacionalização do grupo também pode ser exemplificada pela recém aquisição, que data do final de 2019, da joalheria norte americana Tiffany, fundada em 1839 e tem 300 lojas ao redor do mundo. Por cerca de 16,2 bilhões de dólares, a mais recente aquisição do conglomerado reforçará a posição da LVMH no mercado de joias de luxo e a fará mais presente nos EUA.

As áreas iniciais de atuação do conglomerado, que eram moda e couro e vinhos e destilado passa a se diversificar entrando nas atividades de perfumaria, joalheria, varejo seletivo e outras atividades, como jornais e revistas especializadas em economia e arte para tentar suprir demandas instáveis.

No processo de diversificação, o conglomerado não abandonou suas áreas iniciais de atuação, mas sim partiu para novos processos de produção de novos produtos usando a capacidade produtiva das firmas adquiridas ao longo do tempo pela LVMH, ao adquirir empresas já consolidadas, a empresa não despendeu recursos financeiros para montar novas unidades de fabricação.

As demandas, principalmente no mercado de luxo, podem ser estáveis e sazonais, assim, a estratégia de diversificação parece ser um porto seguro para a resolução desses problemas. No caso do LVMH, a diversificação foi um mecanismo importante para assegurar sustentabilidade financeira ao grupo frente o objetivo de consolidar seus negócios internacionalmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, D. A. **Managing Brand Equity**: Capitalizing on the value of a brandname, New York: The Free Press, 1991.

AAKER, D. A., KUMAR, V. & DAY, G. S. **Marketing Research**, 8th. Ed., Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

ALLEN, J. & RIGBY, D. **The Consumer of 2020**, Global Agenda Annual Meeting, World Economic Forum, 2005.

ALLÉRÈS, D. **L'Empire du Luxe**. Paris: Belfond, 1992.

ALLÉRÈS, D. **Luxo...estratégias, marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ALLÉRÈS, D. (org). **Luxe: un management spécifique**. Paris: Economica, 1995.

ALLÉRÈS, D. **Spécificités et Stratégies Marketing des Différents Univers du Luxe**, Revue Française du Marketing, n° 132-133, 1991.

ALMEIDA, M. C.PG. **Narrativas do Sujeito e a Busca do Luxo**, in CASTILHO, K. & VILLAÇA, N. (org.). **O Novo Luxo**, São Paulo: Editora Anhembi-Morumbi, 2006.

ANDRADE, J. **O Global e o Local: Diferenças de percepções entre o cliente e a agência de propaganda**, Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

AQUINO, A. **Efeitos da abertura econômica no Brasil dos anos 1990 em duas perspectivas comparadas**. Revista de Discentes de Ciência Política da UFSCAR | Vol. 1 – n. 2 – 2013.

ARNAULT, B. & MESSAROVITCH, Y. **A Paixão Criativa**. São Paulo: Futura, 2001.

BARBOSA, L. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

BARRASS, R., **Os Cientistas Precisam Escrever: Guia de redação para cientistas, engenheiros e estudantes**. São Paulo, EDUSP, 1979.

BARTH, C.A.S.M. **Marketing de Produtos de Luxo: Simbolismo, Marcas e Estratégia**, Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

BELK, R. W., GER, G. & ASKEGAARD, S., **The Fire of Desire: A Multisited Inquiry into Consumer Passion**. Journal of Consumer Research, vol. 30, December 2003.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**, 4^a Ed., São Paulo: Atlas, 1997.

- BERRY, C.J. **The Idea of Luxury**: a conceptual and historical investigation, Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- BEVERLAND, M. **Uncovering “theories-in-use”**: building luxury winebrands, *European Journal of Marketing*, Vol. 38; nº 3 / 4, 2004.
- BOURDIEU, P. G. **A Economia das Trocas Simbólicas**. 5ª Ed., São Paulo: Perspectiva, 2003.
- BRANCATELLI, R. & DEODATO, L. **Brasil é o 2º em venda de jeans de luxo**, em O Estado de São Paulo, caderno CIDADES/METRÓPOLE, 16 de junho de 2007.
- CALDAS, M. P. **Santo de casa não faz milagre**: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira na figura do “estrangeiro”. Em: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 73-93.
- CARRANCA, A. **Milionários buscam exclusividade**, em O Estado de São Paulo, 19 de agosto de 2007.
- CASTARÈDE, J. **Brasil, a terra do Luxo?** Em Estudos ESPM, pg. 39-46, abril 2006.
- CASTARÈDE, J. **O Luxo: Segredo dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Barcarolla, 2005.
- CASTILHO, K. & VILLAÇA, N. (org.). **O Novo Luxo**. São Paulo: Editora Anhembi-Morumbi, 2006.
- CASTRO, C. M., **Estrutura e Apresentação de Publicações Científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- CATRY, B. **Le Luxe peut-être Cher, mais est-iltou joursrare?** *Revue Française de Gestion*; 33; 171; Feb 2007.
- CHURCHILL, G.A. **Marketing Research: Methodological Foundations**, 3rd ed., Chicago: Dryden, 1983.
- D’ANGELO, A. C. **Cultura e Consumo: Apanhado Teórico e Reflexões para o Ensino e a Pesquisa de Marketing e Administração**, Anais do ANPAD, 2003.
- D’ANGELO, A. C. **Precisar, Não Precisa**: Um olhar sobre o consumo de luxo no Brasil, São Paulo: Lazuli Editora, 2006.
- D’ANGELO, A. C. **Valores e Significados do Consumo de Produtos de Luxo**, Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- DILL, R. P.; SOUTO-MAIOR, C. D.; MURCIA, F. D.; SOUTO, J. M.; DAROS, L. **Contemplando a subjetividade na mensuração do nível de satisfação do cliente: uma**

- abordagem experimental utilizando os conceitos da lógica fuzzy. In. Encontro Anual da ANPAD, 30. Anais eletrônicos... Salvador: ANPAD, 2006.
- DUBOIS, B. & DUQUESNE, P. G. **The Market for Luxury Goods:** Income versus Culture, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, nº 1, 1993.
- DUBOIS, B. & PATERNAULT, C. **Observations:** Understanding the world of international luxury brands: “The Dream Formula”, *Journal of Advertising Research*, July-August, 1995.
- DUBOIS, B.; CZELLAR, S. & LAURENT, G. **Consumer Segments Based on Attitudes Toward Luxury:** Empirical Evidence from Twenty Countries, *Marketing Letters*, 16:2, 115-128, 2005.
- ECO, U. **Como se Faz uma Tese**, 16ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1977.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**, *Academy of Marketing Review*, vol. 14, no. 4, 1989.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, PG. W. **Consumer Behavior**. 6th ed., Fort Worth: Irwin, 1990.
- EWALD, A. in CASTARÈDE, J., **O Luxo: Os Segredos dos Produtos Mais Desejados do Mundo**, São Paulo: Barcarolla, 2005.
- FRIEDMAN, Milton. **Teoria dos Preços**. Rio de Janeiro: Apec edit., 1962.
- FRANK, R. **A Riqueza é global**. O luxo, local, em O Estado de São Paulo. São Paulo, 29/06/2007.
- FRIEDMAN, V. **Depois do desgaste, luxo busca novos caminhos**, em Valor Econômico, caderno Empresas, São Paulo, 13 de setembro de 2007.
- FURMAN, G. **January Chapter Meeting:** Luxury Marketing, Luxury Marketing Council, disponível em <http://www.luxurycouncil.com/.08>.
- GADE, C. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. São Paulo, Editora Pedagógica Universitária, 2000.
- GARDYN, R. **Oh, The Good Life, American Demographics**, Nov 1, 2002, disponível em http://findarticles.com/p/articles/mi_m4021/is_2002_Nov_1/ai_93089467.
- GATARD, C., **Le Marketing du Luxe:** Une lecture systémique nom systématique, *Revue Française du Marketing*, nº132-133, 1991.
- GEARGEOURA, L. J. **Marketing para Bens de Luxo**. Um estudo exploratório no setor de objetos de viagem, couro e acessórios de moda – o caso Louis Vuitton, Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

- GOUVÊA, M. A. TOLEDO, G. L. & RODRIGUES F. L. N. **Segmentação de Mercado: Procedimento e Técnicas** - O caso de uma empresa de serviços, Anais do III SEMEAD - Seminário em Administração, arquivo em CD-ROM, DEA/FEA/USP, São Paulo, 1998.
- GUMBEL, P. G. **O Luxo quer a Massa**, Isto É Dinheiro, ano 10, n.552, 26 setembro de 2007.
- HAWKINS, D.I.; BEST, R.J. & CONEY, K. A. **Consumer Behavior: Building Marketing Strategy**, 8th. Ed., New York: McGraw Hill, 2000.
- INCONSPICUOUS consumption**, The Economist, Dec 20th, 2005, disponível em http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=E1_VPNPSSN.
- KELLER, K.L. **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**, 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- KILEY, D. **Best Global Brands: How the BusinessWeek/Interbrand Top 100 companies are using their brands to fuel expansion**, in Business Week, August 7, 2006.
- KLEINE III, R. E. & KERNAN, J. B. **Contextual Influences on the Meanings Ascribed to Ordinary Consumption Objects**. Journal of Consumer Research, vol.18, 3, Dec 1991.
- KLINKE, A. **O Consumidor Brasileiro**, in CASTARÈDE, Jean. **O Luxo: Os segredos dos Produtos mais desejados do mundo**, São Paulo: Ed. Barcarolla, 2005.
- KOTLER, P. G & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**, 9ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.G.& KELLER, K. L. **Marketing Management**, 12th. ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P.G. **Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**, São Paulo: Futura, 1999.
- KRAUS, S.J. **Attitude sand the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature**, Society for Personality and Social Psychology, Vol. 21, no. 1, January 1995.
- LAVILLE, C. & DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**, Porto Alegre: Artmed, 1999.
- LENCASTRE, PG. (coord.), **O Livro da Marca**, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.
- LIPOVETSKY, G. **A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a sociedade de hiper consumo**, São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

- LIPOVETSKY, G. & ROUX, E. **O Luxo Eterno**: Da idade do sagrado ao tempo das marcas, São Paulo: Companhia das Letras, 2003.
- LIPOVETSKY, G.& CHARLES, S. **Os Tempos Hiper modernos**, São Paulo: Barcarolla, 2004.
- MARCONI, M.A. & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINEZ, E. & CHERNATONY, L. **The Effect of Brand Extension Strategies upon Brand Image**, Journal of Consumer Marketing, vol.21; nº1; 2004.
- MARTINGO, N. **O concorrido mercado do Luxo**, in Diário do Comércio, São Paulo, 4 de julho de 2007.
- MARTINS, N. **Pressupostos Filosóficos e Teológicos da Economia no Passado e no Presente**. Editora Luso Sofia: Press. Universidade da Beira Interior Covilhã, 2015
- MARTINS, J. **A Natureza Emocional da Marca**, São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MASLOW, A. H. **Motivación y Personalidad**, Barcelona: Sagitario, 1954.
- MASLOW, A.H. & STEPHENS, D.C. (Ed.). **The Maslow Business Reader**, New York: John Wileyand Sons, 2000.
- MEDEIROS, M. **A Geografia dos Ricos no Brasil**, IPEA, texto para discussão nº 1029, Brasília, junho de 2004.
- MEDEIROS, M. **O Estudo dos Ricos no Brasil**, Econômica, Rio de Janeiro, v.7, n.1, pg.99-128, junho de 2005.
- MERRILL LYNCH. **Overview of the Luxury market**, 10 April, 2007, disponível em: <www.merrilllynch.com>.
- MEYER, C. **O efeito Daslu nas marcas de luxo**, in Portal Exame-Negócios, 19.04.2007,Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revistaexame/edicoes/0891/marketing/m0126912.html>>.
- MINTZBERG, H. [et al.]. **Processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MISMETTI, D. **O mercado local do “eu mereço”**, in Folha de São Paulo, caderno Vitrine, 17 de maio de 2008.
- MOLINA, C. **Negócio de Luxo**, in América Economia, 5 de maio de 2008.
- MOWEN, J. & MINOR, M.S. **Comportamento do Consumidor**, São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NA ONDA dos cafés chiques, São Paulo ganha um com fogueira, in Valor Econômico, caderno Tendências & Consumo, 1 de outubro de 2007.

NELSON, R.; WINTER, S. “**An Evolutionary Theory of Economic Change**”. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

NUENO, J. L. & QUELCH, J. A. **The Mass Marketing of Luxury**, Business Horizons, November-December 1998.

NUNES, PG. & JOHNSON, B. **Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumer**, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

OLIVEIRA, E.C. **Comportamento do Consumidor – Processo de Decisão de Compra de Livros Pela Internet**, Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Administração, São Paulo, 2007.

O MERCADO do Luxo no Brasil 2007/2008, MCF Consultoria e Conhecimento e GfKIndicator, apresentação em pdf.

PENROSE, Edith (1959). **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**, 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRADO JR, C. **História Econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 17 ed, 1974.

PRETTI, M. Construção de marcas de Luxo – As 10 Chaves do sucesso, disponível em <http://www.gestaodoluxo.com.br>.

RESENDE, A. L. [et. All...] **Economia brasileira: notas breves sobre as décadas de 1960 a 2020**. Asset Management, 2018.

RIGBY, D. & D'ARPIZIO, C. **Luxury Multibrands, use your riches**, disponível em http://www.brandweek.com/bw/magazine/features/article_display.jsp?vnu_content_id=1003549994.

ROUX, E. **Comment se Positionnent les Marques de Luxe**, Revue Française de Marketing, 132-133, 1991/2-3.

ROUX, E. **Le Luxe: Au-delà des chiffres, quelles logiques d'analyse?** Revue Française de Marketing, nº 187, 2002/2.

SALOMON, D.V., **Como Fazer uma Monografia**, São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SANTOMAURO, A. C. **Endinheirados, mas nem tanto**, Meio & Mensagem, ano 27, nº especial, pg.8-10, 13 de fevereiro de 2006.

- SANTOMAURO, A.C. **Luxo made in Brazil**, in Meio & Mensagem Especial Marcas de Luxo, São Paulo, 12 de fevereiro de 2007.
- SCARABOTO, D.; ZILLES, F.PG. & RODRIGUEZ, J.B. **Relacionando Conceitos sob a Perspectiva Cultural do Consumo: Podemos Comparar Consumo de Luxo e Materialismo?** Anais do VIII SEMEAD – Seminário em Administração –arquivo em CD-ROM, DEA/FEA/USP, São Paulo, agosto de 2005.
- SCARABOTO, D.; ZILLES, F.PG.; RODRIGUEZ, J.B. & KNY, M.A. **Pequenos Luxos, Grandes Prazeres: Significado do Consumo e Valores dos Consumidores de Joalheria e Vestuário de Luxo**, Anais do II EMA – Encontro de Marketing da ANPAD , arquivo em CD-ROM, DEA/FEA/USP, Rio de Janeiro, 2006.
- SCHOR, J. **What’s Wrong with Consumer Society?** In ROSENBLATT, Roger (ed.), Consuming Desires: Consumption, Culture and the Pursuit of Happiness, Washington D.C.: Island Press, 1999, pg. 37.
- SCHRADER, A. **Introdução à Pesquisa Social Empírica**, 2ª ed., Porto Alegre: Globo, 1978.
- SCHWERINER, M. E. R. **Comportamento do Consumidor: Identificando desejos e supérfluos essenciais**, São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVA, D. **Segmentação de mercado de luxo**. Marketing estratégico. Fundação Instituto de administração. São Paulo – SP. 4/jul. 2013.
- SILVERSTEIN, M.J. & FISKE, Neil. **Luxury for the Masses**, Harvard Business Review, April 2003.
- SILVERSTEIN, M.J., FISKE, N. & BUTMAN, J. **Trading Up: The New American Luxury**. New York: Portfolio, 2005.
- SIMONSEN, M.H. **Aspectos teóricos do Plano Collor. In: Plano Collor, avaliações e perspectivas**. Revista Brasileira de Economia, edição especial, v. 45, jan. 1991.
- SLATER, D. **Cultura do Consumo & Modernidade**, São Paulo: Nobel, 2002.
- STEIN, L. **As vantagens de inspirar o cliente**, in Valor Econômico, caderno Tendências & Consumo, 1 de outubro de 2007.
- STREHLAU, S. & PETERS, T. A. **Valor para o Cliente de Artigos de Luxo Falsificados: Entre o Blefe e o Prestígio**, EMA 2006
- STREHLAU, S. **O Luxo Falsificado e Suas Formas de Consumo**, Tese apresentada ao Curso de Pós-graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de doutor em Administração, São Paulo, 2004.

TASCHNER, G. B. **Lazer, Cultura e Consumo**, in ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.4, pg.38-47, Out/Dez 2000.

THE LUXURY Phenomenon, Boston Consulting Group, disponível em http://retailindustry.about.com/od/seg_luxury/a/bl_bcg071304_2.htm.

TOLEDO, G. L. & AMIGO, R.J.R. **Orientação de Mercado e Competitividade em Mercados Industriais**, Caderno de Pesquisa em Administração, Volume 1, nº10, 3º trimestre de 1999, pg. 64-76.

VEBLEN, T. **The Theory of the Leisure Class**, New York: Augustus Kelley, 1965.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 2ª ed., São Paulo:Atlas, 1998.

VIGNERON, F. & JOHNSON, L. W. **A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior**, Academy of Marketing Science Review, nº 1, 1999.

VILLAÇA, N; CASTILHO, K. **O novo luxo**. São Paulo: Ed. Anhembi Morumbi, 2006.

WIEDMANN, K.P; HENNINGS, N. & SIEBELS, A. **Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework**, Academy of Marketing Science Review, vol.7, 2007.

WIZIACK, J. & FERNANDES, F. **Brasil ganha 60 mil novos milionários**, in Folha de São Paulo, caderno Dinheiro, 13 de janeiro de 2008.

YEOMAN, I. & McMAHON-BEATTIE, U. **Luxury Marketing and Premium Pricing**, Journal of Revenue and Pricing Management, vol. 4, nº 4, 2006.

ZEITHAML, V. A. **Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence**. Journal of Marketing, v. 52, p. 2-22, 1988.