

2022

**MARIA INÊS
FIGUEIREDO VIEIRA
DE SOUSA**

**MARCAS DE LUXO, ECONOMIA CIRCULAR E
IMPLICAÇÕES NA CADEIA DE VALOR: UMA
ABORDAGEM AO CASO LOUIS VUITTON**

2022

**MARIA INÊS
FIGUEIREDO VIEIRA
DE SOUSA**

MARCAS DE LUXO, ECONOMIA CIRCULAR E IMPLICAÇÕES NA CADEIA DE VALOR: UMA ABORDAGEM AO CASO LOUIS VUITTON

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizado sob a orientação científica do Doutor João Alberto Baptista Barata, Professor Auxiliar da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e da Doutora Olga Brites Pereira, Professora Auxiliar do IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia.

palavras-chave

Sustentabilidade, economia circular, mercado de luxo, cadeia de valor, moda.

resumo

O desenvolvimento sustentável está, atualmente, no topo das prioridades do nosso planeta dado o rápido crescimento económico e demográfico mundial. Embora o consumo de bens de luxo esteja tradicionalmente associado à ostentação e extravagância, o crescimento da consciência ecológica está a modificar as expectativas dos novos consumidores e a redefinir o mercado de luxo. Para além da consciencialização das marcas relativamente à seleção dos materiais, mão de obra e redesenho da cadeia de abastecimento, a economia circular pode também ser uma grande aposta para as empresas deste sector. Compreensivelmente existe o receio de que o mercado de segunda mão seja uma ameaça à indústria de luxo que prima pela excelência e exclusividade do produto. No entanto, este mercado tem muito a oferecer. Para além de ser, potencialmente, um mecanismo de combate à falsificação, e da sua vertente ecológica que incentiva a reutilização e prima pela vida útil do produto, este novo paradigma tem possibilidade também de recrutar novos compradores para o consumo de bens de luxo.

Esta investigação pretende estudar os benefícios da inserção da economia circular no sector das marcas de luxo – através do caso da marca Louis Vuitton, apresentando as suas vantagens e desafios, que não só impulsionam a sustentabilidade mas também apresentam perspetivas no desenvolvimento da indústria e na angariação de clientes sem comprometer os valores e padrões de operação, potenciando a sua cadeia de valor.

Keywords

Sustainability, circular economy, luxury brands, value chain, fashion.

abstract

Sustainable development is currently at the top of our planet's priorities given the world's rapid economic and demographic growth. While the consumption of luxury goods has traditionally been associated with ostentation and extravagance, the growth of ecological awareness is changing the expectations of new consumers and redefining the luxury market. In addition to raising awareness among brands regarding the selection of materials, labor and redesign of the supply chain, the circular economy can also be a big bet for companies in this sector. There is understandably the fear that the second-hand market is a threat to the luxury industry that strives for the excellence and exclusivity of the product. However, this market has a lot to offer. In addition to being, potentially, a mechanism to combat counterfeiting, and its ecological aspect that encourages reuse and strives for the useful life of the product. This new paradigm also has the possibility of recruiting new buyers for the consumption of luxury goods.

This research aims to study the benefits of inserting the circular economy in the luxury brand sector – through the case of the Louis Vuitton brand, presenting its advantages and challenges, which not only boost sustainability but also present perspectives in the development of the industry and in fundraising customers without compromising the values and standards of operation, enhancing its value chain.

Índice

Índice de Figuras.....	5
Introdução	7
1. Metodologia	9
2. Luxo.....	12
2.1 História e Conceito.....	12
2.2 O Novo Luxo.....	13
2.3 Marcas de Luxo.....	15
2.4 Luxo vs. Premium	17
3. Desenvolvimento Sustentável.....	19
3.1 Sustentabilidade no Mercado de Luxo de Moda.....	20
3.2 Economia Circular.....	23
3.2.1 Economia Circular no Mercado de Luxo - Mercado de segunda mão.....	25
4. Cadeia de Valor.....	28
4.1 Criar Valor no Modelo de Economia Circular.....	31
5. Estudo de caso Louis Vuitton.....	34
5.1 Performance Financeira	35
5.2 Análise da Cadeia de Valor	37
5.3 Políticas de Desenvolvimento Sustentável.....	42
6. Análise de Estudo de Caso.....	44
6.1 Mercado de segunda mão de marcas de luxo no sector da moda	44
6.1.1 Plataformas Online de Revenda	48
6.1.2 Performance das marcas de luxo nas plataformas de revenda	49
6.1.3 Contribuição para a sustentabilidade	51
6.1.4 O modelo de negócio da revenda inserido na estratégia das marcas de luxo	53
6.2 Contributos de um modelo circular para a cadeia de valor das marcas de luxo	56
6.3 A marca Louis Vuitton inserida no modelo de Economia Circular	62
Conclusão.....	63
Referências.....	67

Índice de Figuras

Figura 1: Tipos de desenho de investigação para Estudos de Caso.....	10
Figura 2: Elementos que compõe a percepção de marca de luxo	16
Figura 3: Benefícios do mercado de revenda para as marcas de luxo.....	27
Figura 4: Cadeia de Valor	29
Figura 5: Categorias de desperdício gerados pela economia linear	31
Figura 6: Modelos de negócio da economia circular	33
Figura 7: Gráfico percentual de Receita do grupo LVMH de 2019 e 2020	36
Figura 8: Dinâmica do programa LIFE-LVMH	42
Figura 9: Composição, em percentagem, do guarda-roupa dos consumidores por canal de compra.....	44
Figura 10: Benefícios de revenda para as marcas de luxo e retalhistas	45
Figura 11: Aderência dos consumidores de luxo de primeira mão ao mercado de revenda e respectivas motivações	46
Figura 12: Compras no mercado de segunda mão e canal de compra.....	47
Figura 13: Plataformas online de revenda de bens de luxo mais utilizadas.....	48
Figura 14: Top 10 das marcas mais revendidas na plataforma Vestiaire Collective.....	49
Figura 15: Ranking das marcas mais vendidas no mercado de segunda mão	50
Figura 16: Percentagem de categorias de bens de luxo vendidas no mercado de segunda mão.....	50
Figura 17: Artigos da marca Louis Vuitton mais procurados em canais de compra online em 2020...	51
Figura 18: Importância da sustentabilidade no que toca aos artigos de luxo	52
Figura 19: Média de recursos poupados e resíduos reduzidos a cada compra feita em segunda mão	53
Figura 20: Campanha de comunicação da parceria The RealReal x Burberry	54
Figura 21: Selo "Brand Partner" e comunicação da marca Alexander McQueen na plataforma Vestiaire Collective.....	54
Figura 22: Campanha de comunicação da parceria The RealReal x Gucci.....	55
Figura 23: Influência da responsabilidade social e sustentabilidade da marca na decisão de compra.....	56
Figura 24: Oportunidades das marcas de luxo no mercado de venda de artigos em segunda mão.....	57
Figura 25: Modelos de negócio da economia circular de extensão de vida do produto. À direita o modelo da revenda e à esquerda o modelo de reparação.....	58
Figura 26: Tênis Upcycled da coleção masculina primavera/verão 2021 da marca Louis Vuitton.....	59

Lista de Abreviaturas

BCG – Boston Consulting Group

EEB - European Environmental Bureau

GEE - Emissões de gases com efeito de estufa

IA - Inteligência Artificial

LV – Louis Vuitton

LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton SE

ML - Machine Learning

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

TRR – The Real Real

VC – Vestiaire Collective

WCED - World Commission on Environment and Development

WWF – World Wildlife Fund

Introdução

Apresentação do Tema

O grande e intenso crescimento económico e demográfico sem quaisquer preocupações ecológicas, coloca em risco a vida de gerações futuras e, por esta razão, o desenvolvimento sustentável tornou-se o maior desafio da atual sociedade (Kapferer, 2000).

Existe uma preocupação geral com as limitações dos recursos naturais e a necessidade de encontrar novas formas de desenvolvimento económico tendo em conta os custos e impactos negativos que, até relativamente pouco tempo, não eram considerados (Kapferer, 2000).

Segundo o relatório da WWF, *Deeper Luxury* (2007), a prática de negócios sustentáveis é uma medida necessária a implementar nas estratégias de todos os setores económicos. Baseado neste relatório o sector do luxo, em particular, tem o poder de influenciar o comportamento do consumidor no sentido de moldar as suas escolhas através do design, distribuição e marketing dos seus produtos e influenciar como, quando e por quanto tempo eles terão determinado bem de luxo. Desta forma, pode dizer-se que as marcas de luxo têm não só a oportunidade, mas também a responsabilidade de promover o consumo sustentável. (Bendell & Kleanthous, 2007)

Por se tratar de um sector que realça as desigualdades sociais e económicas, a relação entre o mercado de luxo e a sustentabilidade é bastante complexa (Amatulli et al., 2017, p.36). Superficialmente os valores associados ao luxo são baseados no excesso, hedonismo, superficialidade e ostentação. Por outro lado, a sustentabilidade evoca altruísmo, sobriedade, moderação e moralismo (Amatulli et al., 2017, p.36). Na vertente económica, a indústria do luxo procura margens altas de lucro e, por esta razão, não incentiva a redução de custos, mas a criação de valor da marca. Em contraste a sustentabilidade promove o consumo moderado e igualdade, privilegiando a economia e não a alta qualidade (Amatulli et al., 2017, p.36). Contudo, o luxo, pela sua definição, também é sustentável uma vez que a durabilidade do produto é um dos principais valores das marcas pertencentes a este mercado. (Amatulli et al., 2017)

Assim, no âmbito do mestrado em Design Management, onde foram abordadas temáticas como gestão da cadeia de valor, comportamento do consumidor, *branding* e marketing estratégico, será elaborado um estudo de caso que abrange a sustentabilidade, as marcas de luxo e gestão da cadeia de valor bem como diferentes variantes destas temáticas.

Questão e objetivos de investigação

Marcas de luxo, economia circular e implicações na cadeia de valor: uma abordagem ao caso Louis Vuitton

Sendo uma das marcas de moda de luxo mais antigas e com maior percentagem de crescimento dentro do mercado de bens de luxo, foi selecionada como caso de estudo na presente dissertação a marca Louis Vuitton pertencente ao maior grupo de luxo, a LVMH. Com base neste caso a presente dissertação procurará compreender quais os benefícios e desafios para a cadeia de valor das Marcas de Luxo em adotarem estratégias mais sustentáveis, em específico a sua inserção no mercado de segunda mão. Desta forma, a questão de pesquisa é: **Como é que a marca Louis Vuitton se pode inserir na economia circular e aumentar a cadeia de valor?**

Os objetivos deste estudo foram:

1. Caracterizar as marcas de luxo e o que as diferencia de marcas convencionais;
2. Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável e de economia circular no contexto de moda de luxo;
3. Analisar como as marcas de luxo se estão a adaptar ao desenvolvimento sustentável e ao modelo de economia circular;
4. Compreender/analisar de que forma o mercado de segunda mão pode ter implicações para a cadeia de valor da marca de luxo Louis Vuitton.

Além da revisão da literatura relevante para os tópicos em análise, a marca Louis Vuitton será o objeto de estudo principal, esta investigação é não intervencionista descritiva, considerando a metodologia selecionada para o estudo de caso.

Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. No enquadramento teórico, composto por três capítulos serão abordados os principais conceitos inerentes ao desenvolvimento do trabalho em questão: luxo, desenvolvimento sustentável e cadeia de valor. No capítulo quatro será discriminada a metodologia utilizada para a investigação, e no capítulo seguinte será analisado o estudo de caso único da marca de luxo Louis Vuitton. No último capítulo, será feita a análise e discussão de resultados, considerando o estudo de caso selecionado como referência.

1. Metodologia

O estudo de caso como estratégia de investigação é profundamente abordado por dois principais autores, Yin(2009) e Stake (1995) que defendem que um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais.

Esta é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001). O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados.

Segundo Yin (2009) existem quatro tipos de estudo de caso baseados na matriz 2x2, conforme podemos verificar na figura abaixo (figura 1). É possível visualizar que os quatro desenhos de tipos de estudo de caso analisam sempre um caso dentro de um determinado contexto e que dentro de um mesmo estudo de caso podem ser abordados um ou vários casos, e ainda, que dentro destes casos podem haver uma ou múltiplas unidades de análise, resultando assim em quatro desenhos de investigação (Yin, 2009):

- Holística de caso único: um único caso com análise de natureza holística
- Holística de casos múltiplos: múltiplos casos com análise de natureza holística
- Incorporado de caso único: um único caso com várias unidades de análise
- Incorporado de casos múltiplos: múltiplos casos com várias unidades de análise

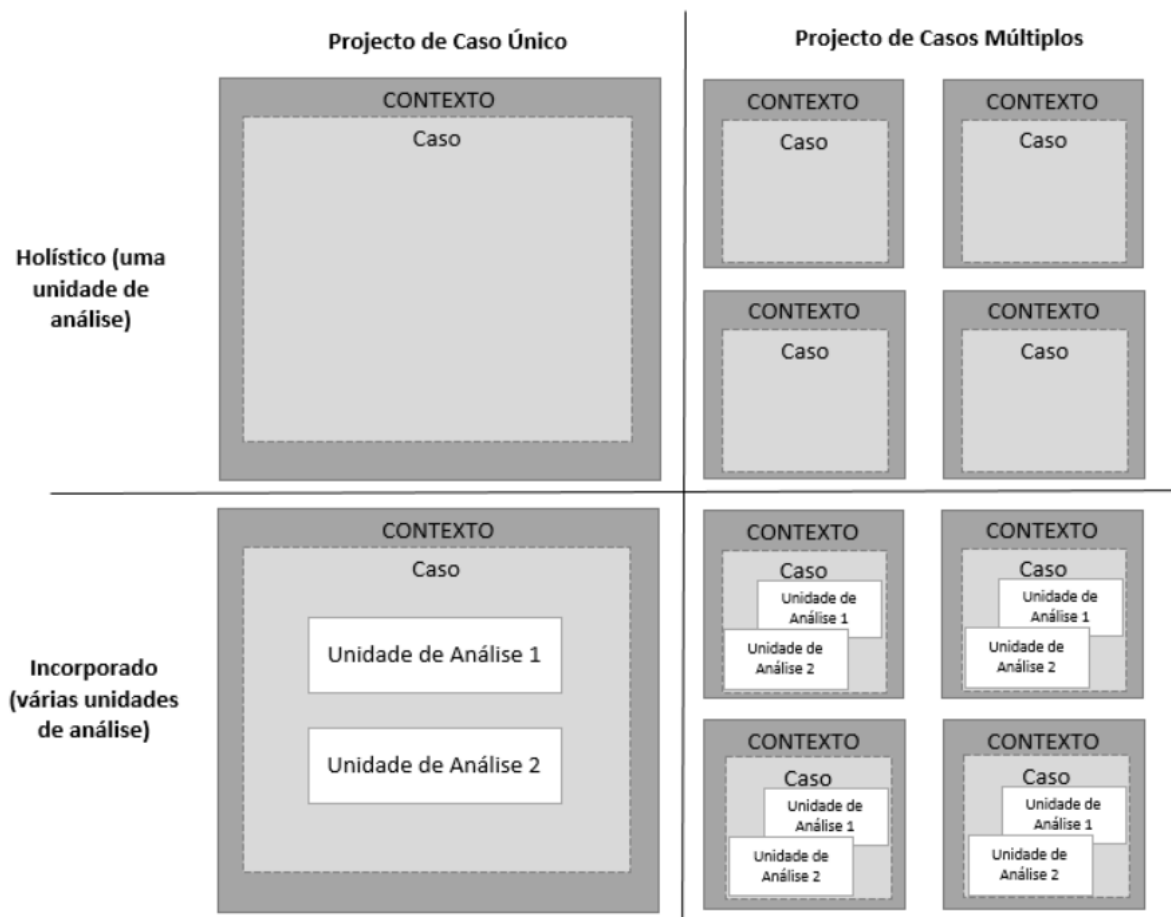


Figura 1: Tipos de desenho de investigação para Estudos de Caso (fonte Yin, 2009)

Considerando agora os estudos de caso únicos, que correspondem a todo o lado esquerdo da matriz apresentada, Yin (2009) afirma que existem cinco tipos de casos que enquadram neste desenho de investigação:

1. Caso crítico que especifica claramente as proporções e circunstâncias em que acredita ser verdade. O estudo de caso único pode ser aplicado no sentido de perceber se a teoria em questão é verdade ou se existe um conjunto de explicações podem ser mais relevantes do que a que está em estudo.
2. Caso único ou caso extremo, tal como o nome indica, trata de casos raros ou excepcionais.
3. Caso típico ou representativo, que reúne as condições e circunstâncias que são transversais ou regularmente identificadas em determinada situação ou em determinados projetos.

4. Caso revelador, este aplica-se quando o investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenómeno previamente inacessível à investigação das ciências sociais.
5. Caso longitudinal: estuda o mesmo caso em dois períodos de tempo distintos.

Analisando a matriz da figura 1, e considerando agora as unidades de análise de cada caso, Yin (2009) demonstra que existem os casos holísticos (que consideram apenas uma unidade de análise) e os incorporados (várias unidades de análise).

Tendo em conta a revisão de literatura e os objetivos propostos, a metodologia aplicada será o estudo de caso holístico, de caso único, optando pela marca de luxo Louis Vuitton como caso crítico desta investigação. A técnica de recolha de informação será baseada na análise de dados de relatórios de consultoras (BCG, Altagamma, McKensey & Company), marcas de luxo e plataformas de revenda de bens de luxo (Vestiaire Collective e The Real Real). Serão também analisados documentos de especialistas na área do luxo e da economia circular como Jean-Noel Kapferer e Peter Lacy e revistas de moda de luxo como a Luxe Digital e Vogue Business.

2. Luxo

2.1 História e Conceito

Do ponto de vista etimológico, a palavra luxo significa abundância, excesso, além do necessário. O conceito de luxo apresenta complexidade no que respeita à sua definição sendo que ao longo do tempo, esta tem sofrido algumas alterações no que toca à sua definição e percepção.

Nas primeiras grandes civilizações, produtos de luxo sempre foram associados a riqueza, exclusividade e poder, bem como a satisfação de necessidades não básicas (Rigaud-Lacresse & Pini, 2017, p.3). Durante séculos o luxo foi limitado e exclusivo àqueles que detinham o poder: reis e respectivas cortes; mais tarde a comerciantes e posteriormente os detentores de indústrias.

Foi na civilização Romana que esta definição de luxo começou a ser ambígua. Como consequência da expansão territorial do império, surgiram os prazeres refinados e o luxo que proporcionaram um aumento no custo de vida de toda a sociedade, gerando assim uma equação entre luxo e decadência.

A origem do luxo foi importada para a cidade de Roma pelo exército da asiático. Foram os soldados deste exército que, pela primeira vez, trouxeram para louça de mesa em bronze, tapetes preciosos, tecidos pintados e outros têxteis e objetos que eram considerados magníficos (Brandão & Oliveira, 2015, p. 273).

“Foi então que nos jantares apareceram tocadoras de cítara e de sambuca e outros prazeres lúdicos para os convivas; e as próprias iguarias começaram a ser preparadas com maior requinte e sumptuosidade. Foi então que um cozinheiro, um bem de pouca valia para os antigos, começou a ser apreciado e valorizado, e o que tinha sido uma função, começou a ser considerado arte. E o que então se via com admiração, não passava das sementes do luxo futuro” (Brandão & Oliveira, 2015, p. 273)

Para os romanos, este luxo do estrangeiro, entrava em conflito com o seu espírito pragmático e com os valores e ideais da civilização que se baseava na simplicidade e economia (*simplicitas e frugalitas*) dando origem assim uma aversão ao conceito (Brandão & Oliveira, 2015, p.298).

Nos séculos seguintes, até ao século XVI, o termo luxo passou a ser associado à palavra de origem no latim “*lux*” que tem como significado “luz”, esta usava-se para se referir objetos

preciosos, como o ouro e joias, geralmente pertencentes a membros da monarquia e do clero. Mais tarde, com o surgimento da classe comerciante – a burguesia - este conceito passou também a ser associado a “ambientes suntuosos” e padrões de vida mais confortáveis, é nesta altura que o luxo começa a ter conotações com a aceitação social, onde a exibição de bens preciosos e vida confortável eram os bilhetes de entrada para as cortes reais na Europa (Rigaud-Lacresse & Pini, 2017, p.5).

No fim do século XIX, com a segunda revolução industrial, surge, novamente, um outro conceito, mais moderno, o luxo passou a ser uma palavra que designa um produto, uma indústria, e, objetos de valor elevado que são valorizados ainda mais com o passar do tempo (Almeida, 2014). Kapferer e Bastien (2012, p. 10) afirmam que mesmo assim, até ao final do séc. XIX, o mundo do luxo permanecia reservado às elites e totalmente isolado do resto economia. Os prazeres e benefícios estavam reservados a uma pequena elite, e o mundo do luxo chegou a ser comparado a uma ilha, uma metáfora utilizada para que todos percecionem como o luxo operava antes do séc. XX: um mercado isolado do mundo e bastante exclusivo. A restante maioria da população vivia numa economia de subsistência, baseada num ambiente rural ou numa vida de miséria em vilas e cidades, completamente subnutridos de cultura e poder económico (Meira, 2012).

2.2 O Novo Luxo

A partir do séc. XX, o conceito de “luxo tradicional” começa, lentamente, a desfazer-se. Uma percentagem crescente da população passa a ter poder económico e a “ilha” de luxo e exclusividade transforma-se numa península com uma estreita passagem para o continente da industrialização e sociedade de consumo (Kapferer & Bastien, 2009, p.11)

Segundo os autores Kapferer e Bastien (2009), na segunda metade do séc. XX surgiram quatro principais fatores que levaram à mudança social e económica do mercado de consumo no setor de luxo:

- Democratização – este foi o fator mais importante para a estratégia das marcas de luxo e que explica o seu sucesso até aos dias de hoje. O conceito da democratização baseia-se na premissa de que todos têm acesso ao mundo do luxo (o que levou a um crescimento exponencial na base de clientes das marcas), contudo o que aparenta ser

uma enorme oportunidade de crescimento, também se torna um grande risco para o sector: a vulgarização do produto.

Nesta nova sociedade democrática, onde a estratificação social gradualmente começa a desaparecer, o luxo pode salientar os desníveis ainda latentes, contudo estimula a humanidade, algo que Kapferer e Bastien (2009) afirmam estar em falta nas cidades modernas. A relação afetiva entre a marca de luxo e o cliente passa a ser a principal estratégia deste setor - *se não existe tal relação afetiva, é porque aos olhos do cliente o produto não é um produto de luxo. É um dado absoluto.* (Kapferer & Bastien, 2009, p.12)

- Aumento do poder de compra – este, naturalmente, é o mais óbvio dos fatores que contribuiu para o aumento do consumo de bens de luxo. Maior poder de compra é sinónimo de maior disponibilidade de dinheiro e de tempo.
- Globalização – Na mesma medida em que a democratização é um fator que elimina a estratificação social, a globalização nivela todas as culturas e conduz a um relativismo das religiões. Para além disso, este fator teve um grande papel na aceleração do aumento do poder de compra por meio de aumentos salariais e queda dos preços na maioria dos produtos manufaturados, assim a globalização desempenhou um duplo papel no crescimento e desenvolvimento do novo luxo.

Neste ponto, encontramos o mesmo problema que na democratização, mas integrado num contexto cultural, ou seja, enquanto a democratização elimina os estratos sociais nivelando todos os indivíduos perante a sociedade, na globalização o mesmo se passa com a cultura, passa a estar acessível e deixa de ser exclusiva às suas raízes e localização geográfica. Da mesma forma que o luxo estava anteriormente ligado às classes sociais mais altas, também a proveniência e história cultural dos bens de consumo estavam associados à sua raridade e exclusividade, tornando-os assim produtos de luxo. Kapferer e Bastien (2009) defendem que um produto de luxo está enraizado numa cultura, o que significa que as marcas de luxo devem permanecer absolutamente fieis às suas raízes e a produção deve ser num lugar que lhes confira alguma legitimidade. Ao permanecer fiel às suas origens, o produto de luxo oferece um ponto de ancoragem num mundo de deriva cultural, trivialização e desenraizamento (Kapferer & Bastien, 2009, p.14).

- Comunicação - O desenvolvimento dos meios de comunicação para as massas - televisão em particular - e o crescimento das viagens internacionais trouxeram a consciencialização da riqueza e diversidade cultural espalhadas pelo mundo e de outros estilos de vida possíveis. A comunicação abriu um vasto campo de possibilidades, onde passou a ser possível escolher o que melhor lhe convém pessoalmente para chegar à estratificação social desejada (Kapferer & Bastien, 2009, p.15).

Num artigo publicado em 2015, Kapferer e Valette-Florence afirmam que o luxo deixou de ser o ordinário de pessoas extraordinárias e tornou-se o extraordinário de pessoas ordinárias (Kapferer & Valette-Florence, 2018, p.38). O significado de luxo foi, ao longo do tempo, determinado pelas mudanças económicas e sociais como a disseminação de informação, a entrada de economias emergentes e a alteração de hábitos de consumo (Meira, 2012, p.29). Atualmente o grande desafio das marcas de luxo perante o conceito de “novo luxo” é como acompanharem o crescimento do mercado e ainda assim manterem-se exclusivas e raras (Kapferer, 2015).

2.3 Marcas de Luxo

Segundo Kapferer, no seu livro *The New Strategic Brand Management*, o autor defende que a marca é o nome que influencia os consumidores. Esta definição captura a essência do que é uma marca: um nome com poder de influenciar os compradores, não por causa do nome em si - ainda que ajude a escolha de um bom nome, facilmente pronunciável em qualquer parte do mundo – mas o que realmente torna o nome numa marca é a saliência, diferenciação, intensidade e confiança agregadas a esse nome (Kapferer, 2008, p. 11). Segundo Kapferer, um produto ou serviço, juntamente com as pessoas, pontos de venda, preço, localização e comunicação, todos estes culminam na experiência da marca que dá força ao nome que a representa. Dada esta combinação de fatores, o autor defende que se deve falar de marcas como sistemas vivos compostos por três polos: produtos ou serviços, nome e conceito (Kapferer, 2008, p. 11).

No que toca às marcas de luxo, Kapferer considera duas abordagens distintas. A primeira inclui as marcas com *heritage*, que trazem uma história consigo, enquanto a segunda abrange marcas que, por serem recentes, não carregam esta história trazida pelo tempo, e, por este motivo, criam uma para si próprios. Estas duas abordagens traduzem-se essencialmente

em as marcas de luxo europeias - enraizadas numa tradição baseada no artesanato em peças raras e únicas - e marcas Americanas que apostam muito mais em *merchandising* e no ambiente e imagem criados nos pontos de venda (Kapferer, 2008, p. 97). Contudo, qualquer que seja a marca de luxo, e a sua abordagem, estas envolvem muito mais do que a venda de produtos de alta qualidade ou de pontos de venda com ambiente e serviço de excelência, são marcas que ativam e incorporam o elemento intangível do sonho, o acesso simbólico a um universo específico de privilégio e uma medida de estratificação social (Kapferer, 2015, p.15).

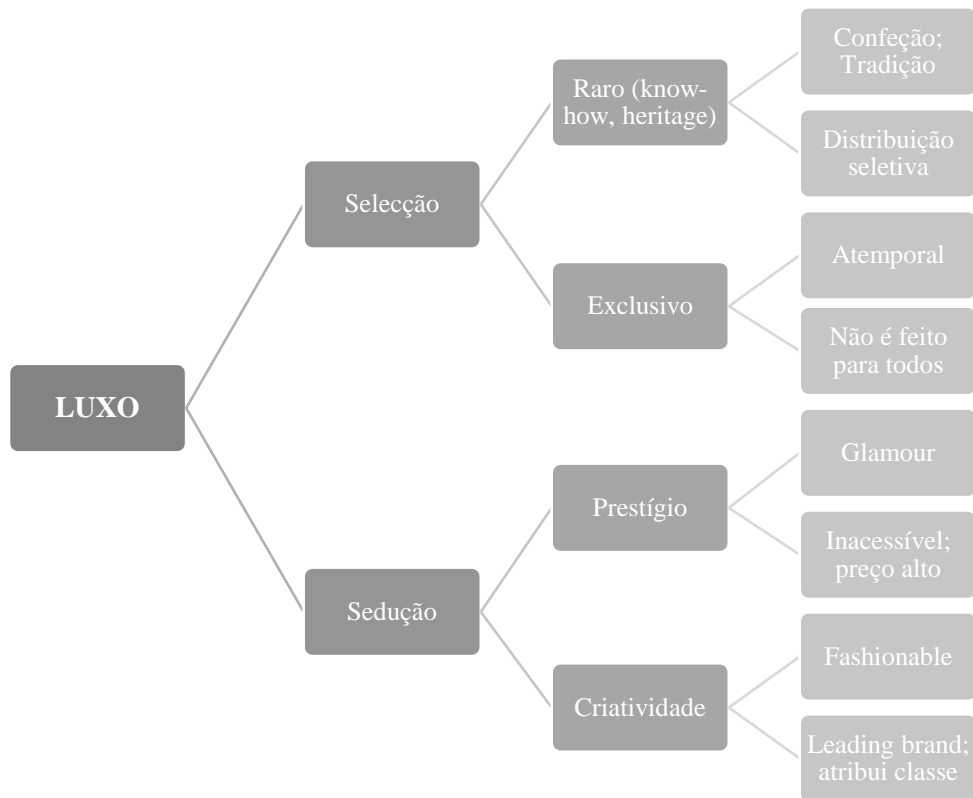


Figura 2: Elementos que compõe a percepção de marca de luxo (fonte Kapferer, 2015, p.28)

Kapferer utiliza a figura 2, para identificar o que leva o público, em geral, considerar que determinada marca é uma marca de luxo. Esta figura resume como as marcas neste sector criam valor através de percepções que funcionam como alavancas de construção do desejo de luxo na atualidade. Este modelo surge de uma análise estatística, elaborada por Kapferer e Vallette-Florence (2018), que utiliza o modelo *partial least squares* (PLS) para avaliar a percepção de mais de 60 marcas de luxo internacionais com diferentes ofertas, situações e níveis de preço. Segundo Kapferer, as alavancas relativas à metade superior da figura 2, referem-se à seleção de tudo o que a marca faz, ou seja, elementos tangíveis de raridade como *know-how*,

patrimônio, distribuição seletiva, segmentação e disponibilidade - a marca não abrange todos os consumidores da mesma forma. As alavancas correspondentes à parte inferior, referem-se à construção do sonho por meio da comunicação de prestígio e glamour e através de produtos altamente simbólicos e de preço muito elevado. Esta metade inferior da figura 2, refere-se à construção de poder da própria marca (consciência, atratividade, impulso) (Kapferer, 2015, p.27). Segundo o autor, nos dias de hoje, o luxo é um negócio de marcas e para além da seleção, é necessário construir a sedução do próprio nome.

Outra particularidade das marcas neste mercado, é que ao contrário de todos os outros sectores económicos, as taxas de crescimento podem ser um problema uma vez que parte do que evoca o conceito de marca de luxo aos consumidores são as noções de raridade, privilégio e exceção (Kapferer, 2015, p.16). No cenário atual, as marcas de luxo têm uma grande procura o que significa maior volume de produto e segundo Kapferer e Bastien, a estratégia do luxo é exatamente oposta à estratégia do volume de vendas (Kapferer & Bastien, 2009, p.73).

2.4 Luxo vs. Premium

Segundo Kapferer e Bastien (2009) a palavra Luxo tem vindo a ser banalizada e, por já ser um conceito subjetivo, tornou-se progressivamente uma palavra vazia. À medida que a sociedade se desenvolve e fragmenta, o que é luxo para alguns não é luxo para outros, o que é luxo hoje não o será amanhã, considerando a crescente capacidade industrial de tornar acessível a todos o que antes era privilégio de poucos (Kapferer & Bastien, 2009, p.38).

O luxo evoluiu com o tempo, bens e serviços que há 20 anos eram considerados de luxo, como por exemplo os perfumes Chanel No. 5 e Jean-Paul Gaultier, cujo o acesso era limitado a um pequeno círculo de consumidores e consequentemente eram considerados bens de luxo, hoje um grande número de pessoas conseguem ter acesso a este tipos de produtos tornando-os premium e não de luxo (Amatulli et al., 2017, p.14). Kapferer e Bastien (2009) defendem que um produto cujo centro de produção foi realocado, perde o direito de ser chamado de produto de luxo, e aqui encontra-se outra grande diferença entre um produto de luxo e um produto premium: é perfeitamente legítimo que um produto "premium" procure um local de fabricação mais adequado e económico, desde que os níveis de qualidade e serviço possam ser mantidos. Um produto de luxo deve ser produzido em um lugar que seja consistente com a sua história. As marcas de luxo da Chanel ou Hermès, sendo confeccionados em França,

são realmente produtos de luxo, por outro lado, as marcas de luxo com o rótulo Burberry, sendo fabricados em países onde os custos de remuneração são baixos e não no Reino Unido (local de origem da Burberry), perdem o direito a ser chamados de produtos de luxo. Este tipo de relocação por questões de redução de custos remete a uma ideia de que as marcas que optam por esta estratégia, perderam o nível de qualidade ou criatividade uma vez que já não conseguem justificar o nível de preço que teriam de praticar se permanecessem com a confeção no seu país de origem (Kapferer & Bastien, 2009, p.14)

As marcas que regem e dominam o mercado de luxo (Louis Vuitton, Chanel, Gucci, Hermès, Ferrari, Rolex, etc.) muitas delas ainda familiares, criaram um modelo de negócio comum único. Este modelo é contrário à maioria dos modelos de negócio atuais de qualquer setor e baseia-se em princípios estritos que mantêm a exclusividade do luxo. Estes princípios foram chamados de leis *anti-marketing* (Kapferer, 2015, p.47):

Não realocar a produção: o luxo é o embaixador da cultura do seu país de origem e da refinada *art de vivre*¹;

- Não comunicar para vender: o luxo comunica para construir o sonho e a comunicação serve apenas como ferramenta para recriá-lo, conseqüentemente e ao contrário da maioria das ações de comunicação em outros setores, esta não é medida por aumentos nas vendas a curto prazo;
- Comunicar a quem não é o target: parte do valor atribuído a um bem de luxo é a qualidade artesanal do mesmo, mas outra considerada necessária é o reconhecimento por parte de quem não é proprietário destes bens. Por exemplo, a Aston Martin, embora seja uma marca muito pequena, a colocação do carro nos filmes do James Bond foi uma estratégia utilizada para que o público em geral e na vida real, pudesse reconhecer e admirar tanto o produto como o proprietário.
- Manter o controlo total da cadeia de valor: desde o abastecimento de ingredientes até a experiência do consumidor final, a qualidade do luxo só pode ser garantida se a marca acompanhar e controlar todo o processo a 100%.
- Aumentar o preço médio de venda: uma vez que a classe média começa a ter mais poder de compra, as marcas de luxo optam por aumentar os preços de forma a continuarem com o seu estatuto de “marca de sonho”.

¹ Estrangeirismo francês que se refere ao estilo de vida.

- Desenvolver relacionamentos diretos e individuais com os clientes. Luxo significa acolher todos os clientes proporcionando um atendimento personalizado e individualizado.

Dada a história antropológica e social que as marcas de luxo carregam, Kapferer e Bastien, afirmam que o marketing tradicional não pode e nem deve ser aplicado diretamente neste sector pois não só é inadequado como pode ser potencialmente prejudicial. O luxo está acima das dinâmicas sociais e é necessário esquecer as leis de marketing, que são perfeitamente aplicáveis a marcas premium, mas não às marcas de luxo (Kapferer & Bastien, 2009, p.61).

3. Desenvolvimento Sustentável

O desenvolvimento sustentável tem sido reconhecido como uma prioridade nos negócios internacionais e diplomáticos desde a conferência realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em Estocolmo no ano de 1972². Contudo, foi apenas em 1987, no relatório apresentado pela *World Commission on Environment and Development* (WCED) - também conhecida por *The Brundtland Commission*³ - que pela primeira vez surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável.

Segundo este relatório, com o título *Our Common Future*, o desenvolvimento sustentável é a habilidade do ser humano de garantir que atende as suas necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de também atenderem às suas próprias necessidades. Contudo este conceito de desenvolvimento implica limites que são impostos tendo em conta o atual impacto da tecnologia e organização social sobre os recursos ambientais e a capacidade da biosfera de absorver os efeitos da atividade humana (World Commission on Environment and Development, 1987). A WCED, afirma que o desenvolvimento sustentável não é um estado de constante harmonia, mas antes um processo de mudança em que a exploração de recursos naturais, a orientação de investimentos, o desenvolvimento da

² A Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente Humano ocorreu entre os dias 5 a 16 de junho de 1972, sediada por Estocolmo e reuniu 113 países. Foi um marco histórico por ser tratar do primeiro grande encontro internacional com representantes de diversas nações para discutir os problemas ambientais.

³ Sub-organização pertencente às Nações Unidas, fundada em 1983, a WCED passou a ser The Brundtland Commission por ser liderada pela antiga primeira ministra da Noruega (1981 – 1989) Gro Harlem Brundtland.

tecnologia e as alterações institucionais são feitos no sentido de considerar não só o presente, mas também as consequências futuras.

No entanto, os tópicos desenvolvidos ao longo do relatório de Brundtland, foram alvo de bastantes críticas pela sua abertura à interpretação e falta de orientação na implementação de medidas que fossem de encontro ao conceito de sustentabilidade apresentado. Como consequência destas lacunas, surgiu o oportunismo das organizações – públicas e privadas – que ao longo dos anos têm vindo a tirar proveito do “desenvolvimento sustentável” adaptando o termo para benefício próprio sem qualquer preocupação com o futuro do planeta (Amatulli et al., 2017).

Miguel Gardetti⁴ (Muthu & Gardetti, 2016), acredita que o problema reside nos “pilares” que sustentam o desenvolvimento sustentável – planeta, população e lucro – versus os pilares que dominam atualmente o nosso pensamento e incluem a satisfação das necessidades básicas humanas como a justiça, liberdade e dignidade. Esta disparidade de valores, torna então atualmente a sustentabilidade num paradigma do desenvolvimento da sociedade.

3.1 Sustentabilidade no Mercado de Luxo de Moda

Apresentado já no segundo capítulo desta dissertação, o conceito de luxo pode entrar em conflito com o de sustentabilidade visto que o primeiro está conotado aos excessos e ao consumo e o segundo aos limites que devem ser impostos no desenvolvimento e exploração de recursos.

A indústria de luxo tem sido criticada por defensores da sustentabilidade pela extração da maioria de recursos minerais como ouro, diamantes, rubis e outras pedras preciosas, provenientes de países subdesenvolvidos, no intuito de tirar vantagem das más condições de trabalho destes países e também por ser nestas localidades onde algumas marcas de luxo têm os seus produtos fabricados para uso da água na produção de algodão (Gardetti, 2017)

⁴ Miguel Angel Gardetti é o fundador e atual diretor do *Center for the Study of Sustainable Luxury* e do *Center for Sustainable Textile*, estes centros foram os primeiros a direcionar os seus estudos/investigações apenas sobre o desenvolvimento sustentável e o setor de luxo.

No relatório da WWF⁵, *Deeper Luxury* (Bendell & Kleanthous, 2007) foram identificados os sete maiores desafios do mercado de luxo no que respeita ao desenvolvimento sustentável – tanto a nível ambiental como também económico e social:

1. Luxo em meio à pobreza extrema
2. Democratização do luxo
3. O consumidor casual
4. Existencialismo ocidental
5. Mercados emergentes
6. *Fast fashion*
7. Falsificações

O que é facto é que as marcas de luxo sempre atenderam mais aos desejos do que às necessidades e, nesse sentido, tem parecido um tanto hipócritas a adesão à sustentabilidade, sendo um dos sectores da economia mais acusados de utilizar o conceito da sustentabilidade para benefício próprio e não em prol do futuro da sociedade e do planeta. No entanto, atualmente esta ideia pré-concebida do mercado tem vindo a mudar. Os bens de luxo são produtos de design, com alta qualidade, na sua essência e confeccionados por artesãos, contrariando assim a produção em massa e a pouca durabilidade. Gardetti (2017) defende que as marcas de luxo despertam o desejo de consumo do objeto mas pela inovação no design e toda a experiência agregada a esta compra, e este é o ponto fulcral para tornarem-se líderes no desenvolvimentos sustentável.

Kapferer, também é da opinião que apesar deste sector ser fortemente alvo de críticas, é possível liderar com excelência este movimento:

“Luxury can lead the way by redefining the notion of quality and the luxury dream, no more a selfish individual one, but one that takes into account environmental concerns. To remain a leader versus mass-goods, and fashion, luxury will have to be sustainable in social, economic and ecological terms.”(Kapferer, n.d.)

⁵ A WWF (World Wide Fund for Nature) é uma organização não governamental internacional, fundada em 1961 na Suíça, que atua nas áreas da conservação, investigação e recuperação ambiental. É atualmente a maior organização ambiental do mundo, presente em mais de 100 países.

O autor refere ainda que as marcas de luxo estão a avançar rapidamente com mudanças significativas e utiliza como exemplos as malas da marca Dior, pertencente ao grupo LVMH⁶:

- Fabricada em Itália, país conhecido pela qualidade do couro e *know-how* na confeção destes artigos.
- Couro utilizado é proveniente de fazendas locais e biológicas;
- Toda a embalagem do produto é reciclável;
- Apresentação em catálogos de papel proveniente de florestas sustentáveis - e começa gradualmente a ser substituído por catálogos online.

Ainda como exemplos de ações já em prática pelas marcas de luxo, o autor refere também a Tiffany, famosa marca de diamantes, que chega a ter no seu site a seguinte mensagem:

“Sustainability is our most important design; Nature is our best designer”

Esta marca tem dentro dos seus valores uma obrigação moral de proteger os lugares e comunidades de onde extrai sua matéria-prima preciosa. A Tiffany verifica a fonte de suas pedras preciosas e as práticas de mineração (não compra rubis birmaneses⁷) e trabalha apenas com países que assinaram o Processo Kimberly⁸.

Assim, Kapferer e Bastien afirmam que o conceito de luxo se adapta aos sonhos de qualquer sociedade humana e é perfeitamente compatível com o desenvolvimento sustentável, mais ainda, defendem que é parte integrante dela. Uma estratégia de marca de luxo é baseada no sonho do cliente, e não no desejo artificialmente criado do consumidor; a comunicação no luxo é pessoal, interativa e não uma propaganda onde o consumidor é passivo. Um produto de luxo sustentável tem o um ciclo de vida útil longo e é produzido por um trabalhador humano qualificado, e não por máquinas sem alma ou trabalhadores explorados do outro lado do mundo (Kapferer & Bastien, 2009, p.299).

⁶ Grupo LVMH é considerado o maior conglomerado de marcas de luxo do mundo e está no mercado há 33 anos. Este grupo engloba mais de 70 marcas de diferentes setores, dentre elas, no setor de moda, a Louis Vuitton, Givenchy, Christian Dior e Fendi.

⁷ A Tiffany não compra pedras preciosas provenientes de Mianmar (antiga Birmânia) devido a problemas contínuos com violações de direitos humanos e falta de transparência. Em 2003 os EUA proibiram a importação de jadeítas e rubis de Mianmar, mesmo as pedras preciosas sendo processadas ou exportadas por outro país.

⁸ Kimberley Process Certification Scheme, é um processo de certificação de origem de diamantes concebido para evitar a compra e venda de diamantes de sangue, isto é, procedentes de áreas de conflito, guerras civis e de abusos de direitos humanos.

3.2 Economia Circular

Quando os recursos são abundantes e baratos e o impacto sobre o meio ambiente não é uma preocupação predominante, a abordagem da economia linear pode ser muito bem-sucedida. As empresas podem, com uma eficiência cada vez maior, extrair matérias-primas, utilizar esta matéria para o fabrico de produtos e vendê-los ao maior número possível de clientes. Estes clientes, por sua vez, usam e descartam após o produto cumprir o seu propósito. Trata-se de uma economia construída sobre os princípios de "comprar, usar, descartar" (Lacy & Rutqvist, 2015, p.4)

Contudo, o planeta chegou a um ponto de rutura onde o modelo de economia linear já não é viável, devido ao aumento da população global e do poder de compra, a disponibilidade de recursos não renováveis - metais, minerais e combustíveis fósseis – já não são suficientes para acompanhar a atual demanda (World Commission on Environment and Development, 1987).

Dado o carácter de urgência deste tema na atualidade, empresas e consumidores começam a ter uma maior preocupação com o meio ambiente. Isso pode significar consumir recursos com mais sabedoria, minimizando o uso de substâncias tóxicas ou prejudiciais e reduzindo o desperdício (Lacy & Rutqvist, 2015, p.19). Segundo o relatório de 2019 da European Environmental Bureau (EEB), a “economia do desperdício” está completamente ultrapassada e a população em geral já não tolera o plástico e produtos de uma só utilização concebidos para serem descartáveis. A resposta é trazer e envolver novos modelos de negócio e transformar a economia onde o desperdício é evitado e os produtos reutilizados, reparados e eventualmente reciclados (Wates & Lazarus, 2020).

Segundo o portal Eco.nomia⁹, a economia circular é um conceito estratégico que assenta nos princípios da redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. No Plano de Ação Para a Economia Circular Em Portugal, uma economia circular é entendida como uma economia que promove ativamente o uso eficiente e a produtividade dos recursos por ela dinamizados, através de produtos, processos e modelos de negócio assentes na

⁹ O portal ECO.NOMIA é uma das componentes do plano de ação do Ministério do Ambiente, assumindo-se como espaço de partilha de conhecimento exclusivamente sobre economia circular. Assumindo-se como repositório de conhecimento para instituições públicas, empresas e comunidade, e como plataforma de interação para o desenvolvimento de novos projetos nesta matéria.

desmaterialização, reutilização, reciclagem e recuperação dos materiais. Desta forma, procura-se extrair valor económico e utilidade dos materiais, equipamentos e bens pelo maior tempo possível, em ciclos energizados por fontes renováveis. Os materiais são preservados, restaurados ou reintroduzidos no sistema de modo cíclico, com vantagens económicas para fornecedores e utilizadores, e vantagens ambientais decorrentes de menor extração e importação de matérias-primas, redução na produção de resíduos e redução de emissões associadas (Presidência do Conselho de Ministros, 2017).

O Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal, publicado no Diário da República em 2017, regista que a economia global extrai cerca de 65 mil milhões de toneladas de materiais ao ano. Em 2050 cada habitante irá usar mais 70 % de materiais do que os necessários em 2005 e, seguindo este ritmo, serão exigidos recursos equivalentes a três planetas para conseguir sustentar o nosso modo de vida. Mais consumo, no atual modelo económico, significa mais emissões de gases com efeito de estufa (GEE), de poluentes para o ar e de resíduos, desde a extração, ao longo de toda a cadeia de produção, ao consumidor e fim de vida. Metade das emissões de GEE a nível mundial devem -se à produção de materiais básicos e 70 % dos resíduos associados a um produto são gerados antes mesmo de o produto ser utilizado. (Presidência do Conselho de Ministros, 2017).

Da economia linear à economia circular

Segundo Lacy & Rutqvist (2015), no livro *Waste to Wealth*, a economia circular diferencia-se do modelo económico linear tradicional de várias formas. No modelo linear, os recursos são vistos como abundantes e baratos, na economia circular, os recursos são reconhecidos como escassos e valiosos, e as empresas procuram mantê-los em curso durante o maior tempo possível, sem perder qualidade ou valor. No modelo linear, o impacto ambiental não é contabilizado e os incentivos para minimizar o desperdício durante o uso e o fim da vida útil do produto são fracos ou inexistentes. Na economia circular, o desperdício e o uso ineficiente de recursos, em qualquer parte da cadeia de valor, traduz-se em custos diretos para o negócio (Lacy & Rutqvist, 2015, p.28).

A transição das empresas para uma economia circular exigirá tempo e esforço e por isso, os autores Lacy e Rutqvist (2015), acreditam que é crítico existir uma estratégia proactiva de como e quando fazer esta mudança. O primeiro passo é entender claramente os motivos para abandonar o modelo linear atual e os benefícios que os modelos de negócios circulares oferecem - incluindo as tecnologias e recursos que são essenciais para o sucesso. Outra parte

do percurso trata da eliminação gradual do uso de recursos "lineares" e resíduos, enquanto a última fase descarta o conceito de resíduos como parte de uma mudança holística nos sistemas de produção (Lacy et al., 2020, p.18). Transitar para uma economia circular é muito mais do que entregar as mudanças disruptivas necessárias para garantir um futuro sustentável (Lacy et al., 2020, p.6). Esta mudança abre novas possibilidades que estimulam as empresas a entrarem em novos mercados com produtos e serviços inovadores, abrindo caminho para o crescimento de longo prazo. É uma oportunidade para as empresas repensarem o uso de recursos das suas atuais operações e cadeias de abastecimento e a contribuição consequente para os custos. Outros benefícios incluem o impacto na marca, na confiança e na reputação que surge com a clareza de propósito e responsabilidade (Lacy et al., 2020, p.6).

3.2.1 Economia Circular no Mercado de Luxo - Mercado de segunda mão

Ao integrar a economia circular, existem vários modelos de negócio que podem ser aplicados conforme o produto, sector e estratégia de cada marca (Lacy et al., 2020). Um destes modelos baseia-se no conceito de extensão da vida útil dos produtos e da maximização do lucro ao longo deste ciclo para além do que é considerado nos pontos de venda.

Segundo Lacy e Rutqvist (2015), o modelo de negócios de extensão de vida do produto prolonga o ciclo de vida útil dos produtos, gerando receita por meio da longevidade em vez de volume. Neste modelo, as características do produto como durabilidade, qualidade e funcionalidade são as mais valorizadas: quanto mais tempo e mais intensamente um produto for usado, melhor para a empresa que o fornece (Lacy & Rutqvist, 2015, p.70). Lacy e Rutqvist identificaram seis ações primárias que se enquadram neste modelo de negócio e que permitem o aumento de valor e receita das marcas:

1. Criar para durar: produzir produtos de alta qualidade e extremamente duráveis, tendo em conta clientes que estão dispostos a pagar pela qualidade;
2. Recondicionar: restaurar produtos usados de forma a que fiquem semelhantes ao seu estado original - "como novo". Neste ponto são considerados os clientes mais sensíveis ao preço e estão dispostos a comprar produtos de qualidade "como novos" e, por norma com as mesmas garantias e qualidade do que os de primeira mão;
3. Compra para revenda/ *remarketing*: recolha de bens usados para comercializar ou revender, também chamado de *Re-Commerce*. Tendo em vista clientes que procuram

um "bom negócio". Normalmente feito por empresas especializadas neste tipo de negócio, em vez de fabricantes e vendedores primários. Contudo os fornecedores "originais" do produto estão cada vez mais interessados em explorar os mercados de segunda e em integrá-los na sua cadeia de abastecimento;

4. *Upgrade*: acrescentar novas funcionalidades ou transformar o produto de forma a que se insira na moda atual. Neste ponto, considerando os clientes interessados em consumir funções e estilo mais do que os próprios produtos;
5. *Refill*: substituir uma função que se esgota mais rapidamente do que o produto, como uma embalagem recarregável (exemplo: recarga de perfumes);
6. *Reparação*: arranjo de produtos danificados.

Os benefícios do modelo de negócio de extensão de vida do produto não são facilmente quantificáveis, no entanto, quando uma empresa amplia o ciclo de vida do produto e aumenta os pontos de interação com os seus clientes, o relacionamento marca/consumidor, torna-se mais profundo (Lacy & Rutqvist, 2015, p.73). Em contraste com um negócio linear, em que as empresas evitam interagir com os clientes para além do ponto de venda, os negócios que aplicam o modelo de extensão de vida do produto, pretendem o máximo contacto possível. Neste modelo a interação marca/consumidor estará presente, física e digitalmente, em vários pontos - até na devolução do produto no final da vida útil – e são de extrema facilidade aos dias de hoje recorrendo às tecnologias e redes sociais (Lacy & Rutqvist, 2015, p.73). Lacy e Rutqvist, defendem que as marcas podem criar oportunidades realmente valiosas para as empresas comercializando atualizações, complementos e, assim, consequentemente, fortalecer a fidelidade e satisfação do cliente. Com o tempo, o público reconhece que a marca está honestamente interessada em agregar valor real aos seus relacionamentos e em melhorar o seu desempenho bem como a funcionalidade e a qualidade dos seus produtos.

Relativamente aos produtos comercializados no mercado de luxo, a sua qualidade e design para a longevidade são características registadas das marcas que se enquadram neste sector, conforme já referido em pontos acima deste documento. Contudo o mercado de segunda mão de bens de luxo sempre existiu na sombra do mercado de primeira mão, e, dadas as preocupações ambientais, este cenário tem sofrido grandes alterações transformando o mercado de revenda numa das áreas de rápido crescimento no sector de luxo (Abtan et al., n.d.). Segundo a BCG a taxa de crescimento anual deste mercado nos próximos cinco anos será entre 15% a 20% (Willersdorf et al., 2020).

Um questionário realizado pela BCG, em 2020, a mais de 7 000 indivíduos de 6 países diferentes¹⁰, demonstra que 70% dos compradores de segunda mão apreciam o aspecto sustentável deste tipo de consumo, em comparação a 2018 cuja percentagem estava nos 62%. Os consumidores de produtos usados optam por ter menos quantidade, mas melhor qualidade dos itens adquiridos, no sentido de reduzir o consumo excessivo e apreciar de forma mais cuidadosa o que têm nos seus armários. Segundo este questionário, a existência de um mercado de revenda beneficia as marcas de luxo em três pontos: sustentabilidade, aquisição de novos clientes e lealdade do consumidor.

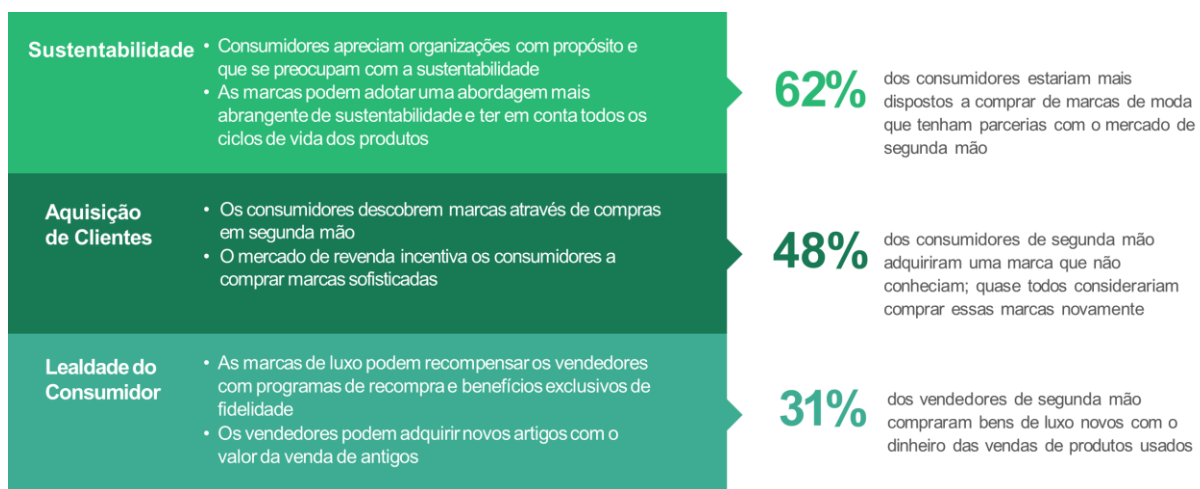


Figura 3: Benefícios do mercado de revenda para as marcas de luxo (fonte BCG)

Conforme podemos verificar na figura 3, a maioria dos consumidores do mercado de revenda existe uma pré-disposição maior a consumir uma marca de luxo caso esta estivesse comprometida com o tema da sustentabilidade. Com 48% de percentagem, quase metade da amostra, acredita que o mercado de segunda mão incentiva ao consumo de bens mais sofisticados. Por fim, 31% dos vendedores da plataforma de revenda, utiliza o valor das suas vendas para efetuar a compra de um artigo de luxo em primeira mão. Em outro estudo realizado pela BCG e a empresa italiana Altgamma (2019 *True-Luxury Global Consumer Insight*, 2019), considerando uma amostra de mais de 12 mil entrevistados de 10 países distintos, cerca de 60% são influenciados pelas questões ambientais éticas e animais quando procuram bens de luxo. Desta forma, espera-se que o mercado de revenda de bens de luxo tenha uma receita de

¹⁰ Estes dados foram fornecidos à BCG pela Vestiaire Collective que autorizou o acesso à sua base de dados e clientes.

cerca de 36 bilhões de dólares em 2021, aumentando cerca de 12 % comparativamente aos 25 bilhões faturados em 2018. O mercado de luxo, por outro lado, deverá crescer mais lentamente no mesmo período, em torno de 3% ao ano (Abtan et al., n.d.).

4. Cadeia de Valor

Segundo Porter, a cadeia de valor nada mais é do que a performance de uma empresa, ou seja, todas os meios e estratégias utilizados desde o design de produto até à sua distribuição e comunicação (Porter, 1998, p.36). A cadeia de valor refere-se à ideia de que uma organização é uma cadeia de atividades funcionais que transformam os inputs em produtos ou serviços (Mações, 2017). Composto por inúmeras atividades operacionais e funcionais, este processo inicia-se na aquisição de matéria-prima até aos fornecedores e passando pelos processos de produção e distribuição dos produtos aos clientes e termina, finalmente, no serviço pós-venda (Mações, 2017).

Em termos competitivos, valor é a quantia que os compradores estão dispostos a pagar pelo que determinada empresa lhes fornece, este valor é medido pela receita total que nada mais é do que o preço do produto, que a empresa determina e aplica, a multiplicar pela quantidade de unidades vendidas (Porter, 1998, p.38) . Contudo, uma empresa apenas é lucrativa se o valor de venda do produto exceder o seu valor de custo de produção e, neste sentido, segundo Porter, agregar valor que exceda o custo é o objetivo de qualquer estratégia empresarial genérica. Assim, o autor, cria um modelo de cadeia de valor baseado em atividades de valor e margens:

- **Atividades de valor** - estão relacionadas a atividades tanto físicas como tecnológicas de uma empresa, ou seja, são os alicerces de construção de um produto desde a sua produção até ao serviço pós-venda. Nestas atividades são considerados todos os consumos/gastos existentes desde a gestão de recursos humanos, gestão de base de dados, testagem do produto, gestão de stock e também ativos financeiros como contas a pagar ou receber.
- **Margem** - é a diferença entre o valor total e o custo de realização das atividades de valor. Aqui também se deve considerar as cadeias de valor do fornecedor e do canal de venda pois estas também incluem uma margem que é importante identificar para o posicionamento de custo de um produto.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos: primárias e de apoio. Como é possível verificar na figura 4, as atividades primárias - identificadas ao longo da parte inferior - estão relacionadas à criação física do produto e ao processo de venda, bem como à assistência pós-venda. Segundo Porter, estas atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas:

1. **Logística de entrada:** atividades associadas à recepção, armazenamento e distribuição de materiais. Contemplam atividades como recepção de materiais, armazenagem, controlo de inventário de matéria-prima, gestão de devoluções de materiais, distribuição pelas diferentes etapas do processo de produção;
2. **Operações:** atividades associadas à transformação de material em produto. Considerada planificação e programação da produção, manutenção de equipamento e operações de instalação e manuseamento de maquinaria, controlo de qualidade e gestão de produtos com defeito;
3. **Logística de saída:** está relacionada com todas as atividades de distribuição do produto – expedição do local de produção para o armazém de produtos prontos para venda, expedição até ao ponto de venda, gestão de stocks de produto, processamento de pedidos e programação de entregas.
4. **Marketing de vendas:** atividades que visam a comercialização do produto. Consideram-se as atividades como a seleção e gestão de canal de vendas, planificação e execução de campanhas de promoção e publicidade, estabelecimentos de políticas comerciais e determinação de política de preços;
5. **Serviços:** atividades que ofereçam apoio na utilização e manutenção do produto após a sua compra – reparações, instalação, garantias e fornecimento de peças.

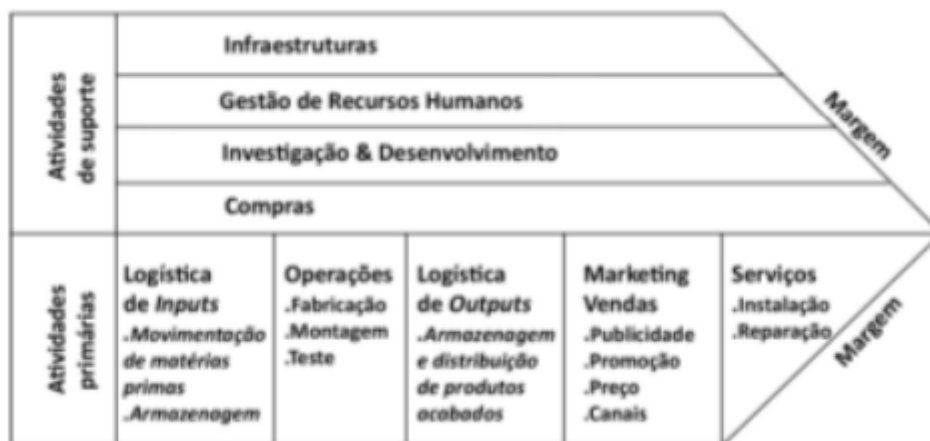


Figura 4: Cadeia de Valor (fonte Porter, 1998)

Relativamente às atividades de apoio, estas, tal como o nome indica, apoiam as atividades primárias e também servem de apoio entre si. Nesta parte superior da figura 4, Porter apresenta quatro categorias:

1. **Aquisição e compras:** atividades relacionadas à compra de matéria-prima e itens consumíveis, maquinaria, equipamentos e instalações físicas;
2. **Tecnologia e desenvolvimento:** atividades que envolvam procedimentos ou algum tipo de tecnologia ou processos de inovação e desenvolvimento de sistemas;
3. **Recursos humanos:** atividades relacionadas ao recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração dos colaboradores da empresa;
4. **Infraestrutura:** atividades como gestão geral da empresa, planeamento e estratégia, finanças, contabilidade, apoio jurídico e gestão da qualidade.

Porter (1998) defende que, para avaliar e implementar uma estratégia competitiva é importante fazer uma análise interna da empresa, analisando todas as suas atividades (primárias e de apoio) com o objetivo de identificar potenciais vantagens competitivas sobre as quais devem assentar todos os seus passos futuros (Porter, 1998, p.45).

Uma empresa pode ser analisada em termos de margem de lucro gerada em cada uma das categorias da cadeia de valor, esta análise sistemática das atividades pode conduzir a um melhor e profundo conhecimento das respetivas forças e fraquezas e dos pontos geradores de lucro e prejuízo. Este processo tem o objetivo de identificar os pontos de vantagem e diferenciação da concorrência e estabelecer novas estratégias com base nesta informação. (Mações, 2017). Segundo Porter, citado por Manuel Mações, as diferenças entre as cadeias de valor dos concorrentes são a fonte chave de vantagem competitiva (Mações, 2017).

4.1 Criar Valor no Modelo de Economia Circular

A crescente preocupação com os problemas ambientais gerou, por parte dos governos a nível mundial, uma série de metas que visam a redução de plástico descartável, como talheres e palhinhas bem como garrafas de plástico (Parlamento Europeu, 2019) . Contudo, estas iniciativas não são o suficiente para que o mundo consiga contornar a crise ambiental derivada do crescimento populacional e económico (Lacy et al., 2020, p.5). No livro *The Circular Economy Handbook*, os autores afirmam que a solução passa pelas empresas apresentarem modelos de negócio inovadores com diferentes formas de criar valor. A cultura do “comprar, usar, descartar” deve ser rejeitada e as empresas devem primar pela longevidade e reutilização do produto e, quando este chegar efetivamente ao seu final de vida útil, os seus componentes e materiais voltam a entrar para a cadeia de valor como matéria-prima, desta forma as empresas estão a criar cadeia de valor de desperdício zero (Lacy et al., 2020, p.5). Este modelo de negócio circular, não só estimula novos produtos e serviços mas traz também uma oportunidade para as marcas repensarem na estrutura das suas cadeias abastecimento, nomeadamente a utilização de recursos e gestão de operações, como também na contribuição que estas inovações podem ter na redução de custos. (Lacy et al., 2020, p.5).

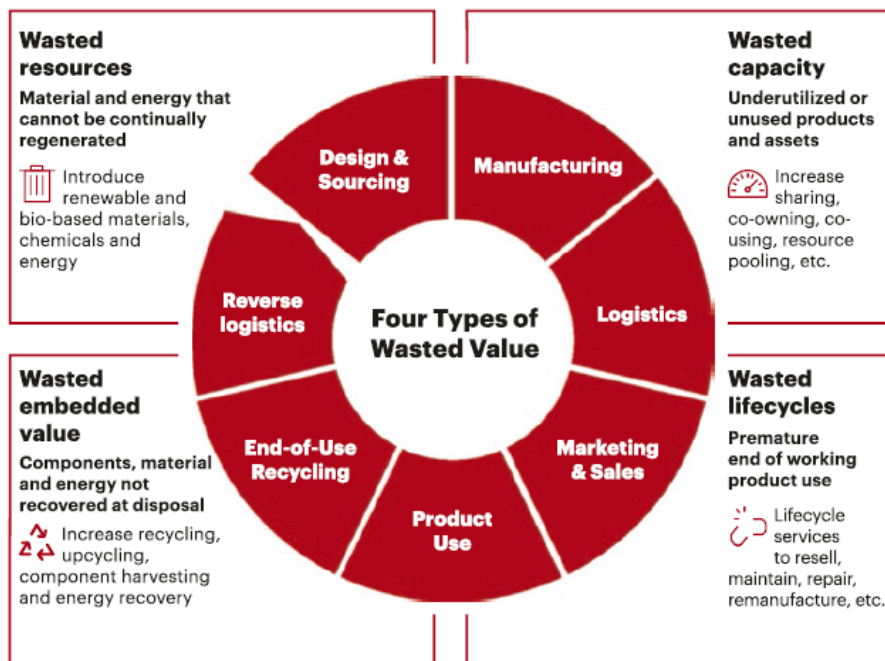


Figura 5: Categorias de desperdício gerados pela economia linear (fonte Lacy et al., 2020)

Lacy e Rutqvist, identificam quatro tipos de desperdício gerado pelo modelo económico linear (figura 5):

- Desperdício de recursos: materiais e energia que não podem ser regenerados com eficácia ao longo do tempo, como energia fóssil e material não reciclável;
- Desperdício de capacidade: produtos e ativos que não são totalmente utilizados ao longo de sua vida útil;
- Desperdício de ciclos de vida: produtos que chegam ao fim de vida prematuramente devido de um design inadequado ou à falta de opções de segundo uso;
- Desperdício valor embutido: componentes, materiais e energia não recuperados de fluxos de resíduos.

No sentido de criar valor nesta oportunidade de desperdício, os autores criaram cinco modelos de negócio que podem ser usados individualmente ou em conjunto e que facilitam a transformação da abordagem linear para circular gerando, simultaneamente, vantagens competitivas (Lacy et al., 2020, p.18).

1. Materiais circulares: Utilização de energias renováveis, de origem natural ou reciclados;
2. Plataformas de partilha: este modelo de negócios fornece através de uma plataforma a conexão entre proprietários de produtos ou serviços com indivíduos ou organizações que gostariam de ter acesso aos mesmos, permitindo o co acesso ou co propriedade (Airbnb, Uber);
3. Sistema de serviço de produto: a empresa mantém a propriedade de um produto e oferece-o a um ou mais clientes. Sob este modelo, as empresas oferecem o produto físico e também os serviços de manutenção (leasings e arrendamentos);
4. Extensão de vida útil do produto: neste modelo a durabilidade, qualidade e funcionalidade são as características primordiais de produto, permitindo assim a sua longevidade e favorecendo a revenda e o reparo;
5. Recuperação de recursos: resíduos transformam-se matéria de valor por meio da reciclagem e *upcycling* (converter um antigo produto ou material em algo de valor acrescido).

Na figura 6, é possível identificar que estes modelos cobrem toda a cadeia de valor circular que começa no design, abastecimento e manufatura do produto, nesta fase são considerados os recursos renováveis e a eliminação de materiais tóxicos e de utilização única e, este modelo de

exclusão, serve como trampolim para todos os outros (Lacy et al., 2020, p.20). Na extensão de vida útil do produto as empresas devem considerar também a fase de design no sentido de optarem por materiais responsáveis e que garantam a qualidade e durabilidade do produto de forma a que a sua utilização possa ser prolongada. Conseqüentemente, a extensão de vida útil do produto desempenha um papel importante na ativação dos modelos de produto como o sistema de serviço de produto e das plataformas de partilha uma vez que estes prolongam a utilidade do produto. Este prolongamento, por sua vez, mantém o interesse das organizações, em obter o máximo de valor e utilização dos produtos, uma vez que, quanto mais estes durarem, mais valor geram. Finalmente, quando o ciclo de vida do produto se encerra, entra o modelo de recuperação de recursos cuja função é reintroduzir os materiais ou energia na cadeia de abastecimento (Lacy et al., 2020, p.20).

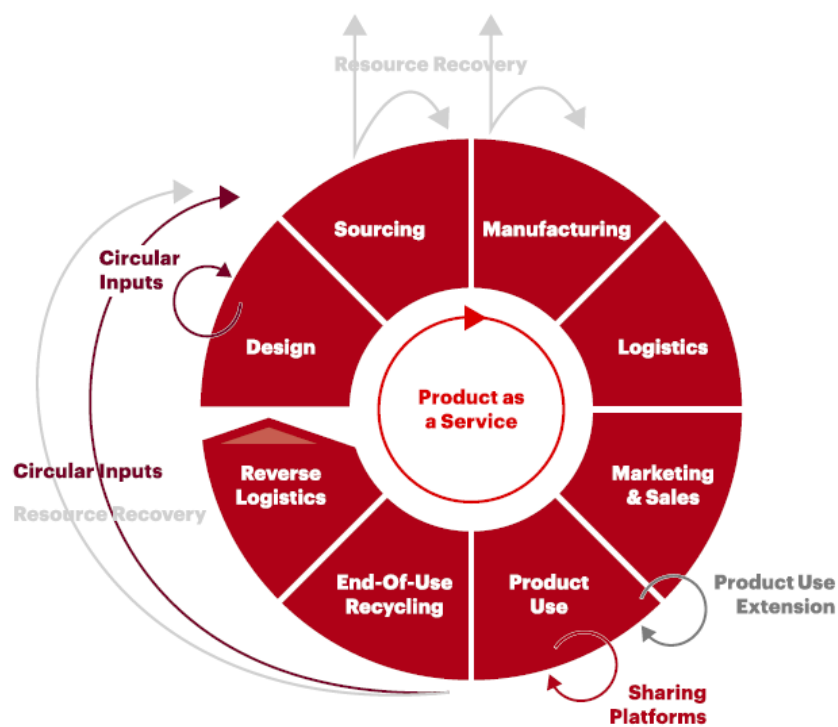


Figura 6: Modelos de negócio da economia circular (fonte Lacy et al., 2020)

Em suma, a economia circular pode ajudar a proteger o meio ambiente e enfrentar os desafios da sociedade, ao mesmo tempo que permite que as organizações criem valor e adquiram vantagem competitiva.

5. Estudo de caso Louis Vuitton

A marca francesa, foi criada em 1854, pelo artesão Louis Vuitton, com o nome Maison Louis Vuitton Malletier, no centro de Paris, composta por uma clientela de nobres que procuravam baús de viagem capazes de transportar os seus pertences com segurança. Com o início da revolução industrial veio o desenvolvimento e expansão dos caminhos de ferro e das rotas marítimas, e, conseqüentemente, as viagens da classe nobre passaram a ser mais frequentes e, nesta altura, surge a necessidade de criar novas bagagens que fossem resistentes e adequadas a estas deslocações (LOUIS VUITTON, 2013). Louis Vuitton, que em experiências anteriores adquiriu conhecimentos a construção de baús foi inovador em vários sentidos: tanto na forma, baús de pouco peso e herméticos, características que facilitavam o empilhamento e manuseio nas viagens. O revestimento era altamente resistente, tratava-se de uma lona encerada e impermeável que iria substituir o couro, um material menos restritivo do que a pele natural e com melhor cheiro uma vez que as malas de couro da época eram famosas pelo mau odor (Dias, 2006). Além disso, os cantos dos baús eram reforçados com ponteiras de metal, tornando-os assim ainda mais resistentes. Posteriormente surgiram os baús reversíveis em autênticos guarda-roupas que continham gavetas e cabides, por norma feitos por encomenda para clientes de maior estatuto (Caraciola, 2014).

A procura da marca aumentou e, no ano de 1885, foi inaugurada a primeira loja Louis Vuitton em Londres, iniciando uma era de expansão e reconhecimento internacionais. É nesta altura que a marca começa a ser alvo de falsificações e, como estratégia, Georges Vuitton (filho de Louis Vuitton) cria o Monograma ícone da marca até aos dias de hoje, o Monograma Canvas (Caraciola, 2014).

Em 1892, como consequência apresentada pelos consumidores que passavam a fazer viagens mais curtas sem necessidade de transportar em quantidade os seus pertences, a Louis Vuitton passa então a produzir bolsas de tamanho mais reduzido. Desde então, as bolsas e malas da marca foram, gradativamente, ganhando novas formas e, até aos dias de hoje, são referência no sector da moda (Dias, 2006). No ano de 1914, início da I Guerra Mundial, a empresa abriu a maior loja de artigos de couro para viagens da época, situada em Paris, na Champs-Élysées, conhecida mundialmente por concentrar um número considerável de marcas de luxo (Leite et al., 2010).

A marca Louis Vuitton passou por um processo de aquisição, em 1987, deixando de ser dirigida pela família Vuitton e passa então a ser gerida pelo grupo LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), o maior do mundo no sector de luxo. No início dos anos noventa, o diretor executivo do grupo LVMH, Bernard Arnault, que acreditava na verticalização da marca Louis Vuitton, passou não só a produzir malas e bolsas mas expandiu também para a indústria da roupa, calçado e joalharia (Leite et al., 2010). Em 1997, o estilista Marc Jacobs entra para a empresa como diretor criativo da marca e coloca-a em destaque no mundo da moda, deixando de ser uma marca apenas de acessórios e transformando-se numa marca de moda de luxo (Leite et al., 2010). Desde então a marca tem feito inúmeras colaborações com artistas de diversas áreas, desde o artista Takashi Murakami que desenhou o conhecido padrão Cherry Blossom, o cantor Pharrel Williams que criou uma série de joias e óculos de sol e outros famosos como Madonna, Jennifer Lopez, Sean Connery e Angelina Jolie que fizeram parte de publicidades e campanhas de marketing (Kasztalska, 2018).

5.1 Performance Financeira

Avaliada em cerca de 14 bilhões de euros, a Louis Vuitton é atualmente a maior marca de luxo do mercado (Statista Research Department, 2021). Em 2020, o sector de moda e artigos de pele do grupo LVMH gerou 21,2 bilhões de euros em vendas globais - sector onde se enquadra a marca de bens de luxo da Louis Vuitton. Segundo a plataforma Statista, foi a área de negócios mais resiliente para o grupo, uma vez que os outros sectores, como relógios e joias, regrediram a níveis que não eram experienciados desde 2016.

Em 2019, o grupo LVMH teve uma receita de 53.7 bilhões de euros apresentando um crescimento de mais 15% comparativamente ao ano de 2018 (LVMH, 2019). Contudo, dada a situação pandémica que se fez sentir em todo o mundo, em 2020 a receita foi de 44.7 bilhões (menos 17% do que em 2019) (LVMH, 2020).

Conforme é possível verificar na figura 7, a LVMH é composta por cinco categorias: vinhos e bebidas espirituosas, moda e artigos de pele, perfumes e cosmética, relógios e joias e, por fim, negócios de retalho e outras atividades. A categoria que gera maior lucro é a de moda e artigos de pele, sendo que no ano de 2020, 47% do valor total da receita foi proveniente deste sector, o que perfaz um total de 21.2 bilhões de euros, em comparação, 2019 o valor foi de 22.2 bilhões. Em suma, o grupo baixou em 17% a sua receita anual, no entanto, a categoria de moda e bens de luxo apenas regrediu 5%.



Figura 7: Gráfico percentual de Receita do grupo LVMH de 2019 e 2020 (fonte LVMH)

O sucesso da LVMH depende, visivelmente, das marcas do sector de moda e artigos de pele, com a Louis Vuitton na liderança de vendas, enquanto que a área de relógios e joias, depende, entre outros fatores, da capacidade de identificar novas tendências e mudanças de comportamentos, e consequentemente de produtos que atendam às expectativas dos consumidores (LVMH, 2020).

Segundo o relatório financeiro da LVMH relativo ao ano de 2020, a marca Louis Vuitton manteve a sua criatividade e excecionalidade, promovendo a inovação através da arte e continuando a oferecer aos seus consumidores experiências únicas. No decorrer do ano referido, a marca foi capaz de rapidamente transformar e impulsionar o seu relacionamento com os clientes mantendo um serviço de alta qualidade e eficácia por meio de estratégias e serviços digitais (LVMH, 2020). Como estratégia para o futuro, a Louis Vuitton propõe continuar a trabalhar e enriquecer a oferta. A reconhecida *Maison* promete continuar a trabalhar na infusão da *heritage* com o melhor da arte moderna e contemporânea proporcionando a cada cliente a melhor e mais excecional experiência nas suas lojas físicas e online. Também será feito um maior investimento na rede de distribuição (LVMH, 2020).

5.2 Análise da Cadeia de Valor

Existem três valores fundamentais que impulsionam o desempenho do grupo LVMH e garantem o seu futuro de longo prazo. Estes valores são compartilhados e respeitados por todos os envolvidos do Grupo e funcionam como uma das chaves para o sucesso:

- **Criatividade e Inovação:** ao longo dos anos, estes valores têm sido a sólida base onde se construiu toda a reputação e sucesso das *Maisons* do Grupo, que procuram continuamente alcançar o equilíbrio entre a renovação da oferta considerando o futuro, mas respeitando sempre a sua *heritage*.
- **Excelência:** dentro do grupo LVMH, a qualidade jamais pode ser comprometida uma vez que as marcas que o compõe representam o melhor, mais nobre e mais requintado que existe dentro dos respetivos sectores. A atenção ao detalhe e a primazia pela perfeição desde o produto ao serviço, são características inerentes ao Grupo.
- **Espírito Empreendedor:** com uma estrutura organizacional descentralizada, a LVMH encoraja a iniciativa, tomada de decisão e, conseqüentemente, a responsabilidade. O espírito empreendedor promovido pelo Grupo requer uma abordagem pragmática e capacita a equipa no sentido de arriscar e alcançar objetivos ambiciosos.

De forma a compreender em profundidade os valores e estrutura da marca Louis Vuitton, bem como as suas vantagens competitivas relativamente ao mercado da moda e artigos de pele, utilizou-se o modelo de Porter de análise de cadeia de valor.

Atividades de Apoio

Infraestrutura - como parte integrante de um grupo de 75 marcas, a infraestrutura da LV está, naturalmente, inserida num modelo de gestão ditado e implementado pela LVMH. O maior grupo de luxo do mundo conta com alguns métodos para estruturar e gerir toda a operação: descentralização da organização, o que significa que cada marca é autónoma para tomar as suas decisões seguindo sempre as condutas e valores do grupo LVMH, e a troca de sinergias, promovendo um apoio e partilha, criatividade e dinâmica entre todas as marcas do grupo (LVMH, 2020).

Recursos Humanos - com uma equipa que conta com mais de 150 mil colaboradores em todo o mundo, a LVMH respeita e promove os princípios do Pacto Global das Nações

Unidas¹¹, em particular os direitos fundamentais no trabalho: eliminação da discriminação no emprego e na ocupação; eliminação de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório; abolição efetiva do trabalho infantil; liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. O grupo LVMH incentiva uma diversidade de perfis e origens e, este compromisso, é formalmente estabelecido no código de conduta de recrutamento do grupo e materializado pela assinatura da Carta Francesa de Diversidade Corporativa¹² (LVMH, 2017). No seguimento da sua cultura inclusiva e política de recursos humanos, o Grupo coloca ênfase no desenvolvimento de carreira das colaboradoras de sexo feminino e estimula a permanência de colaboradores *seniors* no sentido de valorizar, preservar e dissipar as suas capacidades e conhecimentos pela restante equipa, o chamado *savoir-faire*, como garantia de que as técnicas de manufatura não se perdem ao longo do tempo (LVMH, 2017).

Como um dos pilares dos seus valores, a LVMH aposta fortemente na formação, criatividade e qualidade dos seus funcionários de forma a que a excelência e a qualidade sejam sempre alcançadas e estimulando a inovação e o dinamismo que torna o grupo o maior do mundo (LVMH, 2020).

Aquisição e Compras - O grupo, em particular a categoria de moda e artigos de pele, tem um cuidado especial na compra e aquisição de materiais procurando sempre a mais elevada qualidade e sustentabilidade dos seus recursos. A maioria das matérias-primas utilizadas na produção de artigos é proveniente da natureza, sejam estas matérias de origem vegetal, animal ou mineral. Uma vez que se tratam de recursos não reutilizáveis, a marca compromete-se em ter um impacto regenerativo na biodiversidade através de práticas sustentáveis implementadas na sua cadeia de abastecimento. Em 2016 a LVMH consolidou o programa LIFE definindo objetivos compartilhados por todas as *Maisons*, a fim de acelerar o progresso em direção à excelência ambiental até 2020 (LVMH, 2021). No sector de moda e artigos de pele, o grupo

¹¹ Pacto Global é uma iniciativa da Nações Unidas que consiste em 10 princípios universais incluindo as áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção. Esta iniciativa visa o desenvolvimento de ações, por parte das empresas e corporações, que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 16 mil membros, entre empresas e organizações, distribuídos em 69 redes locais, que abrangem 160 países. O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

¹² A Carta Francesa de Diversidade Corporativa surge em linha com os esforços encetados pela Comissão Europeia e com as prioridades da Estratégia Europa 2020 que consiste no crescimento inteligente, sustentável e inclusivo da UE, consagra o emprego e a coesão social como duas das áreas prioritárias de intervenção, com a necessidade de assegurar o acesso e a igualdade de oportunidades para todos/as ao longo da vida, bem como a promoção da igualdade de género para melhoria das taxas de participação no mercado de trabalho, reforço do crescimento e da coesão social.

adotou cinco metas principais a serem atingidas até ao ano de 2020 (LVMH Board Directors, 2019, p.69):

1. Pelo menos 70% do couro adquirido em curtumes ser certificado pela LWG¹³;
2. Pelo menos 70% do algodão comprado ser proveniente de fornecedores de algodão sustentável¹⁴;
3. Certificação *LVMH Crocodilians Standard*¹⁵ para todas as fazendas de crocodilos que abastecem o grupo;
4. Pelo menos 80% das peles fornecidas por fazendas ser certificada pela FurMark¹⁶, até o final de 2019;
5. Integração dos Princípios de Abastecimento Animal - desenvolvidos com a organização sem fins lucrativos Business for Social Responsibility (BSR) - em contratos com fornecedores.

A Louis Vuitton adquire a matéria-prima de fornecedores localizados em todo o mundo, com os quais estabeleceu relações de parceria. A estratégia de aquisição de materiais implementada pela marca nos últimos anos permitiu que os requisitos de volume, qualidade e inovação fossem garantidos graças a uma política de concentração e apoio aos melhores fornecedores. Em simultâneo, a Louis Vuitton, limita a sua dependência dos fornecedores sendo que a principal empresa que disponibiliza o couro é responsável por apenas 18% do total de abastecimento deste material (LVMH Board Directors, 2019, p.13).

Tecnologia e Desenvolvimento – A inovação como um dos valores do Grupo, torna a tecnologia um dos pontos de destaque da LVMH. O Grupo é um dos parceiros fundadores da Viva Technology que reúne, anualmente em Paris, alguns dos maiores nomes da tecnologia e desenvolvimento digital. Em 2017 o Grupo criou o *LHMV Innovation Award* no sentido de reconhecer e alavancar novas *startups*. Este prémio reforça os valores de iniciativa e empreendedorismo e é aberto a pequenas empresas com menos de 5 anos, menos de 50

¹³ A certificação LWG é um padrão criado pela Leather Working Grupo para melhorar o desempenho ambiental dos curtumes (energia, água, resíduos, rastreabilidade).

¹⁴ O grupo LVMH aderiu à Better Cotton Initiative (BCI), que desenvolveu um padrão para encorajar melhorias nos principais impactos ambientais do cultivo algodão em escala global

¹⁵ LVMH Crocodilians Standard é a primeira do mundo que audita e avalia a cadeia de abastecimento de pele de crocodilo seguindo quatro critérios: conservação da espécie, bem-estar animal ao longo da vida em cativeiro, condições de trabalho dos funcionários e proteção animal.

¹⁶ Furmark®, certificação global que conta com um sistema de rastreabilidade para pele natural e que garante o bem-estar animal e padrões ambientais.

funcionários e com avaliações inferiores a 100 milhões de euros e, fundamentalmente, que apresentem soluções que sejam relevantes para a LVMH.

Outra iniciativa do Grupo é a o programa *Las Maisos des Startups*, este programa tem como propósito acelerar *startups* cujas soluções têm potencial na indústria do luxo. Com acesso privilegiado ao ecossistema de 75 marcas, o programa permite o envolvimento com os empreendedores que apresentam propostas relevantes para as cinco categorias de negócio da LVMH.

Mais recentemente o Grupo confirmou uma parceria com a Google Cloud Create, que visa implementar novas tecnologias de inteligência artificial (IA) e *machine learning* (ML) em cada uma das 75 *Maisons* com o intuito de melhorar não só a operação do negócio (previsão vendas e otimização de *stocks*) mas também melhorar e elevar a experiência do consumidor através da personalização da venda. À medida que a tecnologia de IA for integrando em profundidade os sistemas operativos do Grupo, esta terá impacto em toda a sua cadeia de valor, desde a cadeia de abastecimento aos interfaces com funcionários, fornecedores e clientes (Tréhan & Boullard, 2021).

A criatividade e inovação fazem parte dos valores do Grupo e, a aposta em novas soluções de desenvolvimento tanto a nível tecnológico como de performance em geral, são prioridades. Dada a situação incerta provocada pelo Covid-19, a Louis Vuitton continuará a enriquecer sua oferta e a investir no canal de vendas digital (LVMH, 2020).

Atividades Primárias

Logística de Entrada – A matéria-prima é adquirida de fornecedores cuidadosamente selecionados pelo Grupo e que, conforme já referido, sejam produtores certificados e que estejam alinhados com as preocupações animais e ambientais da LVMH. Todos os artigos de pele da marca Louis Vuitton são exclusivamente manufaturados em fábricas localizadas em França, Espanha e Estados Unidos e distribuídos diretamente para as próprias lojas em todo o mundo.

Operações – A Louis Vuitton garante a qualidade e excelência dos seus artigos desenvolvendo as habilidades dos funcionários ao longo de suas carreiras. Fundada em 2010, a Escola de *Savoir-Faire* ensina e formaliza as técnicas e tradições de confeção dos seus produtos. O grupo LVMH promove as competências dos seus colaboradores através de

programas de formação e promovendo a tanto a mobilidade interna entre *Maisons*, como geográfica e funcional (LVMH, 2017).

Logística de Saída - A gestão e distribuição de stocks da marca Louis Vuitton baseia-se na previsão de vendas e utiliza o transporte marítimo para expedições internacionais. Relativamente à logística de transporte, esta é terceirizada por parceiros que têm de se submeter aos critérios e certificações ambientais impostas pela LV. Os únicos pontos de venda são as lojas físicas e online oficiais da marca.

Marketing e Vendas – Como estratégia de marketing, a Maison Louis Vuitton utiliza de quatro estratégias distintas (Thomas, 2021):

1. Promover a qualidade da produção manual: numa era em que tudo que consumimos é produzido em massa, a qualidade e exclusividade de artigos cuidadosamente confeccionados à mão traz, por si só, uma atenção e desejo para a marca;
2. Exclusividade: lançamento de coleções exclusivas que ficam disponíveis por determinado tempo e, por vezes, apenas em determinado canal de venda (exclusivo online);
3. Parcerias com artistas e celebridades: ao longo dos anos a LV trabalhou com reconhecidos artistas e designers e promovendo as suas coleções com campanhas que contavam com a participação de celebridades como atores, cantores e modelos.
4. Mistura entre tradição e inovação: respeitando os valores tradicionais e apresentando-os de forma inovadora, a LV conseguiu chegar a diversos tipos de público.

A marca Louis Vuitton, tal como todas as *Maisons* do Grupo, transmite de forma clara os seus valores de criatividade, inovação, qualidade e excelência que se traduzem, na perceção do consumidor, em marcas de confiança e bons valores.

Serviço – Para além dos serviços de personalização de produto e acompanhamento personalizado da compra, a LV oferece garantia vitalícia dos seus produtos e tem um departamento dedicado apenas à reparação. A marca também disponibiliza um serviço de pós-venda dedicado à resolução de quaisquer eventuais problemas ou questões que possam surgir após o consumidor adquirir o produto.

5.3 Políticas de Desenvolvimento Sustentável

O grupo LVMH foi um dos primeiros, em 1992, a criar o seu próprio departamento de meio ambiente. Desde então, o Grupo tem se dedicado a desenvolver e implementar políticas que vão de encontro aos valores propostos pelos princípios de desenvolvimento sustentável (LVMH, 2016).

Em 2012, foi lançado o programa LIFE (LVMH Initiatives For the Environment) que reforçou as iniciativas ambientais baseadas em nove desafios fundamentais para o desempenho sustentável do Grupo (LVMH, 2016), como mostra a figura 8. Em 2015, foi realizada uma revisão ao programa que resultou no LIFE-LVMH 2020, tendo sido definidos novos objetivos quantificados em quatro áreas estratégicas: reduzir a pegada ambiental dos produtos do grupo, implementar cadeias de abastecimento sustentáveis, reduzir as emissões de gases com efeito de estufa e melhorar o impacto ambiental dos locais próprios (Dias Reis, 2018, p.94).



Figura 8: Dinâmica do programa LIFE-LVMH (fonte Relatório Ambiental 2016 LVMH)

Segundo o relatório ambiental realizado pelo Grupo em 2016, assim que o LIFE 2020 foi lançado, as equipas da LVMH entraram em ação. A Direção do Departamento Ambiental procedeu a alterações no software de planeamento e reporte da empresa e redesenhou o site intranet para que incluíssem os desafios do programa. Enquanto isso, as *Maisons* mobilizaram os seus departamentos ajustando a estrutura organizacional no sentido de implementar, com sucesso, as respetivas iniciativas voltadas para a proteção do meio ambiente.

A marca Louis Vuitton constituiu um comité cuja função é orientar assuntos como certificações e assuntos ambientais, como a reciclagem e *upcycling*. À luz das iniciativas propostas pelo LIFE 2020, a marca aumentou o orçamento ambiental em 50% entre 2016 e 2017 em comparação com 2016 com investimentos significativos na área do eco-design e responsabilidade ambiental e também na sua cadeia de abastecimento, com especial foco na redução de emissão de CO2 (LVMH, 2016).

No ano de 2020 as metas propostas em 2016 pelo programa LIFE 2020 tinham sido alcançadas com grande sucesso, sendo que algumas delas excederam os resultados esperados. Na procura por objetivos ainda mais ambiciosos, a corporação desenvolveu um novo plano de ação ambiental, o LIFE 360 (LVMH, 2021). Estes novos objetivos, com prazos distintos (2023, 2026 e 2030), fundamentam-se novamente em quatro estratégias: proteção da biodiversidade, combate às mudanças climáticas, economia circular e transparência.

O grupo LVMH apoia os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), programa desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, composto por 17 objetivos e 169 metas que visam garantir o futuro das próximas gerações de forma sustentável. Para contribuir de forma ativa e relevante para este programa, o Grupo conduziu um estudo onde foram avaliadas mais de 150 iniciativas que abrangem 12 dos 17 objetivos e 34 das 169 metas contempladas no ODS. As metas 12 e 13 (consumo responsável e combate às mudanças climáticas) foram as que mais geraram iniciativas dentro da corporação (LVMH, 2016). Estas iniciativas foram contempladas no programa LIFE 2020 e continuam a fazer parte das estratégias traçadas no LIFE 360.

6. Análise de Estudo de Caso

6.1 Mercado de segunda mão de marcas de luxo no sector da moda

A moda de luxo em segunda mão é uma tendência global, e está cada vez mais presente nos guarda-roupas dos consumidores. Seja em sites de revenda, boutiques de segunda mão ou marcas e lojas tradicionais, esta tendência de compra de artigos usados está em crescimento. Segundo um estudo realizado pela BCG, baseado num questionário realizado a uma amostra de sete mil pessoas, de seis países diferentes, estima-se que no ano de 2023 a percentagem de bens de moda adquiridos em segunda mão tenha um crescimento de cerca de 6%, como demonstra a figura 9.

Closet share of secondhand fashion could grow from 21% to 27%

% of wardrobe composition by channel for secondhand customers

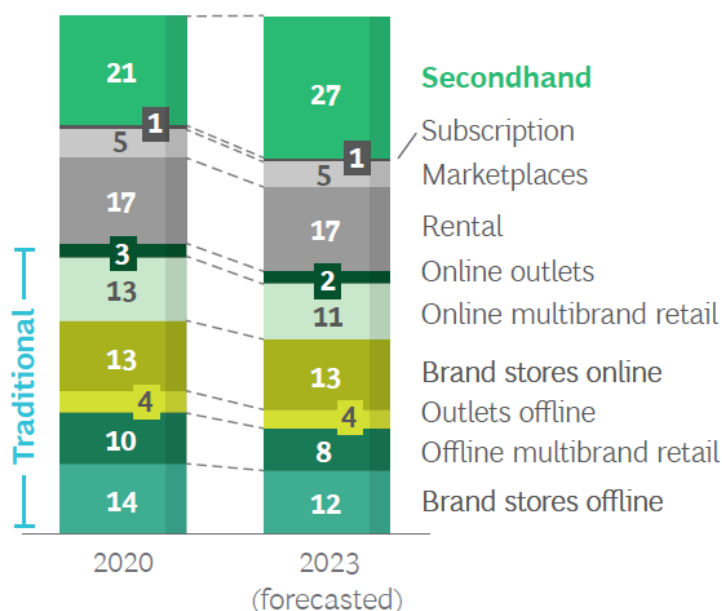


Figura 9: Composição, em percentagem, do guarda-roupa dos consumidores por canal de compra (fonte BCG)

Considerando ainda o mesmo estudo, ao analisar as motivações dos consumidores em adquirir bens de segunda mão, a acessibilidade, disponibilidade e exclusividade continuam a ser os principais motivadores, contudo, as preocupações ambientais também contribuem para o crescimento deste tipo de negócio e tem vindo a ganhar força nos últimos dois anos.

Em parceria com a Vestiare Colletive¹⁷, a BCG desenvolveu um esquema (figura 10) que ilustra de forma clara o ciclo de compra e venda dos consumidores dos mercados de primeira e segunda mão de bens de luxo, bem como os pontos em que os dois negócios se cruzam beneficiando mutuamente a existência um do outro.

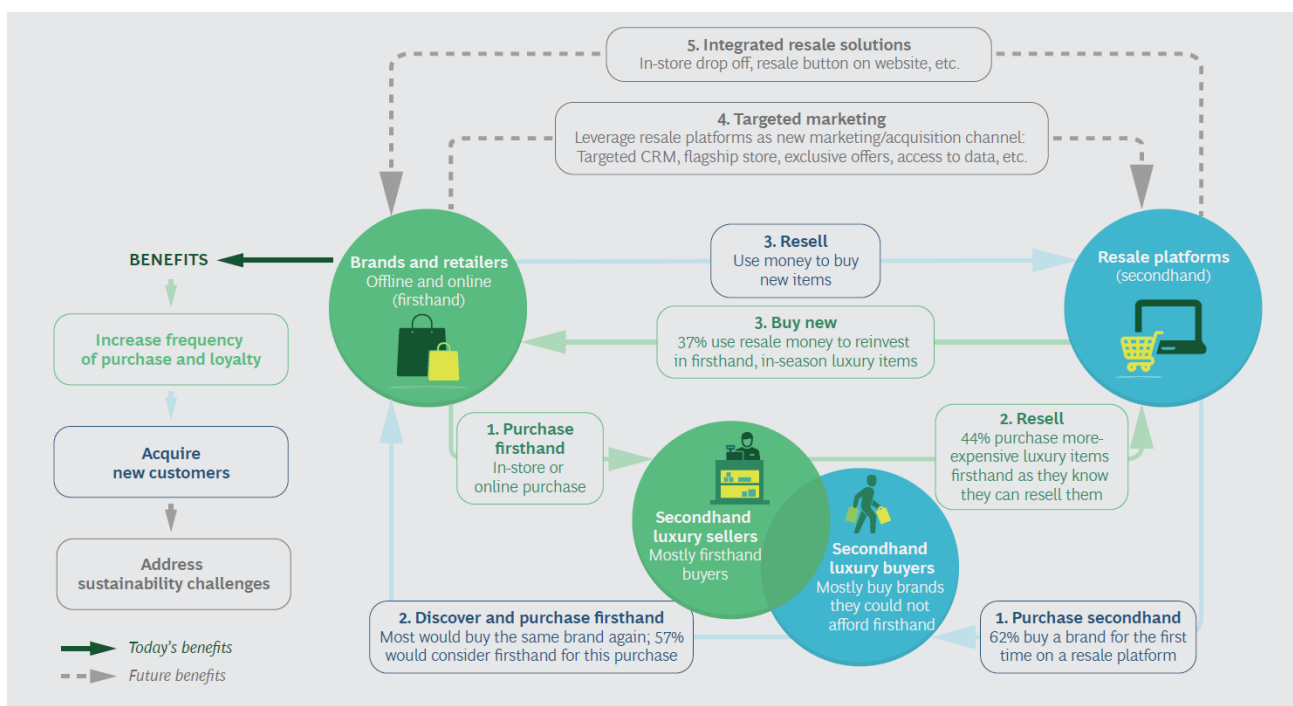


Figura 10: Benefícios de revenda para as marcas de luxo e retalhistas (fonte BCG x Vestiaire Collective, 2019)

Ao analisar a figura 10, é possível analisar que existem dois tipos de perfil que beneficiam do mercado de revenda de bens de luxo, o vendedor e o comprador.

¹⁷ Vestiaire Collective – plataforma de revenda de bens de luxo, criada em Paris no ano de 2009. Atualmente é a maior e mais conceituada plataforma online do mercado de segunda mão.

Tipologia do Vendedor

Os vendedores das plataformas de revenda, por norma são compradores do mercado de primeira mão e utilizam o valor gerado pela venda de bens de luxo usados para investir em novos produtos de luxo novos. Do estudo realizado pela consultora e plataforma de revenda, 32% da amostra de vendedores afirmara que o principal motivo da venda é para a aquisição de novos produtos em primeira mão. Segundo a plataforma Vestiaire Collective, 70% de todas as vendas são geradas por vendedores que raramente compram em segunda mão, as transações de compras destes perfis são inferiores a 20%, que, no total de todas as transações feitas na plataforma, representam apenas 3% (Abtan et al., n.d.).

Dada a facilidade de utilização das plataformas de segunda mão, o ato de revenda é muito mais cómodo, fácil e simples, e tem conduzido os consumidores de marcas de luxo de primeira mão a mudarem o seu comportamento de compra, 44% referiram que passaram a comprar artigos de luxo mais caros, outros passaram a comprar com mais frequência, investindo aproximadamente a mesma quantia do valor gerado pela sua venda (Abtan et al., n.d.).

Em parceria com a Altgamma, a consultora BCG, realizou um outro estudo avaliação dos consumidores de luxo (figura 11), através de questionário a uma amostra de mais de doze mil indivíduos, de dez países distintos. Desta amostra, 34% já revendeu artigos de luxo e 44% tem em conta o valor do artigo caso pretenda revendê-lo (2019 True-Luxury Global Consumer Insight, 2019, p. 32).

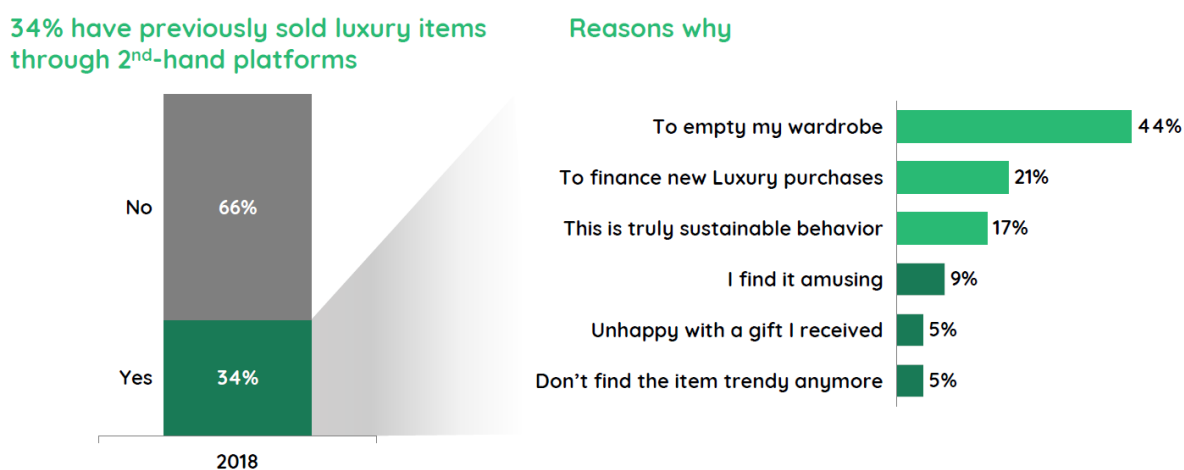


Figura 11: Aderência dos consumidores de luxo de primeira mão ao mercado de revenda e respetivas motivações (fonte BCG vs. Altgamma, 2019)

Tipologia do Comprador

Os compradores de bens de luxo usados são, na sua maioria, consumidores que não têm acesso ao mercado de luxo primário (Abtan et al., n.d.). Considerando da consultora BCG, 71% dos compradores de artigos de luxo em segunda mão tendem a adquirir marcas que eles não conseguem comprar em primeira mão. À medida que os compradores amadurecem – este amadurecimento pode ser a nível particular (evolução profissional, aumento salarial, melhores condições de vida) ou através da revenda de artigos já adquiridos na plataforma de segunda mão – conduz ao aumento poder de compra e recursos financeiros necessários para transitar para o mercado primário. Quando esta mudança de mercados acontece os consumidores já estão mais informados sobre uma determinada marca e, conseqüentemente, aumenta a possibilidade de lealdade após a transição. Entre os participantes compradores da pesquisa da BCG e VC, 62% referiram que a primeira aquisição de uma marca de luxo que gostam foi de segunda mão. Destes 62%, a maioria considera comprar aquela marca novamente - 43% compraria novamente em segunda mão e 57% considerariam comprar em primeira mão (Abtan et al., n.d.).

Transitando para o estudo realizado com a Altgamma, da amostra selecionada, 60% estaria mostra interesse em adquirir artigos de luxo em segunda mão. Destes 60%, 26% já adquiriu efetivamente artigos de luxo usados (figura 12) e, dentro destes 26% 80% das compras é feita por plataformas digitais (2019 True-Luxury Global Consumer Insight, 2019, p.27).

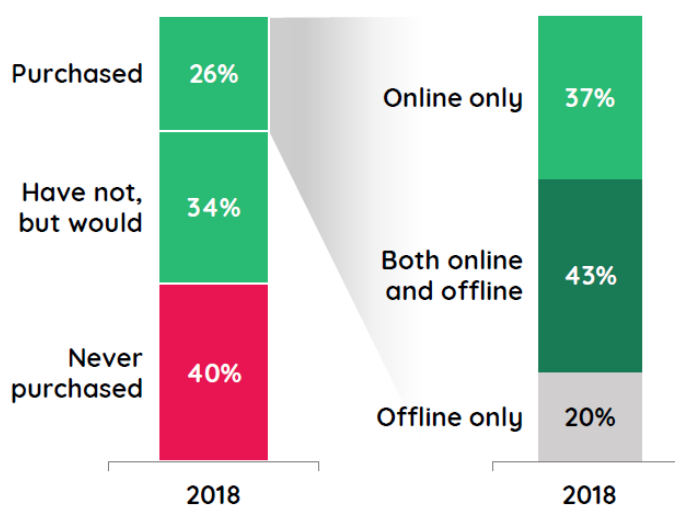


Figura 12: Compras no mercado de segunda mão e canal de compra (fonte BCG x Altgamma, 2019)

6.1.1 Plataformas Online de Revenda

Os canais de venda do mercado de segunda mão de bens de luxo têm sido um dos importantes fatores para o acelerado crescimento deste sector. Os canais de vendas online mudaram o comportamento dos consumidores, uma vez que a relação vendedor/comprador se tornou volátil, podendo o utilizador da plataforma de revenda estar simultaneamente nas duas posições (Turunen & Pöyry, 2019).

Segundo a revista online Luxe Digital, o boom no mercado de revenda de luxo online deve-se às plataformas digitais como Vestiaire Collective e The RealReal, que ajudaram a dissipar o estigma associado a itens usados (Luxe Digital, 2020). De acordo com a revista, as plataformas de revenda de luxo online transformaram o mercado de segunda mão, oferecendo uma grande quantidade de produtos certificados e altamente procurados. A plataforma Vestiaire Collective, fundada em Paris, no ano de 2009, é atualmente a maior plataforma de revenda de bens de luxo (figura 13). Utilizadores de todo mundo fazem upload na plataforma de mais de 25 mil novos artigos de luxo por semana (*Case Study: add a feature to Vestiaire Collective*, 2020). A plataforma concorrente, The RealReal, registou no seu relatório anual, mais seis milhões de novos utilizadores em 2020, sendo que 45% deste número são vendedores (Lim, 2021).

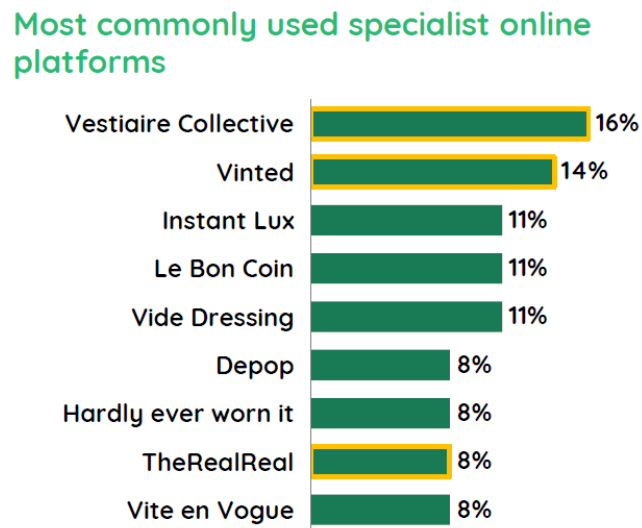


Figura 13: Plataformas online de revenda de bens de luxo mais utilizadas (fonte BCG x Altagamma, 2019)

6.1.2 Performance das marcas de luxo nas plataformas de revenda

A empresa Save on Energy, realizou recentemente um estudo que procura saber quais as marcas de moda mais comercializadas nos sites de venda de artigos em segunda mão. Neste estudo, foram consideradas as seguintes plataformas: Depop, eBay, ASOS Marketplace, Etsy e Vestiaire Collective (Save on Energy, 2021).

Conforme é possível verificar na figura 14, a marca mais comercializada na Vestiaire Collective é a marca italiana Gucci, com um total de 163 810 unidades introduzidas no site. No entanto, no ranking total de todas as plataformas, consideradas no estudo da Save on Energy, a marca desce para a 12ª posição, com um total de 345 109 unidades (Save on Energy, 2021).

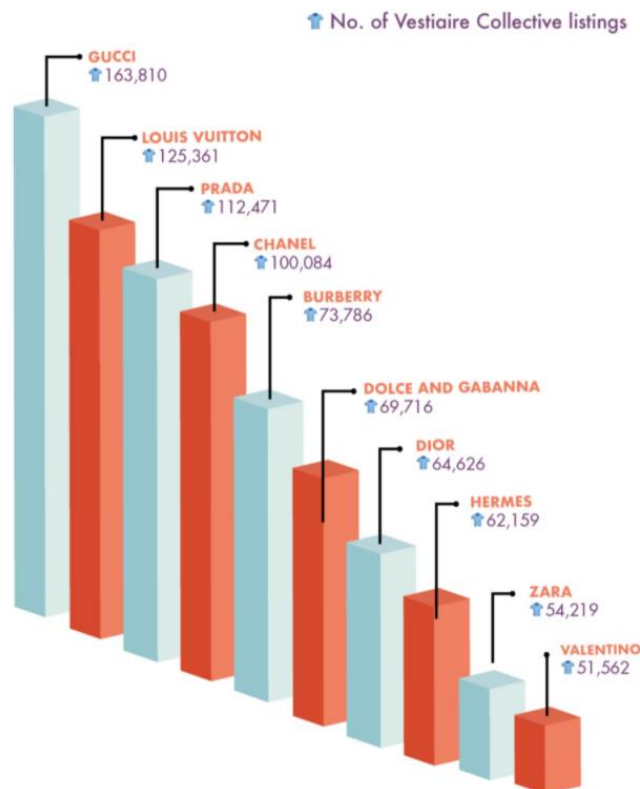


Figura 14: Top 10 das marcas mais vendidas na plataforma Vestiaire Collective (fonte Save on Energy, 2021)

A marca Louis Vuitton, que aparece na segunda posição do gráfico, apresenta um total de 125 361 unidades. Relativamente ao total das plataformas em estudo, com apenas 172 571 unidades, das quais cerca de 47 mil anúncios encontram-se na plataforma eBay e cerca de 26 mil na Etsy (Save on Energy, 2021).

A marca de luxo francesa está em primeiro lugar nos artigos mais vendidos da The RealReal (The RealReal, 2020) e, novamente em segundo no estudo realizado pela BCG e Altgamma (figura 15).

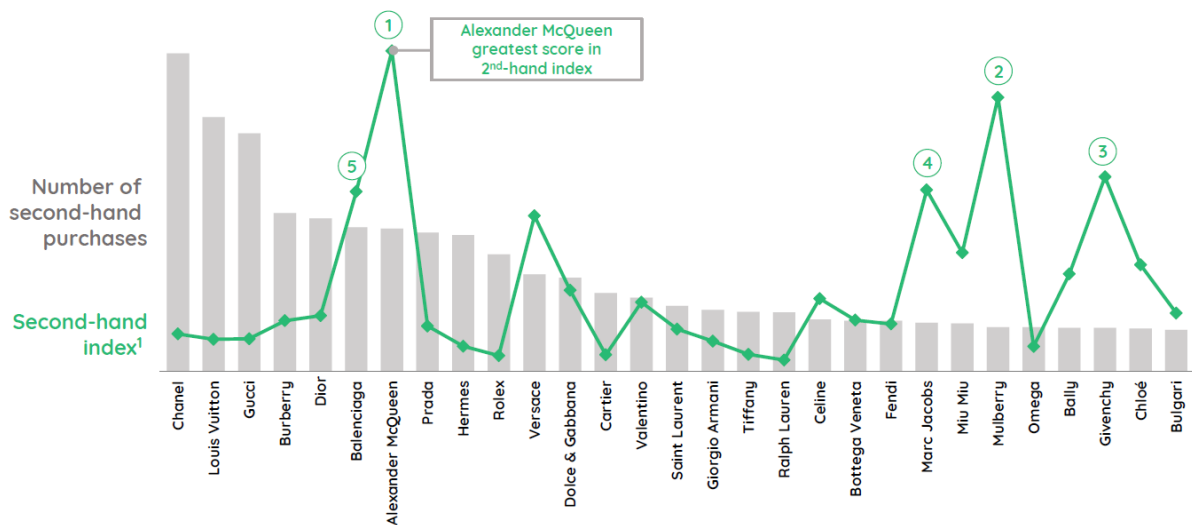


Figura 15: Ranking das marcas mais vendidas no mercado de segunda mão (fonte BCG x Altgamma, 2019)

Considerando as categorias dos artigos de luxo mais procurados nas plataformas de revenda, sem dúvida as bolsas e malas de senhora são as mais cobiçadas pelos consumidores (figura 16). Segundo a BCG e a Altgamma, 40% dos consumidores deste mercado compram bolsas de luxo (2019 True-Luxury Global Consumer Insight, 2019, p.29).



Figura 16: Percentagem de categorias de bens de luxo vendidas no mercado de segunda mão (fonte BCG x Altgamma, 2019)

Segundo a plataforma Luxe Digital (figura 17), que considera a marca Louis Vuitton a segunda mais popular nos canais de venda e revenda digitais, as famosas malas de pele da marca francesa são os artigos mais procurados online (Luxe Digital, 2020).

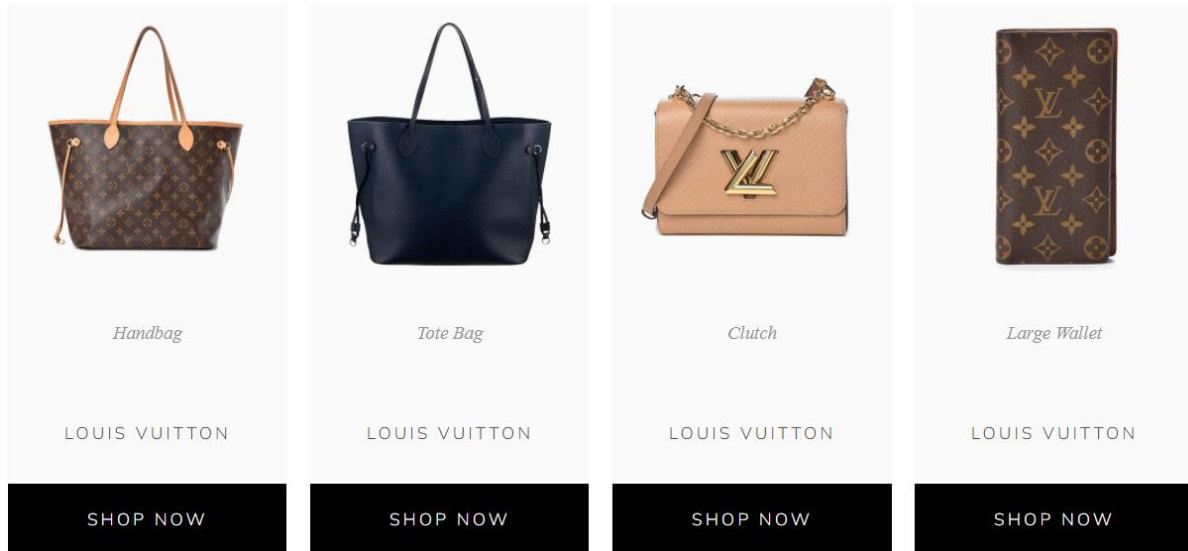


Figura 17: Artigos da marca Louis Vuitton mais procurados em canais de compra online em 2020 (fonte Luxe Digital, 2020)

6.1.3 Contribuição para a sustentabilidade

Não apenas como uma tendência, mas uma mudança completa de mentalidade, o conceito de sustentabilidade - principalmente em relação à moda, que é amplamente conhecida como uma das indústrias mais poluentes do mundo - está presente no pensamento e nas ações dos consumidores (Vestiaire Collective, 2021).

No estudo realizado pela BCG e Altagamma, 59% dos consumidores de luxo afirmam que a sustentabilidade influencia a sua decisão de compra, 17% refere que adquire produtos de luxo em segunda mão por se tratar de um comportamento mais sustentável, 13% transitou para o consumo de marcas de luxo sustentáveis e 10% têm o conceito de sustentabilidade como um dos três valores que definem luxo (2019 *True-Luxury Global Consumer Insight*, 2019). Neste mesmo estudo (figura 18), 42% da amostra respondeu que se importa com a sustentabilidade.

“ Why is sustainability important to you when it comes to luxury goods? ”

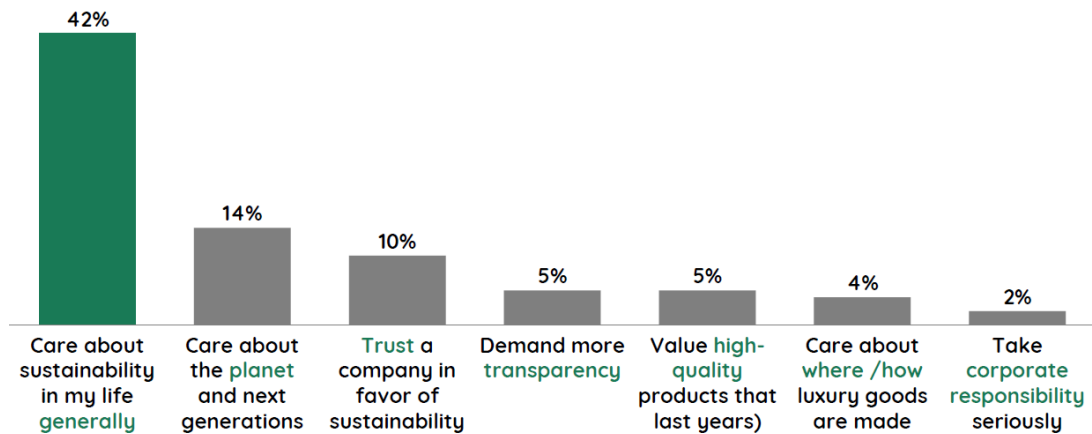


Figura 18: Importância da sustentabilidade no que toca aos artigos de luxo (fonte BCG x Altagamma, 2019)

A indústria da moda não pode permanecer num modelo económico linear. Em entrevista para a McKinsey & Company, Max Bittner, fundador da plataforma Vestiaire Collective, afirma que os consumidores no futuro vão evitar os produtos baratos e de curta duração e vão optar por artigos de design com maior qualidade adquiridos em plataformas de revenda (Bittner et al., 2020).

Nos questionários realizados pela BCG, em parceria com a VC, 85% dos compradores das plataformas de revenda de bens de luxo trocou as marcas de *fast fashion* para passar a consumir menos produtos, mas de melhor qualidade (efeito *upscale*), 70% passou a cuidar melhor dos seus bens graças à possibilidade e facilidade de revenda no futuro e 60% dos vendedores das plataformas não teriam dado uma nova vida aos seus produtos se não existisse o mercado de revenda.

O CEO Vestiaire Collective refere que, ao estender o ciclo de vida dos produtos em apenas nove meses, as emissões de carbono da indústria reduzem em cerca de 30%.

“There is somewhere between half a trillion and a trillion dollars’ worth of luxury goods in people’s closets, and probably half of it is unworn. Resale is a fundamental solution to the enormous environmental challenges that we face.” (Max Bittner, 2020)



Figura 19: Média de recursos poupados e resíduos reduzidos a cada compra feita em segunda mão (fonte, Farfetch, 2019)

No questionário realizado pela BCG (Abtan et al., n.d.), 62% dos artigos de luxo que vão para venda nas plataformas de segunda mão são de alta qualidade, muitos novos ou praticamente novos (entre 3 a 10 utilizações).

A plataforma Farfetch também apresentou um estudo sobre os consumidores do mercado de segunda mão, que conta com uma amostra de 3 mil indivíduos de três países distintos, 38% desta amostra afirma que mais de metade dos artigos do seu guarda roupa são em segunda mão e 16% são consumidores de bens de luxo (Farfetch et al., 2019).

6.1.4 O modelo de negócio da revenda inserido na estratégia das marcas de luxo

De uma forma geral, as marcas de luxo têm receio de incentivar o mercado de segunda mão pela canibalização de vendas e comprometimento da exclusividade dos produtos (Luxe Digital, 2020). Contudo, não só as questões relacionadas com a sustentabilidade mas também a oportunidade que surge do ascensão do mercado secundário nos canais de venda digitais, começa a surtir efeito em algumas marcas da indústria da moda de luxo (Luxe Digital, 2020). Empresas de luxo que apoiam a sustentabilidade tendem a ser mais admiradas por participarem de um ecossistema mais responsável dada a importância da sustentabilidade para os jovens consumidores aos dias que correm (Abtan et al., n.d.).

Algumas iniciativas, por parte de algumas marcas de luxo já começam a ser notadas. Em 2019 a marca inglesa Burberry anunciou uma parceria com a plataforma de revenda The RealReal, em que incentiva a compra de bens da marca na plataforma e receber uma consultoria de *personal styling* em loja selecionadas da Burberry nos Estados Unidos. Após esta ação a procura da marca na plataforma de segunda mão, aumentou em 64% (Luxe Digital, 2020).

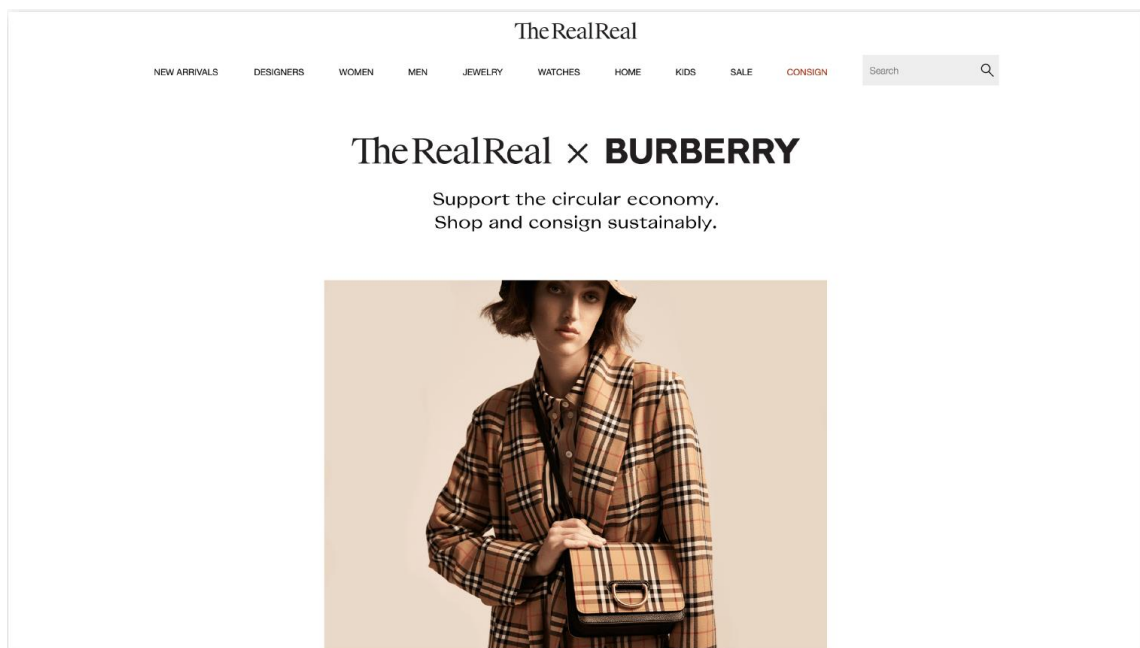


Figura 20: Campanha de comunicação da parceria The RealReal x Burberry (fonte Luxe Digital, 2020)

Outra colaboração recente, entre a Vestiaire Collective e a Alexander McQueen, promove os consumidores primários da marca a revenderem as peças na plataforma de revenda em troca de crédito nas lojas oficiais Alexander McQueen. Na Vestiaire Collective, as peças de segunda mão terão o selo “Brand Partner”, figura 21 (Vestiaire Collective, 2021).

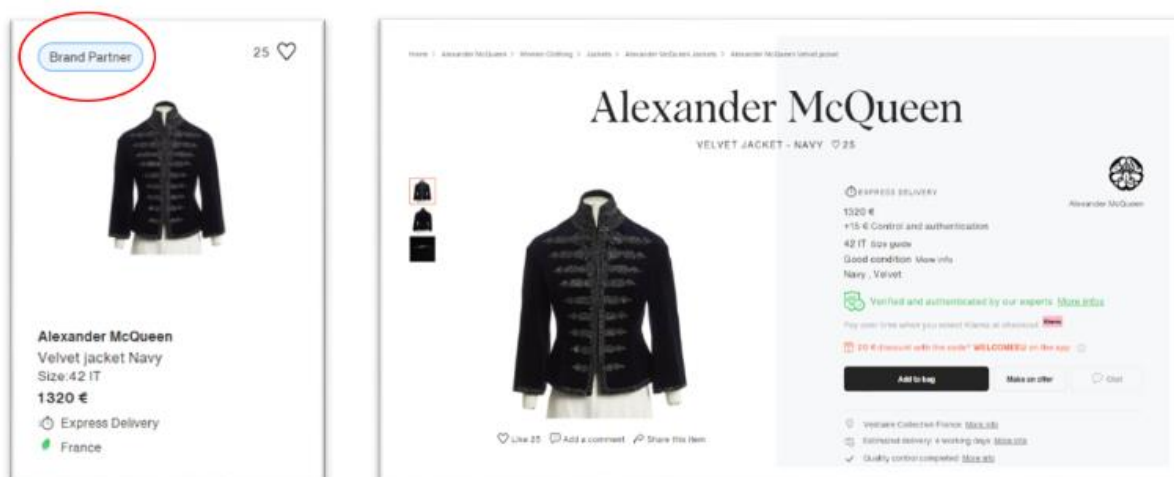


Figura 21: Selo "Brand Partner" e comunicação da marca Alexander McQueen na plataforma Vestiaire Collective (fonte Vestiaire Collective)

A marca de luxo Gucci, que está entre as mais vendidas, tanto no mercado primário como secundário, também assumiu uma parceria com a The RealReal (figura 22), incluindo uma loja online inserida dentro da própria plataforma da TRR com artigos de utilizadores vendedores bem como mercadorias disponibilizada diretamente pela marca. A marca italiana também é a primeira a incentivar os clientes a comprar e vender os seus produtos na TRR: para cada produto comprado ou vendido, a plataforma de revenda plantará uma árvore por meio da One Tree Planted, uma organização sem fins lucrativos que trabalha no reflorestamento global (Vogue, 2020).



Figura 22: Campanha de comunicação da parceria The RealReal x Gucci (fonte Miled, 2021)

Embora o mercado de bens de luxo de segunda mão seja hoje relativamente pequeno em comparação com o mercado primário, o rápido crescimento do negócio da revenda não passa despercebido pelas marcas desta indústria de luxo. À medida que as atitudes em relação ao consumo e sustentabilidade continuam a evoluir, o mesmo vai acontecer com o mercado secundário e adotar uma abordagem favorável à revenda de luxo é, portanto, uma consideração comercial importante. Se as marcas de luxo desejam manter algum nível de controle de qualidade no mercado secundário, desempenhar um papel ativo na revenda será fundamental para aumentar manter e/ou aumentar a sua base de clientes (Luxe Digital, 2020).

6.2 Contributos de um modelo circular para a cadeia de valor das marcas de luxo

Conforme já foi analisado, o mercado de revenda no contexto de luxo tem vindo a crescer. As preocupações ambientais e com o futuro das gerações que estão por vir são questões que cada vez mais têm influência na decisão de compra dos consumidores (Kapferer, 2015).

No estudo realizado pela BCG e Altgamma, 56% da amostra afirma que se informa antes de realizar a compra se a marca tem ou não responsabilidade social e, desta percentagem, 61% afirma que saber que a marca é sustentável influencia a sua escolha.

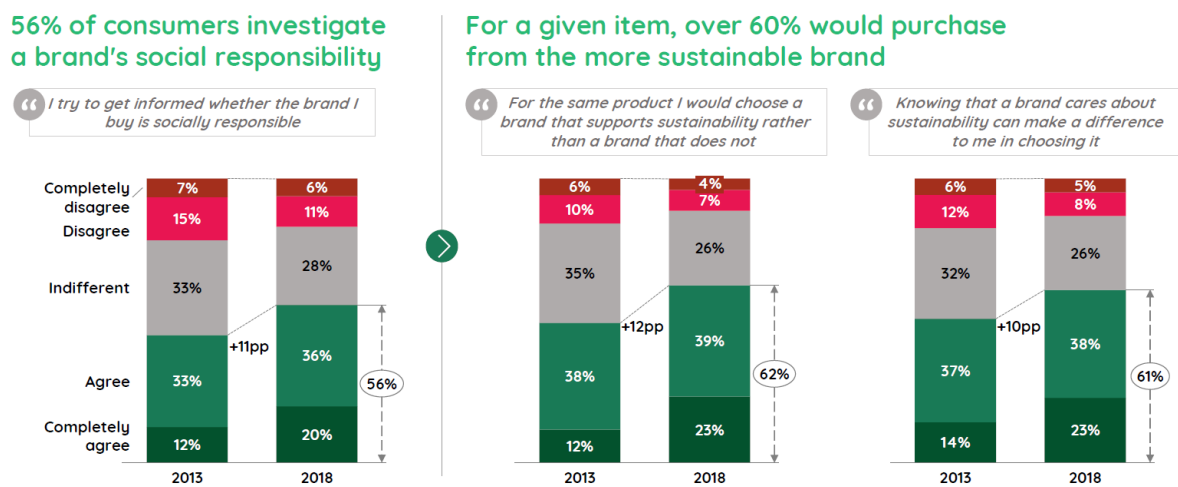


Figura 23: Influência da responsabilidade social e sustentabilidade da marca na decisão de compra (fonte BCG x Altgamma, 2019)

Segundo a plataforma Luxe Digital, os consumidores de luxo das gerações mais novas, tendem a valorizar mais o acesso ao luxo do que possuí-los para sempre. Neste contexto, as compras de segunda mão são percebidas como uma forma responsável pelas novas gerações com poder de compra de adquirirem algo temporariamente, sem contribuir para o impacto negativo no ambiente (Luxe Digital, 2020).

A Luxe Digital, afirma então que existem quatro formas de as marcas de luxo beneficiarem do novo negócio de revenda de artigos em segunda mão:

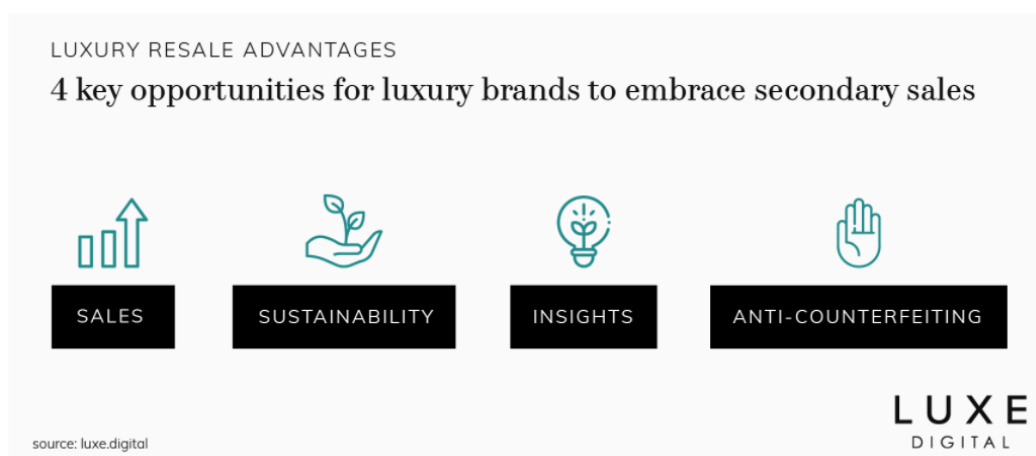


Figura 24: Oportunidades das marcas de luxo no mercado de venda de artigos em segunda mão (fonte Luxe Digital, 2020)

1. Aumentar e potencializar as vendas:

O mercado de segunda mão atua como um "mecanismo de recrutamento" para as marcas de luxo, incentivando o interesse pelo luxo a compradores destes bens pela primeira vez. As plataformas de revenda são ferramentas que põe em contacto pela primeira vez as marcas de luxo com compradores de bens de luxo usados que ainda não têm acesso ao mercado primário. Este contacto através do mercado secundário constrói uma fidelidade com estes clientes que, no futuro, serão consumidores primários (Luxe Digital, 2020).

Para além dos utilizadores compradores das plataformas, existem também os utilizadores vendedores. Segundo um estudo da BCG com a Vestiaire Collective, estes clientes, na sua maioria, são compradores do mercado primário que, ao venderem os seus bens de luxo usados reinvestem em novos bens de primeira mão, sendo que compram com mais frequência ou artigos com uma média de preços mais elevada visto que sabem que podem revender este bens no futuro (Abtan et al., n.d.).

Conforme já foi verificado no ponto 5.1.2, a marca de luxo Louis Vuitton é a segunda mais procurada na plataforma Vestiaire Collective e a primeira na The Real Real, sendo as malas de couro os produtos mais cobiçados. Ainda que a marca de luxo ainda não integre nas suas operações e nem colabore com as plataformas de revenda de bens de luxo online, o diretor de imagem, comunicação e ambiente do grupo LVMH, Antoine Arnault, afirma que está a estudar esta possibilidade (Vogue Business, 2020).

Por ser um mercado crescente e, principalmente pelas questões ambientais, o grupo LVMH está a estudar a integração de algumas das suas 75 marcas no mercado de revenda de bens de luxo (Vogue Business, 2020). A diretora de desenvolvimento ambiental da LVMH, H el ene Valade, afirmou que por ser uma das formas de extensão de vida útil do produto esta integra o irá acontecer progressivamente e que já estão em estudo possíveis estratégias a aplicar nos anos 2023, 2026 e 2030 (Vogue Business, 2020).

2. Sustentabilidade:

Num mundo de recursos finitos, a necessidade em integrar a uma cadeia de abastecimento circular e práticas mais sustentáveis, está cada vez mais urgente.   medida que a economia circular cresce, o modelos de negócios de Cadeia de Abastecimento Circular permitem que as empresas melhorem o valor da oferta aos consumidores, operem de maneira preparada e eficiente para o futuro e sejam mais competitivas em geral (Lacy & Rutqvist, 2015, p.42).

Dentro do negócio de revenda e extensão de vida dos produtos, as marcas de luxo podem adotar dois modelos de negócio: a revenda e a recupera o e repara o para vender “como novo” (figura 25).

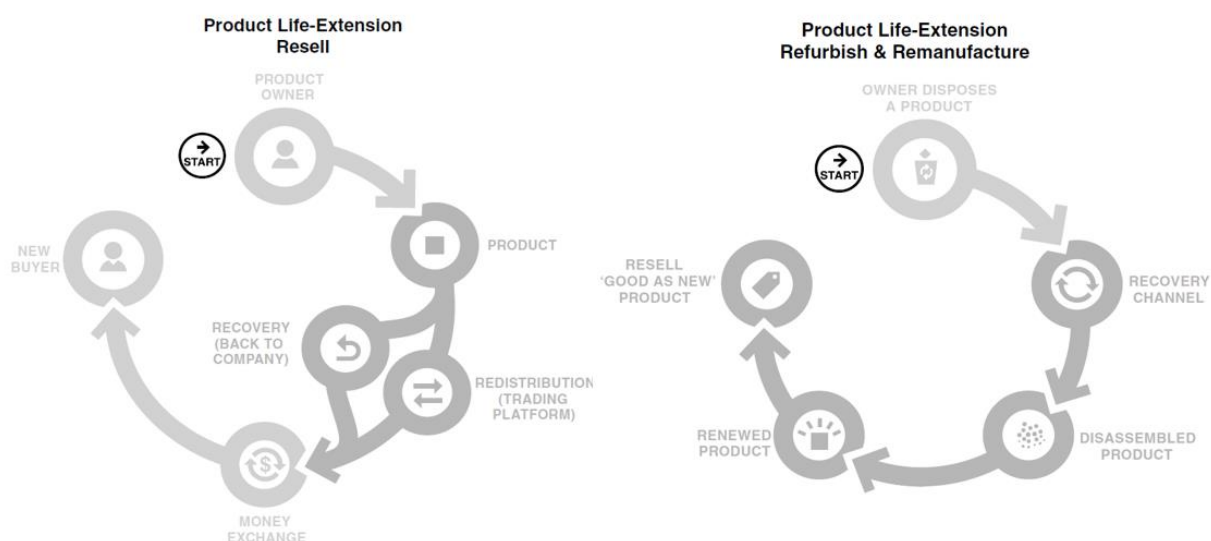


Figura 25: Modelos de negócio da economia circular de extensão de vida do produto.   direita o modelo da revenda e   esquerda o modelo de repara o (fonte Waste to Wealth, 2015)

A marca de luxo Louis Vuitton integra parte deste modelo uma vez que a sua estratégia de crescimento controlado passa pela fabricação de produtos de qualidade e produzidos para durar anos (Kapferer, 2015, p.18) e segundo o autor Kapferer, a durabilidade e qualidade do produto está intrínseco no significado da palavra luxo assim como no da sustentabilidade (2015, p.134). Para além destas características a LV também dispõe de um serviço pós venda, para reparação de qualquer produto original da marca, independentemente da sua data de aquisição (Kapferer, 2015, p.134).

Outra iniciativa da marca de luxo, a LV recentemente lançou a coleção de ténis *Upcycled*, parte da coleção masculina primavera/verão de 2021, desenvolvida pelo diretor criativo Virgil Abloh, produzidos a partir de materiais remanescentes de coleções anteriores (figura 26).

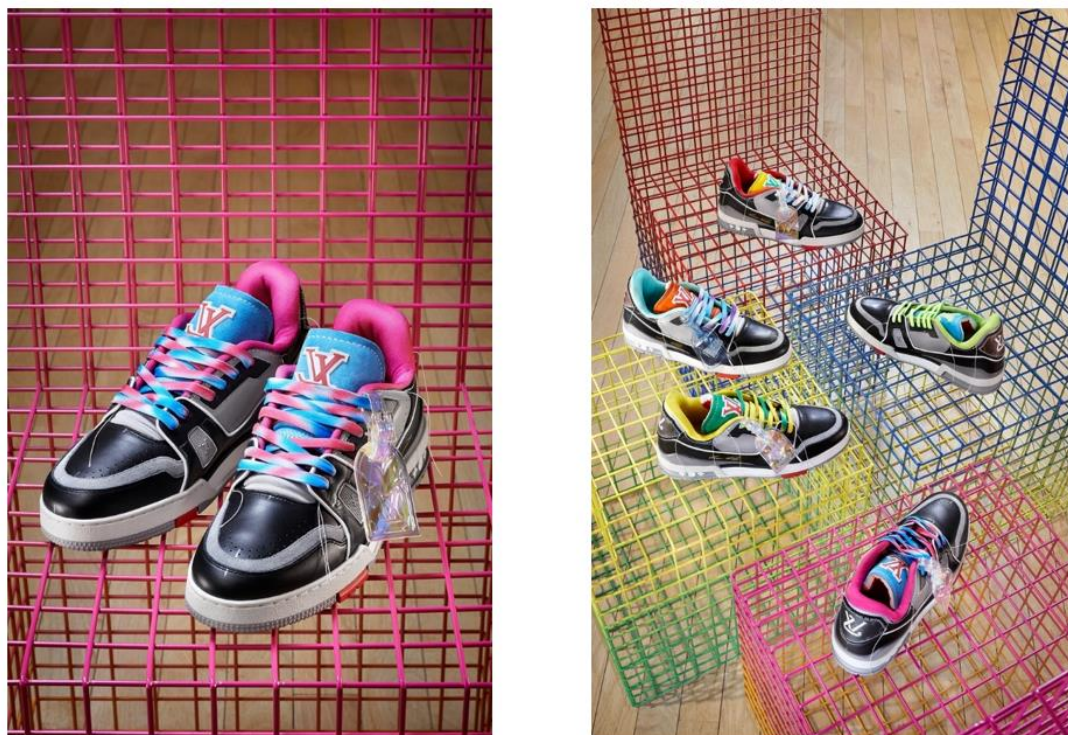


Figura 26: Ténis *Upcycled* da coleção masculina primavera/verão 2021 da marca Louis Vuitton

Ao introduzir estratégias de extensão de vida útil dos produtos, as marcas de luxo não estão apenas a cooperar para o combate ao desperdício e redução de resíduos, mas também a praticar novas estratégias que geram receita. Através do modelo de negócio de extensão de vida útil do produto, a cadeia de abastecimento retira do seu ciclo os recursos

virgens e vinculam a receita à longevidade em vez de ao volume (Lacy & Rutqvist, 2015, p.83).

3. Acesso a novas bases de dados:

Ao colaborar ou gerir o mercado de revenda de luxo, as marcas de luxo podem beneficiar do acesso a dados relacionados a padrões de compra e tendências subjacentes que ajudariam a eventualmente converter compradores de segunda mão para o mercado primário (Abtan et al., n.d.). As tendências de pesquisa e compra, bem como os comportamentos e preferências dos consumidores observados nas plataformas de revenda de luxo, podem servir como indicadores de que marcas de luxo estão em alta no mercado primário e o valor atribuído aos seus produtos (Luxe Digital, 2020).

Segundo Kapferer (2015, p.110) as marcas de luxo precisam identificar e traçar estratégias digitais caso queiram manter a sua diferenciação e controlo de imagem como verdadeiras marcas de luxo e não caírem no patamar das marcas premium. Assim, tendo acesso a uma base de dados mais alargada e nunca antes consultada, é uma vantagem competitiva no posicionamento da marca no mercado.

Em 2011, a Louis Vuitton criou a sua própria agência digital interna com o objetivo de difundir conteúdo sobre a marca no meio digital: história, património, método artesanal de produção, eventos sociais, entrevistas criativas, desfiles de moda, guias de viagens criativos, edições limitadas, etc. (Kapferer, 2015, p.55). Desta forma a marca de luxo mantêm-se presente no digital, inovando (como um dos seus princípios base) no seu conteúdo e controlando a sua imagem no online.

4. Combate à falsificação:

Tal como nas marcas de luxo, no mercado de revenda a relação com os clientes é construída com base na qualidade, excelência, confiança e transparência, portanto, a autenticidade está no centro de qualquer empreendimento de revenda sustentável e bem-sucedido. As plataformas de revenda de bens de luxo criaram departamentos e procedimentos especialmente dedicados à autenticação das peças vendidas por este meio de forma a garantir a qualidade e origem dos bens comercializados. A revenda de luxo oferece assim aos seus consumidores a oportunidade de adquirirem artigos de luxo

originais a preços acessíveis sem recorrerem ao mercado da falsificação (Luxe Digital, 2020).

Segundo a plataforma de autenticação e certificação de marcas de moda de luxo, Entrupy¹⁸, em 2019, a marca Louis Vuitton, somou um total de autenticações no valor de 34 milhões de dólares (mais 13 milhões comparado a 2018), sendo que o material mais autenticado foi o Monograma e no modelo de mala de pele *Neverfull*. A marca de luxo LV representou 39% de todas as autenticações feitas pela Entrupy em 2019 e mantém-se a marca mais autenticada desde 2017.

Ainda no âmbito de combate à falsificação, em Abril de 2021, o grupo LVMH em parceria com a Prada e Cartier do grupo Richemont, lançaram a primeira blockchain de luxo do mundo, a Aura Blockchain Consortium (LVMH, 2021). Esta colaboração entre concorrentes representa uma solução única e inovadora para desafios de comunicação e informação sobre autenticidade, cadeia de abastecimento responsável e sustentável num formato digital e seguro com o objetivo de fornecer aos consumidores um alto nível de transparência e rastreabilidade ao longo do ciclo de vida de um produto. Esta tecnologia combina a identificação de um produto com a identificação do cliente que o adquiriu, dando assim origem a um histórico e à possibilidade de acompanhar de forma fidedigna todo o ciclo de vida do produto sem necessidade de certificações de autenticação de terceiros (LVMH, 2021).

Considerando estas oportunidades para benefício do mercado primário das marcas de luxo, a consequência será a recuperação e controlo da própria imagem ajustando o posicionamento ao longo da vida útil do produto, um desenvolvimento mais sustentável, maior fidelização dos clientes e novas formas de obter receita (Luxe Digital, 2020).

¹⁸ Em 2019/20, a Entrupy foi selecionada como 1 das 26 empresas para participar da 3ª temporada do programa *La Maison des Startups* da LVMH, promovendo a colaboração com outras *startups* de tecnologia e as 75 marcas do grupo LVMH no sentido de desenvolver soluções inovadoras para o combate à falsificação.

6.3 A marca Louis Vuitton inserida no modelo de Economia Circular

A marca de Luxo Louis Vuitton mantém a tradição de confecção de produtos de pele de forma artesanal que, conforme foi estudado no capítulo 4, é uma arte que é passada de geração em geração e bastante valorizada pela empresa. Desta forma, os produtos confeccionados pela LV são percebidos como sendo de extrema qualidade e excelência, características que constituem os pilares da marca (também verificado no capítulo 4). Assim, os bens de luxo confeccionados através de técnicas artesanais, têm uma durabilidade prolongada comparativamente aos produtos de moda rápida (*fast fashion*) concebidos para durar um curto espaço de tempo. É neste estágio que a LV começa a integrar o modelo circular de extensão de vida útil do produto. Segundo Lacy e Rutqvist (2015, p.70) este é o primeiro passo que as marcas precisam dar para que o modelo económico em questão seja bem sucedido.

Outro ponto onde se integra a marca de luxo com o modelo económico circular é no serviço pós-venda para reparação de qualquer produto LV. Este serviço é disponibilizado a qualquer cliente que tenha em sua posse um produto original da marca, independentemente de garantias e datas de aquisição. Segundo os autores Lacy e Rutqvist (2015, p.69) este é outro ponto onde a extensão de vida útil do produto se aplica, uma vez que a reparação de um produto danificado estende a sua utilização. Mais recentemente, a LV desenvolveu produtos a partir de materiais remanescentes de coleções passadas, esta iniciativa também integra, segundo os autores, o modelo de extensão de vida útil do produto.

No que toca a plataformas de revenda, estas são também parte integrante do modelo circular em estudo de extensão de vida útil do produto. A marca Louis Vuitton não desenvolveu, até à data, nenhuma plataforma própria para este mercado e nem recolhe/compra os próprios produtos para reparação e revenda. Contudo, conforme foi possível verificar nos pontos acima deste mesmo capítulo, a marca LV é uma das mais comercializadas em plataformas de revenda de bens de luxo apresentando assim uma oportunidade a ser considerada e trabalhada pela própria marca visto que este mercado tem apresentado um rápido e grande crescimento.

Conclusão

As principais conclusões deste estudo advêm da análise e exploração dos temas abordados, juntamente com o estudo de caso único da marca de luxo Louis Vuitton.

Começando pelo primeiro objetivo proposto, caracterizar as marcas de luxo e diferenciá-las das marcas convencionais, este estudo abordou, num enquadramento teórico, a caracterização de marcas de luxo e o que as diferencia de marcas convencionais. No primeiro capítulo, foi possível perceber que o conceito de luxo é subjetivo e que sofreu alterações ao longo do tempo, contudo as marcas de luxo incorporam até aos dias de hoje o elemento inatingível do sonho, o acesso simbólico a um universo de privilégio e como uma medida de estratificação social e, por estas razões a estratégia de crescimento em volume de vendas pode ser uma ameaça a estes conceitos de raridade e exceção. Também foi possível analisar que as marcas de luxo não seguem as mesmas leis de marketing tradicionais que os restantes sectores do mercado económico, estando assim acima das dinâmicas sociais.

Passando para o segundo objetivo - compreender o conceito de desenvolvimento sustentável e de economia circular no contexto de moda de luxo - no segundo capítulo verificou-se que o estado ambiental do planeta é uma preocupação presente e urgente no sector económico que, forçosamente terá de sofrer uma transformação no seu modelo linear adaptando-o para modelos de negócio circulares. Estas preocupações ambientais estão presentes não só nas empresas e organizações mundiais como também nos consumidores que procuram ser cada vez mais sustentáveis nas suas escolhas de consumo. Por ser um sector que salienta a estratificação e desigualdades sociais, atendendo mais aos desejos do que às necessidades, as marcas de luxo sofrem uma maior pressão para a implementação de medidas de desenvolvimento sustentável.

Conforme foi possível verificar também no capítulo primeiro, os bens de luxo são desenhados e confeccionados para durar e, tendo em conta o modelo de economia circular, revisto no capítulo dois, a extensão da vida útil do produto é uma estratégia que já faz parte das marcas deste sector que promovem a longevidade e não o volume de vendas.

Relativamente ao terceiro objetivo, analisar como as marcas de luxo se estão a adaptar ao desenvolvimento sustentável e ao modelo de economia circular, no quinto capítulo, analisou-se o crescimento do mercado de revenda de bens de luxo que trouxe uma mudança no comportamento dos consumidores. A sustentabilidade tem impulsionado o crescimento do mercado secundário, mas a facilidade e simplificação de logística na consignação e aquisição de bens em plataformas digitais veio revolucionar não só o mercado de revenda, mas também o mercado primário. A relação vendedor/comprador tornou-se volátil, a facilidade de compra e venda em plataformas proporciona aos vendedores um rendimento extra, que na maioria dos casos é reinvestido no mercado primário e, aos compradores, a oportunidade de conhecer as marcas e testá-las a um valor mais acessível antes de investir na aquisição do produto novo em lojas oficiais.

Esta mudança de comportamento do consumidor e rápido crescimento do mercado de segunda mão, estão gradualmente a ser considerados nas estratégias das marcas de luxo que, lentamente, começam a integrar a revenda nos seus modelos de negócio. Tendo em conta o modelo de análise de cadeia de valor de Porter, apresentado no capítulo três, foi possível entender que as marcas de luxo têm grandes oportunidades e vantagens de se introduzirem no mercado secundário considerando o modelo de extensão de vida útil do produto, inserindo-se assim numa economia circular e consequentemente mais sustentável. Estratégias como parcerias com plataformas de revenda de bens de luxo e colaborações exclusivas com estas mesmas plataformas têm sido as estratégias mais adotadas pelas marcas no sentido de testarem a viabilidade do negócio, visto ainda ser um tema bastante recente.

Finalmente, a questão principal orientadora deste estudo - de que forma a marca Louis Vuitton pode inserir-se na economia circular e aumentar a sua cadeia de valor? No capítulo quatro, onde foi possível verificar a que marca de luxo em estudo é a maior do mercado e a mais rentável dentro do grupo a que pertence, o LVMH, que também é o maior a nível mundial. Pela análise de cadeia de valor, foi possível verificar que a marca Louis Vuitton tem em consideração as preocupações com a sustentabilidade como parte integrante e relevante da sua operação. Foi também possível entender que a Louis Vuitton privilegia as técnicas artesanais de confeção das suas peças de pele, sem realocar as suas oficinas e garantindo todas as certificações de qualidade dos materiais utilizados e, consequentemente, dos seus produtos.

Com base no modelo de negócio de extensão de vida útil do produto, estudado no capítulo três, no capítulo 5, verificou-se que a Louis Vuitton integra parte deste modelo ao valorizar a durabilidade e promovendo a reparação dos seus artigos. Ao integrar ações como a compra para restauração e revenda (*remarketing*), participação ou criação da própria plataforma de revenda e pontos de recolha de bens em fim de vida, a marca de luxo não só amplia o ciclo de vida do produto como também aumenta os pontos de interação com os seus clientes, o relacionamento marca/consumidor, torna-se mais profundo. Este último bastante importante e presente na missão da empresa, visto que a experiência do cliente está sempre presente nos seus processos. Com o tempo, é esperado que o público reconheça que a marca está honestamente interessada em agregar valor real aos seus relacionamentos e em melhorar o seu desempenho bem como a funcionalidade e a qualidade dos seus produtos e, dadas as preocupações com a sustentabilidade que vêm a aumentar por parte dos consumidores, documentada na literatura, esta pode ser a real vantagem competitiva.

Ao contrário de alguns dos seus concorrentes, a Louis Vuitton ainda não apresentou nenhuma estratégia no que toca ao mercado de revenda, contudo, sendo uma empresa que demonstra preocupações ambientais e com a sustentabilidade da sua operação e integrando já parte de um modelo económico circular, a marca de luxo está progressivamente a integrar esta circularidade na sua cadeia de valor.

Contributos, Limitações e Investigações Futuras

Em termos teóricos, esta dissertação procurou dar um contributo a nível da definição de Marcas de Luxo, estudou o conceito e os possíveis modelos da economia circular e analisou o modelo de Porter de cadeia de valor.

Ao estudar o caso da marca de luxo Louis Vuitton, foi possível fazer um enquadramento das marcas de luxo dentro do modelo de extensão de vida útil do produto avaliando as oportunidades e vantagens competitivas.

Ainda que a marca Louis Vuitton não esteja ainda inserida diretamente nos mercados de revenda, por ser bastante procurada pelos consumidores, foi possível analisar as plataformas de revenda online, demonstrando os respetivos benefícios tanto para compradores como consumidores. Dado o rápido crescimento deste mercado secundário, acredita-se que será parte integrante do futuro das marcas de luxo.

Como limitações, a opção da metodologia de um único estudo de caso, pode constituir um constrangimento à compreensão do tema em estudo. Sendo que se trata de um caso crítico da marca líder de mercado, ao analisar esta marca de luxo foi possível identificar a importância de um modelo de negócio circular e de contacto com o consumidor, no entanto poderia ter se considerado mais casos como forma de comparação.

Outra limitação encontrada ao longo deste estudo foi o enquadramento da temática no contexto do COVID-19. Ainda que seja uma realidade que afetou o mercado de luxo e o comportamento dos consumidores, por ser um tema recente, existe ainda reduzida documentação sobre o assunto, tornando a sua abordagem limitada.

Ainda que seja um mercado em rápida expansão e crescimento, a revenda de bens de luxo por canais digitais ainda é bastante recente. Tal como o comportamento do consumidor tem vindo a mudar nos últimos anos, também as marcas de luxo e o mercado primário como o conhecemos hoje, terá de se adaptar a estas mudanças.

No futuro, as preocupações com o desenvolvimento sustentável e o avanço da tecnologia trarão mais mudanças e soluções para os mercados estudados neste documento.

Por fim, é necessário referir o COVID-19 que afetou e ainda vai afetar o mercado de luxo provocando mudanças de paradigma e comportamento. Sendo este também um tema bastante recente e ainda muito pouco explorado no sector de luxo, deverá ser abordada no futuro.

Desta forma, deixa-se abaixo algumas questões para futuras investigações considerando o contributo aqui deixado, mas cuja amplitude não chegou a considerar:

- De que forma o mercado de revenda de bens de luxo pode reduzir e controlar o mercado da falsificação?
- Qual o impacto do COVID-19 no rápido crescimento das plataformas de revenda online?
- Qual o impacto do COVID-19 no comportamento do consumidor de luxo nos mercados de primeira e segunda mão?

Referências

- 2019 True-Luxury Global Consumer Insight. (2019).
- Abtan, O., Ducasse, P., Finet, L., Gardet, C., Gasc, M., & Salaire, S. (n.d.). *WHY LUXURY BRANDS SHOULD CELEBRATE THE PREOWNED BOOM*.
- Amatulli, C., de Angelis, M., Costabile, M., & Guido, G. (2017). *Sustainable Luxury Brands*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-60159-9>
- Bendell, J., & Kleanthous, A. (2007). *Deeper Luxury*. http://women.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/women/fashion/article2241665.ecewww.iccwbo.org/policy/society/id1188/index.html
- Bittner, M., Lobis, M., & Toriello, M. (2020). *Is luxury resale the future of fashion?* McKinsey & Company.
- Brandão, J. L., & Oliveira, F. de. (2015). História de Roma Antiga volume I: das origens à morte de César. In *História de Roma Antiga volume I: das origens à morte de César*. Imprensa da Universidade de Coimbra. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-0954-6>
- Caraciola, C. B. (2014). *Louis Vuitton: Arte e Publicidade no Universo do Luxo*.
- Dias, K. (2006). *Louis Vuitton*. <https://Mundodasmarcas.Blogspot.Com/2006/05/Louis-Vuitton-Uma-Lenda.Html>.
- Dias Reis, M. M. (2018). *O LUXO E A SUSTENTABILIDADE UMA APLICAÇÃO À SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO GRUPO LVMH*.
- Farfetch, QSA Partners, ICARO, & LWARB. (2019). *UNDERSTANDING THE ENVIRONMENTAL SAVINGS OF BUYING PRE-OWNED FASHION*.
- Gardetti, M. A. (2017). *Sustainable Management of Luxury* (M. A. Gardetti, Ed.). Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-2917-2>
- Kapferer, J. N., & Valette-Florence, P. (2018). The impact of brand penetration and awareness on luxury brand desirability: A cross country analysis of the relevance of the rarity principle. *Journal of Business Research*, 83, 38–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.025>
- Kapferer, J.-N. (n.d.). *All that Glitters is not Green: The challenge of sustainable luxury*. www.europeanbusinessreview.com
- Kapferer, J.-N. (2008). *THE NEW STRATEGIC BRAND MANAGEMENT* (Fourth). Kogan Page Limited.
- Kapferer, J.-N. (2015). *KAPFERER ON LUXURY - How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare*.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009). *THE LUXURY STRATEGY*. Kogan Page.
- Kasztalska, A. M. (2018). LOUIS VUITTON AS AN EXAMPLE OF THE OLD AND MODERN IN THE SAME TIME LUXURY BRAND IN THE EYES OF ITS CLIENTELE. *CBU International Conference Proceedings*, 6, 226–230. <https://doi.org/10.12955/cbup.v6.1161>
- Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. (2020). *THE CIRCULAR ECONOMY HANDBOOK Realizing the Circular Advantage*. Palgrave Macmillan.

- Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). *Waste to Wealth*. Palgrave Macmillan UK.
<https://doi.org/10.1057/9781137530707>
- Leite, Y. V. P., Pereira, S. D. V., & Siqueira, E. S. (2010). LÍDER INTERNACIONAL DO MERCADO DE LUXO: O CASO LOUIS VUITTON. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 297.
<https://doi.org/10.13058/raep.2010.v11n2.148>
- Lim, J. (2021, November 9). Why luxury brands are embracing the resale revolution. *The InDustry.Fashion*.
- LVMH. (2016). *Environmental Report 2016*.
- LVMH. (2017). *Code of Conduct*.
- LVMH. (2020). *LVMH 2020: Annual Report*.
- LVMH. (2021). *LIFE 360: An alliance of Nature and Creativity*.
- LVMH Board Directors. (2019). *Management Report Of The Board Of Directors*.
- LVMH_RA_GB_2019*. (n.d.).
- Mações, M. (2017). *Vantagem Competitiva e Criação de Valor* (Vol. 2).
- LOUIS VUITTON, (April 4, 2013). <http://www.forbes.com/profile/bernard-arnault/>,
- Case Study: add a feature to Vestiaire Collective, (October 13, 2020).
- Meira, A. (2012). *O Novo Luxo: Um novo olhar sobre o fenómeno*.
- Muthu, S., & Gardetti, M. A. (2016). *Green Fashion: Vol. Volume 2* (S. S. Muthu & M. A. Gardetti, Eds.). Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0245-8>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage; creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2017). Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal. *Diário Da República*.
- Rigaud-Lacresse, E., & Pini, F. M. (2017). *New Luxury Management* (E. Rigaud-Lacresse & F. M. Pini, Eds.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-41727-1>
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, Inc.
- Louis Vuitton Advertising Strategy: Why is Louis Vuitton so popular?, (December 1, 2021).
- Tréhan, J.-C., & Boullard, F. (2021). *LVMH and Google Cloud Create Strategic Partnership for AI and Cloud-Based Innovation*.
- Turunen, L. L. M., & Pöyry, E. (2019). Shopping with the resale value in mind: A study on second-hand luxury consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 43(6), 549–556.
<https://doi.org/10.1111/ijcs.12539>
- Vestiaire Collective. (2021). *THE SMART SIDE OF FASHION*.
- Wates, J., & Lazarus, A. (2020). *EEB ANNUAL REPORT 2019*.

Willersdorf, S., Krueger, F., Estripeau, R., Gasc, M., & Mardon, C. (2020). *The Consumers Behind Fashion's Growing Secondhand Market*.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso : planejamento e métodos*. Bookman.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research_ Design and Methods (PDFDrive)* (4th ed., Vol. 5). SAGE Publications, Inc.