

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/378006560>

# Visão Panorâmica do Setor Luxo: Marcas e Grupos

Article in *International Journal of Professional Business Review* · February 2024

DOI: 10.26668/businessreview/2024.v9i1.4332

CITATIONS

0

READS

11

1 author:



Roberto - Minadeo


CNPq / UN-DF

187 PUBLICATIONS 93 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

## VISÃO PANORÂMICA DO SETOR LUXO: MARCAS E GRUPOS

Roberto Minadeo<sup>A</sup>


ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Article history:</b></p> <p><b>Received</b> 01 October 2023</p> <p><b>Accepted</b> 30 January 2024</p>	<p><b>Objetivo:</b> Aproximar o leitor de uma visão de um conjunto de marcas, aquelas que receberam algum tratamento da Academia. Tais informações foram complementadas por dados de jornais de negócios. Dessa forma, cada marca apresentada possui maior robustez no tocante ao que o leitor pode vir a conhecer.</p>
<p><b>Keywords:</b></p> <p>História Empresarial; Empreendedorismo; Setor Luxo; Puig; LVHM; Richemont; Kering.</p> <div data-bbox="169 1010 480 1256">  </div>	<p><b>Referencial Teórico:</b> Estudaram-se livros e textos acadêmicos a respeito do setor luxo: importância, crescimento, comportamento do consumidor em relação a tais produtos e valor da marca. Uma linha de pesquisa focada em História Empresarial e ativa há cerca de vinte anos traz informações e dados sobre empresas e organizações dos mais diversos setores. Dessa forma, o projeto de um artigo panorâmico sobre o setor luxo veio amadurecendo até se tornar uma realidade. Foram vistas as trajetórias de marcas e em um segundo momento históricos dos grupos que abrangem diversas marcas e empresas do setor.</p> <p><b>Metodologia:</b> Apenas foram abordadas no estudo marcas do setor luxo que cumpriram as seguintes condições: a) dados sobre sua trajetória histórica; e b) dados sobre seu volume de negócios. Várias marcas pesquisadas ao longo da linha de pesquisa sobre História Empresarial não puderam ser aqui aproveitadas por não atenderem a tais critérios. Pesquisaram-se textos acadêmicos, dissertações, livros e artigos de atualidade em jornais de negócios – importantes para trazerem dados de atualidade sobre tais marcas e empresas.</p> <p><b>Resultados:</b> O setor de luxo oferece: a) a possibilidade de formação de grupos com diversas marcas atuando em diversos nichos; b) profissionalização; c) reestruturações bem-sucedidas; e d) rápidos retornos à lucratividade. O setor é de importância tal que seu maior player global tem sido das maiores empresas europeias e seu proprietário disputa a posição de maior riqueza global. Ademais, o setor luxo apresenta grupos de importantes resultados no tocante a receitas e lucros, como se ilustra ao longo do texto. Uma situação inovadora que ilustra o potencial do setor do luxo é quando duas fabricantes de cigarros se fundem e resolvem sair totalmente de seu setor original, tornando-se a maior produtora mundial de joias, além de estar presente em instrumentos de escrita, relógios e outros artigos de luxo.</p> <p><b>Estudos Futuros:</b> Novos estudos podem focar marcas ou grupos específicos do setor luxo, visando a produção de Estudos de Casos.</p> <p><b>Originalidade/Valor:</b> A visão panorâmica proporcionada pelo artigo propicia ao leitor se municiar de informes sobre a trajetória empresarial dos maiores grupos empresariais e sobre um significativo grupo de marcas.</p> <p>Doi: <a href="https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.4332">https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.4332</a></p>

<sup>A</sup> PhD in Production Engineering. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Universidade do Distrito Federal Jorge Amaury. Brasília, Distrito Federal, Brazil. E-mail: [rminadeo@gmail.com](mailto:rminadeo@gmail.com)

## OVERVIEW OF THE LUXURY SECTOR: BRANDS AND GROUPS

### ABSTRACT

**Purpose:** To bring the reader closer to a vision of a set of brands, those that have received some treatment from the Academy. Such information was complemented by data from business newspapers. In this way, each brand presented has greater robustness in terms of what the reader can come to know.

**Theoretical Framework:** Books and academic texts were studied about the luxury sector: importance, growth, consumer behavior in relation to such products and brand value. Research focused on Business History and active for around twenty years brings information and data about companies and organizations from the most diverse sectors. In this way, the project for a panoramic article about the luxury sector matured until it became a reality. The trajectories of brands were seen and, in a second moment, the histories of groups that cover several brands and companies in the sector.

**Methodology:** Only brands from the luxury sector that met the following conditions were covered in the study: a) data on their historical trajectory; and b) data on its turnover. Several brands researched along the line of research on Business History could not be used here as they did not meet these criteria. Academic texts, dissertations, books and current articles in business newspapers were researched – important for providing current data on such brands and companies.

**Findings:** The luxury sector offers: a) the possibility of forming groups with different brands operating in different niches; b) professionalization; c) successful restructuring; and d) rapid returns to profitability. The sector is of such importance that its biggest global player has been the largest European companies, and its owner competes for the position of greatest global wealth. Furthermore, the luxury sector presents groups of important results in terms of revenues and profits, as illustrated throughout the text. An innovative situation that illustrates the potential of the luxury sector is when two cigarette manufacturers merge and decide to completely leave their original sector, becoming the world's largest producer of jewelry, in addition to being present in writing instruments, watches and others luxury items.

**Future Studies:** New studies can focus on specific brands or groups in the luxury sector, aiming to produce Case Studies.

**Originality/Value:** The panoramic view provided by the article provides the reader with information on the business trajectory of the largest business groups and a significant group of brands.

**Keywords:** Business History, Entrepreneurship, Luxury Sector, Puig, LVMH, Richemont, Kering.

## PANORAMA DEL SECTOR DEL LUJO: MARCAS Y GRUPOS

### RESUMEN

**Propósito:** Para acercar al lector a una visión de un conjunto de marcas, se estudian detenidamente aquellas que han recibido algún tratamiento por parte de la Academia. Esta información se complementó con datos de periódicos económicos. De esta manera, cada marca presentada tiene mayor solidez en cuanto a lo que el lector puede llegar a conocer.

**Marco Teórico:** Se estudiaron libros y textos académicos sobre el sector del lujo: importancia, crecimiento, comportamiento del consumidor en relación con dichos productos y valor de la marca. Una investigación centrada en la Historia Empresarial y activa desde hace unos veinte años aporta información y datos sobre empresas y organizaciones de los sectores más diversos. De este modo, el proyecto de un artículo panorámico sobre el sector del lujo fue madurando hasta convertirse en realidad. Se vieron las trayectorias de las marcas y, en un segundo momento, las historias de grupos que abarcan varias marcas y empresas del sector.

**Metodología:** Sólo se incluyeron en el estudio marcas del sector del lujo que cumplieran las siguientes condiciones: a) datos sobre su trayectoria histórica; y b) datos sobre su facturación. Varias marcas investigadas en la línea de investigación sobre Historia Empresarial no pudieron ser utilizadas aquí porque no cumplían con estos criterios. Se investigaron textos académicos, disertaciones, libros y artículos de actualidad en periódicos económicos, importantes para proporcionar datos actuales sobre dichas marcas y empresas.

**Conclusiones:** El sector del lujo ofrece: a) la posibilidad de formar grupos con diferentes marcas que operen en diferentes nichos; b) profesionalización; c) reestructuración exitosa; y d) retornos rápidos a la rentabilidad. El sector es de tal importancia que su mayor actor global ha sido una de las mayores empresas europeas y su propietario compite por el puesto de mayor riqueza global. Además, presenta grupos de resultados importantes en términos de ingresos y beneficios, como se ilustra a lo largo del texto. Una situación innovadora que ilustra el potencial del sector del lujo es cuando dos fabricantes de cigarrillos se fusionan y deciden abandonar completamente su sector original, convirtiéndose en el mayor productor mundial de joyería, además de estar presente en artículos de escritura, relojes y otros artículos de lujo.

**Estudios futuros:** Los nuevos estudios pueden centrarse en marcas o grupos específicos del sector del lujo, con el objetivo de producir estudios de casos.

**Originalidad/Valor:** La visión panorámica que ofrece el artículo proporciona al lector información sobre la trayectoria empresarial de los mayores grupos empresariales y de un importante grupo de marcas.

**Palabras clave:** Historia Empresarial, Emprendimiento, Sector del Lujo, Puig, LVMH, Richemont, Kering.

## INTRODUÇÃO

Ao longo de diversos anos, uma linha de pesquisa baseada em História Empresarial trouxe importantes elementos a respeito de grupos e de setores de destaque na economia. O artigo apresenta um panorama do setor luxo – de importância tal que seu maior player global tem sido das maiores empresas europeias e seu proprietário disputa a posição de maior patrimônio global. Ademais, o setor luxo apresenta grupos de importantes resultados no tocante a receitas e lucros, como se ilustra ao longo do texto. Utilizaram-se inúmeras fontes acadêmicas e alguns livros, ao lado de dados da atualidade trazidos por publicações de caráter jornalístico. O objetivo é aproximar o leitor de uma visão de um conjunto de marcas, aquelas que receberam algum tratamento da Academia, longamente estudadas. Tais informações foram complementadas por dados de jornais de negócios. Dessa forma, cada marca apresentada possui maior robustez no tocante ao que o leitor pode vir a conhecer. A justificativa do estudo é a importância do setor em si e das suas principais marcas e empresas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Estudaram-se diversos livros e textos acadêmicos que trazem contribuições a respeito do setor luxo: importância, crescimento, comportamento do consumidor em relação a tais produtos e valor da marca. Uma linha de pesquisa focada em História Empresarial e ativa há cerca de vinte anos traz informações e dados sobre empresas e organizações dos mais diversos setores. Dessa forma, o projeto de um artigo panorâmico sobre o setor luxo veio amadurecendo até se tornar uma realidade. Foram vistas as trajetórias de marcas e em um segundo momento históricos dos grupos que abrangem diversas marcas e empresas do setor.

## METODOLOGIA

Apenas permaneceram no estudo marcas do setor luxo que cumpriram as seguintes condições: a) dados sobre sua trajetória histórica; e b) dados sobre seu volume de negócios. Várias marcas pesquisadas ao longo da linha de pesquisa sobre História Empresarial não puderam ser aqui aproveitadas por não atenderem a tais critérios. Pesquisaram-se textos

acadêmicos, livros e artigos de atualidade em jornais de negócios – importantes para trazerem dados sobre tais marcas e empresas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Importância do Setor Luxo

O interesse acadêmico sobre o luxo se deve ao artigo seminal de Veblen “Theory of the Leisure Class” (1899), no qual argumenta que os indivíduos ricos consomem com frequência bens e serviços mais caros para mostrar sua riqueza, de modo a atingir status social. O consumo de produtos de luxos é uma forma interessante de promover e de comunicar a estratificação social (DEVANATHAN, 2023).

Nas relações sociais mais primitivas, a realização do luxo estava relacionada à ostentação da posição social, marcada, principalmente, pelas festas e troca de presentes, a fim de se promover a harmonia e a hierarquia social, num movimento de solidariedade rivalizada (JÚNIOR, 2012).

O senso de pertencer a uma classe social e o de se distinguir por deter algo mais valioso do que os outros – que pode chegar à ostentação – impulsionaram o consumo de produtos luxuosos. A partir do século XVII, a classe formada pelos comerciantes queria se igualar à aristocracia e, assim, começou a adotar seu modo de viver. Os produtos de luxo representam status e cumprem o papel de igualar os que haviam obtido recursos por seu trabalho aos aristocratas. Além de ajudar a consolidar uma posição social, a moda é também um mercado, mas se alimenta de novidades – que atingem todas as camadas sociais. Por outro lado, o mercado de luxo busca a perenidade, pois tais itens valem mais com o tempo (PORTUGAL, 2007).

Em relação ao processo de produção, o luxo surgiu, em geral, como resultado de um processo artesanal envolvendo materiais de alta qualidade, com preços elevados, de acordo com as exigências e determinação dos consumidores. A riqueza de detalhes e a utilização de materiais selecionados configuravam o caráter exclusivo do bem de luxo, em detrimento do glamour subjetivo do luxo moderno. Até a metade do século XIX, o universo do luxo funciona de acordo com um modelo aristocrático e artesanal. Se, na Renascença, os artistas ganharam a glória, os artesãos são desconhecidos e sem prestígio. O cliente é o patrão, e o artesão executa na sombra. Enquanto o valor do trabalho parece reduzido em comparação ao valor do material utilizado, a iniciativa cabe ao senhor ou ao burguês que faz a encomenda. O sistema que prevalece nos tempos pré-democráticos é aquele que inclui a fabricação de peças únicas, a

primazia da demanda do cliente, a situação subalterna e anônima do artesão. Com o surgimento da alta-costura e com a criação da Federação Francesa da Alta Costura em 1868, e a imposição de regras para a comercialização deste bem de luxo, o artesão, ou ainda, o costureiro, passou a ocupar posição de destaque no mercado. O caráter exclusivo da alta-costura concedeu liberdade, autonomia e poder de dirigir a moda ao artesão anteriormente subordinado à demanda da aristocracia (JÚNIOR, 2012).

O luxo em geral, e em especial o francês, precisou conciliar a afirmação de uma ética interna e a gestão rigorosa de suas marcas para sustentar seu sucesso no plano mundial. Sem se direcionar à sua clientela rica tradicional, o setor do luxo encontrou os meios de crescimento entre as classes médias: democratizou-se. A partir daí, toda marca encontra e se equilibra entre a difusão e a banalização, a extensão de seu nome e o respeito por sua identidade, ir ao encontro de novos consumidores mais ocasionais, porém mantendo sua seletividade, fator de desejo e reforço do valor da marca (JÚNIOR, 2012).

O luxo existe quando o que se oferece busca ser o melhor em: funcionalidade; matéria-prima; acabamento; durabilidade. O conceito de luxo varia de pessoa para pessoa; assim, para que algo seja luxuoso, é preciso que um grupo social julgue valioso tal produto (BARTH, 2010).

Os produtos de luxo são os que apresentam maior complexidade no tocante à sua escolha por parte do consumidor. Unem todos os fatores racionais da compra – em especial aqueles ligados à qualidade – e os irracionais, como: busca de distinção, gosto da marca em si mesma enquanto símbolos de status (PIANARO, 2007).

Há uma confusão a respeito do que sejam efetivamente produtos de luxo. As características do luxo podem se resumir em: 1) Imagem da Marca; 2) Qualidade Superior; 3) Preço Elevado; e 4) Exclusividade/raridade – derivadas do elevado preço. O consumo de tais produtos é grato aos sentidos, trazendo prazer, fantasia e diversão. Em função de tais características, as marcas de luxo precisam definir seu público-alvo, de modo a evitarem ser consumidas por outros públicos. A meta é criar um senso de desejo aliado à dificuldade de vir a ser satisfeito. Enquanto a propaganda em geral visa aumentar as vendas, no caso dos produtos de luxo, o objetivo é a promoção da marca (DEVANATHAN, 2023).

A vida das celebridades atrai o interesse das massas. A fantasiosa realidade de pessoas famosas, cercadas de eventos exclusivos, sempre foi um mistério prazerosamente desvendado. A utilização da internet reforçou este interesse. Celebridades globais se consolidaram como poderosas ferramentas de marketing. As empresas do luxo distribuem seus produtos para que atrizes, atores, cantoras, cantores, entre outros, os utilizem em grandes eventos, como o Oscar,

o Festival de Cannes, o Globo de Ouro etc. Em troca, as celebridades divulgam a marca entre os principais canais de televisão e internet. É uma maneira eficaz de se fazer propaganda gratuita (JÚNIOR, 2012).

Desde os anos 1980, o mercado de luxo tem crescido 10% ao ano. Os grandes grupos do setor passaram a atingir países antes não atendidos, como Dubai, São Paulo e Pequim. França e Itália dominam a criação estética do luxo desde o século XVIII (CHINI, 2014).

A China apresenta 2,37 milhões de famílias com mais de US\$ 1 milhão em investimentos, apenas superada pelos EUA nesse critério. O país detém uma milenar tradição de gosto pela ostentação e pelo luxo. O país era o terceiro maior consumidor de produtos de luxo, atrás dos EUA e Japão (CHINI, 2014).

As importações de produtos de luxo da Índia cresceram a partir dos anos 1990. Em 1995, a Montblanc abre sua primeira loja. Ao final da década, outras marcas se estabelecem: Cartier, Piaget, Louis Vuitton, Hugo Boss e Bulgari. A maior parte dessas lojas estão em hotéis de alto padrão (NUNES, 2009).

O luxo já estava presente no Brasil, com marcas como a Christian Dior; mas de maneira tímida. Os consumidores nacionais do luxo consumiam na maior parte ao viajar ao exterior. Como hoje, os preços dos bens de luxo no país, em decorrência dos elevados impostos de importação, eram muito altos, se comparados com os praticados nos produtores, como França e EUA. Não existia no país uma estrutura de marketing do luxo que difundisse o mercado de tal maneira a fidelizar uma clientela nacional (JÚNIOR, 2012).

Assim, tal como no restante do mundo, o mercado de luxo se consolida no Brasil muito mais via classe média, que está em plena expansão, através do mercado de luxo em massa. O final da década de 1990 e a entrada do século XXI tiveram importância para o mercado de luxo e, ainda, para este mercado no Brasil. A crise asiática assolou e preocupou os grandes conglomerados do luxo, que tiveram queda considerável de vendas, uma vez que o mercado asiático já correspondia por parte considerável de suas operações. A virada do século marcou a saturação dos mercados centrais, com o atentado terrorista em 11 de setembro reforçando a percepção de crise. Os gestores destas grandes empresas perceberiam que a concentração em poucos mercados, ainda que promissores, não é benéfica. Tal como nos Estados Unidos, o mercado de luxo se consolida no Brasil à medida que o crédito se expande (JÚNIOR, 2012).

O mercado consumidor brasileiro, de modo geral, espelha os de outros países, como a China. A grande diferença consiste no fato de que o mercado de luxo há mais tempo concentra seus investimentos naquele país, tendo em vista os elevados índices de crescimento da



economia e sua maior população, além de que a produção é bastante atrativa. Apesar de promissor, o Brasil ainda tem entraves importantes ao luxo. O principal deles é a elevada carga tributária, que dirige muitos consumidores ao exterior para se abastecer lá fora ou nas lojas de *duty free* (JÚNIOR, 2012).

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

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

As marcas de luxo se reconhecem pela imagem que os consumidores delas formam, incluindo associações entre preço, qualidade, estética, grau de raridade ou de “algo único”, e simbolismo (HEINE, 2011):

- Preço: a marca oferece produtos dentre os mais caros da categoria.
- Qualidade: a marca oferece produtos que se superam constantemente, e que não serão jogados fora, mesmo após um longo uso. Além disso, no caso de defeitos, se procura consertar ao invés de se jogar fora – dado que há uma valorização ao longo do tempo.
- Estética: a marca traz beleza e elegância.
- Grau de raridade ou de “algo único”: a marca limita sua produção, ao invés do que se faz nas marcas vendidas e produzidas em massa. Assim, os produtos não estão disponíveis em todos os lugares ou períodos. Além disso, o que a marca oferece procura surpreender.
- Simbolismo: os atributos intrínsecos de qualidade do produto e o histórico da marca levam a que seus usuários ostentem com orgulho aquilo que a marca produz.

As empresas que atuam no setor de luxo precisam criar um estilo de vida coerente com os valores da marca, incluindo design e as atividades de varejo. Estas últimas permitem identificar a marca, no tocante ao layout, interior e até o nível de serviço do pessoal. A



localização das lojas em locais centrais de cidades tidas por formadoras de opinião também é importante para criar uma atmosfera de luxo. Finalmente, há atividades de marketing para contribuir nessa formação do estilo de vida das marcas (BRUN *et al.*, 2008).

Uma estratégia para melhor aproveitamento das marcas de luxo é sua extensão a outras categorias. Assim, Tiffany, Armani e H. Stern foram estendidas para linhas de decoração (CAROZZI, 2005).

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

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

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

Um varejista se baseia em uma sólida reputação, o que é essencial para estabelecer uma relação de confiança com o cliente. Para isso, é fundamental que a empresa tenha uma conduta profissional tanto na comunicação quanto nas ações (KANNOU; RACHED, ABDELKADERC, 2024). Se isso é aplicável a qualquer varejista, com maior razão tais atributos cabem ao varejo do setor luxo.

O apego à marca é uma variável psicológica que reflete uma relação afetiva duradoura. Para uma pessoa apegada à marca, é difícil deixar de consumi-la, pois está psicologicamente próxima a ela, com base não apenas nos seus aspectos funcionais, mas também em bases emocionais (KANNOU; RACHED, ABDELKADERC, 2024)

### **Trajetórias/Características de Alguns Players**

Louis Vuitton saiu de sua cidade natal, Anchay, para ir para Paris, em 1835, aos 14 anos de idade e se tornou um aprendiz em embalagens. Filho de carpinteiro, com 10 anos já havia se tornado mestre na arte de trabalhar com madeira e construir carrocerias. Vuitton ganhou experiência ao visitar as mansões de mulheres ricas, onde embalava suas roupas antes de longas viagens. Visitou regularmente o Palácio de Tuileries como empacotador exclusivo da Imperatriz Eugénie. Em 1854, abriu seu próprio negócio, próximo das casas de alta costura da Place Vendôme, em Paris. Dada a sua familiaridade com a madeira, a seda e o cetim, se fez respeitado pelos costureiros, que o designaram a embalar suas criações. Com sua invenção de malas-caixa, que eram mais facilmente transportadas do que os antigos baús, ganhou reputação como um mestre das malas. Louis começou a cobrir suas caixas com lona, a qual era elegante e à prova d'água quando envernizada. Como seu negócio crescia, abriu uma fábrica fora de Paris, onde o fornecimento e o transporte de madeira eram mais convenientes. Quando sua loja original se tornou pequena, foi a outras regiões de Paris. Em pouco tempo, ele havia se tornado o fornecedor da maioria das pessoas famosas da época. A qualidade de seus materiais, as divisões internas e o acabamento fizeram de suas malas de luxo produtos muito superiores a qualquer coisa parecida anteriormente produzida (JÚNIOR, 2012).

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

Louis-François Cartier trabalhava como aprendiz de joalheiro com seu pai desde 1830, aos 11 anos. Aos 18 anos, entrou ao ateliê de Adolphe Picard, em Paris, para aprimorar suas técnicas da joalheria. Aprendeu a desenhar, modelar, incrustar pedras e estudou mineralogia. Em 1847, se instalou na loja de Picard. A Cartier tornou-se independente em 1853, quando Cartier, além de produzir as próprias joias, passa a receber suprimentos de outras fontes, inclusive de Picard, com quem ainda detinha laços contratuais. Em 1889 o preço dos diamantes diminuiu, fruto da descoberta das minas na África, permitindo a compra de produtos da Cartier por um público mais amplo. Já em 1890, a marca vendia relógios de produtores como a Constantin Vacheron; ao longo das décadas passa a ter produção interna. Em 1902, o rei da Inglaterra Eduardo VII foi coroado; várias famílias reais compraram joias da Cartier; em 1863, ainda como Príncipe de Gales, encomendara 27 diademas à Cartier para seu casamento. Os três filhos do fundador se dividiram entre Nova Iorque, Paris e Londres. Após a II Guerra, a empresa deixa de ser familiar, passando a ser uma produtora de massa, de porte global (PORTUGAL, 2007).

A britânica Burberry foi criada em 1856 por Thomas Burberry, que já produzia tecidos. A marca foi pioneira: em 1888 lançou a gabardine, um tecido forte, resistente à água. Logo cedo a marca endossou exploradores geográficos e a realeza. Em 1914 recebeu encomendas militares para fornecer casacos aos oficiais, usando sua peça Tielocken, usada de 1899 a 1902, e acrescentou vários apetrechos. Essa peça se tornou famosa entre os civis; e em 1942, Humphrey Bogard e Ingrid Bergman usaram casacos da marca no filme “Casablanca”. Em 1955, a Burberry foi comprada pela Great Universal Stores, de Manchester, que seguiu a tradição de usar produtos da Burberry no cinema, como com Audrey Hepburn (“Breakfast at Tiffany’s”, de 1961) e Peters Sellers nos filmes “Pink Panther”, a partir de 1963. Nos anos 1960 e 1970, a marca foi licenciada na Espanha à família Mora e no Japão à Sanyo Shokai and Mitsui & Co., obtendo royalties. Mas, os licenciados começaram a fazer produtos baratos na Ásia e oferecendo-os na Europa, a preço inferior. O Japão chegou a representar 75% das vendas da marca – o maior índice dentre as marcas não locais. O caráter de luxo da marca foi corroído. No ano fiscal de 1998, os lucros da Burberry caíram de £62 a £25 milhões. A empresa trouxe Rose Marie Bravo – executiva dos EUA que fizera a loja Saks Fifth Avenue retomar seu antigo brilho. Um de seus objetivos foi concentrar as vendas em lojas de prestígio, com menor ênfase às pequenas lojas de turistas. Em 2001, a Burberry trouxe um diretor para rejuvenescer a marca. Em 2002, uma oferta pública de ações avaliou a Burberry em £ 1,15 bilhão (TOKATLI, 2012).

A Bulgari foi criada em 1884, como loja de objetos de prata. Nos anos 1970, a marca se expandiu internacionalmente. Ingressou em relógios em 1977, em perfumes em 1993. A Bulgari abriu o capital em 1995 – década na qual ingressou em óculos, têxteis e acessórios. A partir do ano 2000, verticalizou-se no setor de relógios, mediante várias empresas suíças. Em 2004 ingressou na hotelaria – em parceria com a Marriott. Teve receitas de € 1,069 bilhão em 2010, em seis categorias: joias, relógios, perfumes, artigos de cuidado para a pele, hotéis e acessórios. Dessa receita, joias e relógios formam a maior parte: € 491,7 milhões. A família detinha 51% das ações, antes da compra pela LVMH. A Bulgari S.p.A. detinha 41 empresas, todas sob a marca Bulgari, em 21 países e com 3.815 empregados – também dados de 2010. Finalmente, a distribuição contava com 295 lojas, das quais 174 eram da própria Bulgari. A LVMH adquiriu em 2011, por € 4,3 bilhões a italiana Bulgari. A marca teve receitas de € 254,7 milhões no primeiro trimestre/2011, com crescimento de 28% sobre igual período de 2010, e lucros de € 9,3 milhões (ROBERTS, 2011; FARINHA, 2012).

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

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

São 17 unidades fabris na França, com mais de 4 mil colaboradores (JÚNIOR, 2012; CHINI, 2014; KLINKE, 2017; FERNANDES, 2018).

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

A Prada se iniciou em 1913 quando Mario Prada e seu irmão Martino inauguraram a boutique “Fratelli Prada”, na Galleria Vittorio Emanuele, com malas, baús, bolsas para viagem, bolsas para a noite com pingentes em forma de caveira, bengalas de passeio escovas e estojos. Tal foi o sucesso que em apenas seis anos se tornou a fornecedora oficial da casa real dos Savoia – o que se torna fonte de novos clientes. Mario havia trabalhado nos EUA e na Inglaterra e fábricas de peles (PARACCHINI, 2011).

Em 1958, Mario Prada falece, sendo sucedido pelas filhas Nanda e Luisa. Em 1983, surge a segunda boutique Prada na Via Spiga. Em 1985 o fotógrafo alemão Helmut Newton assina a primeira campanha publicitária da Prada, que faz história; vieram outras campanhas ao longo das décadas, assinadas por famosos fotógrafos. Em 1986 é aberta a terceira loja, na rua 57, em Nova Iorque. Em 1993 é lançada a marca Miu Miu e a linha masculina. Em 1997, as empresas de Miuccia Prada – neta de Mario e filha de Luisa – e Pellettieri D’Italia – de seu esposo Patrizio – se fundem; o casal já tem dois filhos. Em 1997 é lançada a Linea Rossa, esportiva, vindo dois anos depois o barco Luna Rossa, que participa da Copa América, principal evento da vela. O balanço encerrado em janeiro/2009 apresenta 6% das receitas – €100 milhões – para publicidade, custeando as três regatas do Luna Rossa (PARACCHINI, 2011).

Gabrielle Chanel nasceu em 1883. Ficou órfã de mãe aos doze anos sendo abandonada por seu pai logo depois, indo a um orfanato, junto com seus irmãos. Em 1902, Chanel aos 19 anos foi trabalhar como costureira. Começou a se destacar por criações como chapéus, pequenos e simples – adotados por artistas de relevo. A Chanel Modes foi inaugurada em 1910. Um ano antes da I Guerra Mundial, mudou-se à Costa do Canal da Mancha, cidade estratégica, criando uma segunda loja. Os modelos Chanel caíram no gosto feminino pela inovação, pelo conforto e elegância – inexistentes à época. Além disso, a cidade litorânea permite maior liberdade para se vivenciar as novidades. Após uma decadência nos anos 1930 e 1940, lançou uma nova coleção em 1954, sendo bem recebida – em especial o *tailleur* (DUARTE, 2012; LAUDARES, 2020).

Chanel pediu a Ernest Beaux, primeiro perfumista a descobrir essências sintéticas, para criar um perfume com sua marca. O Chanel n° 5 foi o primeiro perfume sintético a levar o nome de um estilista; sendo escolhida uma embalagem retangular, sóbria e um rótulo com letras pretas e caracteres sem serifas. Com o tempo, houve sutis mudanças na embalagem, e a divulgação do produto contou com inúmeras celebridades do cinema (SEGURA, 2007).

O perfume Chanel n° 5 foi criado em 1921, mas Chanel não quis anunciá-lo, mas presentear amigas e borrifar as lojas. O fundador da Galeries Lafayette, Théophile Bader, quis vender o No. 5, e foi preciso ampliar a produção. Bader, Chanel e Pierre Wertheimer, donos da cosméticos Bourjois, criam em 1924 a Les Parfums Chanel: produziriam o n° 5 e ficariam com 70% dos lucros, Bader teria 20% e Chanel teria os 10% restantes. Em 1929, o n° 5 foi o perfume mais vendido no mundo. Nos anos 1950, os Wertheimer fazem uma oferta a Chanel: pagar os custos da loja/ateliê/apartamento, suas despesas pessoais e impostos pelo resto da vida, pelo controle da Chanel para perfume e moda. Pouco depois, compraram os 20% da família Bader. Chanel morreu em 1971 e a família Wertheimer se tornou controladora da empresa. A marca Chanel inclui alta costura, roupas, bolsas, sapatos, joias, acessórios, cosméticos e perfumes, supera as 310 lojas próprias, além de controlar a Eres, marca de lingerie e moda praia. Karl Lagerfeld assumiu a direção da marca Chanel em 1983, mais de dez anos após a morte de sua criadora. Sob sua direção, a marca chegou a cerca de US\$ 4 bilhões/ano em receitas. Após a morte da fundadora, as vendas da marca haviam caído fortemente, a ponto de que em 1982 era uma empresa de perfumes com algumas lojas de roupas. Em 2014, a Chanel teve receitas de US\$ 7,5 bilhões e lucros de US\$ 1,4 bilhão. Os irmãos Alain e Gerard Wertheimer detinham fortunas avaliadas em US\$ 11,8 bilhões cada um, totalmente ligadas à Chanel (COLAPINTO, 2007; CIDREIRA, 2015; PENDLETON, 2015).

A Chanel é dos irmãos Alain e Gerard Wertheimer, com fortunas estimadas em US\$ 45 bilhões cada, pelo Bloomberg Billionaires Index. A empresa, fundada em Paris, mas sediada em Londres desde 2018, reporta o seu desempenho financeiro uma vez ao ano, ao final de maio. A receita aumentou 17%, para US\$ 17,2 bilhões em 2022, em bases comparativas. A marca é vista como das mais exclusivas no luxo, com bolsas como a flap bag de tamanho médio sendo vendidas por US\$ 10.960 na França, após anos de aumentos agressivos de preços. As coleções de moda da Chanel são lideradas por Virginie Viard, que assumiu após a morte de Karl Lagerfeld em 2019 (ANGELINA, 2024).

A Gucci foi criada em 1921, produzindo artigos de couro. Em 1953, abriu sua primeira loja no exterior. Em fins dos anos 1960, a Gucci chegou ao auge, vindo uma crise a partir da



década seguinte, a partir de disputas familiares e licenciamentos desconexos, fazendo com que se perdesse o controle da marca, chegando-se a mais de 22 mil produtos autorizados a usar a marca nos anos 1980. Na década de 1990, uma nova gestão voltou ao luxo, abrindo novas lojas: por exemplo, investiu quase US\$ 100 milhões em uma loja em Milão em 2001; as vendas cresceram mais de dez vezes entre 1991 e 2004. A chegada de Tom Ford, para unificar a gestão global, trouxe a desejada estabilidade nos negócios. A Gucci soma 45 mil colaboradores na Itália, sete mil trabalhando com artigos de couro ao redor de Florença. A marca detinha 429 lojas próprias pelo mundo ao final de 2012. As vendas da Gucci aumentaram apenas 9% de 2019 a 2022 – enquanto outras marcas de luxo tiveram índices bem superiores; ademais, no terceiro trimestre de 2023, as vendas caíram 14%. Para retomar o crescimento, a Gucci está explorando sua história com versões modernas dos clássicos: a bolsa Bamboo, criada na década de 1940; os mocassins Horsebit, da década de 1950, e a bolsa Jackie, em forma de meia-lua, que estreou em 1961 em homenagem a Jacqueline Kennedy (GAMA; AMARAL, 2011; NAGASAWA; FUKUNAGA, 2014; KOSTOV, 2024).

Em 1924 dois irmãos alemães começam a produzir calçados esportivos. Em 1938, cada um toma seu rumo; dez anos depois, surge a marca Puma, cujo primeiro sucesso é a chuteira “Puma Atom”, com travas removíveis. Em 1954, veio a chuteira “Brasil”, que teve destaque com a atuação da Seleção Brasileira em 1958. Pelé, Eusébio e Cruyff usavam Puma. No início dos anos 1990, a marca estava em dificuldades, com sete anos de prejuízos, sendo feito um reposicionamento para a moda, mediante designers reconhecidos. A marca se associou a filmes e foi anunciada na Vogue, vieram novos produtos, como roupas para a prática de ioga (FERRARESI *et al.*, 2011).

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

Emilio Pucci foi aviador na II Guerra. Ingressou de modo acidental na moda, lançando na Suíça, em 1947, um item para praticantes de esqui. A rede Lord & Taylor, dos EUA, encomendou a ele uma linha exclusiva para tal esporte – inicialmente com a marca Emilio. Em 1949, abriu uma loja em Capri, vendendo itens ligados ao veraneio; depois abriu outra unidade em Florença. Procurou inovar na busca de novos materiais e no uso das cores dos tecidos. Em



1955, recebeu um prêmio da rede Neiman Marcus, por outra linha de produtos. Foi considerado dos que mais contribuíram na difusão e consolidação do design italiano em roupas de elevado padrão – vestindo nomes como Marilyn Monroe, Sophia Loren, Jacqueline Kennedy e Madonna. No final dos anos 1960, a marca enfrentou dificuldades em relação às exigências da nova geração. No início dos anos 60, a Braniff revolucionou a aviação, lançando aviões com pinturas psicodélicas e uma linguagem bem mais moderna. Seu estilo de pintura foi copiado no Brasil pela Transbrasil e pela OceanAir. A Braniff modernizou os uniformes das comissárias da Braniff com Emilio Pucci. Sua filha vendeu 67% da empresa à francesa LVMH, no ano 2000, oito anos após a morte do pai, por cerca de US\$ 12 milhões, quando suas vendas anuais representavam dois terços desse valor. As receitas anuais da Pucci foram de US\$ 22,3 milhões em 2002, devido à abertura de novas lojas. A LVMH deixou a gestão da marca a cargo da filha do fundador, Laudomia Pucci. Em função de muitas trocas na direção criativa, as vendas da marca não decolaram. Peter Dundas, que respondeu por mais de seis anos pela criação, fez a Pucci atingir seu apogeu, ultrapassando os €100 milhões em receitas (ZWERDLING, 2008; MADUREIRA, 2009; MERLO; PERUGINI, 2015; DEENY, 2019).

A Sephora reinventou o modo de vender os cosméticos de luxo, eliminando as vendedoras comissionadas e vestidas de branco. Esses produtos foram retirados da parte inferior das vitrines e a loja passou a oferecer coleções de amostras (KELLEY; LITTMAN, 2002). A Sephora, companhia controlada pelo grupo LVMH, vende produtos de cerca de 300 marcas além da sua própria, quadruplicou as vendas entre 2010 e 2018. Desde 2011, a Sephora ingressou em 14 novos mercados como México, Brasil e Malásia; reingressou na Alemanha em 2017; e ainda não detinha presença no Reino Unido nem no Japão. A Ásia responde por cerca de 15% das vendas totais; em 2019 chegou a 2.600 lojas em 35 países, abrindo novos pontos de vendas num ritmo de até 150 por ano. O mercado global de cosméticos, avaliado em US\$ 532 bilhões em 2017, deverá crescer mais de 7% ao ano, para US\$ 806 bilhões, até 2023, segundo a Orbis Research. A Sephora é a segunda maior empresa da LVMH em vendas, e oferece marcas dificilmente disponíveis em outros varejistas. Cerca de um terço de suas ofertas são exclusivas. O CEO, De Lapuente, afirma: “O varejo da experimentação é crucial para o nosso sucesso. A Sephora é um lugar onde as pessoas vêm em busca de aconselhamento, elas vêm para ouvir. Nós ensinamos, inspiramos e executamos... Você não consegue isso na internet. Na internet, você pode pesquisar. Aqui, você vem e experimenta.” Acrescenta que os clientes que compram *online* e *off-line* tendem a comprar três vezes mais do que aqueles que apenas

compram mediante um canal. O comércio on-line representa uma média de 20% das vendas (AGNEW; COPELAND, 2019).

A Kenzo foi criada em 1970, em Paris por Kenzo Takada. Em 1976 abriu sua primeira loja conceito, também em Paris. Em 1983 fez seu primeiro desfile de moda masculina pronta para o uso, seguidas quatro anos depois por coleções infantis e para o lar. O primeiro perfume veio em 1988. Além disso, nos anos 1980, houve a internacionalização, pela abertura de lojas em Tóquio, Hong Kong, Milão, Paris e Nova Iorque. Em 1993, a Kenzo foi adquirida por US\$ 80 milhões pelo grupo LVMH. Em 2011, Carol Lim e Humberto Leon, que haviam criado a Opening Ceremony, passam a dirigir a criação da Kenzo (ARAUJO, 2014).

A Versace foi criada em 1978 em Milão, por Gianni Versace e seu irmão Santo. O grupo desenha, produz, e comercializa seus produtos – tendo por destaque o uso de estampagens fortes e materiais não-convencionais. Gianni Versace, o estilista principal da marca, também criou para diversos espetáculos. Gianni faleceu em 1997, substituído na criação pela irmã Donatella. A marca quase fecha as portas em 2004, pois várias lojas de departamentos dos EUA deixaram de vender seus produtos, com vários anos de vendas em queda; alguns bancos investiram na empresa e impuseram nova gestão. Em 2014 a Blackstone adquiriu 20% de seu capital. A marca inclui, além do prêt-à-pôrtier masculino e feminino, vestuário desportivo, roupas íntimas, acessórios, joias, relógios, óculos, perfumes, maquiagem e decoração. A Versace abriu um hotel de seis estrelas, na Austrália. A gestão era de Donatella e Santo Versace; possui 81 lojas, presença em 123 lojas multimarcas e receitas estimadas em US\$ 1 bilhão/ano. Havia uma loja no Brasil (PIANARO, 2007; SMITH, 2015). O grupo de moda americano Michael Kors – detentora das marcas Michael Kors e Jimmy Choo – anunciou em setembro/2018 a compra da Versace e se renomeou Capri Holdings Limited. O negócio foi avaliado em € 1,83 bilhão mais € 150 milhões em ações da Capri Holdings. A Versace estava presente em 200 lojas, sendo controlada em 80% pelos filhos do fundador (GRUPO..., 2018).

Em 1985, Domenico Dolce e Stefano Gabbana criaram a empresa que leva seus sobrenomes. Em 1989, adquire-se 51% da Dolce Saverio, da família de Domenico, para a produção de roupas prontas para vestir. Nos anos 1990, também passam à produção de roupas masculinas. Em 1992, lançam um perfume feminino, seguido por um masculino dois anos depois. Em 1993, a marca se consolida, pois faz os figurinos da turnê mundial “The Girlie Show”, de uma famosa artista, estratégia seguida em outras ocasiões. Suas receitas de 2008 foram de € 1,65 bilhões, tendo mais de cem lojas próprias pelo mundo. Além da marca principal, Dolce&Gabbana, oferta a D&G Dolce&Gabbana para o público jovem e a D&G

Junior para crianças. Há também licenciamentos (joias e óculos) e alianças, como as feitas com Motorola e Citroën. Em 2004, criam os uniformes do Milan, time de futebol (LOULA, 2009).

A crise de 2008 deixou marcas no grupo Swarovsky – produtor austríaco de artigos de cristal – que passou a terceirizar parte da produção à China e Rep. Tcheca em 2009, cortando 1.100 pessoas na sede. A marca operava 2.300 lojas, das quais 1.300 são próprias. Da fábrica chinesa, além de produtos às diversas divisões, passaram a ser produzidos itens com a marca Hilda, de menores preços, para concorrer com marcas mais baratas. Foi criada a marca Lola & Grace, focada no público jovem (WITSCHEN, 2014). Em 2019, com receitas de € 3,5 bilhões, a Swarovski chegou à quinta geração familiar, com cerca de 3 mil lojas. Além do negócio principal, o grupo controla a Swarovski Optik, produtora de instrumentos ópticos de precisão, como telescópios e binóculos, e a Tyrolit, que fabrica ferramentas e máquinas para retificar e perfurar. A Swarovski fornece itens para a alta costura, em alianças com Karl Lagerfeld, e para itens esportivos, como a brasileira Havaianas (MADUREIRA, 2020).

## CONGLOMERADOS DE MARCAS DE LUXO

A Puig se iniciou nos arredores de Barcelona. Em 1889, Antonio Puig Castelló nasceu em uma família dedicada ao cultivo do mamão. Antonio estudou em Londres; ao retornar a Barcelona em 1912, trouxe a representação de vários produtos. O catálogo de sua primeira empresa incluía livros, borracha para pneus e perfumes D'Orsay (firma francesa do século 19). Este primeiro negócio perdeu-se na Primeira Guerra Mundial em 1914 (ROMERO, 2018).

Em 1922, a Puig lançou os primeiros produtos de produção própria, entre eles o batom Milady, o primeiro produzido na Espanha. Em 1924, 1927 e 1931, 1939, nasceram os filhos, Antonio, Mariano, José Maria e Henrique. O fim da Guerra Civil traz um fato chave: o lançamento de sua primeira fragrância de sucesso, Água Lavanda. Devido à crise da economia e ao fechamento das fronteiras, que dificultaram a importação de essências, a empresa inovou com materiais mediterrâneos de fácil acesso. O catálogo da Puig aumentou com a distribuição do perfume do estilista Rafael López, os produtos da Chanel, Nina Ricci e Max Factor, que continuaram dos anos 1940 aos 1990 (ROMERO, 2018).

Os filhos mais velhos de Puig escolheram trabalhar na empresa do pai enquanto estudavam na universidade. Antonio estudou perfumaria na Ruore Bertrand e passou quatro meses na França com o mestre Jean Carles, criador de perfumes para Dior. Mariano foi à Suíça aprender sobre cosméticos na Givaudan. Em 1954, José María criou com seu primo uma

empresa para produzir recipientes de batom. Sob seu comando, a empresa ingressou na produção de aerossóis e isqueiros (hoje conhecidos como Flamagas) (ROMERO, 2018).

Antonio em 1962 conheceu o designer André Ricard. Juntos, idealizaram a nova embalagem de Água Lavanda lançada nesse mesmo ano – que não só ganhou uma série de prêmios, mas serviu como um início de uma relação entre Antonio e André que duraria anos em diversas colaborações, como o primeiro perfume Carolina Herrera em 1988. Outra figura importante foi o designer Yves Zimmermann. O lançamento do perfume Água Brava em 1968 foi um sucesso. Todos apostavam em fragrâncias ao público adulto, e a Puig fez um produto leve e moderno que soube captar a atenção do público jovem (ROMERO, 2018).

Francisco Rabaneda, nascido na Espanha em 1934, emigrou para a França ainda jovem. Estudou arquitetura em Paris e começou a trabalhar como fabricante de botões e acessórios para empresas de moda dos anos 50. Em 1966 uma exposição intitulada 12 vestidos impossíveis de carregar materiais contemporâneos obteve destaque, ao usar materiais futuristas, como plástico e metal. Mariano e Antonio Puig iniciaram uma longa colaboração com o estilista. A primeira fragrância feita em conjunto, Calandre, veio em 1969. Sua embalagem tinha o formato do arranha-céu construído como sede da ONU em Nova York. Em 1973, veio a segunda fragrância, Paco Rabanne Pour Homme. Não só foi um best-seller que durou décadas, mas impulsionou a marca do estilista francês e o negócio Puig, que comprou dele o negócio da moda. Paco Rabanne marcou a entrada da Puig no mercado de luxo. Ele abriu as portas para que depois vieram Carolina Herrera, Nina Ricci e outras. Em 1988, o perfume Carolina Herrera tornou-se o primeiro produto Puig norte-americano. Marc Puig acompanhou Carolina Herrera no crescimento da marca, abrindo a primeira loja em Nova York e, posteriormente, com o desenvolvimento da linha CH Carolina Herrera, que conta com mais de 100 locais em todo o mundo (ROMERO, 2018).

A terceira geração criou a Puig Corporation, da qual participam diretores não familiares, como Josep Oliu, presidente do Banco Sabadell, e Pedro Nueno, professor universitário. Ao final da década de 1990, foi criado um conselho composto por 7 dos 14 primos. Por dois anos, trabalharam juntos para definir fundamentos sobre a empresa e a família e organizar o futuro da organização. Em 2002, empresa se dividiu em duas. Por um lado, uma holding familiar, onde todos os familiares estavam representados, imóveis e investimentos. Por outro, as empresas operadoras, incluindo a Puig. Limitou-se o poder da família: o conselho de família seria composto por mais não membros da família do que membros da família. A transformação para uma empresa moderna na década de 1990 durou anos e trouxe conflitos. Mariano, por questões

de idade, decidiu que a Puig deveria ser dirigida por Javier Cano, um gerente sênior da empresa. Graças ao seu trabalho, a Puig fechou o século fechando acordos que lhe permitiram ter uma forte presença em mercados internacionais (onde controlavam três empresas: Carolina Herrera, Nina Ricci e Paco Rabanne) e no mercado local (graças à aquisição da Gal e da Myrurgia) (ROMERO, 2018).

A Puig enfrentava problemas: cada unidade de negócios trabalhava de forma independente. Com as aquisições, o catálogo de produtos era extenso e difícil de gerir, o que levou à queda das vendas e ao insucesso de vários lançamentos. A empresa deixou de ser lucrativa, forçando a uma nova reestruturação. Em 2000, a terceira geração Puig abordou a marca japonesa Comme des Garçons, importante no mercado francês. Um acordo também foi feito com a Prada, para a criação de perfumes. Depois veio a Valentino. A terceira geração teve importância na expansão do grupo: assumiu em 2004 uma firma endividada, com 3,7% de participação no mercado global de perfumaria, levando-a a uma participação de 10,5% em 2016. A partir de 2009, se decidiu reabilitar as casas de moda Paco Rabanne e Nina Ricci. Em 2011, a Puig adquire o controle da Jean Paul Gaultier, designer mundialmente reconhecido – o que posiciona o grupo no mundo da moda. Por ocasião do centenário, a Puig inaugurou em 2014 uma sede de 22 andares em Barcelona. Em 2016, a Puig somava 22 filiais em 150 países dos 5 continentes, com 4.500 empregados e já com mais de dez anos de gestão na terceira geração familiar. Detinha marcas próprias (Carolina Herrera, Paco Rabanne, Nina Ricci, Jean Paul Gaultier) e licenças (Prada, Valentino) (ROMERO, 2018).

A Puig fechou o exercício de 2022 com um lucro líquido de € 400 milhões, 71% a mais do que em 2021, receitas de € 3,62 bilhões, um aumento de 40%. A empresa alcançou um resultado operacional bruto (Ebitda) de € 638 milhões – aumento de 37% face a 2021, e em 2022 registrou os melhores resultados da sua história até então pelo segundo ano consecutivo (PUIG..., 2023).

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

LVMH, assumiu a presidência. Em 1990 Racamier saiu, marcando o corte dos laços da família Vuitton com a empresa – à época com US\$ 765 milhões em receitas e 125 lojas (MARTINS, 2009; JÚNIOR, 2012; MOREIRA, 2014; REZENDE, 2014).

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

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

A LVMH deixou de ser uma produtora de acessórios. Na distribuição, todas as 414 lojas passam a ser próprias – sendo readquiridas cerca de 30% das lojas que eram franqueadas. As vendas cresceram 12% em 2007, para € 16,5 bilhões, sendo mais da metade da marca Louis Vuitton (LEITE; PEREIRA; SIQUEIRA, 2010). A LVMH é a líder mundial em bens de luxo, com produtos que vão de champagnes e perfumes a bolsas de grife. Sua divisão de moda e artigos de couro inclui as marcas: Louis Vuitton, Kenzo, Givenchy e Céline. A divisão de cosméticos e perfumes distribui as marcas Christian Dior, Givenchy e Guerlain. Em vinhos e bebidas atua com marcas premium: Dom Pérignon, Hennessy, Krug e Moët Chandon. A empresa possui distribuidoras de bens de luxo, o controle das lojas *duty-free* DFS Group Ltd. e a Sephora, uma cadeia de perfumes e cosméticos (JÚNIOR, 2012).



A Pinault-Printemps-Redoute SA é dos varejistas mais diversificadas da França. O grupo foi formado nos anos 1990, quando François Pinault adquiriu o controle da Au Printemps SA. Em 1994, a Au Printemps comprou as ações da La Redoute SA que ainda não possuía, criando a Pinault-Printemps-Redoute SA. Na década de 1990, suas operações de varejo incluíam 57 Printemps; La Redoute, quarta maior empresa de catálogo do mundo; a cadeia Prisunic, com 190 lojas de variedades; 170 lojas de mobiliário Conforama; e 50 da FNAC, de livros e música. Sua cadeia Printemps alcançou a expansão internacional; nos anos 1990, possuía filiais (lojas franqueadas, em sua maioria) em Portugal, Turquia, Coreia, Tailândia, China, Taiwan, e em pelo menos duas dezenas de outros países ao redor do mundo. Além de sua participação no varejo, a empresa é proprietária de empresas de serviços financeiros, de vendas por atacado de equipamentos elétricos e materiais de construção, e tem participações significativas na África Ocidental. As vendas do conglomerado passaram de US\$ 5,6 bilhões, em 1991, para US\$ 15,4 bilhões, em 1995 (JÚNIOR, 2012).

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

A divisão de luxo da PPR teve em 2011, 22,6% de crescimento de receita. O crescimento em países emergentes respondeu por 38% das vendas totais. O desempenho da companhia deveu-se, principalmente, ao crescimento das receitas da Gucci (17,9%), da Bottega Veneta (33,7%), da YvesSaintLaurent (31,4%) e do grupo formado pelas marcas Balenciaga, Stella McCartney, Alexander McQueen, Sergio Rossi e outros (30,6%) (JÚNIOR, 2012).

A Richemont foi criada em 1988, quando a família Rupert desmembrou os ativos internacionais da Rembrandt Group Ltd., fundado por Anton Rupert para produzir cigarros na África do Sul. Após a Segunda Guerra Mundial, a Rembrandt licenciou a Rothmans, empresa de tabaco que adquiriu ações na Dunhill e na Cartier. Johann Rupert, filho de Anton, assumiu a recém-formada Richemont. Em 1989, a Richemont adquiriu 30% da Philip Morris, do grupo



Rothmans, assegurando o controle desta última. Em 1993, Johann anunciou a intenção de separar as divisões de tabaco e bens de luxo da Richemont, fundindo Cartier e Dunhill para criar o grupo de luxo Vendome, que incluiu Chloé, Karl Lagerfeld, Piaget, Baume & Mercier e Mont Blanc. Os acionistas da Rothmans receberam 18% da Vendome, e os da Dunhill ficaram com 8%. Em 1995, a Richemont adquiriu o controle da Vendome. Em 1996, a Nethold, subsidiária da Richemont, se fundiu com a empresa de TV francesa Canal+. Em 1997, a Richemont fechou o capital da Vendome (JÚNIOR, 2012).

A Rothmans Internacional e a British American Tobacco se fundiram em 1999. O grupo criado manteve o nome BAT, com Richemont e Rembrandt detendo uma participação de 35%. Em 1999, a Richemont adquiriu 60% na Van Cleef & Arpels, casa de joias de prestígio. Uniu-se à Audemars Piguet, em 2000, para adquirir o Stern Group. Em 2000 comprou a Les Manufactures Hologeres, divisão de relógios da Mannesmann, por US\$ 1,57 bilhão e que incluiu 60% da Jaeger LeCoultre, 100% da IWC e 90% da A. Lange Sohne. Pouco depois comprou os 40% restantes da Jaeger LeCoultre. Também em 2000, comprou-se a italiana Montegrappa, marca de relógios de nicho. Logo depois, a participação na Van Cleef & Arpels foi ampliada a 80% (JÚNIOR, 2012).

Em 2003, o grupo garantiu o controle total de duas marcas de relógios de luxo, adquirindo os 20% e os 10% restantes de participação da Van Cleef & Arpels e da A. Lange Sohne, respectivamente. Em 2007, Richemont e Polo Ralph Lauren anunciaram uma aliança na criação da Ralph Lauren Watch and Jewelry Co. Ainda nesse ano, o grupo adquiriu participação na Azzedine Alaia, marca parisiense de luxo. Também adquiriu o controle da Net-A-Porter.Com – empresa de varejo do luxo digital (JÚNIOR, 2012).

Por volta de 2008, saiu do setor de cigarros e se tornou a maior produtora mundial de joias, controlando mais de 20 marcas. Detém quatro linhas de negócios, tendo receitas de US\$ 12,4 bilhões em 2012 (CHINI, 2014; NAGASAWA & FUKUNAGA, 2014):

- Joias: Cartier, Van Cleef & Arpels.
- Relógios: IWC, Jaeger Le-Coultre, Piaget, Vacheron Constantin, Officine Panerai, Baume&Mercier, A. Lang & Sohne, Roger Dubuis e Ralph Lauren.
- Instrumentos de escrita: Montblanc.
- Outros: Chloé, Lancel, Dunhill, Alaia, Purdey e Net-a-Porter.com. Também adquiriu a Shanghai Tang, marca chinesa criada em 1994.

As vendas da Richemont cresceram 29% em 2011 (JÚNIOR, 2012).

## CONCLUSÕES

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

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

Porém, o setor está sujeito às dificuldades que costumam se abater sobre a economia, conforme se mostra com a Swarovski, que começou a ter dificuldades com a crise de 2008 e com o fraco crescimento da Gucci no período 2019-2022.

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

## REFERÊNCIAS

- AGNEW, H.; COPELAND, H. (29 jul. 2019). Para Sephora, a loja física é onde a mágica acontece e a venda é fechada. Valor Online.
- ANGELINA, R. (11 jan. 2024). Chanel muda a postura frente à demanda mais fraca por luxo. Valor online.
- ARAUJO, T. (2014). Convergências e divergências do discurso proposto pela marca Kenzo para o fragrante *Flower By Kenzo*. Trabalho de Conclusão de Curso (Design). Curitiba: UTFPR.
- BARTH, M. (nov. 2010). Da necessidade ao desejo: o consumo de luxo e a ascensão do querer. Revista Eletrônica Temática, Ano VI, n. 11.
- BRUN, A; CANIATO, F.; CARIDI, M.; CASTELLI, C.; MIRAGLIOTTA, G.; RONCHI, S.; SIANESI, A.; SPINA, G. (2008). Logistics and supply chain management in luxury fashion retail: Empirical investigation of Italian firms. Int. J. Production Economics, 114, p. 554–570. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.02.003>
- CAROZZI, E. M. F. (2005). Mercado do luxo no mundo e no Brasil e Christian Dior: reposicionamento de marca no setor do luxo. São Paulo: ESPM, Central de Cases.

- CHINI, A. C. (2014). O mercado de luxo na China: uma análise econômica e social. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais). Porto Alegre: UFRGS.
- CIDREIRA, R. P. (Maio de 2015). Moda, memória e afeto: os casos Chanel e Hugo Boss. *Moda Documenta: Museu, Memória e Design*. ISSN: 2358-5269 Ano II - Nº 1.
- COLAPINTO, J. (19 mar. 2007). In the Now – Where Karl Lagerfeld lives. *The New Yorker Online*.
- DEENY, G. (08 mar. 2019). LVMH estaria considerando vender a Pucci. *Fashion Network*.
- DEVANATHAN, S. (2023). Tracing The Characteristics And Consequences Of Luxury Through A Review Of Literature. *Miami: Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, v. 8, n. 11, p. 01-20. ISSN: 2525-3654. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i11.3870>
- DINIZ, P. (12 nov. 2021). Hermès traz sua primeira linha de cosméticos ao Brasil. *Folha de São Paulo, Cad. Mercado*, p. A24.
- DION, D.; ARNOULD, E. (2011). Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Elsevier: Journal of Retailing*, 87, 4, p. 502–520. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.09.001>
- DUARTE, S. C. T. (jul-dez 2012). Chanel: Uma análise semiótica. *ModaPalavra E-periódico*. Ano 5, n.10, p. 175 – 186. ISSN 1982-615x. <https://doi.org/10.5965/1982615x05102012187>
- FARINHA, T. R. S. (2012). Mergers & Acquisitions – The case of LVMH and BVLGARI. *Universidade Católica Portuguesa – School of Business & Economics*.
- FERNANDES, D. (23 mar. 2018). Mundo compra mais luxo e Hermès bate recorde de venda. *Valor Online*.
- FERRARESI, A. L. *et al.* (2011). Gestão de marcas: um estudo de caso da Puma. *Anales de la Universidad Metropolitana*, vol. 11, N.º 2, p. 101-115.
- FILGUEIRAS, A. P. A; QUEIROZ, C. T. M.; SILVA, F. D. F. (11-15/Out. 2017). Mercado do Luxo – Indicadores que Favorecem o Consumo do Luxo no Brasil. *13º Colóquio de Moda – UNESP Bauru*.
- GAMA, M. G.; AMARAL, I. (April 17 - 20, 2011). A coerência da imagem da marca: o caso Gucci. *World Congress on Communication and Arts, São Paulo, BRAZIL*.
- GONSALES, F. I.; KAWANO, D.; SANTOS, J. (2012). Hermés: expressões da marca e rituais de consumo. *Signos do Consumo, [S. l.]*, v. 4, n. 1, p. 37-56. DOI: 10.11606/issn.1984-5057.v4i1p37-56
- GRUPO Michael Kors fecha acordo para comprar Versace por US\$ 2,12 bilhões. (25 set. 2018). *Portal O Globo*.
- HEINE, K. (2011). The concept of luxury brands. *Technische Universität Berlin, Department of Marketing – Prof. Dr. Volker Trommsdorff Wilmersdorfer*, ISSN: 2193-1208.

- JÚNIOR, A. L. F. (2012). O mercado de luxo e um panorama sobre o consumo do luxo no Brasil. 2012. 67p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Unicamp.
- KANNOU, A.; RACHED, K. B., ABDELKADER, S. (2024). The Impact of Retailer Brand Name Substitution on Consumer Trust. Miami: Intern. Journal of Profess. Bus. Review, v. 9, n. 1, p. 01-21, ISSN: 2525-3654. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v9i1.4157>
- KELLEY, T.; LITTMAN, J. (2002). A arte da Inovação. São Paulo: Futura.
- KESSLER, H. A. (2015). The Pallazo della Civiltà Italiana: from fascism to Fendi. A Thesis Presented to The Honors Tutorial College – Ohio University. Graduation from the Honors Tutorial College with the degree of Bachelor of Arts in Art History.
- KLINKE, A. (31 mai. 2017). Hermès busca recuperar tempo perdido no país. Valor Online.
- KOSTOV, N. (21 jan. 2024). O ex-auditor tentando reinventar a Gucci. Portal Brazil Journal.
- LAUDARES, M. T. (2020). Revista GPS Lifetime, Ano 9, número 28, p. 124-125.
- LEITE, Y. V. P.; PEREIRA, S. D. V.; SIQUEIRA, E. S. (Abr/Mai/Jun 2010). Líder internacional do mercado de luxo: O Caso Louis Vuitton. Administração: Ensino e Pesquisa; Rio de Janeiro; v. 11; n. 2; p. 297-316. <https://doi.org/10.13058/raep.2010.v11n2.148>
- LOULA, A. G. (2009). Sedução, poder e dominação: a figura feminina na publicidade de Dolce & Gabbana. Trabalho de Conclusão de Curso (Comunicação). Porto Alegre: UFRGS.
- MADUREIRA, D. (22 jun. 2009). Antes de revolucionar moda, fundador foi piloto de guerra. Valor Online.
- MADUREIRA, D. (20 fev. 2020). Quando um só produto reflete o valor da marca. Valor Online.
- MARTINS, A. M. P. (2009). Identidade e imagem das marcas de moda de luxo: um estudo sobre a Louis Vuitton. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FGV.
- MERLO, E.; PERUGINI, M. (2015). The revival of fashion brands between marketing and history: The case of the Italian fashion company Pucci, Journal of Historical Research in Marketing, Vol. 7, Issue: 1, pp. 91-112. <https://doi.org/10.1108/JHRM-02-2013-0007>
- MOREIRA, J. P. A. (2014). Vitruvianas de memória: a exposição da Louis Vuitton no Musée Des Arts Decoratifs e os usos do passado pela indústria da moda. Iara Revista de Moda, Cultura e Arte. ISSN 1983 – 7836. Artigos, Vol. 7, Nº 1.
- NAGASAWA, S.; FUKUNAGA, T. (2014a). Brand Management on Gucci - Interview with CEO of Gucci. Waseda Business & Economic Studies, N. 50.
- NUNES, W. R. B. (2009). O mercado de bens de luxo. Trabalho de Conclusão de Curso (Economia). Porto Alegre: UFRGS.
- PARACCHINI, G. L. (2011). Vita Prada – Personagens, histórias e bastidores de um fenômeno da moda. São Paulo: Seoman.

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

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

PORTUGAL, P. S. (2007). O luxo da marca Cartier: uma trajetória de relações entre tradição e modernidade. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Curitiba: UFPR.

PUIG planeja entrar em bolsa em 2024. (20 set. 2023). Portal Fusões e Aquisições.

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

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

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

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

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

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

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

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

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