

MODELO ECD E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO MERCADO DE LUXO: EMPRESAS DIOR E GUCCI¹

Bruno Duarte de Freitas²

RESUMO

Sendo o mercado de luxo um setor industrial que desperta o fascínio de diversos consumidores ao redor do mundo, o presente artigo busca entender qual a relação deste mercado com o Modelo Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD) e as Estratégias Empresariais ao longo do século XX e, mais especificamente, pós 1990, focando a análise nas empresas Dior e Gucci. Com o referencial teórico, é possível destacar características do ambiente competitivo deste setor, sob o qual as empresas que nele estão inseridas vão escolher uma estratégia para diferenciar seus produtos e conseguirão melhor se posicionar contra estas forças competitivas. Desta forma, os resultados constatados derivados destas estratégias são excepcionais, mostrando um movimento de fusões e aquisições que despontou à partir da década de 1980 e mudou a configuração competitiva do mercado com o advento de grandes *players* manifestos em *holdings*, em sua grande maioria francesas, e indicam uma nova lógica mercadológica de um *business* mais aperfeiçoado do que antes.

Palavras-chave: Modelo ECD; Estratégias Empresariais; Mercado de Luxo; Dior; Gucci.

1 Introdução

O presente artigo propõe analisar o Modelo Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD), sua relação com as estratégias empresariais e aplicá-los ao mercado de luxo mundial, centrando-se nos casos das empresas Gucci e Dior. Desta forma, o artigo está estruturado em 4 seções.

A primeira seção se propõe analisar o modelo ECD e as Estratégias Empresariais, que irá considerar que cada setor industrial é marcado por um ambiente na qual as empresas estão inseridas, denominado de Estrutura. Esta Estrutura é homogênea para todas as empresas desta indústria, e conta com cinco forças competitivas que atuam sobre as firmas. Dentro deste ambiente, cada empresa escolherá uma Conduta estrategicamente mais apropriada para lidar

¹ Artigo científico apresentado ao Instituto de Economia e Relações Internacionais como Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação da Profª. Ana Paula Macedo de Avellar.

² Graduando em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Uberlândia.

com estas forças competitivas, levando em consideração seus pontos fortes e fracos, sendo que existem três estratégias genéricas para fazê-lo. A partir da estratégia empresarial escolhida, ao final do processo existirão diferentes desempenhos individuais das firmas – pode-se considerar que um Desempenho satisfatório é reflexo da escolha de uma conduta exitosa para se lidar com as forças competitivas. Desta forma, percebe-se que a dinâmica dos mercados é um movimento intermitente, na qual as empresas estão sempre competindo por uma alocação conveniente dentro da indústria, o que pode fazer com que condutas e estratégias melhor condizentes com a realidade interna da empresa e com a dinâmica do mercado acarretem em desempenhos heterogêneos, e mudem características importantes da própria Estrutura, sendo, neste sentido, a vinculação do Modelo ECD com as Estratégias Empresariais essencial para o entendimento satisfatório e amplo da dinâmica industrial.

Desta forma, a aplicação do caso será no mercado de luxo. A segunda seção busca entender o que o mercado de luxo produz, a quem se destinam estes produtos e a relevância econômica deste setor no Brasil e no mundo. Sendo o luxo caracterizado pela representação de elementos dispendiosos, raros, de qualidade ímpar, que proporcionam bem-estar e um estilo de vida que exprime gala e pompa, o mercado de luxo é dividido em 35 subsetores. Este mercado aborda estes elementos abstratos para destinar seus produtos à uma classe social específica, representando as distinções e hierarquias sociais existentes e os códigos e estado de espírito que se deseja externalizar. Assim, o mercado de luxo é um setor com enorme relevância econômica no Brasil e no mundo, movimentando vendas mundiais na casa dos US\$217 bilhões em 2017, com fidelizações de clientes e resistência à crises.

Estando entre as Top 5 marcas preferidas dos brasileiros e também entre as mais importantes no cenário mundial, Dior e Gucci serão as empresas analisadas ilustrativamente neste artigo. A terceira seção apresenta o histórico destas duas empresas, que remetem ao início do século XX na Europa Ocidental, mais especificamente França e Itália, e mostra quais caminhos foram percorridos pelos fundadores destas companhias. Este histórico permite visualizar as condutas e estratégias escolhidas pelas empresas, como se deu o estabelecimento das mesmas como *players* significativos e reputados com enormes números no que tange às vendas e ao alcance e a importância que elas têm para a História da Moda, possibilitando compreender aspectos sociais, econômicos e culturais do período analisado.

Assim, analisado o histórico das duas empresas, é possível relacionar estas trajetórias com o Modelo ECD e as Estratégias Empresariais, sendo este o objetivo da quarta seção deste artigo. A análise do caso nos mostra que o setor de luxo é marcado por uma Estrutura na qual

as cinco competitivas que nela atuam são bem acentuadas, com fortes barreiras à entrada. Neste sentido, as empresas, com suas características intrínsecas às suas trajetórias, escolhem suas estratégias para lidar com estas forças competitivas, usando no caso do luxo a estratégia de diferenciação - sendo que o mercado de luxo a realiza de maneira tão ilustrativa, que serve de símbolo para entender-se esta conduta. Desta forma, tem-se depois de um período desempenhos heterogêneos dentro da indústria. Esta heterogeneidade produzida indica a capacidade que cada empresa tem de lidar com as forças competitivas existentes nesta indústria, mas, de forma geral, percebe-se que ao longo da trajetória da grande maioria das empresas de luxo houve a venda para *holdings*. Esta tendência é um importante elemento para se analisar o mercado de luxo e entender as mudanças que ocorreram neste mercado, principalmente pós 1990.

Por conseguinte, o presente artigo é rematado com as Conclusões Finais, na qual há uma recapitulação do que foi abordado ao longo do mesmo e uma reflexão das mudanças que ocorreram na indústria. A mudança da lógica organizacional do mercado de luxo e das empresas que nele estão inseridas é um elemento chave para se entender a dinâmica deste *business* e da competição via *holdings*, mudança esta que teve início pós 1990, porém com particularidades que remontam à fundação das empresas do ramo, no caso estudado no início/metade do século XX, o que justifica o recorte temporal. Outro fator que é muito interessante deste mercado é o labor constante sob as percepções das pessoas, mostrando a importância que os códigos possuem no psicológico dos indivíduos e da atuação via mídias sociais. Além disto, entender a dinâmica do mercado de luxo nos permite analisar fenômenos que são vistos em quase todas as indústrias na contemporaneidade, como como o *marketing* e a importância de se renovar e inovar.

2 Modelo ECD e Estratégias Empresariais: uma breve revisão teórica

2.1 Modelo ECD

Segundo Hasenclever e Torres (2013), a percepção da não compatibilidade do modelo neoclássico com o mundo real, visto que os estudos empíricos comprovam na grande maioria das vezes que a realidade é diferente e até contrária ao proposto pelo modelo clássico, surgiram novas ideias de organização industrial para tentar explicar o mundo real e fazer explicações ricas em detalhes institucionais e quantitativos.

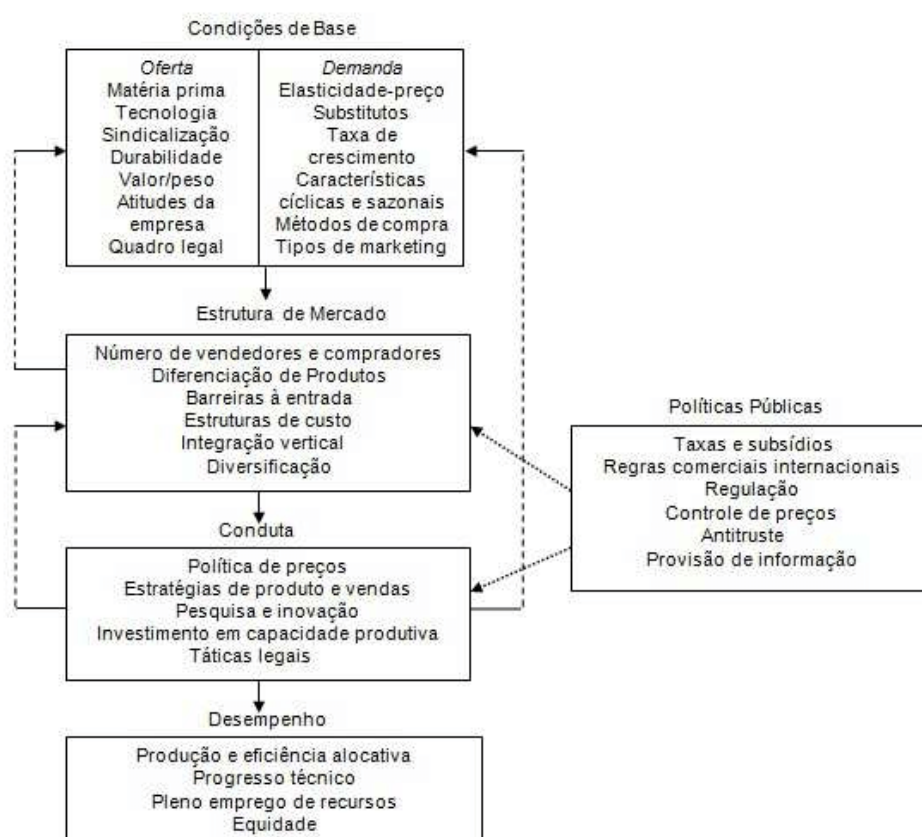
Este novo olhar sobre o fenômeno econômico segue o pensamento de Schumpeter de que ciência é qualquer domínio de conhecimento que desenvolveu técnicas especializadas na

busca de fatos, interpretação ou análise, e no que se refere à competência econômica, a análise depende habilidade simultânea em história, estatística e teoria econômica. Estas novas ideias de organização industrial se pautam na atuação de políticas públicas e na contribuição para construção de um novo paradigma. Neste sentido, surge o paradigma fundador da disciplina de economia industrial, o Modelo ECD (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

O Modelo ECD apresenta papel unificador, permitindo autonomia e independência do campo da economia industrial. Existem quatro temas-foco como tarefa do modelo: os conceitos microeconômicos são muito superficiais e difíceis de estimar, além de não considerar o dinamismo do sistema econômico; a metodologia deve ser capaz de levar em consideração as realidades históricas e institucionais, misturando fatos empíricos e teoria; é preciso reconsiderar mercado ligado a produtos homogêneos e não diferenciados, adotando a lógica de Marshall de indústria (conjunto de tamanho variável de produtos com produções heterogêneas); e, por fim, adotar a possibilidade de que os comportamentos empresariais de uma dada atividade econômica são altamente influenciados pelas estruturas dominantes dessa atividade (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

Um dos temas mais importantes no que se refere ao que a sociedade busca dos produtores de bens e serviços é o desempenho. Sendo a definição de desempenho muito complicada e difícil de ser mensurada, há alguns parâmetros para melhor se avaliar o conceito: magnitude da margem preço-custo; taxas de mudança na relação entre produto/empregado; níveis de preços; distância entre custo atual e possível custo mínimo; variabilidade do emprego ao longo do ciclo de negócios; lançamento de novos produtos; entre outros (HASENCLEVER; TORRES, 2013). Assim, o Quadro 1 exemplifica o Modelo ECD e ilustra as principais características do paradigma, que serão discutidas a seguir:

Quadro 1: O Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (Modelo ECD)



Fonte: HASENCLEVER; TORRES, 2013, p. 45.

Nesse sentido, o modelo ECD se propõe a identificar e explicar, pelo monitoramento das indústrias, os diferentes desempenhos industriais identificados, as condutas empresariais diferenciadas e motivadas pela estrutura da indústria, e as condições básicas da estrutura (técnicas, institucionais e relevância da demanda), como explicado a seguir (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

Pressupõe-se que o desempenho em indústrias ou mercados particulares seja dependente da conduta ou das estratégias dos vendedores (produtores) e dos compradores (consumidores) em diferentes assuntos, como a política e a prática de preços, cooperação explícita ou tácita entre as empresas, estratégias de linhas de produtos e propaganda, esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D), investimento em plantas produtivas, táticas legais (como, por exemplo, *enforcement* dos direitos de patentes), e assim por diante. A conduta, por sua vez, depende da estrutura do mercado relevante, caracterizada pelo número e tamanho dos vendedores e compradores, o grau da diferenciação física ou subjetiva dos produtos e serviços, da presença ou ausência de barreiras à entrada de novas empresas, do formato das curvas de custo, do grau da integração vertical das empresas e da extensão de diversificação das empresas para outros mercados.

Finalmente, a estrutura de mercado é determinada por uma série de condições básicas. Por exemplo, do lado da oferta, os fatores determinantes da estrutura são: a localização e a propriedade da matéria prima, a natureza das tecnologias relevantes (processos contínuos ou em batelada, ou alta ou baixa elasticidade de substituição

dos insumos), o grau de sindicalização da força de trabalho, a durabilidade do produto, o padrão de entrega da produção (pronta entrega ou encomenda), relação entre valor e peso do produto e o ambiente econômico informado pelas atitudes empresariais e pelo quadro legal. Do lado da demanda devem-se incluir entre outros fatores as condições de elasticidade-preço da demanda, a disponibilidade de produtos substitutos, a taxa de crescimento e flutuação da demanda ao longo do tempo, os métodos de compra utilizados pelos compradores (à vista ou a crédito). As condições básicas são fortemente influenciadas pelas leis vigentes e pelos valores socioeconômicos predominantes da comunidade de negócios (HASENCLEVER; TORRES, 2013, p. 44).

Deve-se ter em mente o efeito de retroalimentação, ou encadeamento, que o modelo possui, o que infere em efeitos sistêmicos de influência entre as variáveis, como por exemplo um esforço em P&D pode alterar o paradigma tecnológico dominante da indústria (condição básica de oferta), o que altera também as condições de estrutura de custo e diferenciação de produto (características da estrutura) (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

Quanto às políticas públicas, há necessidade de intervenção quando o mercado natural falha em organizar a indústria, havendo um desempenho não eficiente. Esta intervenção pode se dar por meio da estrutura e/ou da conduta, sendo que normalmente as políticas públicas que podem ser utilizadas são: impostos e subsídios, regras de comércio internacional, regulação, controle de preços, leis antitruste, e melhorar a provisão de informação para consumidores e produtores. A intervenção também pode ser utilizada para impedir que lucros extraordinários sejam apropriados por grupos que não estão contribuindo para tal, além da existência de interesses organizados para obtenção de benefícios. Por fim, o Modelo ECD permite que haja uma compreensão das relações entre desempenho do mercado, da estrutura e da conduta das empresas - o que é prioridade quando se discute intervenção regulatória ou políticas antitruste - e a busca por regular ou desregular é feita constantemente, mostrando que a questão é extremamente difícil, porém o que se percebe é que não regular significa muitas vezes uma ação em direção à deixar que o mercado se auto organize, o que pode acarretar em resultados não benéficos para a sociedade do desempenho industrial (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

A relação entre o desempenho do mercado, estrutura e conduta das empresas pode ser resumida em dois tipos de estudos: estudos de caso e estudos econométricos. Dentre as limitações destes estudos, o primeiro não é suficiente para permitir generalizações sobre o funcionamento do mercado, e o segundo se baseia em regressões lineares simples entre duas variáveis (como as taxas de lucros e a estrutura do mercado), o que faz com que se perca a análise das condutas das empresas em diferentes estruturas de mercado (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

Os limites da abordagem, segundo o Modelo ECD, se dão porque os argumentos teóricos utilizados para incluir aspectos estruturais geralmente eram pobres e escolhidos sem referência a um modelo implícito; porque os métodos se confundem entre os problemas de causalidade e simultaneidade da estrutura, da conduta e do desempenho; e porque a maior parte das relações é caracterizada pelas condições históricas daquele tempo/espaço e provavelmente não sobreviveriam a mudanças econômicas (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

A contribuição de Joe Bain à Economia Industrial se dá pelas observações estatísticas das relações causais entre estrutura, conduta e desempenho, demonstrando que a taxa de lucro dos setores é estatisticamente relacionada com o grau de concentração e com o nível de barreiras à entrada, existindo uma relação indireta entre desempenho e estrutura do mercado. Outra grande contribuição de Bain foi estudar condições de entrada de novos concorrentes, afirmando que a concorrência se expande não somente às empresas já estabelecidas, mas também às potenciais entrantes. Bain identifica três tipos de barreiras à entrada: diferenciação de produto, vantagens absolutas de custo e economias de escala (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

Por fim, uma visão dinâmica da concorrência deve ser capaz de entender que as empresas buscam constantemente, por meio das suas estratégias, alterar as condições básicas de oferta, demanda e estrutura do mercado, com o objetivo de obterem vantagens competitivas em seu favor. Esta visão dinâmica, com evidências empíricas, mostra condutas ou estratégias diferenciadas em ambos os tipos de estrutura. Tanto as pequenas empresas que atuam em mercados competitivos podem inovar e provocar mudanças nas condições básicas de oferta, quanto as grandes empresas que atuam em estruturas oligopolizadas podem não se comportar colusivamente e não abrir guerras de preços desenfreadas, ou adotarem iniciativas inovadoras que proporcionem acumulação de conhecimento. Assim, as estratégias empresariais devem ser o objeto de estudo, pois são as responsáveis pelo dinamismo do mercado, diferentemente do que se pressupõe a visão tradicional de concorrência (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

2.2 Estratégias Empresariais

Segundo Matyjas (2014), a Economia Industrial como disciplina científica foi, em um primeiro momento, baseada somente nos paradigmas do Modelo ECD. O estágio seguinte do desenvolvimento do Modelo ECD estava sujeito à mudanças, ao passo que influenciou não somente a Economia Industrial, mas também a Gestão Estratégica e diversas outras

disciplinas. A importância deste modelo está na sua ampla aplicabilidade de setores que são caracterizados pela concorrência imperfeita, que é a condição mais comum ocorrida nas indústrias – diferentemente do que pregado pelos clássicos.

O Modelo ECD basicamente mostra que o desempenho das empresas é influenciado pelas condutas que estas escolheram, que são condicionadas pela estrutura em que as empresas operam. Esta visão conclui que a lucratividade da indústria (o resultado) é, portanto, definida pela natureza dos fatores que moldam a Estrutura – o que mostra uma certa insignificância das estratégias pela alta dependência da Estrutura Industrial. Esta abordagem difere significativamente dos resultados obtidos com os estudos da Gestão Estratégica, na qual é dada uma forte ênfase nos processos de elaboração e implementação das estratégias empresariais como meio de moldar os resultados (MATYJAS, 2014).

Assim, como algumas suposições do Modelo ECD têm limitações no que tange à aplicabilidade e elaboração de estratégias, os estrategistas incluíram diferentes percepções como meio de se entender de forma mais dinâmica e completa os aspectos que permeiam a Economia Industrial, abarcando, por exemplo, as noções de Porter. Desta forma, como Hasenclever e Torres (2013) também mostraram, as estratégias devem ser focalizadas como objeto de estudo, visto que são elas as responsáveis pelo dinamismo do mercado.

Neste sentido, segundo Lopes (2016), o Modelo ECD passou de um simples paradigma de correlações entre concentração industrial e performance para uma condição de referência na análise de concorrência e estudos sobre Gestão Estratégica. Desta forma, houve a incorporação de noções complementares das percepções de Porter e do Modelo ECD para um entendimento mais completo sob os estudos de competitividade empresarial e Economia Industrial como um todo. Por fim, esta integração teórica permite análises mais precisas de como a inovação altera características da estrutura do mercado, das condutas das firmas e de seus desempenhos, além de ampliar o poder de diagnóstico e a consistência do modelo.

Porter (2004), por sua vez, demonstra a necessidade de situar as empresas e suas estratégias competitivas ao meio ambiente em que elas estão inseridas, visto que a estrutura industrial dita regras à serem seguidas. Nesse sentido, Porter identifica cinco forças competitivas básicas que atuam na estrutura, na qual cada unidade empresarial deve ter como meta encontrar uma estratégia competitiva que as permita melhor se defender dessas forças ou manipulá-las ao seu favor, e o grau de concorrência da indústria depende dessas forças. Essas cinco forças são: entrantes potenciais; concorrência entre as empresas existentes; produtos ou

serviços substitutos; poder de negociação dos compradores; e, poder de negociação dos fornecedores.

Com relação à atuação da concorrência, há sempre o movimento de diminuição da taxa de retorno do capital investido no sentido da taxa competitiva básica de retorno, a chamada “concorrência perfeita” para os clássicos. Essa taxa é aproximadamente igual ao rendimento dos títulos do governo à longo prazo, e os investidores não escolherão investir se essa relação não for verdadeira, visto que há indústrias alternativas que permitem rendimentos melhores. Caso a taxa de retorno for maior, haverá influxo de capital em uma indústria, ou por haver maior número de entradas ou por investimentos adicionais dos concorrentes já existentes. As cinco forças competitivas agem no sentido de determinar até onde esse influxo acontece e direcionando o retorno para o nível de livre mercado (PORTER, 2004).

A análise das cinco forças competitivas amplia o entendimento da estrutura somente com as unidades já estabelecidas ao considerar os potenciais entrantes, os produtos substitutos, os fornecedores e os consumidores todos concorrentes. Assim, concorrência pode ser considerada “rivalidade ampliada” e as forças são determinantes da intensidade da concorrência e da rentabilidade em uma indústria. Para a análise estrutural deve ser excluído muitos fatores de curto prazo que afetam a rentabilidade e a concorrência de forma transitória, como greves, flutuações no ciclo econômico, falta de materiais, picos de demanda, etc. Dessa forma, a estrutura é o ambiente em que estão as características fundamentais de uma indústria, que mostram como a concorrência e tecnologia são estabelecidas, e a atuação de cada unidade empresarial com suas estratégias pode mudar esse ambiente ao longo do tempo (PORTER, 2004).

2.2.1 Ameaça de Entrada

Ameaça de criação de capacidade produtiva por novas empresas em um setor, o que pode fazer preços caírem (aumenta-se oferta) ou os custos dos competidores serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade. Também é considerada ameaça à entrada a aquisição de uma empresa já estabelecida em um mercado e que busca uma nova posição em outro mercado, não sendo neste caso criado nenhuma entidade inteiramente nova (PORTER, 2004).

A ameaça de entrada em uma indústria está intimamente ligada à existência ou não de barreiras à entrada nesse setor, sendo elas, para Porter (2004):

- i) Economias de Escala: São provenientes de redução de custos unitários com aumento de volume absoluto por período. Elas são uma barreira à entrada ao passo que forçam as entrantes à entrar em escala (necessita de alto investimento em capital para alcançar produção em escala, porém tem vantagem de custo) ou entrar com pequena unidade produtiva (o que acarreta em desvantagem de custo), sendo as duas opções desvantajosas.
- ii) Diferenciação de Produto: Criação das empresas estabelecidas de marca identificada e lealdade dos clientes à partir de esforços em publicidade, serviços, diferença do produto ou pioneirismo.
- iii) Necessidade de capital: A demanda de investir recursos financeiros para competir cria uma barreira à entrada, principalmente se este capital é destinado à propaganda ou P&D, pois são atividades arriscadas e irrecuperáveis.
- iv) Custos de Mudança: Os custos que um comprador tem de mudar de fornecedor. Estes custos podem abarcar treinamento de novos empregados, custo de equipamento auxiliar, custo e tempo para testar/qualificar nova fonte, etc.
- v) Acesso aos canais de distribuição: As entrantes precisam certificar a distribuição de seus produtos. Tendo em vista que os canais de distribuição já são atendidos pelas empresas estabelecidas, as entrantes precisam persuadir os canais à aceitarem seus produtos, e isto se dá por meio de descontos de preço, montante para campanha em publicidade em cooperação, entre outros, o que reduz lucros.
- vi) Desvantagens de Custo independente de Escala: As estabelecidas podem ter vantagens de custo impossíveis de serem equiparadas pelas entrantes, independentemente do tamanho e da economia de escala obtida.
- vii) Política Governamental: A última fonte principal de barreira à entrada, na qual pode haver limitação ou impedimento do governo na entrada de empresas em uma indústria por meio de controles, como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias primas.

Outro fator que limita as condições de entrada é o preço de entrada dissuasivo, na qual as empresas estabelecidas preferem fixar seus preços abaixo do preço de entrada dissuasivo para impedirem novas entradas, pois se o fixarem acima as entrantes de fato entrarão pois têm possibilidade de terem lucros acima da média (PORTER, 2004).

2.2.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

O uso das táticas concorrenciais de preços, as batalhas de publicidade, a introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Percebe-se que as empresas são mutualmente dependentes, porém algumas formas de concorrência são mais instáveis que as outras, podendo até acarretar em pior situação para toda a indústria (como em concorrência de preços), ou expandir a demanda e aumentar diversificação de produtos (como em batalha de publicidade). A intensidade é consequência da interação de alguns fatores estruturais, como por exemplo: grande número de concorrentes, crescimento lento da Indústria; grandes interesses estratégicos e barreiras à saída elevadas (PORTER, 2004).

A rivalidade competitiva de uma indústria muda ao longo do tempo, sendo muito comum a maturidade chegar em uma indústria e, com ela, o índice de crescimento declinar, o que intensifica a rivalidade e reduz lucros, podendo gerar até uma convulsão dessa indústria. Embora as empresas tenham de conviver com esses fatores que determinam a intensidade da rivalidade na indústria, há espaço para que mudanças estratégicas melhorem a situação (PORTER, 2004).

Quanto às barreiras de saída e de entrada, embora elas sejam distintas, há um nível de interação que é importante para a análise industrial. O melhor caso quanto aos lucros na indústria é o no qual há altas barreiras à entrada e baixas barreiras à saída, pois há retornos estáveis altos e a entrada será detida, restando apenas os concorrentes bem sucedidos. Quando as barreiras de entrada e de saída são altas, há alto potencial para lucro porém alto risco também, pois as empresas mal sucedidas continuarão na indústria e lutarão. As barreiras de entrada e de saída baixas são desestimulantes, porém o pior caso é o com baixas barreiras de entrada e altas barreiras de saída, pois a entrada é fácil porém quando os resultados deteriorarem, não haverá diminuição de capacidade e a rentabilidade será baixa (PORTER, 2004).

2.2.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Produtos substitutos são identificados pela pesquisa de outros produtos que podem desempenhar a mesma função que aquele da indústria, e todas as empresas de uma indústria competem com indústrias que fabricam produtos substitutos. O posicionamento quanto aos produtos substitutos pode ser uma questão de ação coletiva da indústria, como por exemplo publicidade constante e intensa por todos os participantes dessa indústria pode melhorar a posição dessa indústria contra o substituto. Os produtos substitutos que merecem mais atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do *trade-off* de preço-

desempenho com o produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos (PORTER, 2004).

2.2.4 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores têm alto poder de barganha, forçando os preços para baixo e negociando melhor qualidade ou mais serviços em uma indústria. Quanto a varejistas e atacadistas, os primeiros podem ganhar poder de negociação com fabricantes quando podem influenciar decisões de compra dos consumidores, e os segundos podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar decisões de compra dos varejistas ou outras empresas para as quais vendam (PORTER, 2004).

2.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores possuem poder de barganha em uma indústria quando têm capacidade de elevar os preços ou reduzir a quantidade de bens e serviços fornecidos, podendo sugar a rentabilidade desta indústria, que é incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (PORTER, 2004).

Também deve ser considerado fornecedor a mão de obra, como empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão de obra firmemente sindicalizada, que podem reter uma parcela significativa dos lucros potenciais de uma indústria (PORTER, 2004).

Tendo sido analisados as cinco forças competitivas, deve-se considerar o governo também um importante interventor na concorrência das indústrias, ao passo que pode dar incentivos à um grupo e desincentivos à outros (o que pode alterar posição de substitutos em uma indústria), pode ser um fornecedor ou um comprador, e ele regula o comportamento das empresas. Dessa forma, as análises estruturais devem sempre considerar a atuação atual e futura dos governos (PORTER, 2004).

Assim analisados estes fatores estruturais, a empresa deve identificar os seus pontos fracos e fortes, quais são os produtos substitutos, os concorrentes estabelecidos e as barreiras de entrada da indústria em que ela se insere, e se posicionar diante destes elementos com uma estratégia. A estratégia é a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria em que essas forças sejam mais fracas. A companhia pode adotar uma posição ofensiva, por exemplo, visando alterar o equilíbrio dado. O equilíbrio se dá por fatores externos (estruturais) e em parte por fatores que estão dentro da companhia. Desta forma, é necessário antecipar movimentos futuros identificando tendências

que afetem a concorrência da indústria e que introduzam novos fatores estruturais (PORTER, 2004).

Assim, Porter (2004) primeiramente se preocupou em descrever os fatores que definem a estrutura de uma indústria e quais as linhas que limitam esta indústria, com a ação das cinco forças competitivas analisadas. Desta forma, por conseguinte, as empresas escolhem suas estratégias para lidar com esta estrutura, que podem ser traduzidas em três estratégias genéricas, analisadas no segundo capítulo de seu livro: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque.

A Liderança no Custo Total exige eficiência de escala nas instalações, reduções de custo pela experiência, controle de custos e despesas, a não autorização da formação de contas marginais dos clientes, e a diminuição dos custos de áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Esta estratégia permite que a empresa que a utilize tenha custos menores que as concorrentes e, portanto, retornos acima da média, além de uma proteção contra os produtos substitutos e um alcance de alta parcela do mercado (PORTER, 2004).

Quanto aos riscos envolvidos nesta estratégia, estão: o advento de uma nova tecnologia que anule os investimentos e as experiências anteriores; novas empresas entrarem no mercado com aprendizados de baixo custo, por meio de imitação ou de investimento em instalações modernas; foco demasiado no custo e não captação de necessidade de mudança em produto ou *marketing*; e inflação de custos que afunilam a capacidade de manutenção do diferencial de preço para compensar a imagem da marca do produto em relação aos preços dos concorrentes ou às outras formas de diferenciação (PORTER, 2004).

Já a Diferenciação consiste em diferenciar o produto ou o serviço como algo único em toda a indústria, podendo fazê-lo de várias formas, como pelo projeto ou imagem da marca, pela tecnologia, pelas peculiaridades, pelos serviços sob encomenda, pela rede de fornecedores, ou por outras dimensões. O ideal seria a empresa se diferenciar sob várias dessas dimensões, e ela não deve ignorar completamente os custos, porém eles não são o alvo da estratégia (PORTER, 2004).

Se alcançada, esta estratégia permite que a empresa obtenha retornos acima da média pois ela cria uma posição defensável para confrontar as cinco forças competitivas, e isto se dá pelo fato de que cria-se uma lealdade dos clientes com a empresa e uma menor sensibilidade ao preço, como também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo (PORTER, 2004).

A criação de lealdade dos clientes à uma empresa em uma indústria cria uma barreira à entrada, visto que é preciso superar esta supremacia. As margens mais altas produzidas com a diferenciação permitem maior margem de negociação com fornecedores e ameniza o poder dos compradores, visto que faltam alternativas comparáveis, o que diminui a sensibilidade dos preços (PORTER, 2004).

Esta estratégia torna mais inviável a obtenção de alta parcela do mercado, visto que requer que exista um sentimento de exclusividade. Ela implica em um *trade off* com a posição de custo caso as atividades envolvidas sejam dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade ou apoio intenso ao consumidor, o que pode fazer com que mesmo que reconhecida a superioridade da qualidade da empresa, não são todos os clientes que estão dispostos ou terão condições de pagar o alto preço requerido. Porém, em alguns negócios, esta estratégia pode ser compatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos dos concorrentes (PORTER, 2004).

A diferenciação requer que haja grande habilidade de *marketing*, engenharia do produto, tino criativo, grande capacidade em pesquisa básica, reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia, longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios, forte cooperação dos canais, forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e *marketing*, avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas e ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas (PORTER, 2004).

Os riscos da estratégia de diferenciação são o diferencial de preço entre a empresa diferenciada e a de baixos custos ser tão grande que os clientes preferem fazer economias de custos, sacrificando a lealdade à empresa diferenciada, ou a necessidade de se consumir este produto diferenciado acabar, ou a imitação reduzir a diferenciação alcançada (PORTER, 2004).

Por fim, o Enfoque consiste em focar em um determinado grupo comprador, em um segmento da linha de produtos ou em um mercado geográfico. Enquanto as estratégias de baixo custo e de diferenciação buscam atingir seus interesses na indústria como um todo, o enfoque procura atender muito bem um alvo determinado e as políticas escolhidas levam isso em consideração. Esta estratégia se baseia na premissa de que a empresa consegue atender seu alvo estratégico estreito melhor do que os concorrentes que atuam de forma bem mais ampla, pois satisfaz melhor as necessidades de seu alvo particular ou tem custos mais baixos na obtenção desse alvo (PORTER, 2004).

A empresa que alcança o enfoque não atinge baixo custo ou diferenciação no mercado como um todo, porém ela atinge uma ou ambas as posições no âmbito de seu alvo estreito estratégico, o que permite que a empresa tenha retornos acima da média. Esta estratégia também é usada como defesa das forças competitivas ao passo que seleciona metas menos vulneráveis à elas ou onde os concorrentes são mais fracos. Existe um *trade off* entre a rentabilidade e o volume de vendas, podendo ou não haver um *trade off* também com a posição global de custo, porém é fato que esta estratégia implica em uma limitação na parcela de mercado que pode ser atingida (PORTER, 2004).

O enfoque pode sofrer dos seguintes riscos: a diferença de custos entre a empresa que atende todo o mercado e a que atende um alvo estreito elimina as vantagens da segunda ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque; o produto ou serviço ambicionado pela empresa com um enfoque específico e o mercado como um todo reduzem as diferenças procuradas e; descobrimento de submercados dentro do alvo específico estratégico por empresas concorrentes, o que desfoca a empresa com a estratégia de enfoque (PORTER, 2004).

Estas três estratégias genéricas servem para lidar com as forças competitivas. Porém, há vezes que as empresas permanecem em um meio termo, uma situação estratégica pobre e que oferece baixa rentabilidade. Esta situação faz com que ou a empresa perca clientes de grandes volumes, que precisam de preços baixos, ou renuncie seus lucros para posicionar o negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Também há a possibilidade da empresa perder negócios com altas margens para as empresas que enfocaram em metas de altas margens ou que se diferenciaram globalmente. Normalmente a empresa no meio termo carece de cultura empresarial bem definida e possui arranjos organizacionais e sistemas de motivação conflitantes (PORTER, 2004).

A empresa em um meio termo precisa escolher uma estratégia fundamental, ou alcançando a liderança ou a paridade de custos, ou focar em um alvo determinado ou em diferenciação. Esta escolha não deve ser arbitrária, e sim se basear no reconhecimento das capacidades e limitações internas da própria empresa. O meio termo é uma situação que demanda muito esforço e tempo para sair dele, e percebe-se enorme dificuldade das empresas que ali se encontram para superá-lo, sendo comum ver empresas pulando ao longo do tempo entre as estratégias genéricas, o que quase sempre está fadado ao fracasso (PORTER, 2004).

Não existe uma relação definida entre a parcela de mercado e a rentabilidade. Em algumas indústrias existe uma curva representativa em formato de U em um gráfico retorno

sobre investimentos/parcela de mercado. Em outras indústrias, nas quais o custo praticamente não tem importância devido às características dos compradores e do produto, a relação é inversa. Desta forma, esta relação não obedece um padrão em todas as indústrias (PORTER, 2004).

Seguindo esta lógica, o luxo é, por definição, segundo o dicionário Michaelis, “estilo de vida que se caracteriza pelo excesso de ostentação e pelo gasto com bens de consumo caros; fausto, requinte, suntuosidade”, “qualquer coisa dispendiosa ou difícil de se obter, que agrada aos sentidos sem ser uma necessidade”, “aquilo que apresenta especial conforto, que proporciona bem-estar”, “coisa excelente, de qualidade superior; perfeição, primor”, “qualquer coisa dotada de excelência no mais alto grau”, entre outros. Esta própria definição gramatical do substantivo “luxo” nos permite situar os produtos que o envolvem como produtos diferenciados, pois é a diferenciação a estratégia utilizada para se alcançar estes elementos que exprimem sentimento de raridade, qualidade superior, dispêndio e exclusividade. Desta forma, deve-se analisar as características mais específicas da estratégia de diferenciação para que se entenda o funcionamento do mercado de luxo, como feito a seguir.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a estratégia de Diferenciação aumenta o valor percebido dos produtos ou serviços diferenciados da empresa. Porém, estes esforços dependem sempre da percepção dos consumidores de que há uma diferença entre o produto não diferenciado e o diferenciado, e as empresas que buscam a diferenciação agem no sentido de influenciar tais percepções, necessitando focalizar em inovação, criatividade e estilo.

No que se refere a empresa criativa e inovadora, a chamada “equipe gambá” tem papel fundamental, que é uma equipe liberada de todas as responsabilidades na empresa, sendo o único foco de toda sua atenção o desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Para o seguimento da estratégia de Diferenciação é fundamental a existência de uma política de remuneração que dê recompensas por assumir riscos (e não punir por falhas) e que dê recompensas pelo instinto criativo, além da necessidade de que as diretrizes de tomada de decisão sejam rígidas para garantir que estas decisões tomadas sejam coerentes com a missão e objetivos da empresa, porém amplas para que garanta-se que a criatividade gerencial não seja destruída (BARNEY; HESTERLY, 2007).

3 Características do Mercado de Luxo no Mundo e no Brasil

Como já definido o termo “luxo” anteriormente, deve-se caracterizar o mercado de luxo. Segundo Carozzi (2005), o mercado de luxo é dividido em 35 subsetores, que são: acessórios de moda, bagagem/artigos de couro, calçados, cosméticos, peles, vestuário, relojoaria, joalheria, lingerie, perfumaria, automóveis, aviões particulares, iates, motocicletas, champanhe, destilados, vinhos, cristais, ourivesaria, porcelana e faiança, mobiliário, outros têxteis da casa, luminárias, têxteis de mobiliário, distribuição alimentar, hotelaria, restauração, instrumentos de música, foto, som e vídeo, artigos de papelaria, edição, impressão, tabacaria, horticultura e cuidados corporais.

Neste sentido, na análise do catálogo *online* de produtos disponíveis nos sites oficiais das empresas, percebe-se que a Dior atua nos subsetores acessórios de moda, bagagem/artigos de couro, calçados, cosméticos, peles, vestuário, relojoaria, joalheria, lingerie, perfumaria e ourivesaria. Já a Gucci atua em acessórios de moda, bagagem/artigos de couro, calçados, cosméticos, vestuário, relojoaria, joalheria, lingerie, perfumaria, ourivesaria, porcelana e faiança, mobiliário, outros têxteis da casa e têxteis de mobiliário.

Assim situados os produtos e o que engloba o mercado de luxo, é necessário destacar que o público-alvo deste setor é o consumir AAA. Segundo Época (2010), houve uma mudança de maioria masculina compradora de produtos de luxo para uma maioria feminina, que passaram a representar 63% dos consumidores AAA, contra 37% masculina. A faixa etária se situa em 40% com idade entre 26 e 35 anos, seguido por 24% de pessoas com 36 a 45 anos. Esta maioria compradora entre 26 e 35 anos trata-se de pessoas com rendas entre R\$15 mil e R\$20 mil ao mês, e tem muita relação com os jovens saindo da casa dos pais e só se casando após os 30 anos, o que dá condição para maiores gastos com luxo.

O mercado de luxo, segundo a Bain Company (2017), cresceu 5% em 2017, com sapatos e joias os produtos que apresentaram os crescimentos mais rápidos e uma importante ocupação de bens pessoais sob a parcela total do mercado.

Dentre a análise da Bain Company (2017), a Europa recuperou sua posição como a principal região de vendas de luxo por valor, posição essa que havia sido ocupada pelos Estados Unidos nos anos 2015 e 2016. Apesar de crescimento de vendas em todas as regiões, a China obteve resultados acima da média com os chineses acelerando suas compras, respondendo por 32% das compras globais por valor. No que se refere às vendas *online*, elas aumentaram em 24%, com metade das vendas *online* se destinando à América, porém com crescimentos mais fortes na Europa e na Ásia. Acessórios foram a categoria mais vendida neste nicho, seguida por vestuário. Apesar das empresas estabelecerem seus próprios canais

de comercialização *online*, *e-commerces* especializados em luxo ainda ganham a maior das vendas *online*, como pelo *site* especializado Farfetch.

Desta forma, verifica-se que o mercado de luxo apresenta números expressivos. Segundo o relatório da Deloitte (2018) em uma análise feita com as 100 maiores empresas do setor de luxo, estas geraram vendas no valor de US\$217 bilhões de junho de 2016 a junho de 2017. Houve uma recuperação do mercado de luxo acerca da incerteza econômica e das crises geopolíticas, com as vendas no final de 2017 chegando perto do US\$1 trilhão e, dentro das Top 100 empresas de bens de luxo, 57 apresentaram aumento de suas vendas, 22 mostraram crescimento de dois dígitos nas vendas, e 1/3 do total cresceu mais do que no ano anterior (vale ressaltar que para ser considerado Top 100 é exigido um mínimo de vendas de US\$211 milhões). Neste sentido, a concentração econômica das Top 10 empresas foi de 47,2%, a margem de lucro líquido composto foi de 8,8% e o retorno composto sob os ativos foi de 6,9%.

Durante o período de junho de 2016 a junho de 2017, Grupo LVMH ocupou a posição número 1 em número de vendas de bens de luxo, com vendas de US\$23,447 bilhões, receita de US\$41,593 bilhões, e crescimento de 5%. Já o Grupo Kering ocupou a quinta posição, com vendas de US\$9,369 bilhões, receita de US\$13,700 bilhões, e crescimento de 7,7% - com o Kering ocupando o 19º lugar como companhia que cresceu mais rapidamente no período analisado (DELOITTE, 2018).

Já no cenário nacional, o Brasil apresenta um importante mercado para o luxo. Segundo a Época (2010), o gasto médio de uma compra de luxo no país é de R\$3,5 mil, e mesmo em meio às crises, o mercado de luxo brasileiro cresce (cresceu 8% em 2009, mesmo com a crise). Também no ano de 2009, o Brasil passou a Espanha e a Austrália no número de milionários e teve 18 bilionários na lista da Forbes com os mais ricos do mundo, com Eike Batista na oitava posição na época, mostrando o potencial do país no mercado de luxo (ÉPOCA, 2010).

Neste sentido, as marcas abordadas neste Artigo, Dior e Gucci, ocupam, segundo Época (2010), o 4º e 5º lugar entre as marcas preferidas de brasileiros, sucessivamente. É também o setor da moda que lidera o mercado de luxo brasileiro, seguido por calçados e automóveis, com São Paulo sendo o principal polo, seguido pelo Rio de Janeiro. Desta forma, devido à relevância destas marcas e do mercado de luxo no cenário global e nacional, é que foi definido as bases do presente Artigo.

4 Histórico dos Casos: Gucci e Dior

4.1 Caso Dior

Christian Dior nasceu em uma família burguesa em 1905 na Normandia, França. Quando mais velho, seu pai lhe mandou para Paris para juntar-se ao Corpo Diplomático Francês, porém Dior logo se direcionou ao que era o mundo boêmio e criativo da época, se envolvendo com pessoas como Salvador Dalí. Em Paris, Dior abriu uma galeria de arte, porém, em 1929, com a Grande Depressão, o pai de Dior faliu, e, visto que o financiamento partia dele, precisou fechar a galeria (BOF, 2015).

Como meio de se manter, Dior começou a vender esboços de desenhos de chapéus para jornais, e até lhe foi oferecida a oportunidade de trabalhar com um costureiro suíço, marcando o primeiro passo do envolvimento sério de Dior na moda. Aos 41 anos, com financiamento de Marcel Boussac, Dior abriu sua casa de costura homônima (sendo a empresa pioneira no licenciamento no setor de moda), que pode ser descrita como reflexo de seus anos privilegiados, da educação provida da associação com os maiores artistas modernos do mundo, e o fato de que ele foi capaz de criar uma equipe de gestão com algumas das mulheres mais elegantes da moda francesa (BOF, 2015).

O sucesso do primeiro desfile de Christian Dior é marcado pelo chamado “*New Look*”, que foi batizado assim pela surpresa de Carmel Snow, redatora chefe da *Harper’s Bazaar* da época, com as dimensões, os volumes, as numerações justas, os bustos *sexies*, e a originalidade da silhueta. A redatora chefe exclamou “Meu querido Christian, seus vestidos têm um ar de *new look!*”, e esta definição chega no mesmo dia nos Estados Unidos, antes mesmo que na França, visto que estava tendo uma greve de jornais no país. Esta novidade adquire um efeito detonador no mundo todo, visto que a guerra havia acabado há apenas dois anos e Dior supera a fase da restrição, da morosidade, do racionamento, da gravidade e dos uniformes. O que Dior almejava com o *New Look* era devolver às mulheres o gosto pela leveza e a arte de agradar, que ele sabia que estavam escondidos em algum lugar dentro das mulheres, mesmo depois de fases tão dramáticas (como as duas Guerras Mundiais), e mais tarde definiria o *New Look* como “o retorno ao ideal de felicidade civilizada” (DIOR, 2019).

Nos dias de hoje, quando o lado comercial de uma empresa de moda se mostra igualmente ou até mais importante do que o lado criativo, é difícil imaginar como esta abordagem foi revolucionária aos negócios daqueles tempos. Dior montou uma máquina de publicidade que se tornou referência para todos os que vieram depois, abrindo lojas em Nova

Iorque e Londres, e escreveu notas de programação pessoal para a imprensa, entendendo um movimento que era a importância do valor comercial do mercado norte americano. Dior, diferentemente dos outros costureiros da época, levou a alta costura para lugares do mundo tão distantes como Cidade do Cabo e Caracas, reunindo ao longo de seu caminho clientes como Eva Péron, por exemplo (BOF, 2015).

Christian Dior morreu em 1957 na Itália por um ataque cardíaco. Percebe-se, com sua história, que a companhia Dior é marcada pela venda e participação de terceiros: primeiramente, o licenciamento de Marcel Boussac em 1946, e secundamente pela venda da empresa à Bernard Arnault, do grupo LVMH, em 1984 (BOF, 2015; DIOR, 2019).

4.2 Caso Gucci

A história da marca Gucci começou com Guccio Gucci, italiano nascido em 1881 em Florença. Guccio em 1921 abriu sua primeira loja, em sua própria cidade de nascimento. Com o cenário europeu conturbado durante o período das Guerras Mundiais, a Itália sofreu um embargo econômico em 1935 e a Gucci precisou encontrar alternativas à importação de couro e outros materiais. Guccio desenvolveu um tecido de Nápoles com a primeira estampa típica da Gucci – uma série de diamantes interligados em marrom sob um fundo bronzeado. Além disto, a Gucci lançou a bolsa icônica com as alças de bambu, que são fruto da necessidade dos artesãos da Gucci em encontrar soluções inteligentes para os racionamentos que aconteciam no período das guerras (WWD, 2011).

O final da década de 1960 foi marcada pela inauguração de uma nova era da Gucci com a introdução das roupas no leque de produtos ofertados. Porém, no decorrer dos anos 1980, brigas internas levaram a família à perda do controle da empresa em 1993. Estas brigas internas estão relacionadas à sonegação de impostos e o assassinato do neto de Guccio Gucci, com sua esposa acusada de contratar os assassinos. Estes acontecimentos balançaram a empresa, que quase decretou falência, o que só foi revertido com a entrada de Tom Ford como Diretor Criativo em 1994, que foi reconstruindo a percepção de poder e prestígio da marca e trazendo novamente a Gucci como um importante *player* mundial (FFW, 2011; VOGUE, 2019).

O grupo francês Kering, antes chamado PPR, possuía uma parte da empresa desde 1999, e assumiu o controle gerencial em 2004 – mostrando que a história da marca é marcada pelo pertencimento à um seleto grupo de acionistas. Tom Ford nesta época se desligou da

empresa e quem assumiu a direção criativa foi Frida Gianini (com um reinado marcado por retornos decrescentes), sendo substituída por Alessandro Michele (VOGUE, 2019).

Em 2015 Marco Bizzari, chefe executivo, e Alessandro Michele, diretor criativo, implementaram na Gucci uma mudança estética nova e inovadora com relação ao que era feito na marca – renovando os códigos com um glamour eclético e boêmio e revertendo o cenário de dois anos de vendas decaindo. Esta transformação impulsionou a receita do grupo Kering em 15,4%. Porém, reinventar uma marca gigantesca como a Gucci, que vale €3,89 bilhões da divisão de luxo do Kering, não é fácil, ainda mais em um período tão curto de tempo. Este empreendimento afetou todos os aspectos organizacionais da empresa e precisou do comprometimento de 11 mil funcionários (BOF, 2016).

Em uma entrevista para o site BOF em 2016, Marco Bizzari disse: “Quando você implementa uma mudança estética em uma marca como a Gucci, não funciona se você não mudar a maneira como as pessoas pensam e reagem às coisas”. Desta forma, existe a necessidade de mudar a perspectiva das pessoas. Se comparado à outras indústrias, não existem fortes barreiras tecnológicas na indústria de moda, assim, são as pessoas o ponto chave do ramo. Do ponto de vista interno, os funcionários estavam na companhia há muito tempo, acostumados a fazer o que era feito previamente do ponto de vista estético e organizacional. Havia a necessidade do comprometimento de todos na mudança, porque havia a demanda de pouco tempo – na indústria de moda dois meses são uma eternidade, pois as coisas acontecem muito rapidamente. Do ponto de vista externo, a tática foi uma comunicação aberta para garantir que as pessoas entendessem a mudança, pois não é algo comum mudar a direção criativa e o chefe executivo de uma marca ao mesmo tempo. Em meados de 2015 a única forma de comunicação das mudanças era através dos desfiles de moda, mas estes eram externos e focados na indústria, e precisava-se comunicar o que estava sendo feito no âmbito interno. Assim, o chefe executivo precisou viajar ao redor do mundo para conhecer todo o time Gucci e comunicar as novas diretrizes da empresa, conhecendo em seus três primeiros meses no grupo cerca de quatro mil funcionários (BOF, 2016).

Mudanças rápidas como a feita na Gucci necessitam de tomadas de decisão igualmente rápidas, precisando assumir riscos e também aceitar erros, quando estes forem feitos para avançar na direção desejada. O princípio orientador escolhido foi “não não é uma opção”, pois muitas vezes a reação humana com algo novo produzido é a de que aquilo não é possível, e para romper padrões de uma marca tão grande como a Gucci é preciso estar aberto à novas propostas em todas as etapas do processo (BOF, 2016).

Por fim, Marco Bizzari considera a Gucci uma “organização em aprendizado”, visto que no setor da moda as mudanças acontecem muito rapidamente. O que é certo hoje pode não o ser mais amanhã, e precisa-se estar sempre fazendo perguntas e recebendo o *feedback* de pessoas, que faz com que haja aprendizado. Se a empresa está disponível para mudanças, pode-se aceitar erros e seguir adiante. Um grande exemplo é o caso de Alessandro Michele, que estava na empresa há 12 anos e trabalhando em uma estética totalmente diferente do que ele faz hoje (BOF, 2016).

5 Aplicação do Modelo ECD e análise das estratégias empresariais no mercado de luxo: os casos Dior e Gucci

5.1 A Estrutura

Primeiramente, como já dito, a Estrutura dos mercados é marcada pela atuação das cinco forças competitivas que atuam sob as unidades. No caso do mercado de luxo, a ameaça de potenciais entrantes é bem limitada, visto que o setor apresenta barreiras bem consolidadas, como explicado a seguir, seguindo a lógica de Porter.

Como o compartilhamento de operações ou funções com outros negócios da mesma companhia é considerado economia de escala, o setor de luxo pode assim ser considerado, o que limita a entrada de potenciais entrantes. Estas associações internas normalmente acontecem quando há custos conjuntos, o que está ligado à repartição de ativos intangíveis (como marcas e *know-how*) – as empresas do luxo normalmente contam com um leque de produtos relacionados, visto que a produção de roupas, acessórios, artigos de couro, perfumes, cosméticos, entre outros bens, são comercializados no mesmo local, pelos mesmos canais de propaganda e sob a mesma lógica de diferenciação. Também ocorre integração vertical no setor (que pode ser considerada barreira de entrada de economias de escala), quando, por exemplo, o Grupo Kering adquiriu uma fazenda de cobras pítons para fabricação de couros, tendo total domínio em todas as etapas da produção (PLANT PROJECT, 2019).

Os produtos extremamente diferenciados, visto que as empresas estabelecidas criam marca identificada e lealdade dos clientes à partir de esforços em publicidade, serviços, diferença do produto ou pioneirismo, são considerados barreiras à entrada, assim como a enorme quantidade de capital necessária para se entrar no mercado, visto que as empresas estabelecidas fazem esforços gigantescos em propaganda para reforçar o glamour e a exclusividade de seus produtos, o que acarreta em enormes custos para potenciais entrantes.

Existe também custos de mudanças para as potenciais entrantes, barrando a potencialidade de entrada, visto que, por se tratar de um mercado para um público seletivo e exclusivo, há necessidade de treinamento da mão de obra para o atendimento e para a própria fabricação das peças, que na maioria das vezes é feita à mão, além da assistência técnica que a compra dos produtos oferece. Os canais de distribuição são limitados e já atendidos pelas empresas estabelecidas, visto que muitas vezes as lojas estão concentradas em shoppings centers de luxo, que não permitem a entrada de qualquer nova marca e também têm relação de exclusividade com as estabelecidas – mais um fator que limita potenciais entradas, assim como as desvantagens de custo independente de escala, que estão ligadas ao fato das empresas estabelecidas, em sua grande maioria, terem anos de experiência e *know-how* (são empresas do começo do século XX), além do acesso às matérias primas (couros raros, tecidos específicos) ser de difícil acesso, e as localizações favoráveis (em shoppings de luxo, endereços e bairros de público AA) também não serem fáceis de conseguir.

Existem políticas governamentais francesas específicas para as empresas conseguirem entrar na classificação “*Haute Couture*”. A *Chambre Syndicale d’Haute Couture*, uma câmara sindical que estabelece e fiscaliza uma série de regras impostas aos associados, pode ser considerada uma barreira à entrada – visto que ser alta costura é um diferencial neste mercado de luxo. Pode-se considerar lealdade dos clientes uma barreira à entrada também, visto que os produtos diferenciados das empresas do setor não têm substitutos com a mesma qualidade, *design*, entre outros atributos, por um preço baixo – fator este reforçado pelos esforços em *marketing*. Por fim, como explanado no histórico do caso, o setor de moda não apresenta barreiras tecnológicas fortes, visto que há a valorização do trabalho manual e do artesanato. Desta forma, as inovações tecnológicas são baixas se comparado à outras indústrias – como a de nanotecnologia e biotecnologia, por exemplo. Assim, o fator chave da indústria de luxo são as pessoas (FFW, 2015).

No que tange à intensidade da rivalidade entre os concorrentes potenciais, ela é definida em grande parte pelas batalhas de publicidade e pelas garantias oferecidas aos clientes, sendo consequência dos seguintes fatores estruturais: o número de empresas não é alto, porém elas contam com tamanhos e recursos relativamente equilibrados, aumentando a possibilidade de conflito; há grandes interesses estratégicos por trás das estratégias das empresas, exemplificados pelos enormes gastos com propaganda para atingir a imagem pretendida; e as barreiras de saída são elevadas, ao passo que os ativos e a mão de obra utilizados são especializados.

Quanto aos produtos substitutos, existem opções de produtos que desempenham a mesma função dentre as possibilidades de oferta, porém de um número não tão expressivo de ofertantes. Outra característica é a publicidade constante e intensa de todas as empresas concorrentes, o que melhora a posição dos produtos de luxo frente às possibilidades de produtos mais baratos.

O poder de negociação dos compradores no setor de luxo é bem específico, visto que forçar o preço para baixo não acontece na indústria – preço não é um fator determinante. O poder dos compradores está no fato de ser um grupo concentrado, haver grande número de informações sobre a indústria e haver baixos custos de mudança (visto que os preços dos produtos de luxo não são um determinante para a escolha dos compradores).

Quanto à relação com os fornecedores, uma particularidade do mercado de luxo é a capacidade das empresas de repassarem possíveis custos advindos da elevação de custos dos fornecedores, porém na maioria dos casos as empresas não dependem exclusivamente dos fornecedores, sendo comum a integração vertical. Desta forma, deve-se considerar fornecedor de fato a mão de obra, que no mercado de luxo precisa ser bem qualificada para atender às exigências de qualidade do setor. O grupo de fornecedores (de insumos, matérias-prima) pode possuir certo poder, se a empresa não for integrada verticalmente, pelos seus produtos serem um insumo importante para as empresas (matérias-prima), sendo que estes produtos são diferenciados (couros trabalhos e específicos), o que os fazem não precisar lutar com produtos substitutos, pois muitas vezes são materiais muito específicos.

Desta forma, consegue-se visualizar de forma mais exemplificada o que foi dito anteriormente, no que se refere à Estrutura, no Quadro 2:

Quadro 2: Elementos da Estrutura do Mercado e como eles se verificam no mercado de luxo

Estrutura do Mercado	
Número de vendedores e compradores	Mercado oligopolístico com não abrangência total do mercado (ênfase em classe social específica)
Diferenciação de Produto	Produtos extremamente diferenciados.
Barreiras à entrada	Economias de Escala; Diferenciação de Produto; Necessidade de Capital; Custos de Mudança; Acesso aos Canais de Distribuição; Desvantagens de Custo independente de Escala; Política Governamental.

Estrutura de Custos	Organização multidivisional
Integração Vertical	Empresas integradas verticalmente.
Diversificação	Empresas com um leque de opções diversificadas.

Fonte: Elaboração Própria

5.2 A Conduta e as Estratégias Empresariais

Quanto à Conduta adotada pelas empresas de luxo, ela claramente é a Diferenciação, como vê-se pelo histórico das empresas na busca de se alocar os produtos como algo único em toda a indústria.

O mercado de luxo consegue se posicionar favoravelmente contra as forças competitivas pois obtêm-se retornos acima da média, visto que cria lealdade dos clientes e uma sensibilidade aos preços baixíssima – aumentando as margens de lucros. Sendo considerado uma barreira à entrada a lealdade dos clientes, a diferenciação cria uma supremacia que precisa ser superada para que os produtos substitutos sejam levados em conta, amenizando o poder dos compradores, visto que faltam alternativas comparáveis, o que diminui a sensibilidade dos preços.

O mercado de luxo, e as empresas Dior e Gucci mais especificamente, não consegue obter uma parcela muito grande do mercado de bens como um todo – visto que um dos pilares que baseiam as estratégias é justamente o sentimento de exclusividade que os produtos proporcionam. O mercado de luxo conta com custos muito altos em propaganda, na manutenção das plantas, nos funcionários qualificados e na obtenção de novas plantas, que muitas vezes são obras milionárias, o que torna os preços bem mais altos dos que os dos substitutos não diferenciados, além da própria estratégia de manter preços altos como meio de diferenciar seus produtos.

A seguir, será discutido os pontos apontados por Porter como características da diferenciação e a sua relação com as empresas estudadas. No que se refere à grande habilidade e desenvolvimento de *marketing* e produto, ela se verifica no mercado de luxo pela constante atualização das redes sociais e em propagandas, nas alianças e projetos com atores, cantores, *influencers* e outras pessoas da mídia, para aumentar o alcance e imagem da marca, e de produtos com *design* diferenciado, glamuroso, exclusivo, com alta qualidade e que exprimem os ideais da empresa, que são importantes para a própria história da moda. No caso Dior, a habilidade de desenvolvimento pode ser exemplificada pelo fato de Christian Dior ter

chamado para a gestão da empresa algumas das mulheres consideradas mais elegantes e importantes no mundo da moda da época.

Há muita engenharia do produto no mercado de luxo, que é baseada no *design* diferenciado, assim como a importância do tino criativo, que é ilustrado pela importância do papel do Diretor Criativo na empresa, (como mostra na revisão histórica deste artigo as mudanças que ocorreram com as trocas destes cargos); o quase sempre envolvimento das marcas com a sociedade artística da época (como o fato de Dior ter tido uma galeria de arte quando mudou-se para Paris), incitando o lado criativo; e as inovações e adaptações das empresas às intempéries das épocas, como a criação de um tecido pela Gucci como alternativa à importação de couros e matérias prima pelo embargo econômico que a Itália sofreu em 1953, e a criação da bolsa com alça de bambu.

A grande capacidade em pesquisa básica é expressa por inovações em materiais e métodos (como tecidos tecnológicos, sustentáveis, com capacidade térmica, ou métodos de corte a laser que evitam desperdício, etc), porém, o setor não conta com barreiras tecnológicas importantes, sendo estas inovações mais no âmbito básico mesmo. Outro fator é o da reputação como líder em qualidade ou tecnologia e longa tradição na indústria, que mostra a importância que o legado que a marca possui na história da moda é fator chave para a diferenciação e exclusividade dos produtos, aliados com qualidade muito alta, expressa pelo trabalho feito à mão e valorização do trabalho do artesão.

Como última característica dos pontos da diferenciação apontados por Porter, está a forte cooperação dos canais e forte coordenação entre funções em P&D. Ele tem relação com os canais de propagação e as parcerias que as marcas de luxo utilizam, que são os mesmos, o que permite forte cooperação e coordenação de funções, como por exemplo o rosto que a campanha adota pode ser o mesmo para perfumes, cosméticos, roupas, acessórios, bens de couro, e os meios de propaganda também são os mesmos, como redes sociais, TV, revistas, blogs, eventos e semanas de moda.

O mercado de luxo também adota a estratégia do enfoque, ao passo que prioriza a oferta de produtos diferenciados para uma classe social bem específica e distinta, que possui um Poder aquisitivo bem diferente do restante da massa de consumidores, permitindo a obtenção de retornos acima da média. Existe um *trade off* entre a rentabilidade e o volume de vendas, ao passo que o mercado de luxo é pouquíssimo acessível e não atende a grande

parcela de mercado que poderia ser atingida, porém essa inacessibilidade é exatamente o que se busca – que está ligado ao intangível, ao sonho, ao inalcançável.

Seguindo a lógica de Barney e Hesterly, os esforços da diferenciação de produto dependem sempre da percepção dos consumidores de que existe uma diferença entre o produto diferenciado e o não diferenciado, e a ação das empresas deve ser feita com base em influenciar tal percepção. Neste sentido, o mercado de luxo busca mudar a percepção dos consumidores ao focalizar em atributos como símbolos, logos, propagandas e localização.

Percebe-se também que no setor de luxo um importante fator é o humano. As atuações das empresas estão baseadas nas relações das pessoas que nelas estão inseridas, principalmente por, na maioria dos casos do luxo, a lógica familiar ser uma realidade. Desta forma, a estabilidade do corpo que forma a empresa é imprescindível para a estabilidade da atuação da empresa no mercado, como comprova o caso das brigas que assolaram a família Gucci no final do século XX e a quase falência que a empresa decretou na mesma época. Além do âmbito gerencial, o próprio tino criativo, fator chave da estratégia de diferenciação, é baseado na atuação humana: os Diretores Criativos, cargos importantíssimos no setor, precisam estar estáveis, equilibrados e consistentes para que suas atuações sejam frutíferas e interessantes. Existe também o outro lado da lógica, os consumidores. Como disse Marco Bizzari na entrevista para o site BOF, para se incitar o consumo deve-se mudar a percepção das pessoas e como as pessoas reagem ao novo, explicitando que o fator humano importa tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo, das vendas e da reputação da empresa com o público. Assim, o luxo é um mercado que cria necessidades. Obviamente que a clientela e suas necessidades são muito importantes, porém pode-se considerar que no mercado de luxo há a criação de necessidades, ao passo que o labor das empresas sob as percepções humanas e a relação que a própria noção de luxo tem como o intangível e ao onírico permitem trabalhar sob estas percepções que são muito subjetivas e abstratas, e podem incitar até em uma criação de demanda e necessidades que não existiam antes.

Outro fator importante na indústria de luxo é que as empresas devem estar sempre se inovando, além de inovar os próprios produtos que elas levam à mercado. Assim como Marco Bizzari definiu a Gucci e a disponibilidade às mudanças, “uma organização em aprendizado”, todas as empresas assim também devem se considerar. Visto que a moda é um reflexo da sociedade e de seus costumes, tradições, moral e entre tantos outros fatores, toda companhia deste setor deve se atualizar constantemente às mudanças sociais que acontecem no mundo, e no caso das empresas de luxo, se atualizarem sem esquecer de seus legados e de suas

contribuições à História da Moda – pois são estes fatores que contribuem para a reputação da empresa, a relevância da mesma no mercado, a lealdade dos clientes, a longa tradição na indústria, e diminuiu a sensibilidade ao preço dos clientes aos produtos diferenciados.

Como afirmou Marco Bizzari para a entrevista ao BOF em 2016, a mudança estética e organizacional que a Gucci adotou em meados de 2015 precisou de uma franca comunicação aberta com os clientes da marca, para que todos entendessem o que se estava sendo feito – tanto no âmbito externo quanto no interno. Porém, esta comunicação aberta também abre espaço para que as concorrentes saibam quais são os atributos do produto, e o imitem, sendo a imitação um dos problemas da estratégia de Diferenciação.

Quanto às equipe gambás, característica da estratégia de diferenciação, pode-se considerar que o Diretor Criativo e seu time de criação o são, visto que são liberados de determinadas responsabilidades e destinam-se à criação intensiva. Porém, neste sentido, a lógica da financeirização que engloba Dior e Gucci, visto que pertencem à *holdings* (empresas de capital aberto), afeta a lógica da criatividade ao passo que precisa haver um retorno às empresas, pois ela depende dos lucros e dos investidores. Deste ângulo, pode-se analisar que as diretrizes de tomada de decisão são rígidas ao ponto de garantir que se alcance a missão e os objetivos da empresa (que, obviamente, envolvem lucros), porém amplas para que se permita a criação.

Também fator característico da diferenciação é a existência de Políticas de Remuneração que dão recompensas por assumir riscos e pelo instinto criativo e não punem por falhas, e a mensuração de desempenho em nível multidimensional. Tal fato é exemplificado nos casos Dior e Gucci quando percebe-se a atuação de Alessandro Michele, e de tantos outros Diretores Criativos, que são recompensados justamente por não terem medo da mudança, estarem dispostos a se renovarem e aceitarem assumir riscos. Os dados analisados também são de diversas dimensões, como o número de vendas e a procura pelos produtos, o alcance da marca, se o objetivo estético e o *design* almejados foram alcançados, a publicidade, a qualidade dos produtos, entre tantos outros fatores, não apenas um deles.

Por fim, quanto à conduta, deve-se citar um importante movimento que permeou quase todas as empresas do luxo, que foi a venda para *holdings*. A fusão e aquisição é um fator muito marcante no setor de luxo, e isto se dá em grande parte pela necessidade que a diferenciação põe de haver longa tradição das empresas na indústria, ou, o renome. Visto que a obtenção destes recursos intangíveis que estão já inseridos no imaginário das pessoas é muito custosa e difícil de ser replicada, há a justificativa dos próprios custos no movimento de fusão e aquisição

no setor. Um importante retorno que as fusões e aquisições trazem aos conglomerados é o compartilhamento de riscos, a diversificação dos segmentos atendidos e a internacionalização. Além disto, para se construir a própria holding com *status* de reconhecimento, é necessário que as suas subsidiárias assim sejam, mostrando que a maior parte das empresas de luxo fazem parte destes conglomerados, inclusive a Dior e a Gucci.

Assim, a ilustração do Quadro 3 nos permite exemplificar estes aspectos descritos anteriormente.

Quadro 3: Elementos da Conduta e como eles se verificam no mercado de luxo.

Conduta	
Comportamento dos preços	Competição por não preço.
Estratégia de produto e propaganda	Altos esforços em produtos e propaganda.
Pesquisa e inovação	Intenso processo inovativo e criativo.
Investimento na planta	Por meio de fusões e aquisições
Táticas Legais	Intervenção Estatal no que tange o pertencimento à <i>Haute Couture</i> .

Fonte: Elaboração Própria

5.3 O Desempenho

Quanto ao desempenho, considera-se eficiência o meio de se atingir um resultado esperado e eficácia o resultado destes meios empregados, e percebe-se uma grande eficiência e eficácia das empresas estudadas. Ao passo que as empresas atuam de forma a atingir maior lucro e menor desperdício em um ambiente com escassez dos meios de produção, as empresas do setor de luxo apresentam adaptações e flexibilizações de forma a aumentar seus lucros (como o investimento em propaganda e a adaptação ao ambiente virtual), e que notavelmente se comprova o sucesso da estratégia com o crescimento das receitas do setor, como mostram os Relatórios Financeiros de 2018 dos grupos LVMH e Kering e as análises das consultorias Deloitte e Bain Company.

Quanto ao comportamento das vendas, o mercado de luxo apresenta retornos positivos e prospecções igualmente positivas para o futuro, segundo Deloitte (2018). Estes números prósperos (como somente as vendas do LVMH e do Kering juntos sendo US\$32,816 bilhões, e as receitas em US\$55,293 bilhões) indicam bons desempenhos, e os crescimentos positivos visualizados (no caso do LVMH e do Kering, na média de 6,35% cada) mostram que o

mercado de luxo permite lucratividade. Apesar de crises geopolíticas, instabilidades e incertezas, o desempenho deste setor industrial é promissor no presente, assim como se mostrou nos períodos anteriores e como as prospecções esperam do futuro, e os US\$217 bilhões que o mercado de luxo movimenta por ano em vendas ilustram a robustez econômica deste setor.

Percebe-se o crescimento do setor de luxo nos últimos anos. Segundo os Relatórios Financeiros, versão 2018, dos grupos LVMH e Kering, as receitas e o fluxo de caixa livre cresceram, assim como a dívida financeira líquida diminuiu. Segundo o mesmo relatório, o negócio que mais cresceu de 2017 para 2018 é o de moda e bens de couro, seguido pelo de perfumes e cosméticos (setores nas quais operam Dior e Gucci). Neste sentido, apesar do cenário financeiro positivo, segundo o Relatório Anual de 2018 do Grupo Kering, o desempenho contínuo e sustentado das marcas do grupo, comparado ao mercado, apresentou um declínio se nivelado com o ano de 2017. Outro fator interessante é o crescimento do mercado asiático e oriental como um todo, que se tornou um dos maiores mercados consumidores de luxo do mundo.

Vale destacar que a estratégia da condução de adequação dos canais de distribuição para o ambiente online (os chamados shop online) é um importante fator que melhora os desempenhos das marcas, ao passo que atingem diversas localidades que não possuem unidades das empresas (portanto, a venda direta dos produtos), além da facilidade da compra para o consumidor que não sai de sua residência. Segundo o relatório financeiro do Kering, o ambiente online representa 10% do total das vendas.

Por fim, é exemplificado o que foi escrito anteriormente no Quadro 4:

Quadro 4: Elementos do Desempenho e como eles se verificam no mercado de luxo.

Desempenho	
Eficiência alocativa e produtiva	Empresas eficientes e eficazes
Desempenho Financeiro	No ano de 2016, os grupos LVMH e Kering, juntos, somaram vendas de US\$32,816 bilhões e receitas de US\$55,293 bilhões, e crescimento médio de cada um na casa dos 6,35%

Fonte: Elaboração Própria

Considerações Finais

Percebe-se a relevância da aplicação do modelo ECD e das Estratégias Empresariais nas empresas Dior e Gucci ao passo que o faturamento e o tamanho dessas companhias são expressivos. Além da magnitude econômica e financeira destas empresas, a importância que elas apresentam no último século, suas contribuições à História da Moda, ao luxo e à fascinação que seus produtos proporcionam, também são igualmente consideráveis. Assim, compreender as características que baseiam a estrutura do mercado nos dá suporte para analisar as condutas que as empresas que neste mercado estão situadas escolhem para lidar com as forças competitivas, o que acarreta em desempenhos heterogêneos, porém excepcionais, como visto.

Apesar de ambas empresas terem suas características intrínsecas às suas histórias e percursos, elas conseguiram criar suas estratégias para lidar com as forças competitivas e garantiram suas existências ao longo do tempo, inclusive aumentando seus tamanhos e seus alcances. Por se tratar de um período comparável, início/metade do século XX, as condições são semelhantes, o que nos permite a aproximação, tanto das características da Estrutura quanto das estratégias escolhidas pelas empresas e dos desempenhos atuais.

Neste sentido, vê-se que o processo de fusões e aquisições no mercado de luxo é recorrente ao passo que em algum momento da história das empresas Dior e Gucci, e da grande maioria das outras empresas do setor, houve a venda das mesmas para *holdings* francesas. O porquê isto ocorreu baseia-se muito nas estratégias das empresas e na própria estrutura do mercado, que possibilitou tal fato. Assim, pode-se considerar que a organização familiar que muito baseou a criação das empresas e o mercado marcado por empresas de porte mediano e em sua grande maioria independentes, hoje não acontece mais. A atualidade do mercado de luxo é marcada, via de regra, pelo pertencimento das empresas, como subsidiárias, à *holdings*, o que, como dito, pode ser considerado uma mudança de uma lógica criativa, administrativa e produtiva mais pessoais para um business muito mais aperfeiçoado e com uma capacidade de gestão bem mais incrementada, com um alcance e uma internacionalização muito mais amplos.

Referências

BAIN COMPANY. **Luxury goods worldwide market study, fall–winter 2017**. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/913fa48282034511b178b0f4b7cc3d9a/bain_report_global_luxury_report_2017.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 1 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

BOF. **Christian dior (1905-1957)**. Disponível em:

<<https://www.businessoffashion.com/articles/education/christian-dior-1905-1957>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

BOF. **Gucci: a learning organisation**. Disponível em:

<<https://www.businessoffashion.com/articles/careers/gucci-a-learning-organisation>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

CAROZZI, E. M. F. Mercado de Luxo no Mundo e no Brasil e Christian Dior: reposicionamento de marca no setor de luxo. **ESPM**, 2005, n.12, p. 0-11, jan-fev. 2005.

Disponível em: <<https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/05/case-christian-dior.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

DELOITTE. **Global Powers of Luxury Goods 2018**. Disponível em:

<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/deloitte-global-powers-of-luxury-goods-2018.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

DIOR. **History**. Disponível em: <<http://www.dior-finance.com/en-US/ProfilDuGroupe/Historique.aspx>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

DIOR. **Histórias da dior - a revolução do new look**. Disponível em:

<https://www.dior.com/couture/pt_br/a-maison-dior/historias-da-dior/a-revoluc%C3%A3o-do-new-look>. Acesso em: 29 mai. 2019.

ÉPOCA. **O mapa do mercado de luxo no Brasil**. Disponível em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT127499-16357,00.html>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

FFW. **Alta Costura: o que é, quanto custa, quem faz e quem compra**. Disponível em:

<<https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/alta-costura-o-que-e-quanto-custa-quem-faz-e-quem-compra/>>. Acesso em: 2 jul. 2019.

FFW. **Conheça a história de glamour e intrigas da gucci, que faz 90 anos**. Disponível em:

<<https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/conheca-a-historia-de-glamour-e-intrigas-da-gucci-que-completa-90-anos/>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

KERING. **Financial Document 2018**. Disponível em:

<<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/3ba17a6b64aae82d/original/2018-Financial-document.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

KERING. **2018 Integrated Report**. Disponível em:

<<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/51136a84f2c9e1fa/original/2018-Integrated-report.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

LOPES, H. C. O Modelo Estrutura-Condução-Desempenho e a teoria evolucionária neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 336-358, ago./2016. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482016000200336&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 27 jun. 2019.

LVMH. **2018 Annual Report**. Disponível em: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/rapport-annuel-lvmh-2018_va.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2019.

MATYJAS, Z. The role of the Structure-Conduct- Performance Paradigm for the development of Industrial Organization Economics and Strategic Management. **Journal of**

Positive Management, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Lodz, Poland, v. 5, n. 2, p. 53-63, jun./2014. Disponível em: <<https://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/JPM/article/view/JPM.2014.013/3813>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

MICHAELIS. **Luxo**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=vkQ30>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

HASENCLEVER, L.; TORRES, R. O Modelo Estrutura, Conduta e Desempenho e seus Desdobramentos. Capítulo 4. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e Práticas no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PLANT PROJECT. **Quando o luxo é agro**. Disponível em: <<http://plantproject.com.br/novo/2019/02/world-fair-13-quando-o-luxo-e-agro/>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VOGUE. **Gucci**. Disponível em: <<https://www.vogue.com/fashion-shows/designer/gucci>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

WWD. **Gucci: a history lesson**. Disponível em: <<https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/history-lesson-3512770/>>. Acesso em: 29 mai. 2019.