

MICHELLE MARIA DIAS REIS

**O LUXO E A SUSTENTABILIDADE
UMA APLICAÇÃO À SUSTENTABILIDADE
AMBIENTAL NO GRUPO LVMH**

**Orientador: Professor Doutor Miguel Nuno Vieira de Carvalho d'Abreu
Varela**

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2018

MICHELLE MARIA DIAS REIS

**O LUXO E A SUSTENTABILIDADE
UMA APLICAÇÃO À SUSTENTABILIDADE
AMBIENTAL NO GRUPO LVMH**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 15/04/2019, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 37/2019 de 08 de Fevereiro, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Rui Carlos de Lemos Correia Estrela

Arguente: Professor Doutor Valter Cardim

Orientador: Professor Doutor Miguel Nuno Vieira de Carvalho d'Abreu Varela

Vogal: Professora Doutora Marta Maria Cordeiro Lopes

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2018

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado só me foi possível por ter tido o privilégio de ser acompanhada por pessoas que, em todas as circunstâncias, me demonstraram o que é o valor da amizade e que compartilharam o que, para mim, é o verdadeiro luxo na nossa sociedade, o tempo. É através dele que damos significado à vida. E eu não conseguiria alcançar este propósito não fossem as pessoas que estiveram sempre presentes e me reconfortaram incessantemente. A todas, um sincero obrigada.

Deixo um especial agradecimento,

Ao Professor Doutor Miguel Varela, por me ter acompanhado e orientado neste meu percurso, por toda a disponibilidade e pela gentileza em todas as circunstâncias demonstradas, e por toda a partilha de conhecimento que me orientou ao longo deste meu caminho.

À minha amiga, professora e coorientadora Elsa Lima, pelo carinho e pela disponibilidade na partilha de conhecimento, e pela amizade e compreensão.

A todos os meus familiares, mas em especial ao meu Pai e à minha Mãe, porque foram eles quem, ao longo da minha vida, sempre esteve presente, incondicionalmente, em todas as minhas escolhas, demonstrando compreensão e um eterno amor.

Ao meu namorado Vítor, por toda a paciência, pelo companheirismo, pela compreensão e pelo carinho constantes.

À minha irmã, melhor amiga e confidente, que escutou os meus devaneios e me direccionou, e ao meu cunhado e querido amigo Renato, que sempre se mostrou disponível para me ouvir.

A todos os meus amigos, por todos os momentos partilhados, pela amizade e por se mostrarem sempre disponíveis para me ouvirem falar repetidamente sobre o mesmo assunto inúmeras vezes. E um obrigada a minha amiga Carla, por toda a compreensão e pela disponibilidade, e por me fazer refletir em determinados momentos. E a todos aqueles que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para este meu percurso.

É a vós que dedico “a amizade é o maior sentimento que nunca morre” (Florabela Espanca).

Os meus sinceros agradecimentos.

«The future is the most expensive luxury in the world.»

— Thornton Wilder

Resumo

A presente dissertação de mestrado debruça-se sobre duas temáticas distintas: a **indústria do luxo** e a **sustentabilidade**. Procurando aferir-se a relação entre a primeira e a segunda, o objetivo é o de perceber se uma simbiose entre ambas é um propósito concreto ou utópico. Efetivamente, se, por um lado, as marcas de luxo foram e continuam a ser consideradas como os símbolos mais elevados de prestígio nas sociedades de consumo, por outro, as preocupações com boas práticas de sustentabilidade são um fenómeno em expansão. Com base numa análise acurada das fontes secundárias sobre ambas as temáticas, esta investigação visa um estudo de caso do Grupo LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton SE), o maior grupo mundial do mercado de luxo. Nesse sentido, elegeu-se o método de investigação qualitativo, com a análise documental do *LVMH Environmental Report 2017*, buscando-se aprofundar o fenómeno estudado através das ações e das estratégias aplicadas por aquele grupo líder no que concerne um desenvolvimento sustentável. Os resultados obtidos permitiram concluir que o Grupo LVMH se considera consciente dos seus deveres e das suas obrigações para com a comunidade e o Ambiente, e é detentor de estratégias precisas para proteção do Meio Ambiente.

Palavras-chave:

Luxo; sustentabilidade; sustentabilidade ambiental; marca; LVMH.

Abstract

This master thesis acknowledges two apparent distinct matters: **luxury industry** and **sustainability**. The main concern is to understand if these can coexist and if affirmative if it is a realistic or utopian issue. This question emerges while luxury brands were, and still are, considered one of the highest symbols of prestige in a consumer society, while on a different specter, we can encounter concerns brought by an emerging and still growing discipline, called sustainability. Based on an accurate study, through secondary sources, on both issues, the research takes as a case study the LVMH Group (Moët Hennessy Louis Vuitton SE), the world leader luxury brand. Selecting the qualitative research method, the *LVMH Environmental Report 2017*, was chosen to analyze the actions and strategies adopted and how theses can be integrated and understood in the main guidelines of sustainability. The results of this study allow to conclude that the LVMH Group considers itself to be aware and proactive in its responsibility within environmental issues and takes every task as a challenge, pointing towards the future and how it can do better.

Key-words:

Luxury; sustainability; environmental sustainability; brand; LVMH.

LISTA DE ABREVIATURAS

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China.

CO₂ – Dióxido de carbono (também designado anidrido carbónico e gás carbónico).

CDS – Comissão das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável.

CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economie

CITES – Comércio Internacional de Espécies da Fauna e da Flora Selvagem Ameaçadas de Extinção.

CIVEC – Colômbia, Indonésia, Vietname, Egito, Turquia e África do Sul.

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (também conhecida como, Eco-92, Cúpula da Terra, Cimeira do Verão, Conferência do Rio de Janeiro e Rio 92).

ECO 92 – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ou Cúpula da Terra, Cimeira do Verão, Conferência do Rio de Janeiro e Rio 92).

GRI – Global Reporting Initiative.

ISO – International Standard Organization (ou Organização Internacional de Normalização ou Organização Internacional para a Padronização).

IUCN – International Union for Conservation of Nature.

LIFE-LVMH – LVMH Initiatives for the Environment.

LVMH – LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE.

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico.

OIT – Organização Internacional do Trabalho.

OMS – Organização Mundial da Saúde.

ONU – Organização das Nações Unidas.

ROI – Retorno sobre investimento.

RSE – Responsabilidade Social Empresarial.

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development.

SAI – Social Accountability International.

SDGs – Sustainable Development Goals.

UE – União Europeia.

WCED – World Commission on Environment and Development.

ÍNDICE GERAL

Introdução.....	9
Capítulo 1: O luxo.....	13
1.1. O conceito de luxo.....	13
1.1.1. Dimensões do luxo através da perceção dos consumidores.....	18
1.1.2. A indústria do luxo.....	21
1.1.3. Moda de luxo.....	23
1.1.4. Luxo e arte.....	29
1.2. Marcas.....	32
1.2.1. O conceito de marca.....	33
1.2.2. Capital de marca — “ <i>brand equity</i> ”.....	35
1.2.3. Personalidade e identidade de marca.....	36
1.2.4. Marca corporativa e reputação.....	38
1.2.4.1. Marcas de luxo: as marcas de moda de luxo.....	39
1.2.4.2. Gestão de marcas de luxo.....	42
1.2.4.3. O modelo de negócio das marcas <i>premium</i> : moda e luxo.....	46
Capítulo 2: A sustentabilidade.....	50
2.1. Desenvolvimento sustentável.....	54
2.2. As três dimensões da sustentabilidade.....	56
2.2.1. A sustentabilidade na sua perspetiva ambiental.....	57
2.2.2. A sustentabilidade na sua perspetiva económica.....	58
2.2.3. A sustentabilidade na sua perspetiva social.....	59
2.2.4. A responsabilidade social empresarial (RSE).....	59
2.2.4.1. <i>Profit</i> (o lucro).....	61
2.2.4.2. <i>Planet</i> (o planeta).....	61
2.2.4.3. <i>People</i> (as pessoas).....	62
2.2.5. RSE e desenvolvimento sustentável.....	62
2.2.5.1. A análise da RSE.....	63
2.2.6. Indicadores de sustentabilidade.....	65
2.2.6.1. Global Reporting Initiative (GRI).....	66
2.2.6.2. Social Accountability Internacional (SAI) SA 8000.....	66
2.2.6.3. International Organisation for Standardization (ISO).....	66

Capítulo 3: O luxo e a sustentabilidade ambiental.....	68
3.1. Luxo e sustentabilidade: uma partilha de valores.....	68
3.2. A gestão de recursos.....	71
3.3. A criação de valor presente nas estratégias de desenvolvimento sustentável na indústria do luxo.....	72
3.3.1. As estratégias de implementação de desenvolvimento sustentável em marcas de luxo.....	73
3.3.2. O comportamento do consumidor sustentável.....	76
Capítulo 4: Metodologia.....	78
4.1. Os objetivos e a questão da investigação.....	79
4.2. Método qualitativo.....	79
4.3. Instrumentos de recolha de dados.....	81
4.4. Síntese da metodologia aplicada no âmbito da presente dissertação.....	83
Capítulo 5: Descrição do estudo de caso.....	85
5.1. O Grupo LVMH.....	86
5.2. <i>LVMH Environmental Report 2017</i>	86
5.2.1. Programa LIFE-LVMH.....	92
Conclusão.....	103
Referências bibliográficas.....	111
Anexos.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hierarquia de três níveis de grau de acessibilidade para os produtos de luxo..	18
Figura 2. Modelo conceptual	20
Figura 3. Análise cronológica das parcerias entre a Louis Vuitton e os diversos artistas apoiados pela marca.....	31
Figura 4. Os componentes de uma marca de moda de luxo.....	41
Figura 5. Modelo de pirâmide de marca e negócio no mercado de luxo.....	43
Figura 6. A marca Chanel em perspectiva.....	44
Figura 7. Posicionamento dos três modelos de negócio	46
Figura 8. Dimensão externa de responsabilidade social empresarial	63
Figura 9. Dimensão externa de responsabilidade social empresarial	64
Figura 10. Locais de produção, de armazenamento e administrativos com representação numérica	88
Figura 11. Áreas totais destinadas aos locais de venda do Grupo LVMH.....	88
Figura 12. Percentagens de consumo de energia e de emissão de gases com efeito de estufa, e de consumo de água	89
Figura 13. A contribuição do programa LIFE-LVMH para os objetivos de desenvolvimento sustentável (SDGs)	93
Figura 14. Dinâmica do programa LIFE-LVMH	93
Figura 15. Indicadores de regulamentação	98
Figura 16. Indicadores de inovação e redução de CO ₂	100

INTRODUÇÃO

A elaboração desta dissertação de mestrado surgiu de uma vontade pessoal em querer adquirir um melhor e mais vasto conhecimento sobre duas temáticas atualmente presentes na sociedade: o mercado de luxo e a sustentabilidade. O mercado de luxo é uma indústria que ocupa uma pequena percentagem do mercado global de bens e serviços de consumo, mas carece de uma grande visibilidade a nível mundial. Para a grande maioria das pessoas, o luxo transmite uma ideia de sonho quase inalcançável, de beleza e de exclusividade. Por seu turno, a questão da sustentabilidade, nos dias de hoje, assume grande importância na sociedade, fazendo-nos ter uma maior consciência das nossas opções enquanto consumidores e fazendo-nos procurar conseguir mais equidade social e um futuro mais equilibrado e em harmonia com a Natureza.

Posto isto, se luxo e sustentabilidade, podem, numa visão mais imediata, parecer excluir-se mutuamente, como tema desta dissertação, procuramos compreender quais as iniciativas e as medidas aplicadas pela indústria do luxo — mais especificamente, nos setores da moda e dos acessórios — no sentido de cada vez mais, um maior respeito pela sustentabilidade — ambiental, social e económica — e em que medida esta indústria está disposta a evoluir no conceito de luxo, mantendo aspetos de prestígio e valor de marca, na prossecução de um desenvolvimento sustentável.

A presente dissertação de mestrado dividir-se-á em duas partes distintas: uma primeira parte onde será feito um enquadramento teórico dos conceitos de luxo e de sustentabilidade, e se explorará o modo como interagem entre si, como a preocupação com a sustentabilidade — seja, numa perspetiva mais clássica, a sustentabilidade económica e a sustentabilidade social, seja a sustentabilidade ambiental — condiciona, nos nossos dias, o negócio do luxo e como, numa perspetiva mais ambiental, o negócio do luxo pode influenciar positivamente a sustentabilidade; e uma segunda parte que se centrará num modelo empírico baseado no enquadramento teórico e na recolha de informação sobre quais as estratégias aplicadas no modelo de negócio do Grupo LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton SE), detentor das maiores marcas de luxo desta indústria, com o propósito de avaliar as estratégias e concluir se estas vão ao encontro de um desenvolvimento sustentável. Neste segundo momento deste trabalho, e de acordo com a metodologia de investigação adotada, o estudo de caso é composto por uma investigação qualitativa através de uma análise documental do *LVMH Environmental Report 2017*, de que modo a verificar como é que a preocupação com a sustentabilidade se traduz concretamente no dia a dia dos seus modelos de negócio.

No decurso das últimas décadas, globalmente, a sociedade tem-se confrontado com questões iminentes em relação ao futuro e à sustentabilidade do planeta Terra face a um consumo excessivo dos seus recursos naturais e a um contínuo crescimento da população mundial. Consequentemente, enquanto sociedade, testemunhamos que a Terra não tem nem uma capacidade regeneradora dos seus recursos naturais ilimitada, com inúmeros recursos a atingirem a exaustão, nem essa capacidade regeneradora tem a celeridade necessária para responder à rapidez com que estamos a consumir esses mesmos recursos.

Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade são, assim, conceitos de que fazemos uso regular por estes dias e que se apresentam como resposta aos problemas que o nosso comportamento das últimas décadas, enquanto sociedade de consumo global, tem causado na preservação da Natureza e na gestão dos recursos naturais, e, também, em inúmeras sociedades locais mais desprotegidas.

Atualmente, fazemos uso do conceito de desenvolvimento sustentável tanto numa perspetiva mais individual, como numa perspetiva global. É um conceito universal, proposto pelas Nações Unidas com o intuito de que a sua aplicação prática abranja um ideal de equilíbrio entre crescimento económico, proteção ambiental e equidade social, traduzindo-se em ações benéficas e de preservação e inovação por ação humana (Era do Antropoceno), que resulte em sustentabilidade ambiental, social e económica.

Diversos setores de negócio fazem ainda uso da expressão “sustentabilidade social empresarial” para se referirem aos três pilares da teoria *Triple Bottom Line* (TLB ou 3BL), um enquadramento contabilístico que compreende os fatores económico, social e ambiental no desempenho das empresas. Dados os factos observáveis, e a informação corrente sobre os problemas enfrentados e os desejos de consumidores e *stakeholders* de uma empresa, é necessário um cada vez maior controlo de quais os impactos globais em toda a cadeia de valor.

Porque tudo o que consumimos é extraído e cultivado (Etsy & Winston, 2011), as empresas necessitam de desenvolver-se com sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável impulsiona a inovação tecnológica, aumenta a competitividade, diminui custos e traduz-se em resultados económicos mais positivos. Num mercado global fortemente competitivo, o desenvolvimento, a reputação e o valor de uma empresa/marca são fatores determinantes para o sucesso, sendo imprescindível a sua correlação com um bem-estar geral e a boa gestão da Natureza e dos seus recursos. Etsy & Winston (2011) defendem mesmo que a sustentabilidade deve ser vista como uma oportunidade e não como um impedimento.

Neste trabalho, aprofundaremos o conceito de sustentabilidade, dando um maior destaque à sustentabilidade ambiental na responsabilidade social empresarial de marcas do segmento do luxo na indústria da moda.

Atualmente, o luxo é um dos setores de atividade económica que gera mais atenção no que concerne tanto ao desenvolvimento ambiental sustentável, como a equidade social. Kapferer & Bastien (2012) comprovaram que a relação do desenvolvimento sustentável em marcas de luxo com os seus consumidores era quase nula. Para estes autores, as marcas de luxo são o maior dos símbolos da nossa sociedade de consumo e se o desenvolvimento sustentável é uma questão fundamental para todas as indústrias, para a indústria do luxo, uma pequena parcela num universo empresarial global vastíssimo, é crucial beneficiar da visibilidade de uma efetiva preocupação com o desenvolvimento sustentável, a qual se traduz no crescimento de um mercado de consumo que tradicionalmente se rege com base noutros motivos que não os da funcionalidade.

Ainda segundo Esty & Winston (2011), o valor das empresas da indústria do luxo e a sua taxa de sucesso estão intrinsecamente relacionados com elementos que são intangíveis, como a fidelidade à marca ou a sua reputação empresarial e social, sendo, pois, necessário que as empresas concentrem a sua estratégia de negócio ambientalmente benéfica numa perspetiva de longo prazo. Os valores intangíveis ligados ao valor e à reputação das marcas são, mais do que importantes, fundamentais para as marcas de luxo.

A indústria do luxo tem sido fortemente mencionada em relatórios que visam o controlo do desenvolvimento sustentável, como o conhecido relatório *Depper Luxury*, de 2007, que alega uma falta de transparência no setor do luxo, e o da Greenpeace, em 2014, que refere nomes de grandes marcas de luxo mundialmente conhecidas. Como resultado, muitos grandes grupos da indústria do luxo, como o Grupo Kering ou o Grupo LVMH, apresentam publicamente relatórios anuais de desenvolvimento sustentável a nível ambiental, económico e social.

No que concerne a indústria do luxo, este trabalho dedicar-se-á a analisar o luxo nos setores da moda e da moda e acessórios. Atualmente, a sociedade global tende a comprar artigos de luxo que ditam a moda, sendo que a moda em geral possui um ciclo sazonal inserido numa indústria de desenvolvimento rápido, de alta-produção e preços baixos, que não se enquadra nos pressupostos de um desenvolvimento sustentável. Por outro lado, o luxo é ainda frequentemente associado a conceitos como preços elevados, distribuição seletiva, raridade, hedonismo e carácter exclusivo (Barnieir, Falcy & Valette-Florence, 2012: p. 623-636). Igualmente, continuamos a associar luxo a sonho, a produtos de carácter exclusivo e únicos. Com efeito, pela magia que evoca e pelo sonho que a envolve, é quase impossível à grande maioria dos consumidores conseguir associar a indústria do luxo ao desenvolvimento sustentável.

Se a indústria do luxo pode retirar grandes mais-valias se for considerada sustentável e com valores ambientais e de equidade social, não devemos esquecer que este vínculo de sustentabilidade pode ser ambíguo, resultando numa perda de prestígio e de encanto junto de consumidores mais tradicionalistas. Ainda assim, os grandes grupos, como o LVMH, não hesitam em apostar no desenvolvimento sustentável, como é visível através da apresentação pública de relatórios anuais de sustentabilidade ambiental — com menção a consumos de água e de energia, produção de resíduos, emissão de gases com efeito de estufa, poluição — e das suas produções, sempre enquadrando os seus dados com as normas dos padrões internacionais ISO 14000 e ISO 26000.

É cada vez maior a relevância da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, e da sua importância na nossa sociedade de consumo e para a indústria do luxo justifica a escolha deste tema como base desta dissertação de mestrado, a qual surge com uma primeira pergunta: a sustentabilidade como atributo de uma marca de moda de luxo será alcançável ou é utópico?

Com esta investigação, procurar-se-á, através de análise, identificar quais as estratégias de desenvolvimento ambiental sustentável com base numa análise documental e por intermédio da análise detalhada de um relatório público do Grupo LVMH, o *LVMH Environmental Report 2017*. A metodologia de investigação será devidamente apresentada em capítulo próprio. Assim, a elaboração do presente trabalho tem como propósito um melhor entendimento sobre esta questão e verificar a veracidade das metodologias aplicadas pela indústria do luxo no que concerne as preocupações atuais sobre sustentabilidade ambiental.

Capítulo 1

O LUXO

«Luxo

lu.xo • 'luʃu

nome masculino

1. Ostentação da riqueza; magnificência; gala.
2. Fausto; sumptuosidade; pompa.
3. Qualquer bem ou objeto de custo elevado e que não é indispensável.

Dar-se ao luxo

Permitir-se um certo capricho ou uma certa extravagância.

De luxo

De qualidade excelente.»¹

1.1. O conceito de luxo

Associada ao conceito de luxo temos sempre a noção de materialismo, a noção de um bem ou um serviço que apenas se consegue através do poder económico. De facto, ao conceito de luxo subjaz um conjunto de valores, e de princípios, e de uma história associada, que nos remetem para produtos e serviços que saciam as necessidades de desejo, de prazer ou até de sonho. Porém, o luxo pode também ser um conceito livre: livre para a interpretação individual e pessoal de cada um, já que o que é considerado como sendo luxo para uns, poderá não o ser para outros.

Assim, o conceito de luxo é, no mínimo, ambíguo, já que é capaz de suportar tanto várias definições, como o vazio de uma adequada e única definição, de um significado único que possa fazer justiça aos seus valores e à sua herança histórica, construída paralelamente com a história da Humanidade.

Jean-Noël Kapferer é um dos autores contemporâneos que mais têm contribuído para o estudo e o desenvolvimento do conceito de luxo. Kapferer (1997) começa por defender que é necessário um primeiro esclarecimento sobre o conceito de luxo: «*Luxury comes from lux which, in Latin, means “light”, this explains the typical characteristics of so-called luxury*

¹ Luxo in Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora (2003-2018). (Consultado: 23-09-2018, 14:29:16.) Disponível na Internet em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/luxo>

*items... Luxury defines beauty; it is art applied to functional items»*² (Kapferer, 1997: p. 253). No mesmo sentido, Nueno & Quelch (1998) acrescentam que o «*luxury, derived from the Latin word luxus, means “indulgence of senses”, regardless of cost»*³ (Neuno & Quelch, 1998: p. 62); e Lipovetsky & Roux (2012) afirmam ainda que «o luxo não nasceu mecanicamente de um excesso de riquezas e de processos tecnológicos no fabrico de objetos; requer um modo de pensamento, de tipo religioso, um cosmo metafísico e mágico» (Lipovetsky & Roux, 2012: p. 32). Os dois autores lembram que, ao longo da história da Humanidade, e em todas as épocas, sempre se utilizaram objetos de luxo, os quais simbolizavam a distinção de um grupo privilegiado relativamente à restante população, defendendo que, *a priori*, nunca existiu, nem existe uma sociedade que rejeite o conceito de luxo. Para Kapferer & Bastien (2009), o luxo terá resultado de atos visíveis e deliberados de consumo e de intenção por parte de uma hierarquia social; contudo, a partir do século XVIII, observou-se uma mudança de comportamento e as sociedades começaram a desenvolver pensamentos racionais com valores filosóficos e, com o aparecimento do Iluminismo, deu-se o desaparecimento gradual da estratificação social. Para Kapferer & Bastien (2009) o luxo recria:

*«Some degree of social stratification, people in a democracy are therefore free — within the limit of their financial means — to use any of its components to define themselves socially as they wish. What we have here is “democratic luxury”, a luxury item that extraordinary people would consider ordinary is at the same time an extraordinary item to ordinary people»*⁴ (Kapferer & Bastien, 2009: p. 19).

Segundo os autores acima, o luxo cria, mesmo se voluntariamente, uma estratificação social nas sociedades atuais, as sociedades democráticas e consideradas livres. A usabilidade de produtos de luxo pelos consumidores demonstra um desejo de afirmação e de se tornarem socialmente aceites junto de um determinado grupo ou classe. Desta forma, o consumo de objetos de luxo remete-nos para a “*Theory of the Leisure Class*”⁵, de Veblen (1899). Thorstein Veblen foi o primeiro autor a fazer referência a diferentes padrões de consumo, partindo do princípio de que as atividades de consumo de bens de luxo têm origem numa força que motiva o consumo de objetos, o chamado consumo conspícuo. Esta

² “Luxo vem de *lux*, que, em latim, significa ‘luz’. Isto explica as características típicas dos chamados itens de luxo... O luxo define beleza; é a arte aplicada a produtos funcionais.”

³ “Luxo, da palavra latina *luxus*, significa ‘indulgência de sentidos’, independentemente do custo.”

⁴ O luxo “recria um grau de estratificação social; com a democracia, as pessoas são livres — dentro do limite dos seus meios financeiros —, podendo usar qualquer um dos seus componentes para definirem-se socialmente como desejam. O que temos aqui é ‘luxo democrático’, um objeto de luxo para pessoas extraordinárias é considerado comum, ao mesmo tempo que é um objeto extraordinário para as pessoas comuns”.

⁵ “Teoria da Classe Ociosa”.

ideia de consumo conspícuo permitiu ao autor identificar os motivos que lhe estão na base: o primeiro, o da emulação pecuniária, em que os consumidores desejam demonstrar a que classe pertencem numa hierarquia social; e, o segundo, o da comparação desigual, em que os consumidores também ambicionam a sua distinção das restantes classes da mesma hierarquia. Este consumo nada tem a ver com a utilidade dos objetos ou a satisfação das necessidades básicas que estes promovem, mas sim com uma ideia de estratificação social e de uma indireta interação entre os indivíduos. Assim, o autor conclui que os consumidores de uma sociedade utilizam produtos de luxo para uma afirmação pessoal tendo em conta as qualidades intangíveis desses mesmos objetos, como *status*, reputação, poder e, obviamente, prestígio.

Kapferer & Bastien (2012) acrescentam que o conceito de luxo é único a cada indivíduo, remetendo para significados pessoais diferenciados e assim tornando o luxo num fenómeno social. No mesmo sentido, Godart & Seong (2014) defendem que «*the reason is that luxury is a highly diversified construct, and there is a lack of general consensus among scholars regarding the definition of luxury*»⁶ (Godart & Seong, 2014: p. 15).

Desta forma, é evidente que o conceito de luxo é detentor de um carácter complexo e ainda por definir. Torna-se, assim, importante a identificação das diferentes perspetivas sobre o luxo segundo os vários autores para fazer-se uma análise descritiva das várias propostas de definição de um conceito tão subjetivo e para obter um melhor entendimento sobre o que é efetivamente a indústria do luxo.

De acordo com Roux & Floch (2006):

«*The word luxury should have a positive value of splendour to it. However, it takes on the negative meaning of decadence when used in association with “private” and “excess”, and put into a social context. (Roux and Floch, 1996). Luxury is to be seen as a “manière de vivre” (a way of life). It is about pleasure, refinement, perfection and rarity, as well as appreciation, but not necessarily price*»⁷ (Roux & Floch, 2006: p. 59).

Para Godart & Seong (2014), «*luxury stems from the desires of powerful, high status consumers who want to assert their status and power. These consumers converge on scarce products or services to assert their identity and, as a result, scarcity becomes consubstantial*

⁶ “A razão é que o luxo é uma ‘construção altamente diversificada’ e existe uma falta de consenso geral por parte dos académicos em relação a esta definição.”

⁷ “A palavra luxo deve ter um valor positivo de esplendor associado. No entanto, assume o significado de negativo de decadência quando é associada a ‘privado’ e a ‘excesso’, e colocada em contexto social. O luxo deve ser visto como um modo de vida, uma *manière de vivre*. Trata-se de um prazer, de um refinamento, de uma perfeição e raridade, bem como de uma apreciação, mas não necessariamente com preço.”

to luxury»⁸ (Godart & Seong, 2014: p. 14). Desta forma, o luxo pode ainda ser visto como um conceito subjetivo e, portanto, podemos dizer que o luxo está intimamente ligado à expressão de desejos e de emoções.

Contudo, segundo Kapferer & Bastien (2012), muito embora este conceito tenha um caráter flutuante, na medida em que acarreta uma definição individual, sendo que cada indivíduo entende o luxo segundo os seus valores, é notável que todos compreendam o seu significado. Assim, será necessário referir os fundamentos do conceito de luxo: qualidade sobre quantidade; hedonismo sobre funcionalidade; preços caros; produtos raros; produção manual de artesãos especializados; distribuição seletiva e serviços personalizados; caráter exclusivo; prestígio e criatividade. Nos produtos de luxo, o que deve estar intrínseco nos objetos não é a quantidade ou mesmo o tamanho dos elementos notáveis ao olhar, mas sim a qualidade das matérias-primas utilizadas e como foram realizadas as suas produções. A sua beleza e a sua elegância devem prevalecer sobre a sua funcionalidade ou, até, sobre o conforto pessoal. Os objetos de luxo comportam toda a história de uma marca, assim como as histórias dos criadores que as projetaram. Os produtos de luxo têm de ser considerados como produtos de caráter exclusivo e de singularidade, juntamente com serviços personalizados, para que atribuam benefícios de prestígio aos seus consumidores. Todos estes elementos permitem que os preços dos bens de luxo sejam naturalmente elevados e que não sejam colocados em causa, ou seja, que não tenham de ser justificados junto dos consumidores.

Numa outra perspetiva, Chevalier & Mazzalovo (2008) afirmam, no entanto, que os produtos de luxo necessitam apenas da dimensão artística do negócio, da dimensão “*craftsmanship*”⁹ e da dimensão de reputação global de marca. Na dimensão artística do negócio, a chave para a diferenciação da atividade do luxo face às restantes deve-se ao fato de, na História, os objetos de luxo terem sido sempre submetidos a processos longos e sofisticados da pesquisa estética. Tal diferenciação pode ser vista como exemplo numa comparação entre um isqueiro descartável da marca Bic e um isqueiro de prata da marca S. T. Dupont: (i) pela intenção pela qual foi adquirido pelo consumidor (como forma de presentear alguém, de assinalar alguma ocasião especial ou até mesmo para uma simples satisfação pessoal ao manuseá-lo), o isqueiro da S. T. Dupont deixa de ser um produto e passa a ser um objeto com conteúdo emocional; e (ii) pelos critérios de *design* estético associados ao objeto em si, como a prata trabalhada e as proporções perfeitas entre largura e altura, peso e robustez, este isqueiro deve ser visto como uma peça de arte. A dimensão

⁸ “O luxo resulta dos desejos de consumidores poderosos e de um estrato social elevado, que querem afirmar o seu estatuto e o seu poder. Estes consumidores convergem na escassez de produtos ou de serviços para afirmar a sua identidade e, em resultado disso, a escassez torna-se consubstancial ao luxo.”

⁹ “Artesanato/manufatura”.

craftsmanship é crucial na atividade do luxo. A motivação do consumidor para comprar um objeto de luxo desenhado por uma marca como, por exemplo, a Giorgio Armani, reside no facto de querer acreditar que o objeto em causa é concebido no *atelier* da marca e não em fábricas industriais, parte de uma produção em massa. Este tipo de motivações intrínsecas na perceção dos consumidores são encorajadas pelo esforço levado a cabo pelas marcas de luxo para não partilharem as fábricas onde desenvolvem os seus produtos; contudo, e não sem alguma controvérsia, marcas como a Louis Vuitton permitem visitas dos seus consumidores às suas oficinas, para que possam assistir ao processo de confeção manual de objetos belos, feitos por artesãos especializados. Assim, a marca oferece uma experiência única e memorável. Como referem os dois autores, é o “*business seems*”, as marcas produzem objetos bonitos de forma manual e artística, criados para clientes especiais.

Por outro lado, a dimensão de reputação global exige que as marcas estejam presentes fisicamente nas grandes cidades do mundo do luxo, como Paris, Milão, Nova Iorque, Los Angeles, Tóquio, Hong Kong, Xangai, Singapura, Londres, Genebra e Düsseldorf, uma extensa lista que as marcas têm de superar, o que dificulta o posicionamento de marcas com menores dimensões, sendo-lhes difícil encontrar boas localizações nas principais ruas das cidades onde o consumidor mais deseja adquirir produtos de luxo. Tal dimensão torna-se importante, mais uma vez, devido à perceção do consumidor. Por exemplo, quando um consumidor francês anda pela Madison Avenue ou pela East 57th Street, em Nova Iorque, e observa que as marcas de luxo francesas detêm um posicionamento privilegiado e de grande importância, sentir-se-á orgulhoso, mas, caso procure alguma marca em particular, como, por exemplo, a francesa Kenzo e se perceber de que esta não está posicionada junto às outras marcas, no seu regresso a Paris, haverá a possibilidade de esse consumidor perder o seu interesse pela marca. De igual modo, na sua internacionalização, as marcas devem manter uma imagem fiel ao seu país de origem. Os consumidores precisam de sentir uma atmosfera subtil e sofisticada que remeta à sua identidade e à criação da marca.

Vickers & Renand (2003) defendem que não podemos ter categorias simples como produtos de luxo e produtos de não-luxo, sendo necessário colocar tais produtos num contexto socioeconómico, remetendo para a teoria de Veblen (1899). Allérès (1990)¹⁰ desenvolve uma hierarquia de três níveis de acessibilidade para os produtos de luxo, tendo em consideração o contexto socioeconómico (figura 1 abaixo): (i) nível de luxo inacessível, que remete para uma elite social, com produtos de preço extremamente elevado e com um prestígio social excecional (por exemplo, alta-costura ou um Rolls Royce Silver); (ii) nível de

¹⁰ In Vickers & Renand, 2003.

luxo intermedio, a categoria de produtos que corresponde a uma classe “profissional” no contexto socioeconómico de um determinado país e, como no caso anterior, a *haute-couture* insere-se num nível inacessível, mas a duplicação do mesmo modelo ou de parte do mesmo modelo já é considerada um luxo intermédio, tal como um automóvel de catálogo da Rolls Royce ou da Ferrari; (iii) nível de luxo acessível, uma categoria de produtos que é dirigida a todos e onde está implícito o desejo de associação a um estatuto social mais elevado através da compra destes produtos, é um nível que representa todos os produtos produzidos em fábricas com produção em série, desde camisas de senhora Dior a fragrâncias, garrafas de bebidas espirituosas, entre outros tipos de produtos da indústria do luxo.

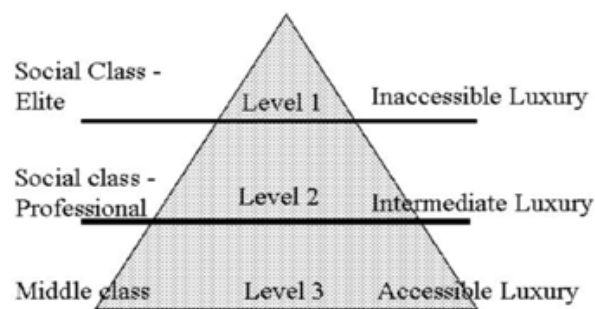


Figura 1
Hierarquia de três níveis de grau de acessibilidade para os produtos de luxo proposta por Danielle Allères (1990)¹⁰.

1.1.1. As dimensões do luxo através da percepção dos consumidores

Nas últimas décadas, as marcas de luxo têm adquirido uma grande reputação junto dos consumidores e, como consequência dessa maior reputação, o mercado do luxo tem beneficiado de um crescimento significativo. Com o reconhecimento e uma maior reputação das marcas de luxo, estas passaram a disponibilizar um mesmo portefólio de produtos a uma escala global de consumidores, consumidores oriundos de diferentes países, com culturas e características muito diversas. Deste modo, surgiu a necessidade de identificar e de perceber quais as percepções dos consumidores, quais as suas motivações e como é que influenciam a compra dos produtos oferecidos pelas marcas de luxo de maior prestígio. Diferentes estudos revelam e refletem sobre estas questões.

Vigneron & Johnson (1999) realizaram uma construção conceptual da “procura de prestígio” do comportamento do consumidor (*“prestige-seeking consumer behavior”*) e constataram que o processo de decisão do consumidor inclui cinco fatores principais presentes em marcas de luxo e em que foram notórias percepções não-pessoais (visibilidade,

singularidade, qualidade) e percepções pessoais (hedonismo e “*extended self*”¹¹). Os autores permitiram, assim, a compreensão de que o luxo varia de acordo com as motivações baseadas em determinados valores, dando ênfase aos fatores de sociabilidade e “*extended self*” e determinaram que as marcas de luxo são marcas que agregam o mais alto nível de prestígio, abrangendo valores físicos e psicológicos.

Através deste conceito de marca, Wiedmann, Hennigs & Siebels (2009) desenvolveram um outro conceito, multidimensional (cf. figura 2), que engloba componentes económicas, funcionais, individuais e sociais, e que visa identificar os vários tipos de consumidores a nível global e quais as suas percepções de valor e de consumo por produtos de luxo, a saber:

- (i) **Dimensão económica da percepção de valor de luxo** — Aborda aspetos monetários diretos, como o preço, custo de revenda, desconto e investimento;
- (ii) **Dimensão funcional da percepção de valor de luxo** — Refere os principais benefícios do produto e os utilitários básicos que estão presentes num produto, como qualidade, exclusividade, usabilidade e durabilidade;
- (iii) **Dimensão individual da percepção de valor de luxo** — É a orientação pessoal do consumidor em relação ao consumo de luxo, que aborda os significados de hedonismo, entidade própria e materialismo;
- (iv) **Dimensão social da percepção de valor de luxo** — Aborda os aspetos de conspicuidade e prestígio, que enfocam a utilidade percebida que os consumidores pretendem nos produtos e serviços de luxo num contexto social.

¹¹ “Extensão do eu”.

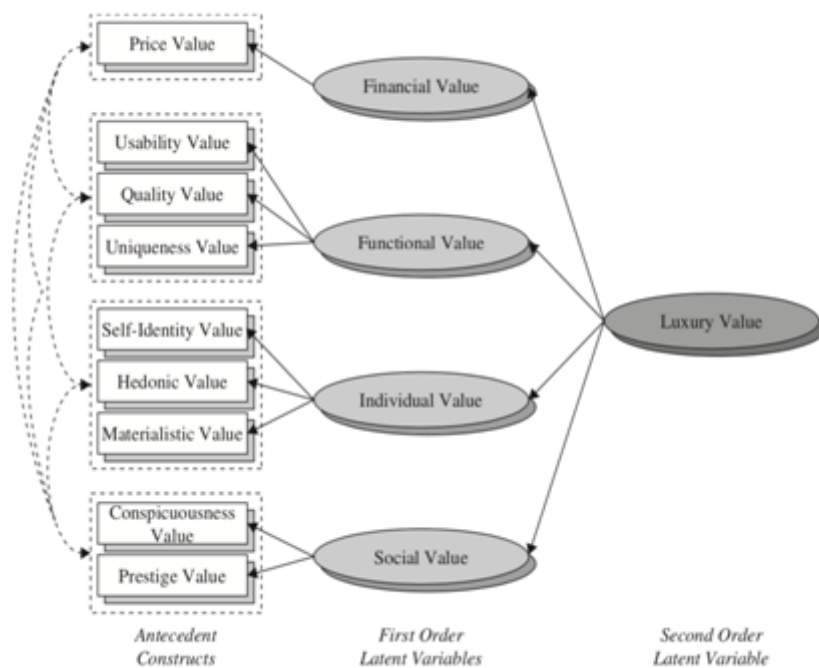


Figura 2
Modelo conceitual de Wiedmann *et al.* (2009: p. 627).

Para Vigneron & Johnson (2004), o conceito de luxo é subjetivo e multidimensional, e move-se por motivos pessoais e interpessoais, havendo uma correlação entre as percepções dos consumidores. Por estes motivos, os dois autores criaram uma estrutura conceitual para a medição do luxo e do prestígio, com o objetivo de encontrar a correlação entre eles e que está presente nas marcas de luxo; e concluíram que o motivo da compreensão do grau de luxo das marcas adquire um valor psicológico dado pelos consumidores.

Por seu turno, Vickers & Renand (2003) aplicam apenas três dimensões que caracterizam os bens de luxo em relação ao consumidor: funcionalidade; experiencialismo e interação simbólica. A dimensão funcional remete para motivações de necessidades tangíveis, relativamente aos atributos físicos do produto ou do serviço; a dimensão experiencialismo remete para as motivações baseadas no comportamento de consciência, sonho e compra, ressaltando a importância do prazer sensorial incutida nos produtos de luxo; na dimensão de interação simbólica, as motivações estão no desejo de aquisição de marcas específicas, no desejo de pertença do consumidor num grupo social. Assim, «*it can be concluded that although both luxury and non-luxury goods can be conceptualised on the basis of functional, experiential and interactional symbolic dimensions, there is a distinctive*

difference in the mix of these components»¹² (Vickers & Renand, 2003: p. 473) Pode concluir-se que, os produtos de luxo adquirem benefícios psicológicos e os produtos de não-luxo, benéficos funcionais. Em suma, os produtos de luxo devem ser interpretados no contexto de valores sociais complexos e multidimensionais, e auxiliam a uma melhor compreensão dos bens de luxo, como símbolos de identidade pessoal e social. Heine & Phan (2011), numa análise da perceção dos consumidores, identificaram as características presentes nos produtos de luxo (preço elevado, qualidade, estética, raridade, carácter extraordinário e significado simbólico) que prevalecem de forma superior em comparação com outros produtos da mesma categoria.

1.1.2. A indústria do luxo

Nas últimas décadas, a indústria do luxo tem sido confrontada com inúmeras mudanças que a transformaram num setor económico consolidado. Tais mudanças têm origem em fatores sociais, económicos e tecnológicos, nos quais se inserem a globalização, a Internet, um aumento da classe média instruída e os meios de comunicação, e a que acresce o surgimento de um “novo luxo”, ou seja, produtos de luxo a valores mais acessíveis. De facto, autores como Okonkwo (2007), Truong, McColl & Kitchen (2009), Kapferer & Basti (2009), e Hoffmann e Coste-Manière (2014), identificam uma democratização do luxo.

Para Okonkwo (2007), democratização do luxo é uma expressão que significa que os:

*«Luxury goods, or goods that resemble luxury goods, are now available to an increased number of consumers. This visible fact is also seen in the current consumer behaviour of “trading down” in some categories of goods, like basic consumer products, in order to “trade-up” to acquire luxury goods. This behaviour is more evident among the new wealthy middle class with a higher disposable income than the middle class of the previous centuries. This group of consumers are also called the “luxury mass class”»*¹³ (Okonkwo, 2007: p. 227).

¹² “Pode concluir-se que embora os produtos de luxo e de não-luxo possam ser conceptualizados com base nas suas dimensões simbólicas funcional, experiencial e interativa, existe uma diferença distintiva na combinação dessas componentes.”

¹³ “Bens de luxo, ou bens que se assemelham a bens de luxo, estão agora disponíveis a um maior número de consumidores. Este facto evidente observa-se no comportamento do consumidor atual quando procura adquirir produtos de gamas mais baixas em detrimento de produtos de gamas mais altas e dispendiosas (*trading down*) em algumas categorias de bens, como produtos de consumo, por forma a adquirir produtos de luxo (*trading up*). Este comportamento é mais evidente entre a nova classe média abastada, com um maior rendimento disponível, do que nas classes médias de séculos anteriores. Este grupo de consumidores também é chamado de ‘classe de massa de luxo’.”

No mesmo contexto, surge-nos a designação de *new luxury*. Segundo Truong, et al., (2009), o *new luxury* permitiu ao luxo atingir um novo público-alvo que tornou o luxo num *masstige market* (mercado de massas), dirigido a classes menos abastadas. Consequentemente, surge o fenómeno *trade-up*, que ocorre quando os consumidores estão dispostos a pagar preços *premium* por produtos classificados como *new luxury*, a junção de produtos ou serviços que possuem elevados níveis de qualidade, semelhantes e com inspiração em produtos da mesma categoria de marcas superiores mas com a vantagem de estarem disponíveis a preços menos elevados e com um posicionamento de alcance possível a um maior número de consumidores (Silverstein & Fisker, 2003).

Por seu turno, Kapferer & Bastien (2009) referem que o *trade-up* se comporta de forma diferente no luxo na medida em não adquire uma dimensão sociológica de diferenciação social mas sim uma forma de gerar melhorias a uma marca no que concerne experiências e atributos emocionais.

Segundo Silverstein & Fisker (2003), o termo *new luxury* possui três dimensões diferentes face aos produtos:

- (i) **Produtos *superpremium*** — São os produtos com uma política de preço superior na categoria, mas com a vantagem de serem acessíveis à classe média;
- (ii) ***Old school luxury extensions*** — São produtos de extensões de marcas que normalmente orientam os seus preços para uma classe mais privilegiada;
- (iii) ***Masstige goods*** — É um neologismo para prestígio de massas. Esta categoria não se encontra no topo e não é uma extensão de uma marca tradicional, a sua estratégia encontra-se entre a *mass* e a *class*, com preços *premium* em produtos de produção industrializada. Estes produtos *new luxury* são resultado de valores emocionais por parte dos consumidores. No que concerne as marcas de *new luxury*, apesar de estas serem acessíveis, usufruem, contudo, de um nível razoável de prestígio percebido que as diferencia de outras marcas da sua categoria e que, consequentemente, conseguem atingir um mais diversificado e maior número de consumidores do que as marcas de luxo tradicionais. Esta estratégia é denominada por posicionamento *masstige*.

Estes fenómenos ocorridos pela inovação da industrialização e pelo desejo de consumo presente nas sociedades transformaram e direccionaram o luxo para um luxo democratizado e massificado (ou, melhor dizendo, a palavra luxo tornou-se moda).

Para Kapferer & Bastien (2009):

«Luxury is everywhere, or, at least, the word “luxury” appears everywhere: luxury is in fashion, and the fashion is for luxury. Every product declares itself to be a luxury product, aspires to be a “true luxury” for everyone... Or for the chosen few. The word “luxury” has

become commonplace, and a commonplace word becomes progressively emptied of meaning. We no longer speak of “luxury”, but of “accessible luxury”, of “true luxury”, “new-luxury”, etc. The systematic adjunction of the adjective is there to remind us that the word “luxury” has become an imprecise one»¹⁴ (Kapferer & Bastien, 2009: p. 38).

1.1.3. Moda de luxo

O setor do luxo é um aglomerado de inúmeros produtos de inúmeras categorias. Este setor está agrupado em diferentes segmentos de artigos. Chevalier & Mazzalovo (2008) construíram e apresentaram diferentes segmentos de artigos de luxo, como:

- (i) *Ready-to-wear* e acessórios de moda
- (ii) Perfumes e cosmética seletiva;
- (iii) Vinhos e bebidas espirituosas;
- (iv) Automóveis de luxo;
- (v) Hotéis, turismo e bancos privados.

Com base nesta segmentação de Chevalier & Mazzalovo (2008), no decorrer deste trabalho, será especificado o luxo de moda, ou, melhor dizendo, a *haute couture* e o *ready-to-wear*.

Para Okonkwo (2007) e para Moore & Birtwistle (2004), as marcas de luxo de moda são um setor produtivo complexo devido à rotatividade e à mudança rápida que se registam no setor: Finda cada estação, os produtos de luxo lançados deixam de ter visibilidade e importância. Segundo Okonkwo (2007), a moda testemunhou vários fenómenos que provocaram grandes mudanças nos padrões de consumo e que passam por um conjunto de influências na sociedade e na gestão de marcas de moda. O autor destaca os períodos cronológicos que delinearam a história do luxo:

«1. The early Egyptian era of opulence; 2. The Italian Renaissance period of art and fashion; 3. The reign of France's King Louis XIV and the rise of French luxury fashion and lifestyle; 4. The century of Charles Frederick Worth and the invention of haute couture; 5. Coco Chanel, Christian Dior and the birth of modern luxury; 6. The rise of New York and American ready-to-wear; 7. The second Italian fashion revolution of the sixties and

¹⁴ “O luxo está em todo o lado, ou, pelo menos, a palavra ‘luxo’ aparece em todo o lado: o luxo surge na moda e a moda é para o luxo. Cada produto declara ser um produto de luxo, aspira a ser um ‘verdadeiro luxo’ para todos... Ou para os poucos escolhidos. A palavra ‘luxo’ tornou-se num lugar-comum e um lugar-comum torna-se progressivamente vazio de significado. Já não falamos de ‘luxo’ mas de ‘luxo acessível’, de ‘luxo verdadeiro’, de ‘novo luxo’, etc. A junção sistemática de adjetivos está lá para nos lembrar que a palavra ‘luxo’ se tornou imprecisa”.

seventies; 8. Tom Ford, the revival of Gucci and commercial luxury fashion; 9. Bernard Arnault, LVMH and modern luxury fashion management; 10. The Internet revolution and e-commerce»¹⁵ (Okonkwo, 2007: p. 57).

Kapferer & Vincent Bastien (2009) defendem que a relação entre a moda e o luxo é confusa e ambígua. Se, no século XIX, a moda passa a ser do domínio do luxo e a estar acessível a uma classe privilegiada e com um poder de compra que lhe permite não ter de manter as peças de vestuário até ao fim do seu ciclo de vida e que lhe possibilita adquirir novos artigos sem ser por necessidade, no século anterior, século XVIII, o luxo era a prerrogativa exclusiva da aristocracia. Efetivamente, as leis sumptuárias proibiam todos aqueles que não pertencessem à aristocracia de se vestirem ou de se comportarem como aristocratas. E foi pela derrogação destas leis sumptuárias que o papel do luxo se alterou. Justamente por terem carácter proibitivo, as leis sumptuárias promoveram muitas “infrações” às mesmas, havendo registos históricos de multas aplicadas aos cidadãos que as infringissem, e, ironicamente, esse sentido proibitivo fez com que o sentimento de “desejo” de aquisição de certos bens crescesse, ou seja, a proibição fez crescer o desejo pelo exclusivo — e pelo luxo.

Kapferer & Bastien (2012) e Lipovetsky & Roux (2012) defendem que o luxo se tornou numa forma de sinalizar e identificar qual o posicionamento de cada estrato da sociedade numa hierarquia social, ou seja, o luxo cria a hierarquia social.

O luxo e a moda passaram a partilhar a mesma necessidade de diferenciação social e esta última encontrou um grau diferente de liberdade de carácter artificialmente rítmico, mas foi a partir século XX que moda atingiu uma maior representação social e, passou a pertencer a um ciclo de coleções sazonais e temporais.

Segundo Jean Baudrillard¹⁶, «*modernity simultaneously sets in motion a linear time, which is that of technical progress and history, and a cyclical time, which is that of fashion*»¹⁷.

Os autores acrescentam ainda que a moda cria uma diferenciação artificial, mas com uma lógica “horizontal” — e não com uma lógica “vertical”, como é a lógica do luxo —, porque permite que, mesmo no meio da multidão, um indivíduo possa tornar-se reconhecido

¹⁵ “1. O início da era egípcia da opulência; 2. O período da Renascença italiana da arte e da moda; 3. A França do reinado de Luís XIV e a ascensão do luxo e do estilo de vida franceses; 4. O século de Charles Frederick Worth e a invenção da *haute couture*; 5. Coco Chanel, Christian Dior e o nascimento do luxo moderno; 6. O surgimento de Nova Iorque e do pronto-a-vestir norte-americano; 7. A segunda revolução da moda italiana dos anos 60 e 70; 8. Tom Ford, o renascimento da Gucci e a moda de luxo comercial; 9. Bernard Arnault, LVMH e a gestão moderna da moda de luxo; 10. A revolução da Internet e o comércio eletrónico.”

¹⁶ In Kapferer & Bastien, 2009: p. 33.

¹⁷ “A Modernidade desencadeia simultaneamente um tempo linear, que é o progresso técnico e a história, e um tempo cíclico, que é o da moda.”

por todos e, à primeira vista, membro de “uma subcultura”, de um grupo numa sociedade. As representações ou os simbolismos culturais influenciam as nossas experiências quotidianas na medida em que nos fornecem uma referência da normalidade ou da cultura de massas. Muitas das escolhas que o consumidor faz relativamente à sua expressão social são, portanto, baseadas no relacionamento direto com o simbolismo e o significado percebidos da cultura de massa, ou da moda, ou da subcultura, que, de alguma forma, rejeita os princípios de integridade da cultura de massas. Como uma cultura comum, podemos pensar nas subculturas como sendo dinâmicas e mutáveis, estando em constante mudança devido às influências da cultura de massas. Para Dowd & Dowd (2003), por subcultura entende-se um subgrupo que faz parte de uma cultura dominante mas que se diferencia desta em “alguns aspectos importantes”. As subculturas podem perder expressão ao longo do tempo, tendo em conta determinadas pressões constantes para que assimilem as normas percebidas pela cultura de massas.

Um forte indicador da categorização cultural que permite passar de um modelo conceptual de imagem para a prática do dia a dia do consumidor é o gosto individual. Segundo Zukin & Maguire (2004), o gosto é um sistema prático pelo qual os indivíduos se classificam a si próprios e que se traduz na valorização e na aceitação de determinado tipo de produtos de consumo em prol de outros, que desvalorizam ou rejeitam. O gosto pode expressar-se através de várias artes e vários interesses, entre nos quais, a moda. A forma como um indivíduo se mostra à sociedade é uma oportunidade para manifestar publicamente a sua singularidade ou a sua individualidade. Da mesma forma, o gosto permite categorizar o outro em determinado grupo social. A expressão física do gosto, o ato de consumir bens, é, assim, um instrumento heurístico para contornar a complexidade de categorizar o outro.

Neste sentido, Berger & Heath (2007) afirmam que o gosto, através do consumo, permite comunicar um estado de filiação a um grupo social, fornecendo a indivíduos semelhantes a chance de “convergiem em conjunto” para um determinado grupo ou permitindo a indivíduos diferentes a oportunidade a divergiem, para evitarem a identificação com características sociais que lhes são indesejáveis.

A moda e o luxo partilham, pois, uma necessidade de diferenciação social, mas se é um facto que a moda é, por definição, efémera, fugaz e altamente imprevisível, Crewe (2013) lembra também que a moda está intimamente ligada ao fluxo e ao refluxo do tempo, ao passo que o luxo está ligado à intemporalidade. Os dois mundos só se cruzam na *haute couture*, onde existe uma marca — que representa o lado do luxo e do criador — que paralelamente abrange a moda.

Para um melhor entendimento sobre a correlação entre o setor da moda e o setor do luxo, iremos partilhar algumas definições sobre o mercado de moda, onde o luxo está

inserido no segmento da *haute couture* e no segmento do *prêt-à-porter* de marcas de luxo, com tipos de produto como peças de vestuário e acessórios, e com uma localização de mercado à escala global.

Segundo Posner (2011), o segmento da *haute couture*, expressão que:

«significa costura de qualidade ou costura excelente, é a representação da moda no seu melhor, oferecendo o máximo de qualidade e operando com um padrão acima daqueles dos de um estilista de *prêt-à-porter* de luxo. Os preços são extremamente elevados e há uma regra tática que limita a venda de qualquer peça de roupa acima das 100 mil libras esterlinas a apenas um exemplar por continente, garantindo, assim, a exclusividade total que os clientes esperam ter. As vendas de peças de menor valor são quase sempre restritas a não mais do que três exemplares por continente, garantindo-se a exclusividade total que as clientes esperam ter. As clientes têm-se como *patronesses* das artes e consideram tais peças de roupa como peças de coleção de arte e como um investimento. O termo alta-costura é protegido por lei e regido por regras rígidas, estabelecidas pela Chambre Syndicale de Haute Couture de Paris. Para ser classificada como de alta-costura *bona fine* (do latim “autêntica”), uma marca deve criar peças de roupa sob encomenda para clientes particulares, produzir duas coleções por ano, empregar no mínimo vinte pessoas a regime integral e possuir um *atelier* em Paris, e apresentar duas coleções por ano na semana de moda de Paris» (Posner, 2011: p. 12).

Com esta definição de *haute couture*, é visível que este é um segmento com características muito peculiares e rígidas, que apenas algumas marcas de luxo conseguem cumprir, como, por exemplo, a apresentação em desfiles autorizados em Paris. Neste contexto, poder-se-ão mencionar marcas como Chanel, Dior, Jean-Paul Gaultier, Valentino, Giorgio Armani, Jean-Louis Scherrer, Elie Saab, Dominique Sirop, Giambattista Valli, Stéphane Rolland e Franck Sorbier.

Assim, poder-se-á concluir que a alta-costura representa o segmento mais pequeno do mercado mas, consequentemente, o que mais influencia os restantes segmentos da hierarquia da moda. O segmento que precede o segmento da alta-costura é o do *prêt-à-porter* de luxo. Apenas marcas de moda de luxo de alta qualidade, como as referidas anteriormente, com valor, prestígio, qualidade, etc., integram o segmento de *prêt-à-porter* de luxo, com peças de vestuário produzidas numa lógica diferente, confeccionadas com antecedência, em tamanhos *standard* e, consequentemente, em escalas de maior volume, de forma industrial e com produção muitas vezes deslocada da origem. Assim, as marcas de luxo detêm o poder do *branding*. Como exemplo, se, na perceção (ou até num imaginário percecionado por) dos consumidores, marcas como a Dior ou a Gucci detêm a prerrogativa absoluta de determinar a aparência da população mundial dos consumidores de moda em cada estação, isso deve-se ao facto de estes consumidores aderirem verdadeiramente às forças de marcas de luxo absolutamente poderosas (Okonkwo, 2007).

Para Posner (2011) e para Kapferer & Bastien (2009), é na hierarquia da moda que frequentemente ocorre o efeito *trickle-down*. No segmento de alta-costura, por exemplo, os *designers* procuram influências e desenvolvem formatos mais comerciais para as suas coleções de *prêt-à-porter* de luxo, aos quais outros segmentos abaixo recorrem depois, utilizando técnicas semelhantes e inspirando-se nas influências do segmento superior. Por oposição, existe também o efeito *trickle-up*, o oposto do *trickle-down*, onde se observam tendências de moda com origem na chamada moda de rua, ou moda de subgrupos, a influenciar o vértice superior da hierarquia. Analisando o relatório *Luxury Goods Worldwide Market Study – Fall-Winter 2017*, da Bain & Company, consultora de referência norte-americana com sede em Boston, onde se analisaram os desenvolvimentos mais recentes na indústria do luxo e onde se contemplaram nove segmentos diferenciados, podemos retirar alguns dados pertinentes. Podemos concluir, por exemplo, que os segmentos de luxo automóvel, “*hospitality*” e produtos de luxo pessoais, conjuntamente, representam mais de oitenta por cento do mercado total. Ora, considerando-se o total de todos os segmentos do mercado de luxo, este cresceu cinco por cento, o que significa um valor estimado de 1,2 triliões de euros em 2017. O segmento automóvel de luxo continua a dominar o mercado, tendo um aumento de seis por cento, significando um total de 489 biliões de euros. Já o segmento de bens de luxo pessoais alcançou um recorde de 262 biliões de euros, muito impulsionado pelas compras efetuadas por clientes chineses, tanto no seu próprio país, como no exterior, mas também pelas tendências de outros grupos de clientes e noutras regiões.

Segundo Kapferer (2015), o crescimento do luxo é um pressuposto frágil e uma dádiva mista. As marcas de luxo colocam em risco o fator de exclusividade dos seus artigos, a própria experiência de consumo, mas também a elevada qualidade dos serviços prestados aos consumidores, quando entregam os seus produtos a lojas de retalho, colocando o valor da marca numa posição delicada e, conseqüentemente, a própria justificação para os preços elevados. O autor refere ainda que, desde 1990, tem-se vindo a observar uma expansão horizontal, inicialmente, devido à conquista dos países do BRIC — Brasil, Rússia, Índia e China —, atualmente, por força da expansão do mercado nos países do CIVEC — Colômbia, Indonésia, Vietname, Egito, Turquia e África do Sul. O exemplo dado pelo autor é o do caso de sucesso da Louis Vuitton na China, uma marca que simboliza o sucesso económico do próprio país. Com lojas em vários países do mundo, a marca francesa possui, hoje, trinta e sete lojas em vinte e nove cidades da República Popular da China; tal como também algumas marcas de luxo que apostam num crescimento vertical com a criação de marcas subjacentes à marca principal, como é o caso da marca Armani.

No *Global Powers of Luxury Goods 2017*, relatório anual da consultora Deloitte, acrescenta-se ainda que o crescimento de vendas de bens de luxo tem sido acelerado pela volatilidade das moedas (as vendas das cem maiores empresas de bens de luxo do mundo

cresceram em mais de três pontos percentuais no ano fiscal de 2012). A maioria das moedas enfraqueceu significativamente em relação ao dólar norte-americano, o que beneficiou muitas empresas multinacionais com sede noutros países e que experimentaram efeitos monetários favoráveis, elevando as vendas reportadas.

Atualmente, a indústria do luxo é composta por grupos que aglomeram as maiores marcas de valor no mercado. Como líder, destaca-se o fortíssimo grupo francês LVMH (Moët Hennessey Louis Vuitton SE), proprietário de marcas como Louis Vuitton, Fendi, Bvlgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics, entre outros. Depois, o grupo suíço Compagnie Financière Richemont SA, detentor de marcas como Cartier, Van Cleef & Arpels, Montablanco, Chloé, etc., e o grupo francês Kering SA, com marcas como Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, entre outras.

Kapferer (2015) refere que este crescimento só foi possível com a eliminação de um importante atributo: a escassez. E a escassez deu lugar à raridade, com o intuito de produzir sentimentos de exclusividade e de singularidade junto do consumidor.

Os três tipos de raridade segundo Kapferer (2015):

(i) **Raridade artificial**

Um excelente exemplo de raridade artificial é a fomentada pela Apple quando anuncia o lançamento de um novo produto, fazendo-o sempre com uma grande especulação, o que conduz a um aumento exponencial da procura e do interesse por parte dos seus consumidores — é de realçar que muitos destes clientes não só não demonstram uma preocupação com o preço dos produtos, como também assumem algum desconhecimento das características técnicas dos produtos que desejam adquirir;

(ii) **Raridade qualitativa**

Aqui, constitui um bom exemplo a Ferrari, que restringe a sua produção automóvel a um número muito reduzido de exemplares por ano. Ou as icónicas carteiras *Kelly*, da Hermès, limitadas pela escassez das mais perfeitas peles de crocodilo. Também é este o motivo pelo qual o desenvolvimento sustentável não carece de um aumento, como é visível pela marca Stella McCartney, que recusa a utilização de couros verdadeiros e utiliza tecidos alternativos, não adquirindo valor de matéria-prima considerada como nobre. Esta raridade qualitativa também pode ser descrita através do processo de produção, como a gravação do selo nas garrafas de *whisky* Salute. A não deslocação da marca também é descrita como construção de valor, assim como a referência histórica incorporada na produção;

(iii) **Raridade virtual**

Quando as marcas optam por edições limitadas que sustentam a desejabilidade pela marca através de uma raridade efêmera. Nestes casos, as marcas utilizam estratégias de comunicação de produtos de nível não acessível para demonstrarem que não se direcionam apenas para um grupo, mas que também criam uma relação com celebridades, demonstrando, com essa relação, a sua singularidade de seleção. Este tipo de realidade virtual está também presente nos canais de distribuição utilizados pelas marcas. A Louis Vuitton, por exemplo, opta por não englobar o segmento de fragrâncias e cosmética no seu portefólio de produtos e a razão para tal opção prende-se com o facto de vender os seus produtos apenas em lojas próprias; se criasse este novo segmento, isso significaria que a marca iria necessitar de uma distribuição em departamentos de *mass market*. Por seu turno, a Chanel é detentora deste segmento, as suas vendas são realizadas em algumas das suas lojas principais, onde há um espaço direcionado apenas para este segmento, acompanhado de especialistas (maquilhadores), orientados para responder a todas as necessidades dos consumidores. A distribuição inerente a *mass market* apenas permite a venda dos seus produtos em lojas de distribuição seletiva de prestígio, como a Sephora ou a Douglas, entre outras.

1.1.4. Luxo e arte

Diferentemente de outras indústrias, a indústria do luxo sustenta-se no desejo e, para tal, auxilia-se da arte. Com efeito, a indústria do luxo tem uma forte necessidade de ser reconhecida como arte. Atualmente, o setor do luxo, que, na sua génese, assenta no princípio de “*storytelling based on craftsmanship*”¹⁸, e considerando-se os aspetos mencionados nos pontos anteriores, assume como elemento-chave a ideia de que a figura central da “*storytelling is the artisan*”¹⁹ (Kapferer, 2015: p. 63).

Para Kapferer (2015) como modelo de negócio, as marcas devem seguir a imagem e a história do artesão ou artista que constrói e cria sentimentos de desejo com as suas próprias mãos, satisfazendo de modo singular, com o resultado do seu trabalho, o desejo individual de cada cliente. É na arte que o luxo encontra a chamada estética moral e consegue separar-se da sua ligação às produções comercial e industrial, beneficiando de uma

¹⁸ “A história através da manufatura.”

¹⁹ “A história é o artesão.”

legitimação paradoxal da prática dos seus preços elevados. É na arte que este setor de atividade adquire uma direção de motivação real incutida nos consumidores, presente nos bens produzidos de forma artesanal por pessoas experientes e detentoras de um talento raro, e que transformam os seus produtos em verdadeiras obras de arte.

A arte reforça o rigor, a disciplina e a sabedoria presentes no luxo e ambos, arte e luxo, partilham o valor do dinheiro. Como sempre se observou em toda a história da Humanidade, a arte e o luxo foram e são direcionados a uma classe elitista, favorecida economicamente, e ambos possuem preços elevados nas suas obras-primas ou objetos.

As marcas de luxo conseguem a manutenção de lealdade por parte dos seus consumidores devido a critérios de distinção presentes numa estética simbólica, artística e cultural dos seus produtos, bem como ao dirigirem-nos a uma classe social mais elevada. E a arte eleva os indivíduos. A simbiose entre luxo e arte está presente nas estratégias de negócio adotadas por várias marcas e no grau de importância dos *designers* ou artistas que influenciam o valor dessas marcas. Passamos a referir alguns exemplos que provam essa necessidade da arte na indústria do luxo.

Segundo Jin & Cedrola (2017) demonstram de que forma o Grupo LVMH demonstrou sempre um enorme interesse em atividades culturais e artísticas, sejam tradicionais ou contemporâneas. Efetivamente, Bernard Arnault, CEO do grupo, defende que o suporte das marcas do grupo na arte e na cultura são parte integrante do modelo de negócio. É o próprio Bernard Arnault quem afirma que o:

*«Support for the arts and culture figures is at the very heart of our business model. Right from the creation of the group, I made it clear that is a strategic priority for our development. This commitment embodies the values our houses all share — savoir-faire, excellence and creativity — and anchors them in the artistic, cultural, and social environment»*²⁰ (Jin & Cedrola, 2017: p. 164).

A atenção às heranças cultural e artística do grupo resulta de patrocínios e atos de filantropia na reconstrução e no restauro de monumentos históricos, assim como no apoio a coleções do grupo em museus e na contribuição para exposições de novos artistas contemporâneos. Na imagem seguinte, faz-se referência cronológica aos inúmeros projetos de artistas realizados com diferentes marcas do Grupo LVMH.

²⁰ “[O] suporte [que damos] a figuras das artes e da cultura está no cerne do nosso modelo de negócios. Desde a criação do grupo, deixei claro que é uma prioridade estratégica para o nosso desenvolvimento. Este compromisso incorpora os valores que as nossas casas partilham — *savoir-faire*, excelência e criatividade — e ancora-os no ambiente artístico, cultural e social.”

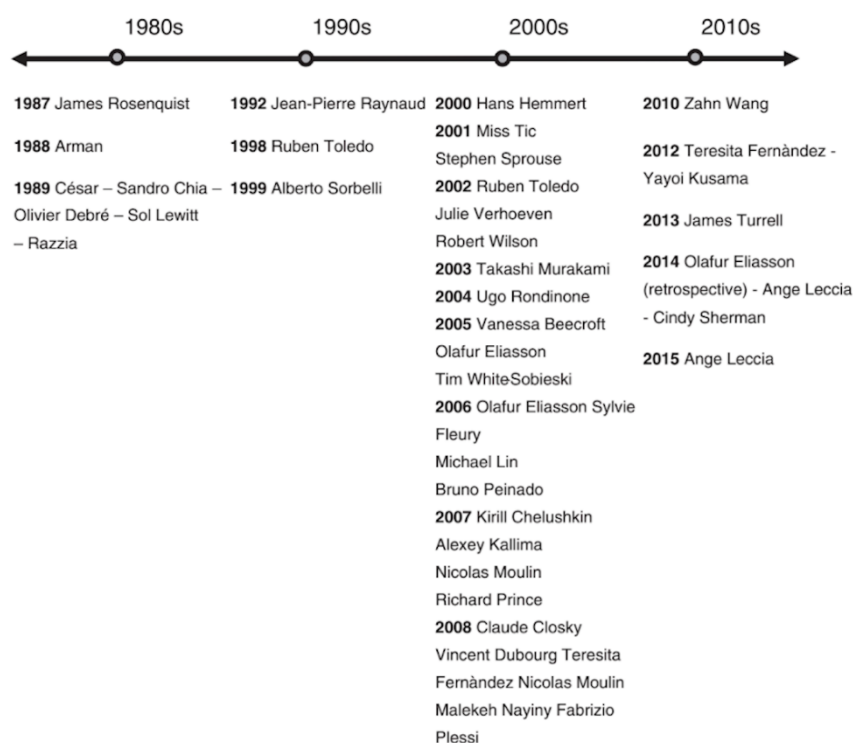


Figura 3
Análise cronológica das parcerias entre a Louis Vuitton e os diversos artistas apoiados pela marca (Jin & Cedrola, 2017: p. 164).

Os espaços culturais que a Louis Vuitton dedica a exposições de arte localizam-se nos últimos pisos de cada uma das suas principais lojas em Paris (França), Tóquio (Japão) e Mônaco, podendo os consumidores visitar estes espaços durante as suas compras. Em 2006, numa iniciativa cultural privada, o Grupo LVMH inaugurou a Fondation Louis Vuitton, em Paris, num edifício magnífico, desenhado pelo arquiteto norte-americano Frank Gehry. O propósito da Fondation Louis Vuitton é promover e apoiar a criação artística contemporânea e difundi-la junto de uma ampla audiência francesa e internacional. Para culminar esta simbiose entre a Louis Vuitton e a arte, a marca é ainda detentora de colaborações com artistas visuais mundialmente reconhecidos em coleções limitadas, como são os casos de Takashi Murakami e de Yayoi Kusama.

Karl Lagerfeld, um dos criadores mais influentes da indústria da moda de luxo, é o *designer* criativo dos segmentos *prêt-à-porter* e *haute couture* da marca Chanel, e responsável pelo segmento *prêt-à-porter* da marca Karl Lagerfeld — apesar de ter vendido a marca ao grupo detentor da Tommy Hilfiger, o *designer* alemão continua a ser o criativo principal no processo de *design* da marca que fundou — e da marca Fendi, aqui, com a colaboração de Silvia Fendi. A estética de Lagerfeld é rica em referências históricas e culturais à arte renascentista. Trazendo um novo fôlego à Chanel, o *designer* alemão continua, porém, fiel aos elementos que fazem a história da marca francesa, como o *bouclé*

tweed, as pérolas, o duplo tom do calçado e o famoso logótipo da marca, os dois C entrelaçados (*the interlocking C logo*), elementos que são agora também incutidos nas novas gerações de consumidores como sendo parte integrante da história da marca. Lagerfeld criou ainda a Chanel Métiers d'Art, procurando unir o seu trabalho de *haute couture* com o *craftsmanship* (artesanato) com o intuito de homenagear o trabalho das Maison Desrues e Maison Lesage e de Barrie Knitwear. Para além do seu evidente talento enquanto *designer*, Karl Lagerfeld é fotógrafo e cineasta, e, nos trabalhos que desenvolve nestas áreas, faz sempre óbvias referências à Chanel, sendo também responsável por todas as campanhas publicitárias da casa francesa.

Durante os quinze anos em que foi o responsável criativo da conhecida Christian Dior, John Galliano viu as suas criações serem consideradas peças de arte, como foi o caso da memorável coleção de alta-costura da Dior para a primavera-verão de 2011, inspirada nas magníficas ilustrações de René Gruau. Expostos em museus como o Louvre, em Paris, os trabalhos do artista italiano trouxeram-lhe um merecido reconhecimento e fizeram dele um dos mais prestigiados e preferidos artistas da *haute couture* nos anos 40 e 50 do século XX. Consentaneamente, John Galliano representa uma figura típica de artista romântico ou, melhor dizendo, como um reflexo de si mesmo.

A Cartier, conhecida pela exímia construção das suas peças de joalharia, consideradas exemplos de obras de arte e expostas em museus de Arte Contemporânea um pouco por todo o mundo, lançou um pequeno documentário sobre a colaboração entre artesãos suíços e especialistas em relojoaria chinesa promovida com o propósito de levar a cabo o restauro de seis relógios antigos da coleção Cartier, em exposição no Palace Museum, na Cidade Proibida, em Pequim, China.

1.2. Marcas

Com o decorrer do tempo, o conceito de marca foi-se afastando dos atributos físicos dos produtos (do que estes têm de tangível) e foi-se aproximando cada vez mais da visão social e do impacto psicológico que têm nas vidas dos consumidores.

As marcas tornaram-se num fenómeno de sucesso na sociedade de consumo dos nossos dias. As marcas criam e estabelecem uma ligação entre consumidores e bens e serviços produzidos pelas empresas, as quais assumem uma elevada responsabilidade no que concerne o desempenho desses mesmos bens e serviços que representam, sendo também comparadas sistematicamente com marcas concorrentes com o mesmo portefólio de bens e serviços. Acresce que têm ainda como finalidade a satisfação e a fidelização por parte dos consumidores.

Kotler & Keller (2006) defendem que o poder que uma marca exerce sobre os produtos já existe há muitos séculos, em virtude da possibilidade de distinção dos produtos de um fabricante perante os produtos de outro fabricante. Na Europa, há muito que os artesãos colocam uma marca nas suas mercadorias como forma de proteção e de distinção e como uma garantia de qualidade superior em relação aos produtos dos seus concorrentes, e também aqueles que se dedicam às Belas Artes, os artistas, há muito assinam as suas obras. Contudo, foi na década de 1980 que primeiro surgiu o conceito de valor de marca associado a um produto.

1.2.1. O conceito de marca

Para Aaker (1991), a evolução do conceito de marca está intimamente associado ao desenvolvimento do *marketing* moderno observado a partir da segunda metade do século XX. Efetivamente, marcas e *marketing* procuravam saber quais as necessidades e os desejos presentes no comportamento dos consumidores, e foi através das ações de *marketing* que as empresas conseguiram perceber que a utilização de uma marca não se centrava apenas na identificação e na distinção das marcas concorrentes mas também funcionava como um apelo fortíssimo e exclusivo ao consumo. Para o autor, as marcas são compostas por características intangíveis, pois tornou-se possível a atribuição de valores e sentimentos, de tal forma que o seu valor superou o próprio produto e o seu valor funcional.

A American Marketing Association (AMA) define marca como sendo «a *“name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller’s good or service as distinct from those of other sellers”*»²¹ (Kotler & Keller, 2013: p. 258).

Já Aaker (1991) define o conceito de marca como sendo:

«A distinguishing name and or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors. A brand thus signals to the customer the source of the product, and protects both the costumer and the producer

²¹ Uma marca é “um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um bem ou um serviço de um vendedor como sendo distinto dos de outros vendedores”.

from competitors who would attempt to provide products that appear to be identical»²²
(Aaker, 1991: p. 24).

Keller (2003) afirma que:

«A brand is therefore more than a product, because it can have dimensions that differentiate it in some way from other products designed to satisfy the same need. These differences may be rational and tangible — related to product performance of the brand — or more symbolic, emotional, and intangible —related to what the brand represents»²³
(Keller, 2003: p. 3).

E, já numa reflexão conjunta com Keller & Kotler (2013) acrescentam ainda que:

«Uma marca é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis — isto é, relacionadas com o desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis — isto é, relacionadas com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos» (Kloter & Keller, 2013: p. 258).

Assim, Aaker (1991) e (1996), e Keller (1993), (1998) e (2003), dizem-nos que as marcas são extensões de um produto, mas há uma distinção entre marca e produto, na medida em que o produto é o que a empresa produz e a marca é o que a empresa vende, sendo possível concluir, desta forma, que uma marca tende a ter um grau de maior importância face ao produto.

²² Uma marca é “um nome ou um símbolo distintivo (como um logótipo, uma marca registada, ou uma embalagem com um design [específico] que tem o propósito de identificar os bens ou serviços ou de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciar esses bens ou serviços de outros dos seus concorrentes. Deste modo, uma marca assinala junto do consumidor a fonte do produto e protege tanto o consumidor, como o produtor dos concorrentes que tentem fornecer produtos que pareçam ser idênticos”.

²³ “Uma marca é, assim, mais do que um produto, pois pode ter dimensões que de algum modo a diferenciam de outros concebidos para satisfazer uma mesma necessidade. Estas diferenças podem ser racionais e tangíveis — relacionadas com a performance do produto da marca — ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis — relacionadas com o que a marca representa.”

1.2.2. Capital de marca — “*brand equity*”

Para Aaker (1996), as marcas têm como objetivo permanecerem intemporalmente fortes e coesas, conservando a mesma imagem, transversais ao seu portfólio de produtos e capazes de saciar positivamente os diversos mercados em que operam. Assim, Ruão (2003) afirma que «o conceito de capital de marca é como um fenómeno que envolve o valor acrescentado a um produto ou uma empresa, pelas associações e percepções de um nome ou marca particular» (Ruão, 2003: p. 8).

Inicialmente em 1991 e, mais tarde, Aaker (1996) apresenta o conceito de capital de marcas, “*brand equity*”, como um conjunto de recursos inerentes a uma marca representados por um nome e por símbolos da marca, os quais acrescentam (ou retiram) ao valor fornecido por um produto ou serviço, para benefício da empresa e dos seus clientes. O autor criou o seu modelo com base em quatro dimensões de valor de marca, com os ativos de:

- (i) **Notoriedade da marca** — que remete para o grau de importância que a marca exerce sobre consumidor;
- (ii) **Fidelidade da marca** — que resulta da medição do grau de ligação da marca ao consumidor e saber se existe a probabilidade de uma marca x ser trocada por uma marca concorrente;
- (iii) **Qualidade percebida** — é referente à qualidade presente na percepção do consumidor como qualidade superior em relação a marcas concorrentes;
- (iv) **Associações da marca** — são as dimensões ligadas a uma memória ou a uma imagem da marca no pensamento do consumidor; fortalecem a sua lealdade para com a marca, criando sentimentos e atitudes para com ela e, se positivas, resultam num ato de compra.

Kevin L. Keller contribuiu para o desenvolvimento do conceito, mas com uma perspetiva voltada para o consumidor. De facto, para este autor, o consumidor é o fator diferencial da marca, ou seja, é uma fonte de conhecimento para a marca. Desta forma, em Keller (1993) afirma-se que «*brand knowledge is conceptualized according to an associative network memory model in terms of two components, brand awareness and brand image (i.e., a set of brand associations). Customer-based brand equity occurs when the consumer is*

*familiar with the brand and holds some favorable, strong, and unique brand associations in memory»*²⁴ (Keller, 1993: p. 1).

E ainda Keller & Kotler (2006) refere que «o capital de marca, “*brand equity*”, é o valor agregado atribuído a bens e serviços. Esse valor pode refletir-se no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação a uma marca, bem como nos preços, na participação de mercado e no lucro gerado por essa marca» (Kotler & Keller, 2006: p. 260).

1.2.3. Personalidade e identidade de marca

Atualmente, as marcas são analisadas enquanto conceito mais abstrato, sendo abordadas através de diversas perspectivas, como a personalidade de marca, a identidade de marca, o valor de marca e a marca corporativa (Aaker, 1997; Kapferer, 2004). Estas abordagens permitem olhar para a gestão de marca com o objetivo primordial de proporcionar ao consumidor uma satisfação psicológica ou de autoafirmação quando adquire um determinado produto. A marca, independentemente de qual seja o produto que vende, constitui um sistema complexo de significação que abrange diversas formas de expressão e valores intangíveis, que conferem ao produto uma personalidade e um conjunto de valores.

No trabalho que desenvolveu, Aaker (1997) defende que as marcas ganham personalidade. Efetivamente, o autor caracterizou as marcas através de traços de personalidade associados à realidade humana, ou seja, por personalidades de marcas. Assim, uma «*brand personality is defined formally here as the set of human characteristics associated with a brand*»²⁵ (Aaker, 1997: p. 347). Desta forma, permitiu idealizar uma relação com a marca semelhante às relações interpessoais e caracterizar toda a sua envolvente, que vai para além do seu desempenho no mercado e dos atributos e benefícios dos produtos ou serviços que a própria vende (Azoulay & Kapferer, 2003). Aaker (1997) acaba mesmo por trabalhar as marcas como “tipos de pessoas” e, por isso, definiu cinco dimensões globais de personalidade que variam de marca para marca:

²⁴ “O conhecimento de uma marca pode ser conceptualizado de acordo com um modelo de uma rede de memória associativa com base em dois componentes, consciência da marca e imagem da marca (*i.e.*, um conjunto de associações da marca). Um valor de marca sustentado no consumidor ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca e possui algumas associações de memória positivas, fortes e únicas face à marca.”

²⁵ “A personalidade de uma marca é aqui definida formalmente como o conjunto das características humanas associadas com uma marca”.

- (i) **Sinceridade** — as marcas são descritas como honestas, sólidas, saudáveis e positivas;
- (ii) **Excitação** — refere-se a marcas que destacam o seu carácter imaginativo, “festivo”, animador e futurista;
- (iii) **Competência** — quando as marcas são vistas com uma personalidade que remete para a inteligência, o sucesso e a confiança;
- (iv) **Sofisticação** — quando a imagem de uma marca remete para uma classe social alta, para o luxo, o charme e o romantismo;
- (v) **Robustez** — quando uma marca se caracteriza pela rigidez, pela força e pelo sentido prático.

A percepção que o consumidor tem da sua personalidade faz-se através da análise de um padrão de comportamentos que o próprio assume ter e, da mesma forma, é feita uma análise semelhante às marcas, tendo em conta a forma como se expõem, comportam e comunicam (Azoulay & Kapferer, 2003). Esta personificação das marcas tem vindo a ser cada vez mais estudada por especialistas em *branding*, isto desde o momento em que as marcas começaram a fazer uso de celebridades como seus embaixadores. A associação de uma marca a uma figura pública muito conhecida ajuda-a a posicionar-se e a seduzir o consumidor que se identifica com uma dada celebridade, ou seja, o autoconceito real ou ideal do consumidor acaba por ser congruente com a imagem de uma determinada celebridade e, portanto, cria-se uma relação com a marca (Azoulay & Kapferer, 2003).

Ainda neste mesmo sentido, Azoulay & Kapferer (2003) propõem uma definição de identidade de marca que contempla os valores culturais inerentes à mesma, a personalidade da marca (o seu estilo de conduta), a personalidade que o consumidor atribuiu à marca e a sua componente “física” (que recai sobre as características dos produtos que esta engloba).

Kapferer (2004) cria o modelo de prisma de identidade de marca, concebido para os gestores de marca medirem a identidade da marca e para colmatar a insuficiência conceptual descrita anteriormente. Este modelo descreve qualquer marca como tendo seis características: física (atributos físicos dos produtos), de personalidade (características humanas associadas à marca), de relacionamento (conduta da marca), de história, de reflexo (a imagem do público-alvo) e de autoimagem (a forma como a marca é vista pelo consumidor). Segundo o autor, a marca comunica uma mensagem um determinado recetor (consumidor), na qual as suas facetas física e de personalidade retratam o emissor e as facetas da identidade, como o reflexo e a autoimagem, descrevem o recetor. Finalmente, a vertente da história e da relação formam a ligação entre o emissor e o recetor (Kapferer, 2004). Estas seis características podem ser divididas em duas dimensões:

- (i) **Imagem do emissor versus imagem do recetor** — uma marca pode ser vista como uma pessoa ou personalidade (faceta física e de personalidade), mas também como um estereótipo de um consumidor típico (reflexo e autoimagem);
- (ii) **Externalização versus Internalização** — onde os aspetos sociais da marca definem a sua expressão externa (física, relação e reflexo), assim como representam os aspetos incorporados internamente na marca (personalidade, cultura e autoimagem).

Para Okonkwo (2007), as marcas são entidades identificáveis que fazem promessas, são consistentes em valor e são uma forma de entrar em contato com os consumidores ou até mesmo com qualquer pessoa. Esta entidade inclui nomes, termos, sinais, símbolos, desenhos, formas, cores ou uma combinação desses elementos. O objetivo é identificar os produtos ou serviços de um vendedor, diferenciando-os dos concorrentes e proporcionando valor aos consumidores

1.2.4. Marca corporativa e reputação

Kapferer (1998) faz uma clara distinção entre marca institucional (ou de empresa) e marca de produto ou serviço. O autor afirma que, no que concerne as empresas, estas padecem de uma marca relacionada com uma identidade interna, onde os valores fundamentais incidem sobre o perfil que desejam ou podem expressar exteriormente. Marcas de produtos são construções mais imaginárias, baseando-se em valores intangíveis que foram criados para atender a necessidades do consumidor. Apesar de existir esta diferenciação, isso não implica que não tenham de existir estratégias criadas tendo em conta estas duas realidades para que se alcance um melhor desempenho no mercado.

Chaudhuri (2002) afirmava que a publicidade e o *marketing* eram essenciais para aumentar as vendas de um determinado produto ou serviço. No entanto, os seus efeitos sobre a quota de mercado e na capacidade de estabelecer um honorário mais elevado (dois indicadores de força de marca) não eram diretos, antes, eram mediados pela reputação da marca, a qual é criada através da familiaridade, da qualidade e do carácter exclusivo e singular percebido pelo consumidor. É apenas através da reputação que podem ser obtidos tanto uma quota de mercado, como um preço *premium* e, é também através desta que a publicidade e as campanhas ganham reconhecimento e, por isso, têm impacto nas vendas.

Fombrun, Gardberg & Sever (2000) defendem que a reputação de uma marca assenta essencialmente em:

- (i) Apelo emocional (confiança, admiração e respeito);

- (ii) Produtos e/ou serviços (qualidade, inovação, valor monetário);
- (iii) Qualidade do local de trabalho (tipo de gestão de recursos humanos, ambiente de trabalho e talento dos colaboradores);
- (iv) Desempenho financeiro;
- (v) Responsabilidade social (nível de envolvimento em atos de solidariedade).

Os sinais de reputação de uma empresa e de uma marca são, portanto, medidos não só através da percepção que o consumidor tem da marca, mas também através dos seus funcionários, pela sua identidade e pela sua comunicação interna, pelos seus fornecedores e pelos seus investidores (Kapferer, 2004), pois todos são elementos influentes na capacidade da empresa em satisfazer as expectativas dos seus *stakeholders*.

1.2.4.1. Marcas de luxo: as marcas de moda de luxo

Durante a década de 1980, uma série de fenómenos começou lentamente a transformar os modelos de negócio das indústrias da moda e do vestuário. Neste contexto, passou a dar-se maior ênfase à construção e à gestão de uma marca como estratégia corporativa de núcleo e de ativos. Um número significativo de empresários e *designers* de alta-costura começou a mudar o foco, começando a abandonar uma longa tradição de trabalhar com coleções individuais e peças originais, e optando por uma ideia mais global.

Kapferer (2004) diz que:

*«An examination of “new luxury” brands such as Ralph Lauren, Calvin Klein, and DKNY proves that it is possible to become an overnight success in the luxury market without the long pedigree of a Christian Dior, Chanel or Givenchy. True, these newer brands have not yet demonstrated their ability to endure and survive beyond the death of their founders, but their commercial success is evidence of their attractiveness to customers the world over»*²⁶ (Kapferer, 2004: 97).

Okonkwo (2007) defende que a indústria da moda se encontra sempre em constante mudança; porém, os princípios e as estratégias das marcas não se alteram ao mesmo ritmo. O autor frisa que não existe um modelo definitivo que garanta um sucesso instantâneo e

²⁶ “Observando marcas de ‘novo luxo’ como Ralph Lauren, Calvin Klein e DKNY, constatamos que é possível tornarmo-nos num sucesso no mercado de luxo da noite para o dia e sem o longo *pedigree* da Christian Dior, da Chanel ou da Givenchy. É verdade que essas marcas mais recentes ainda não demonstraram a sua capacidade de perdurar e sobreviver à morte dos seus fundadores, mas o seu sucesso comercial é a evidência da sua atratividade junto de clientes em todo o mundo.”

uma receita de valor fixo, mas, de um modo geral, uma marca de moda de luxo deve obedecer a um conjunto específico de características, a saber:

- (i) Possuir produtos inovadores, criativos, únicos e atraentes;
- (ii) Ter uma entrega consistente de qualidade *premium*;
- (iii) Garantir exclusividade na produção de bens;
- (iv) Possuir uma distribuição bem controlada;
- (v) Basear-se numa herança que valorize o artesanato/a produção artesanal;
- (vi) Ter uma identidade de marca distinta;
- (vii) Ter uma reputação global;
- (viii) Ter um forte apelo emocional;
- (ix) Apresentar-se com preços *premium*;
- (x) Ser de alta visibilidade.

Em resumo, «as principais ferramentas de uma marca de moda de luxo são a diferenciação e o apelo emocional» (Okonkwo, 2007: 106). E marcas como a Chanel, por exemplo, conseguiram aplicar estas ferramentas. Efetivamente, quando se olha para um qualquer *tweed*, a primeira imagem que nos surge é a da icónica e clássica peça em *tweed* da Chanel.

Fionda & Moore (2008) identificaram as dimensões críticas necessárias para a criação e a manutenção do sucesso de marcas de moda de luxo, assinalando, para tal, os principais componentes-chave inerentes à criação de uma marca de moda de luxo:

- (i) Identidade clara da marca;
- (ii) Comunicações de *marketing*;
- (iii) Integridade do produto;
- (iv) Assinatura da marca;
- (v) Preço *premium*;
- (vi) Exclusividade;
- (vii) Herança;
- (viii) Ambiente e experiência do luxo;
- (ix) Cultura.

Os dois autores elaboraram um modelo representativo (*vide* figura 4 abaixo) através do qual se procura demonstrar de forma sucinta quais as componentes de uma marca de moda de luxo, onde cada componente consiste numa série de subcategorias que devem ser consistentes para criar a marca. «*The elements of which are interdependent and cohesive. These attributes must be managed concurrently in order to create and maintain a luxury fashion brand positioning*»²⁷ (Fionda & Moore, 2008: p. 360).

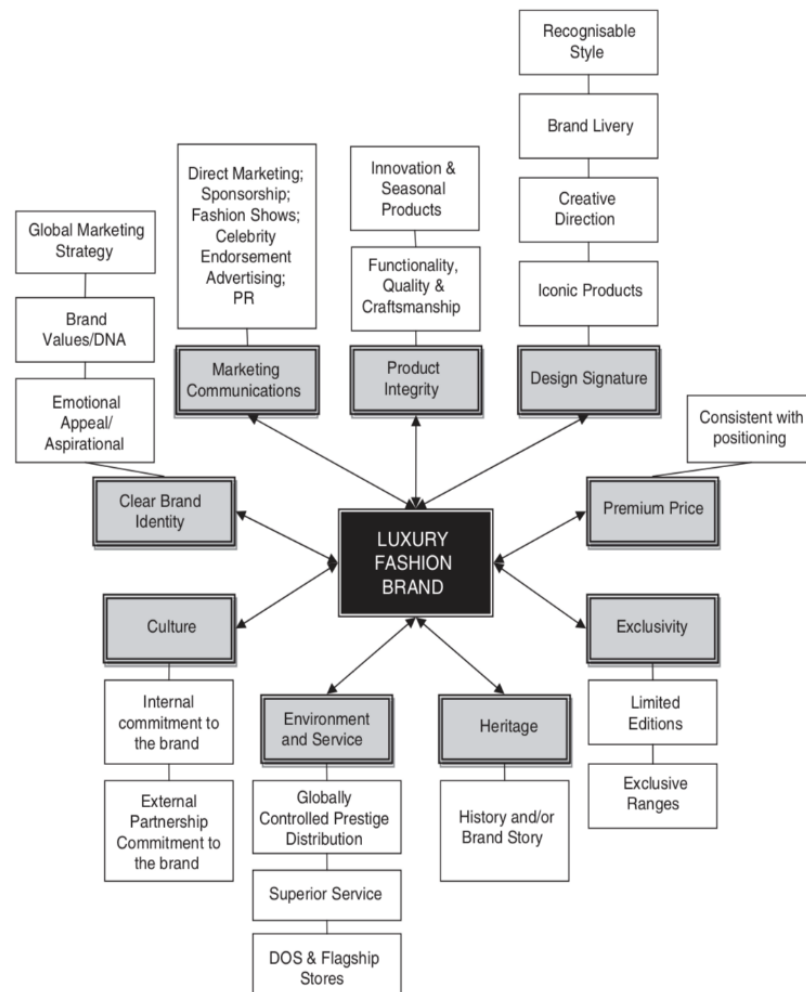


Figura 4
Os componentes de uma marca de moda de luxo (Fionda & Moore, 2008: p. 359).

²⁷ “Os elementos são interdependentes e coesos. Estes atributos devem ser geridos em simultâneo por forma a criar e a manter o posicionamento de uma marca de moda de luxo.”

1.2.4.2. Gestão de marcas de luxo

A herança é um atributo intangível numa marca de luxo. Neste contexto, a origem de uma marca é fulcral, sendo necessário ter em consideração a dimensão cultural onde as marcas estão inseridas, bem como a perceção dos seus consumidores.

No entanto, é um facto que a perceção de uma marca pelo consumidor varia de país para país. Kapferer (2004), por exemplo, considera que, de uma forma geral, no caso dos consumidores franceses, estes tendem a considerar que, no ato de compra de um produto de luxo, é essencial que se observem motivações como o hedonismo e o *status* — ou mesmo todas motivações inerentes ao conceito de luxo, excetuando-se a funcionalidade. Em sentido oposto, nos Estados Unidos da América, esta lógica de não se considerar a funcionalidade é inconcebível, pois os consumidores tendem a reger-se por regras em que cada dólar deve ser justificado. São estes consumidores que promovem a ideia de que o luxo não implica necessariamente preços altos e pode dirigir-se a todos os consumidores (Kapferer, 2015).

A exemplo de casos como Giorgio Armani, Calvin Klein ou Gianni Versace, são muitos os empresários que, ao longo de anos, trabalharam para criar organizações que sejam hoje capazes de resistir a muitos dos caprichos do mundo da moda e que permitiriam que um conjunto de produtos, e não apenas vestuário, fosse desenvolvido e comercializado. Já as empresas de moda e de artigos de luxo que surgiram mais recentemente fazem uso de uma gestão cuidadosa da marca de modo a redefinirem-se como forças estáveis no mundo da moda.

Segundo Power & Hauge (2008) numa tentativa por parte das marcas em responder ao elevado custo inerente à produção de peças altamente experimentais e únicas, e face a escassez de clientes com poder de compra para adquirir produtos de luxo, atualmente, os desfiles de moda realizam-se não apenas com o objetivo de vender os produtos apresentados, mas também, e talvez principalmente, como forma de alimentar a identidade das marcas e vender valores e sonhos que podem ser comprados pelo consumidor — um ato de compra que pode concretizar-se através da aquisição de outros artigos da marca, como sejam perfumes, cosméticos, *prêt-à-porter*, etc. (Power & Hauge, 2008).

Para as marcas “com história própria”, ou seja, essencialmente de origem europeia, Kapferer (2004) elaborou um modelo de gestão de marcas de luxo baseado numa estrutura em pirâmide, onde, na parte superior, se encontra a *griffe* — uma assinatura do criador gravada numa obra ou peça única e exclusiva, e que expressa a sua identidade, atribuindo-se, assim, um valor ao produto e sendo esta também uma forma de proteger a marca de eventuais cópias. No segundo nível da pirâmide de Kapferer (2004) encontra-se o luxo das marcas, representadas pela produção de produtos em pequenas séries. Num terceiro e

último nível, encontram-se as marcas *premium*, também designadas *new luxury*, e são a junção de marcas *premium*, com intenção de serem classificadas como marcas de luxo, com produtos destinados ao *massmarket*.

A gestão de marcas de luxo “com história própria” baseia-se nas interações que se estabelecem entre os três níveis da pirâmide. Efetivamente, para que uma marca possa incluir-se e perpetuar-se no primeiro nível desta pirâmide, ou seja, para que possa ser uma *griffe*, é necessária a sua integração com grupos financeiros que sejam capazes de fornecer os recursos de financiamento necessários e conformes aos seus valores de herança, prestígio, *craftsmanship* e necessidade de matérias-primas de elevada qualidade, raridade e sofisticação. Ao mesmo tempo, estas marcas que se encontram no topo da pirâmide necessitam de entidades que permitam criar, lançar e distribuir produtos sob sua licença — e para todo o mundo — no segundo e no terceiro níveis. De facto, o lucro líquido das marcas de luxo encontra-se essencialmente nestes dois níveis, pois é nestes dois níveis que se consegue o retorno dos investimentos feitos no nível da *griffe*, os tais necessários para recriar o sonho no consumidor e fazê-lo comprar produtos no segundo e no terceiro níveis.

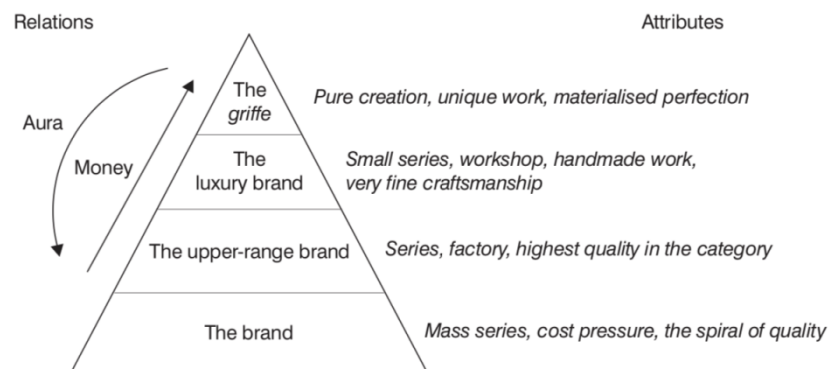


Figura 5
Modelo de pirâmide de marca e negócio no mercado de luxo
(Kapferer, 2004: p. 98).

Kapferer & Bastien (2009) afirmam, contudo, que o modelo de negócio das marcas de luxo difere de marca para marca. Observe-se o caso da Chanel:

«The case of Chanel is a very interesting one, due to its lasting success and high profitability. Its pyramid is unique since not only the top of the pyramid, haute couture, is luxury, but in addition each product-universe of the brand is also a luxury universe: the leather goods are produced in France, as with Hermès, the perfumes are created by a house “nose” (Chanel even has its own jasmine plantations at Grasse), the watches are real watches and not griffe products, etc. Chanel has another specificity, which explains its success in haute couture now that Gabrielle Chasnel, alias Coco Chanel, is long dead:

the constitution of a tandem of brand (which guarantees luxury) and creator (which guarantees fashion), with the creator in question (Karl Lagerfeld) fully respecting the “Chanel spirit” and its semiotic grammar in his creations for the couture house. In parallel, Karl Lagerfeld is expressing himself personally through his own brand, and working for other companies (such as Fendi or H&M), thus avoiding any confusion between himself as an individual and the Chanel brand. The Chanel pyramid is therefore made up not of descending strata, but of mini-pyramids placed side by side, hardly descending at all in quality and price level. The only exceptions: glasses, distributed by multi-brand optician chains, or T-shirts»²⁸ (Kapferer & Bastien 2009: p. 252).

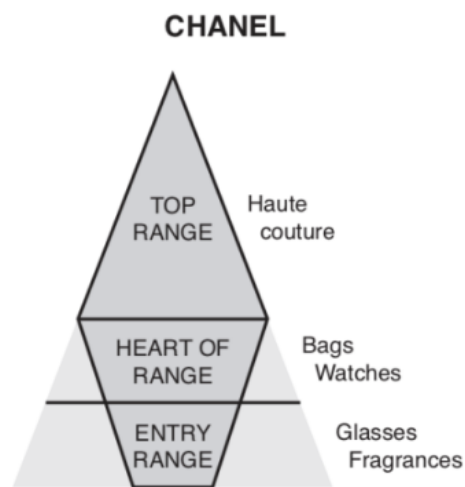


Figura 6
A marca Chanel em perspectiva (Kapferer & Bastien, 2009: p. 252).

Com a mesma lógica de pensamento, Jin e Cedrola (2017) explicam como deve ser realizada a gestão e o desenvolvimento de mercado das marcas de moda quando estas

²⁸ “O caso da Chanel é muito interessante, pelo seu sucesso duradouro e pela sua alta rentabilidade. A sua pirâmide de negócio é única uma vez que não apenas o topo da pirâmide, a *haute couture*, é [uma marca de] luxo, mas também porque o universo de cada produto da marca é igualmente um universo de luxo: os produtos em pele são produzidos em França, a par com os da Hermès; os perfumes são criados por um *nez* da casa — a Chanel tem até a sua própria plantação de jasmim em Grasse —; os relógios são efetivamente relógios e não apenas produtos de marca; etc. A Chanel tem ainda uma outra particularidade que explica o seu sucesso na alta-costura depois de Gabrielle Chanel, ou Coco Chanel, ter falecido há já tanto tempo: a constituição de uma marca em tandem (o que garante o luxo) e um criador (o que garante a moda), sendo que o criador em questão, Karl Lagerfeld, respeita integralmente o “espírito Chanel” e a sua gramática semiótica nas suas criações para a casa de alta-costura. Paralelamente, Karl Lagerfeld expressa a sua personalidade através de uma marca própria e trabalhando para outras empresas, como a Fendi ou a H&M, assim evitando qualquer tipo de confusão entre si enquanto indivíduo e a marca Chanel. Deste modo, a pirâmide da Chanel constitui-se não apenas em estratos descendentes, mas também através de mini-pirâmides colocadas lado a lado e dificilmente de alguma forma perdendo qualidade e preço. As únicas exceções: os óculos, distribuídos por cadeias de óticas multimarca, e as *t-shirts*.”

decidem ampliar a sua participação no mercado através da marca já estabelecida e posicionada no seu segmento de mercado. Truong *et. al.* (2009) afirmam que as marcas de moda de luxo se prolongam numa lógica vertical em dois sentidos opostos — para cima, os preços e a qualidade são mais elevados), enquanto no sentido oposto, para baixo, o preço e a qualidade são menores —, com o intuito de encontrar novas oportunidades no mercado, ou seja, novos grupos de consumidores. Jin & Cedrola (2017) explicam-nos que há «*two types of brand extensions: horizontal (also called category extension) and vertical (or line extension)*»²⁹ (Jin & Cedrola, 2017: p. 8).

Em resumo, as marcas criam, horizontalmente, uma nova classe ou categoria de produto não oferecida anteriormente pela marca mas com o mesmo preço e nível de qualidade da marca existente. Como se observa no caso da Prada, com a extensão de marca horizontal, que introduziu as fragrâncias e os óculos de sol, seguindo os mesmos níveis de qualidade e preço da marca original. A Giorgio Armani, por exemplo, reúne várias extensões de marca da marca original, seguindo uma ordem decrescente: (i) Armani Privé; (ii) Armani Collezioni; (iii) Emporio Armani; (iv) Armani Jeans; (v) A/X Armani Exchange. Ou seja, cada marca funciona como uma marca individual, direcionada a um grupo específico de consumidores e com um canal de distribuição próprio, e, conseqüentemente, todas as marcas usufruem do prestigiado valor de marca da marca a que pertencem.

Sobre esta questão, Kapferer & Bastien (2009) acrescentam que é necessário fazer uma diferenciação entre *brand extension* (extensão de marca) e *brand stretching* (esticar a marca). No primeiro caso, a marca de luxo controla todo o processo inerente à produção dos produtos, um processo que exige um forte investimento financeiro e temporal, como é o caso notável da Hermès, com a sua produção dos lenços de seda, ao conseguir o controlo dos fornecedores em Lyon. O segundo caso, o de *brand stretching* — que tem como estratégia o licenciamento básico, ou seja, uma marca contrata um *designer* e encontra fornecedores exteriores para as suas produções — não vai ao encontro das estratégias de marcas de luxo. Segundo os autores, no modelo norte-americano, a marca surge no centro, enquanto todas as suas manifestações (extensões e licenças) estão à sua volta, a uma distância mais ou menos equivalente do centro. Conseqüentemente, todas as manifestações da marca, sejam elas roupa, acessórios, perfumes, cosméticos, são tratadas com igual cuidado, uma vez que cada uma delas contribui para construir o ideal da marca e para alimentar o “sonho” do consumidor.

Cada uma destas expressões retrata a marca de forma igualmente importante e desempenha o seu próprio papel na formação da sua identidade (Kapferer, 1997). Como

²⁹ “Há dois tipos de extensão de marca: horizontal (também chamada de extensão em categoria) e vertical (ou extensão em linha”.

exemplo desta estratégia, Kapferer (2004) apresenta a extensão de têxteis de lar da Ralph Lauren, uma expressão completa da Costa Leste dos E.U.A. que transmite um ideal e expressa os valores da marca: a aristocracia norte-americana, simbolizada pela alta sociedade de Boston.

1.2.4.3. O modelo de negócio das marcas *premium*: moda e luxo

Ainda segundo Kapferer & Bastien (2012), devemos considerar três modelos de negócio: o modelo de negócio de marcas luxo (ou estratégia de luxo), o modelo de negócio de marcas moda e o modelo de negócio de marcas *premium*.

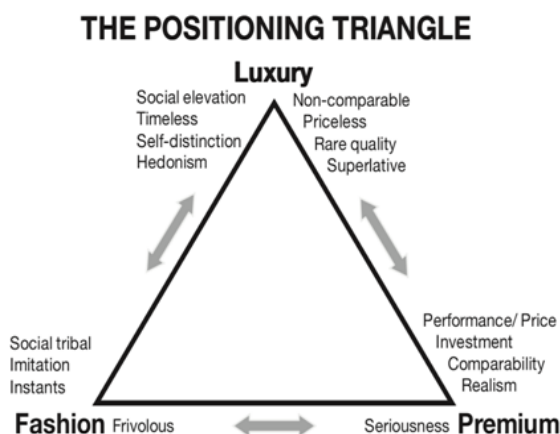


Figura 7

Posicionamento dos três modelos de negócio (Kapferer & Bastian, 2012: p. 32).

Os autores recordam que há alguma dificuldade no que concerne a identificação dos modelos de negócios, mesmo quando as marcas são denominadas como marcas de luxo pelo consumidor. Uma análise aprofundada das fontes de rendimento, dos impulsionadores económicos e das equações de valores revela três padrões distintos e apenas um desses padrões merece ser chamado de estratégia de luxo. Há um limite no preço das marcas *premium* por estas serem, na essência, comparativas. Qualquer aumento de preço deve ser justificado. Já numa estratégia de luxo, ninguém refere o preço ou procura justificá-lo, pois é considerado arte. Kapferer & Bastien (2012) referem ainda que as estratégias aplicadas no modelo de negócio de marcas de moda visam uma atividade sazonal, em que o valor dos produtos resulta de fatores relacionados com o tempo e a circunstância (início de uma nova coleção e os descontos aplicados a coleções anteriores). Neste modelo de negócio, opta-se por deslocar a produção para outros países com custos de produção mais acessíveis. E, por

fim, os autores lembram que «*a fashion item is not bought to last*»³⁰ (Kapferer & Bastien, 2012: p. 24), sendo que os produtos de moda não necessitam de estar no nível mais elevado de qualidade. Como estratégia de *marketing*, as marcas de moda desenvolveram políticas extensivas de licenciamento, como no caso da Burberry.

Em resumo, as estratégias das marcas *premium* consistem num «*pay more, get more. Here the goal is to prove — through comparisons and benchmarking — that this is the best value within its category*»³¹ (Kapferer & Bastien, 2012: p. 24). A diferenciação encontra-se na relação preço-qualidade, baseando-se nas dimensões tangíveis do valor dos produtos.

Segundo Kapferer & Bastien (2012), a estratégia das marcas de luxo visa o poder subjacente ao preço, ou seja, o poder que uma marca de luxo detém através dos atributos intangíveis de singularidade, como tempo, património, país de origem, edição de pequenas séries, manufatura e consumidores de prestígio, não necessitando, assim, de uma justificação quanto à funcionalidade dos bens produzidos. Uma marca que manuseia todos estes critérios intangíveis não pode e não deve ser comparada com qualquer outra, justificando-se, deste modo, que as marcas *premium* não possam adotar a mesma estratégia de preço visto faltarem-lhes esses atributos intangíveis das marcas de luxo. A função das marcas de luxo é, então, a de criar sonhos e não a de dar resposta a problemas ou necessidades. Tom Ford, enquanto CEO do Grupo Gucci, afirmava que «*I look at research, then [I] throw it away and forget it for this is about yesterday. I must create dreams for tomorrow*»³².

Os autores supracitados dizem-nos que, nos últimos anos, algumas marcas passaram a conceber o seu modelo de negócio através das três estratégias anteriormente referidas:

«*Gucci went from luxury to fashion strategy in the 90s with Tom Ford at the helm of the brand and is going back to luxury now. Dior is trying to move from a fashion strategy to a luxury one. Louis Vuitton itself, by hiring Marc Jacobs as creative director and making “haute couture défilés” put some fashion aspects in its luxury strategy. Mercedes went from luxury to premium strategy in the 90s (Class A launching) and is now trying to come back to a luxury strategy. Revival of the Maybach brand in 2002 for the top of the range — Mercedes brand having lost its aura, sale of Chrysler in 2007 — Audi and Lexus are*

³⁰ “Uma peça de moda não é comprada para durar.”

³¹ “(...) pague mais, tenha mais. Aqui, o objetivo é provar — através de comparações e análises comparativas — que este é o melhor valor dentro da sua categoria”.

³² “(...) eu olho para as pesquisas e, então, deito-as fora e esqueço-as, pois elas referem-se a ontem. Eu tenho de criar sonhos para amanhã”.

moving from a premium strategy to a luxury one today»³³ (Kapferer & Bastien, 2009: p. 25)

Conforme defende Kapferer & Bastien (2012) o luxo é simplesmente um modelo de negócio que se foi aperfeiçoando ao longo do tempo e que tem sido dominado por marcas de luxo, como Louis Vuitton, Chanel, Gucci, Hermès, Ferrari, entre outras. Este modelo — sendo distinto dos modelos tradicionais de negócio de outros setores, onde muitas marcas se mantêm ainda em propriedade familiar — consegue criar um modelo de negócio comercial exclusivo, dominante e com uma alta rentabilidade, adequado às verdadeiras necessidades de uma marca. Surgem as intituladas “*anti-laws of marketing*”³⁴, regras para a estratégia de um modelo de negócio de luxo que, muito frequentemente, se tornam contrárias às regras tradicionais do *marketing*:

- (i) Esqueça o posicionamento; o luxo não é comparável;
- (ii) O seu produto tem deficiências suficientes?;
- (iii) Não ceda aos desejos dos seus consumidores;
- (iv) Mantenha todos os não-entusiastas afastados;
- (v) Não responda ao aumento da procura;
- (vi) Domine o cliente;
- (vii) Faça com que seja difícil, para o cliente, adquirir os seus produtos;
- (viii) Proteja os seus clientes dos seus não-clientes, ou seja, os grandes dos pequenos;
- (ix) O papel da publicidade não é vender;
- (x) Comunique com/dirija-se a todos aqueles que não são o seu público-alvo;
- (xi) O preço presumido deve sempre parecer mais elevado do que o preço real;
- (xii) O luxo estabelece o preço, não é o preço que estabelece o luxo;
- (xiii) Suba os seus preços de tempos a tempos por forma a aumentar a procura;
- (xiv) Suba de forma sistemática o preço médio da sua gama de produtos;

³³ “Com Tom Ford ao comando da marca, a Gucci passou da estratégia de luxo para a da moda durante os anos 90 e, agora, está a regressar ao luxo. A Dior está a tentar passar de uma estratégia de moda para uma estratégia de luxo. A própria Louis Vuitton, ao contratar Marc Jacobs como diretor criativo e ao fazer desfiles de *haute couture*, acrescentou alguns aspetos de moda na sua estratégia de luxo. A Mercedes passou de uma estratégia de luxo para uma estratégia de *premium* nos anos 90 (com o lançamento da Classe A) e está agora a tentar regressar a uma estratégia de luxo. O renascer da Maybach, em 2002, passando para o topo de gama — a Mercedes havia perdido a sua aura, com a venda da Chrysler, em 2007 —, a atual transição da Audi e da Lexus de uma estratégia *premium* para uma estratégia de luxo.”

³⁴ “As anti-leis do *marketing*”.

- (xv) Não venda;
- (xvi) Afaste as estrelas da sua publicidade;
- (xvii) Cultive uma proximidade com as artes para iniciantes;
- (xviii) Não deslocalize as suas fábricas;
- (xix) Não contrate consultores;
- (xx) Não faça testes;
- (xxi) Não procure consensos;
- (xxii) Não procure realizar sinergias de grupo;
- (xxiii) Não procure reduções de custos;
- (xxiv) Não venda paralelamente na Internet.

(Kapferer & Bastien, 2012)

Capítulo 2

A SUSTENTABILIDADE

«Sustentabilidade

sus.ten.ta.bi.li.da.de • suftētebili'dad(ə)

nome feminino

Característica ou qualidade do que é sustentável.»³⁵

Atualmente, o conceito de sustentabilidade ocupa um lugar de extrema importância na sociedade. A evolução histórica e o crescimento populacional da Humanidade em conjunto com a inovação tecnológica tiveram como consequência catástrofes naturais, acidentes ambientais, esgotamento de recursos naturais e todas as alterações climáticas que temos vindo a vivenciar tão recentemente. O resultado da ação do Homem sobre a Natureza no seu caminho para a sobrevivência.

O conceito de sustentabilidade é resultado da reflexão e da consciencialização que, enquanto sociedade global, fazemos das nossas ações negativas sobre o Meio Ambiente e surge como uma promessa de alteração dos nossos comportamentos, com resoluções que pretendemos benéficas para a preservação do Meio Ambiente e para o bem-estar das gerações futuras. É um conceito que tem tido uma evolução contínua e que ocupa um lugar de destaque na Ciência, devido às tentativas de resolução de problemas que decorrem da ação humana, surgindo, nessa medida, como um ponto de partida para a inovação de tecnologias e para novas práticas de *design* (como a ecoeficiência, o ciclo de vida dos produtos, entre outras) que começam a ser parte integrante das estratégias adotadas pelas empresas.

De facto, a sustentabilidade é um conceito com múltiplos significados e que opera em várias áreas. Os esforços para um futuro melhor resultaram numa junção dos conceitos de desenvolvimento e de sustentabilidade, daí resultando um outro conceito de que importa falarmos, o de desenvolvimento sustentável, o qual, ao procurar uma interdependência efetiva e equilibrada entre Meio Ambiente, economia e sociedade, originou uma nova perspetiva do conceito de sustentabilidade, dividindo-o em sustentabilidade ambiental, económica e social.

³⁵ *Sustentabilidade* in Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora (2003-2018). (Consultado: 20-09-2018, 06:07:49.) Disponível na Internet em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/sustentabilidade>

Segundo Boff (2012), o termo sustentabilidade chega-nos do alemão *Nachhaltigkeit*, expressão há muito usada na Província da Saxónia, Alemanha, na atividade silvícola, e que se refere ao uso racional da madeira e a uma preocupação da desflorestação.

Sendo um conceito que agrega múltiplos significados, torna-se necessário identificar várias perspetivas e estudos de diferentes autores para um melhor entendimento sobre o conceito de sustentabilidade.

De acordo com Siche, Agostinho, Ortega & Romeiro (2007), sustentabilidade é uma palavra de uso comum e aplicada em diversas combinações: «Sustentabilidade vem do latim *sustentāre*, que significa sustener, sustentar, suportar, conservar em bom estado, manter, resistir. Desta forma, sustentável é tudo aquilo que é capaz de ser suportado, mantido.»

Já para Ehrenfeld (2008), sustentabilidade é uma palavra difusa e linguisticamente complexa: «*I define sustainability as the possibility that humans and other life will flourish on the Earth forever.*»³⁶

Autores como Manzini & Vezzoli (2002) defendem que é necessário salientar, de forma primária, que a vida humana e a das gerações futuras dependem do funcionamento a longo prazo da Natureza e da sua capacidade de produção de energia, alimentos e matérias-primas, sendo que, para os investigadores Cavalcante, Preto, Pereira & Figueiredo (2012), sustentabilidade pode ainda ser considerada uma ação estratégica para a preservação do ambiente, da cultura e da dignidade social também das gerações futuras.

O conceito de sustentabilidade nasce da necessidade global de construir um caminho para recuperar o que foi destruído por ação humana sobre a Natureza, surgindo, assim, uma consciência humana, principalmente numa Europa ferida, em recuperação no pós-guerra, e consciente de que os recursos naturais, após anos de consumo frenético, poderiam acabar. Surge a necessidade de encontrar um caminho, a procura da sustentabilidade, um conjunto de ações humanas com vista a recuperação do Meio Ambiente, de estratégias benéficas e necessárias para uma sustentabilidade do planeta e da vida das populações presentes e futuras.

Para Almeida (2002), a palavra sustentabilidade pode ter um ainda melhor entendimento quanto nos permite atribuir um sentido mais amplo à palavra sobrevivência. «O desafio da sobrevivência dominou o ser humano.» O conceito de sustentabilidade, referindo Kidd (1992), tem tido uma evolução crescente desde os anos 50 do século XX, resultado de inúmeras discussões sobre o crescimento da população mundial, o uso dos

³⁶ “Eu defino a sustentabilidade como a possibilidade que os seres humanos e as outras formas de vida floresçam na Terra para sempre.”

recursos naturais do planeta e a pressão realizada sobre o Meio Ambiente, e, por nos remeter para múltiplos conceitos distintos entre si, todos válidos, torna-se difícil conseguir uma definição única do conceito de sustentabilidade, dando-se ainda que é um conceito sistematicamente associado em diferentes combinações: desenvolvimento sustentável, indústria sustentável, economia sustentável.

Autores como Siche *et al.*, (2007) e Glavič & Lukman (2007) concordam que este é um conceito complexo e que agrega diferentes denominações, sendo que, porém, em todas está implícita uma ideia de equilíbrio da biosfera e do bem-estar geral da Humanidade. Almeida (2002) defende que subjacente ao conceito de sustentabilidade está a exigência de uma postura preventiva que consiga identificar num todo o que é que um determinado empreendimento traz consigo de positivo para que seja altamente maximizado e o que traz de negativo para que seja minimizado. Efetivamente, para Almeida (2002: p. 64), o conceito de sustentabilidade está ligado à preservação dos recursos produtivos e à autorregulação do consumo desses mesmos recursos, eliminando-se o crescimento selvagem obtido à custa de elevadas externalidades negativas (sociais e ambientais). Como afirmam Siche *et al.*, (2007), «localmente, o principal desafio é melhorar a qualidade de vida, recuperando e usando adequadamente os recursos renováveis. Globalmente, o principal desafio é mudar o estilo de vida, vislumbrando a contenção do consumo, especialmente nas áreas urbanas dos países ricos» Siche *et al.*, (2007: p. 142)

As mudanças ocorridas com a evolução da história da Humanidade são o reflexo das modificações realizadas pelo Homem na Natureza de modo a garantir a sua sobrevivência. Para Pereira (2009), com a Revolução Agrícola, a sociedade adquiriu um novo relacionamento com o Meio Ambiente e, conseqüentemente, surgiram os primeiros grandes impactos ambientais, com extinção de animais, destruição de florestas e desvios de cursos de água. Ainda fazendo referência a Almeida (2002), os avanços tecnológicos levados a cabo pelo ser humano tornaram-se cada vez mais sistemáticos num curto espaço de tempo, o que se traduziu num impacto avassalador sobre a sociedade e, conseqüentemente, sobre o Meio Ambiente.

As transformações que marcaram a segunda metade do século XX suscitaram dúvidas relacionadas com o desenvolvimento e o crescimento da indústria, e face ao futuro do Meio Ambiente. Bellen (2006) cita algumas das transformações ocorridas:

«Entre os anos de 1960 e 1980, vários desastres ambientais — como o da Baía de Minamata, no Japão, o acidente de Bhopal, na Índia, e o acidente na usina nuclear de Chernobyl, na extinta União Soviética — provocaram, na Europa, um impressionante avanço na conscientização sobre os problemas ambientais. O vazamento de petróleo do Exxon Valdez teve o mesmo impacto na América do Norte, provocando imensa irritação popular nos E.U.A.» (Bellen, 2006: p. 25.)

Corroborando os autores que mencionámos, foi na década de 1970 que a Humanidade começou a aperceber-se de que os recursos naturais são limitados, chegando a haver a possibilidade de, em inúmeros casos, não serem renováveis. Em 1972, foi feito um primeiro alerta para esta realidade pelo Clube de Roma — uma associação de cientistas, políticos e empresários de várias nacionalidades preocupados com algumas questões ambientais —, tendo-se realizado diversos estudos; dos encontros do Clube de Roma, surgiu um mundialmente conhecido relatório: *The limits to growth*. Desta forma, surgiu uma consciencialização por parte das sociedades, não apenas em áreas científicas, mas também através de reuniões de carácter político e social, realizadas pelas Nações Unidas, bem como através do surgimento dos primeiros grupos ou organizações não-governamentais (ONGs), todos com um objetivo comum, o de encontrar soluções viáveis de sustentabilidade para o planeta.

Nesse mesmo ano de 1972, realizou-se, em Estocolmo, na Suécia, a *Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano*, onde se registaram as primeiras discussões sobre desenvolvimento sustentável com países desenvolvidos de um lado e países em desenvolvimento do outro. Muito sucintamente, os países desenvolvidos defendiam então que era necessário limitar o desenvolvimento económico nos países em desenvolvimento por forma a limitar o uso excessivo dos recursos naturais, e divulgaram as restrições do modelo por eles adotado. Em contramão, os países em desenvolvimento afirmaram que a sua maior poluição para o Meio Ambiente era a pobreza e defendiam o desenvolvimento a qualquer custo.

Pereira (2008) dá-nos um testemunho:

«Constatou-se que os principais problemas dos países em desenvolvimento são o grande crescimento populacional e a falta de tecnologia para a exploração eficiente dos recursos naturais, enquanto os países desenvolvidos apresentam uma população estável e uma boa infraestrutura social, porém, consomem excessivamente os recursos naturais, devido ao seu estilo de vida.» (Pereira, 2008: p. 25.)

Ainda remetendo-nos a Bellen (2006), foi através daquela que ficou conhecida como a Declaração de Estocolmo que se percebeu a relação entre crescimento económico e Meio Ambiente, e a capacidade de os recursos naturais do planeta de sustentar um rápido crescimento da população, em conjunto com os avanços da tecnologia envolvida na industrialização. No correr do mesmo ano, surgiram as denominações de ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável, propostas, respetivamente, por Ignacy Sachs e Maurice Strong, e que correspondiam a um mesmo conceito. Anos mais tarde, Sachs (2004) amplia o conceito, apresentando oito critérios interligados para avaliar o desenvolvimento sustentável: o social, o cultural, o ecológico, o ambiental, o territorial, o económico e o político, nas suas dimensões nacional e internacional.

2.1. Desenvolvimento sustentável

A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável não são sinónimos. Se sustentabilidade tem um significado amplo — a capacidade de manter e suportar, que visa estabelecer o equilíbrio entre a Natureza e os recursos que esta nos oferece —, já desenvolvimento sustentável como objetivo preservar os ecossistemas e agrega necessidades económicas, sociais e ambientais. Desta forma, o desenvolvimento sustentável resulta num conjunto de ações e estratégias necessárias e praticadas a longo prazo, sem comprometer as gerações futuras, para atingir as metas de sustentabilidade desejadas e necessárias ao nosso presente, mas não suficiente e se qualquer um dos princípios não for apoiado, o desenvolvimento sustentável.

O conceito de sustentabilidade só é efetivamente adotado no encontro internacional de 1980 *The World Conservation Strategy* (IUCN, 1980). Em 1983, é criada, pelas Nações Unidas, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (C.M.M.A.D.) e, já em 1987, foi formalizado o documento intitulado *Our Common Future*, também conhecido como Relatório de Brundtland, em homenagem a Gro Harlem Brundtland, antiga primeira-ministra norueguesa ex-diretora-geral da Organização Mundial de Saúde (O.M.S.), no qual se faz uso da expressão desenvolvimento sustentável pela primeira vez: «*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*»³⁷ (World Commission on Environment and Development, 1987). Ou seja, o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento económico, social e cultural das sociedades, conjuntamente com a saúde e o conhecimento, conseguido sem esgotar, mas, antes, preservando os recursos naturais do planeta. Vezzoli & Manzini (2008: p. 5) consideram *Our Common Future* um documento histórico por duas razões essenciais: primeira, por ter sido este documento a demonstrar, pública e globalmente, a ideia de que todos temos uma responsabilidade para com o futuro; segunda, por, pela primeira vez, estabelecer uma relação efetiva entre desenvolvimento e sustentabilidade, fazendo menção à necessidade de um desenvolvimento sustentável. Esta implicação entre um conceito e outro revelou-se de extrema importância, pois identificou a impossibilidade de continuar a laborar na ideia até então dominante de que não era possível adjetivar-se o desenvolvimento: «*Has resulted in an enormously important implication: it*

³⁷ “Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.”

*has pinpointed the impossibility of continuing with the currently indisputable idea of development, unique development without any adjectives.»*³⁸

Siche *et al.*, (2007) lembram que as dimensões ambiental, económica e social que o conceito de desenvolvimento sustentável assumiu resultaram em muito da sua divulgação generalizada. Em contraponto, Bansal (2005) defende que foi antes a ambiguidade subjacente ao conceito de desenvolvimento sustentável que resultou numa proliferação de definições.

Para Almeida (2002: p. 24), a construção do conceito de desenvolvimento sustentável realizada pela conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (C.N.U.M.A.D.) recorreu à noção de capital ambiental, denunciou a dilapidação dos recursos ambientais do planeta por seus habitantes atuais às custas dos interesses dos seus antecedentes.

Em 1992, tem lugar a *Eco '92*³⁹, no Rio de Janeiro, Brasil, uma conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (C.N.U.M.A.D.), a qual também contribuiu para a expansão do conceito de sustentabilidade. Nesta conferência, defendeu-se que o desenvolvimento sustentável deveria ser um princípio e que dever-se-ia construir uma estratégia global para a proteção do Meio Ambiente. Dois dos resultados desta conferência foram a *Declaração do Rio sobre o Ambiente e o Desenvolvimento* e a *Agenda 21*⁴⁰, um documento que se revelou uma tomada de consciência do pensamento da Humanidade perante o que é o desenvolvimento sustentável. A *Agenda 21* organiza-se em quatro categorias principais: a das questões sociais e económicas; a da conservação e gestão dos recursos para o desenvolvimento; a do reforço do papel dos grupos com importância estratégica; e a dos meios para a implementação.

«A fim de conciliar os desafios do Meio Ambiente e do desenvolvimento, os estados decidiram estabelecer uma nova parceria global. Esta parceria incita todos os estados a comprometerem-se num diálogo construtivo e massivo, inspirado pela necessidade de alcançar uma economia mundial eficiente e igualitária, mantendo em vista o fato de que a interdependência da comunidade das nações e o desenvolvimento sustentável

³⁸ “Resultou numa enormíssima implicação: identificou a impossibilidade de continuar com a irrefutável ideia de desenvolvimento, desenvolvimento simples, desenvolvimento sem adjetivos.”

³⁹ Também conhecida como Cimeira das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, ou Cimeira da Terra.

⁴⁰ “*Agenda 21* is a comprehensive plan of action to be taken globally, nationally, and locally by organizations of the United Nations System, Governments, and Major Groups in every area in which human impacts on the environment.” (“A *Agenda 21* é um plano de ação abrangente a ser levado a cabo globalmente, país a país e localmente pelas organizações do sistema das Nações Unidas, por governos e principais grupos em todas as áreas em que [as ações de] os seres humanos tenha impacto sobre o Meio Ambiente.”) (Consultado: 27/08/2018.) Disponível na Internet em <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

deveriam tornar-se, a este respeito, uma prioridade na agenda da comunidade internacional.» (C.N.U.M.A.D., 1992.)

No seguimento das decisões resultantes da *Eco '92*, a Organização das Nações Unidas (O.N.U.) criou a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável (C.D.S.).

Procurando dar continuidade aos compromissos da *Agenda 21* e por, até então, não se terem obtido progressos promissores e significativos, em 2002, realizou-se a *Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável*, em Joanesburgo, África do Sul.

Procurando a renovação do compromisso para com um desenvolvimento sustentável, em 2012, realizou-se, no Rio de Janeiro, Brasil, a mais recente conferência da O.N.U. sobre desenvolvimento sustentável. A economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza, e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável foram os temas centrais desta conferência.

2.2. As três dimensões da sustentabilidade

Stoffel & Colognese (2015: pp. 18-37) defendem que, para que haja desenvolvimento sustentável, é necessário considerarem-se os aspetos relativos às dimensões social e ambiental, levando também em consideração os aspetos económicos dos recursos vivos e não-vivos, e as vantagens de curto e longo prazos de ações alternativas. Para Sachs (2004: p. 14), o desenvolvimento é mais do que meramente económico: «*Igualdade, equidade e solidariedade estão, por assim dizer, embutidas no conceito de desenvolvimento económico e para que este se diferencie do economicismo redutor.*» Segundo Bellen (2006), é necessário que haja um equilíbrio entre as dimensões ambiental, económica e social; enquanto para Bansal (2005: pp. 197-218), cada um desses princípios representa uma condição necessária, mas não suficiente e se qualquer um dos princípios não for apoiado, o desenvolvimento sustentável. Stoffel & Colognese (2015) acrescentam que o problema da insustentabilidade deve ser resolvido através de diferentes perspetivas e prioridades, ou seja, o desenvolvimento sustentável depende da interligação entre diferentes dimensões.

Almeida (2002) recorda que, no início da década de 1980, o mundo ainda se debatia com a pergunta: “Como conciliar a atividade económica com a conservação do Meio Ambiente?” Acresce ainda que, à época, desenvolvimento e Meio Ambiente não eram incompatíveis. Em coerência, Almeida (2002) e Gwilt (2014) referem que, na emergência do novo paradigma, ou seja, na tentativa de união entre desenvolvimento e Ambiente, conjuntamente com a fragilidade sentida no Meio Ambiente e com o consumo desmedido da população, na década de 1970, surgem novos atores com preocupações ambientais: as organizações não-governamentais (O.N.G.). Entidades como o Fundo Mundial para a

Natureza (em inglês, World Wildlife Fund for Nature, W.W.F.), a Greenpeace ou a União Internacional para a Conservação da Natureza (U.I.C.N.) acumulam qualificação técnica e reconhecimento popular.

Almeida (2002) defende ainda que o desenvolvimento sustentável é ambíguo por se tratar de um conceito fácil de explicar mas difícil de implementar, pois remete para a gestão do desenvolvimento, pontual ou abrangente, nos governos ou nas empresas, e que este deve considerar as dimensões ambiental, económica e social, e devem ter como objetivo a garantia da perenidade da base natural, da infraestrutura económica e da sociedade. Para que este conceito seja aceite é imprescindível que prevaleçam alguns pressupostos: *«Democracia e estabilidade política; paz; respeito à lei e à propriedade; respeito pelos instrumentos de mercado; ausência de corrupção; transparência e previsibilidade de governos; reversão do atual quadro de concentração de renda em esferas local e global.»* (Almeida, 2002: p. 65.)

2.2.1. A sustentabilidade na sua perspetiva ambiental

O princípio da integridade ambiental pretende garantir que as atividades humanas não esgotam os recursos terrestres, aéreos e hídricos do Meio Ambiente. Se o ambiente natural for comprometido, os recursos básicos e necessários para a vida humana, como o ar, a água e a produção de alimentos, também ficarão comprometidos. Ainda neste sentido, Bellen (2006) remete-nos para as palavras de Rutherford (1997) ao lembrar que a ação humana sobre o Meio Ambiente é a principal preocupação em relação à sustentabilidade ambiental, o nosso capital natural.

De acordo com Glavič & Lukman (2007: p. 1.876), os princípios ambientais necessários para minimizar o uso de substâncias, energia e mesmo recursos perigosos ou tóxicos são *«renewable resources, resource minimization, source reduction (dematerialization), recycling, reuse, repair, regeneration, recovery, remanufacturing, purification, end-of-pipe, degradation, and are arranged from preventive to control principles»*⁴¹. Da mesma forma, os princípios ecológicos devem ser considerados quando procuramos entender as relações entre os ecossistemas naturais.

⁴¹ "(...) recursos renováveis, minimizar a utilização de recursos, redução de fontes (desmaterialização), reciclagem, reutilização, reparação, regeneração, recuperação, re-manufatura, purificação, fim de ciclo, degradação e disposição de princípios preventivos para controlo."

2.2.2. A sustentabilidade na sua perspectiva económica

Para Basal (2005), a prosperidade económica envolve a criação e a distribuição de bens e serviços que ajudarão a elevar os padrões de vida globalmente. Mercados internacionais abertos e competitivos, que incentivam a inovação, a eficiência e a criação de riqueza são aspetos fundamentais da sustentabilidade.

Para Bellen (2006), a sustentabilidade económica abrange alocação e distribuição eficientes dos recursos naturais dentro de uma escala apropriada. A problemática presente dentro do setor económico da sustentabilidade é referente à manutenção do capital em todas as suas formas. Desta forma, o autor supracitado afirma que:

«Uma boa alocação é aquela que disponibiliza recursos em função das preferências individuais, onde elas são avaliadas pela habilidade de pagar, utilizando o instrumento do preço. A distribuição está relacionada à divisão dos recursos entre as pessoas. Já a escala se refere ao volume físico do fluxo de matéria e energia, de baixa entropia, retirada do ambiente em forma de matéria bruta e devolvida a ele como resíduos de alta entropia. A teoria económica tem se abstraído da questão da escala de duas maneiras opostas: de um lado, assume que o Meio Ambiente é uma fonte de recursos infinita; e, do outro, que ele constitui depósito de resíduos de tamanho infinito em relação à escala do subsistema económico. A crise surge quando a economia, ou o subsistema económico, cresce de tal maneira que a demanda sobre o Meio Ambiente ultrapassa seus limites.» (Bellen, 2006: p. 48.)

Glavič & Lukman (2007) referem que os princípios económicos abrangem termos como *environmental accounting*, *eco-efficiency* (*factor X*, *factor 4*, e *factor 10*), and *ethical investments*⁴².

⁴² (Contabilidade ambiental, ecoeficiência (fator X, fator 4, e fator 10) e investimentos éticos.)

2.2.3. A sustentabilidade na sua perspetiva social

Para Bellen (2006), a sustentabilidade presente na perspetiva social é a existência do ser humano na ecosfera: bem-estar humano; condição humana; meios para aumentar a qualidade de vida desta condição.

O princípio da equidade social garante que todos os membros da sociedade tenham acesso igual a recursos e oportunidades (Bansal, 2005). Para Glavič & Lukman (2007), os princípios sociais fazem uso de conceitos como *responsibility*, *health and safety*, *polluter pays principle (taxation)* e *reporting to the stakeholders*⁴³.

2.2.4. A responsabilidade social empresarial (RSE)

Como referimos, uma crescente preocupação com a dimensão social — e uma tomada de consciência relativamente a questões relacionadas com aspetos como a qualidade de vida das populações, a pobreza e os direitos humanos — é cada vez mais notória na dinâmica das metodologias empresariais.

Num contexto de constante mudança, a responsabilidade social empresarial (RSE), traduzida em boas ações de ética praticadas pelas empresas, deve conseguir um retorno económico positivo e, conseqüentemente, resultar num desenvolvimento sustentável a longo prazo. É notável observar que, em virtude das transformações e dos impactos ambientais que marcaram as últimas décadas e que sensibilizaram a sociedade globalmente, temos, hoje, consumidores mais informados, registando-se alterações de comportamento muito positivas.

Para Almeida (2002), a RSE está relacionada com a preservação da Natureza e é uma questão de sobrevivência, seja da espécie humana, seja das diferentes sociedades humanas ou, em última instância, do próprio funcionamento e da rentabilidade das empresas. Para que esta sobrevivência a longo prazo se verifique, é necessário delinear medidas destinadas a responsáveis e gestores de indústrias e empresas que permitam dar continuidade a estratégias de negócio que ultrapassem interesses individuais. Ser socialmente responsável implica não só o cumprimento de obrigações legais, como pressupõe um maior investimento em capital humano, no Ambiente e nas relações com os *stakeholders*.

⁴³ (Responsabilidade, saúde e segurança, princípio do poluidor-pagador (impostos) e prestar contas aos *stakeholders*.)

Faria (2015) lembra que:

«A idéia de conceito de responsabilidade social começou a ser tratada através da monografia de Clark, em 1926, com as noções das obrigações das empresas para com a sociedade, mas deve-se a Bowen a primeira tentativa de definição de responsabilidade social, encarada com um conjunto de obrigações que os dirigentes empresariais acumulavam para com a sociedade em que se inseriram» (Faria, 2015: p. 45).

Um contributo sistemático e de grande relevo para a evolução do desenvolvimento do conceito de RSC é o de Archie Carroll, um dos autores mais mencionados na literatura da especialidade no que concerne este conceito.

Carroll (1979: pp. 497-505) assume a responsabilidade social como uma dinâmica empresarial a quatro níveis: económico, legal, ético e filantrópico. Mais tarde, R. Edward Freeman (1984) introduz a Teoria dos Stakeholders, segundo a qual quanto mais forte forem os relacionamentos das empresas com os seus *stakeholders* externos, mais fácil será de atingir os objetivos empresariais externos e vice-versa. Trata-se de uma gestão estratégica para construir um maior e mais duradouro relacionamento entre partes interessadas numa vantagem competitiva, sendo que, para tal, essas mesmas partes interessadas devem trabalhar em conjunto para atingirem metas estabelecidas para um desenvolvimento sustentável.

Contudo, segundo Carroll (1991: pp. 39-48), a RSE é um conceito de difícil definição por ser variável e por estar relacionado com o fenómeno de tempo. É um conceito que está em constante evolução e, segundo David Henderson (2001), ainda não existe um consenso único e bem desenvolvido que forneça uma base de ação. Nesse sentido, Santos (2012: pp. 81-92) afirma que as responsabilidades sociais e as realidades empresariais evoluem e tornam-se mais ricas com o tempo, mas também estão ligadas a questões de natureza operacional que ainda estão por resolver.

Para Dyllick & Hockerts (2002: pp. 130-141), a RSE pode definir-se como uma forma de atender às necessidades das partes interessadas, diretas ou indiretas, de uma empresa (como *stakeholders*, trabalhadores, clientes, grupos de pressão, comunidades, etc.) sem comprometer as necessidades futuras dos seus *stakeholders*. Nesse sentido, as empresas devem aumentar a sua base de capital ambiental, económico e social, o que, paralelamente, contribui para uma sustentabilidade no domínio político.

Segundo a literatura corrente, atualmente, a RSE deve incluir-se na perspetiva dos negócios do denominado *triple-bottom-line*, de Elkington (1997), e, para que os resultados sejam positivos e viáveis a longo prazo em termos de sustentabilidade, é necessário que as

empresas atuem e desenvolvam a sua estratégia suportando-se nas três dimensões anteriormente referidas, indo ao encontro do conceito de “*triple-bottom-line*”.

Na sequência da World Commission on Environment and Development (WCED, 1987), Elkington (2011) vem defender que o desafio do desenvolvimento sustentável é o de desenvolver uma economia global que seja sustentável, uma economia que possa ser sustentada pelo planeta. Elkington (2011: pp. 108-109) cita Stuart L. Hart, que afirma que «aqueles que pensam ser a sustentabilidade somente uma questão de controle de poluição, não estão vendo o quadro completo». Segundo Hart, os problemas não são apenas económicos e ambientais, nem como se originam ou qual a natureza respetiva, mas geram questões sociais, éticas e políticas. Em suma, o autor expõe um paradoxo: «Se as raízes da crise são políticas e sociais, estas excedem a ordem e a capacidade de qualquer empresa, mas, simultaneamente, são estas empresas as únicas organizações com recursos, tecnologia, alcance global e motivação para alcançar a sustentabilidade.» Segundo conceito de *profit-planet-people*, de Elkington (2012: p. 109), é necessário que haja uma transição para um capitalismo sustentável, envolvido numa revolução cultural e cujos objetivos são: *people*, ou seja, igualdade e justiça social; *profit*, prosperidade económica; e *planet*, proteção dos recursos naturais e qualidade ambiental. Contudo, «o capitalismo sustentável necessitará de mais do que tecnologia e mercados que promovem ativamente a desmaterialização. Necessitará, também, de definir radicalmente as novas versões do significado de igualdade social, de justiça ambiental e de ética empresarial. Isso exigirá um melhor entendimento não somente das formas financeiras e física do capital, mas também do capital social, humano e natural».

2.2.4.1. Profit (o lucro)

O pilar económico é o lucro positivo de uma empresa através de uma análise de dados numéricos. É necessário perceber que o significado de capital económico é o valor total do ativo de uma empresa menos as obrigações da mesma. Temporalmente, a longo prazo e para que haja uma avaliação das atividades economicamente sustentáveis, é crucial o conhecimento de capital natural e capital social.

2.2.4.2. Planet (o planeta)

O pilar ambiental representa o capital natural. É um conceito de riqueza natural e é complexo. O capital natural pode ser válido como “capital natural crítico” e capital natural renovável, ou substituível. A primeira perceção abrange o capital essencial para a

manutenção da vida e da integridade do ecossistema e a segunda engloba o que pode ser renovável, como a realocação de ecossistemas, o recuperado, cujas são as alternativas viváveis ao uso dos recursos naturais agregados às tecnologias desenvolvidas pelo homem. O pilar ambiental é a correlação das empresas com a Natureza e é necessário saber qual o resultado oriundo das ações e do comportamento em relação ao capital natural por parte destas organizações para que consigam alcançar um futuro que seja tanto sustentável, como justo.

2.2.4.3. *People* (as pessoas)

O pilar social assenta no capital social e considera o capital humano, que corresponde à saúde da sociedade e do seu potencial de criação de riqueza. As questões sociais, políticas e éticas são cruciais para que não ocorra um colapso na área ambiental.

Mais recentemente, a Comissão Europeia, na sua Carta dos Direitos Fundamentais, afirma que as empresas necessitam de identificar as suas ações de responsabilidade social. Em 2001, a publicação do *Livro Verde*, introduz um outro conceito, o da «integração voluntária, por parte das empresas, das preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e nas suas relações com os seus interlocutores», tratando-se de um comportamento adotado, voluntário, articulado entre as preocupações ambientais, económicas e sociais presentes na estratégia adotada por uma empresa. Assim, o envolvimento das empresas na RSE deve ser voluntário, as medidas de estratégia do seu modelo de negócio devem ser aplicadas tanto aos níveis ambiental e social, como a nível do seu relacionamento com os seus *stakeholders*.

2.2.5. RSE e desenvolvimento sustentável

A responsabilidade social empresarial insere-se no desenvolvimento sustentável e este foi impulsionado a partir de diferentes organismos internacionais: Organização das Nações Unidas (O.N.U.), Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (O.C.D.E.), Organização Internacional do Trabalho (O.I.T.) e União Europeia (U.E.). Porém, dada a falta da formalização do conceito de RSE, observou-se o aparecimento de normas a cumprir e de entidades que mediam e apoiavam os padrões das empresas socialmente responsáveis.

2.2.5.1. A análise da RSE

Em Faria (2015), defende-se que a responsabilidade social necessita de ser analisada e tratada sob uma dupla perspetiva, interna e externa. Esta dupla perspetiva foi introduzida com a publicação de “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social nas Empresas”, no *Livro Verde* (2001), que proporcionou uma grande evolução das estratégias aplicadas de RSE.

Dimensão interna

A dimensão interna de responsabilidade social empresarial estabelece quatro pontos que envolvem: (i) a criação e a implementação de normas para a gestão dos recursos humanos; (ii) saúde, higiene e segurança no trabalho; (iii) adaptação à mudança; (iv) gestão do impacto ambiental e dos recursos humanos.

Faria (2015) apresenta estes pontos de uma forma resumida, conforme a figura 8, que apresentamos de seguida:

Gestão de Recursos Humanos	- Aprendizagem ao longo da vida - Melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e tempos livres - Igualdade de remuneração e de género - Regime de participação de lucros e no capital da empresa - Empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho - Práticas de recrutamento responsável – não discriminatórias
Saúde, Higiene e Segurança no trabalho	- Empregar medidas complementares de promoção da saúde e da segurança no trabalho - Programa de certificação e de rotulagem existentes para produtos e serviços, sistemas de gestão e de subcontratação centrados na saúde e segurança no trabalho
Adaptação à mudança	- Motivação, lealdade, criatividade e produtividade dos trabalhadores - Salvaguardar os direitos dos trabalhadores e conceder-lhes formação suplementar - Participação no desenvolvimento local e em estratégias ativas para o mercado de trabalho
Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	- Na exploração de recursos - Nas emissões poluentes - Na produção de resíduos - Nas despesas energéticas - Nos custos de matéria-prima e despoluição - Eliminação de resíduos

Figura 8

Dimensão externa de responsabilidade social empresarial (Faria, 2015: p. 63).

Dimensão externa

A dimensão externa tem como objetivo apresentar uma imagem mais apelativa a todos os interessados, desde os consumidores a todos os *stakeholders* envolvidos. Esta dimensão externa é também estabelecida por quatro pontos: (i) as comunidades locais; (ii) os parceiros comerciais, fornecedores, consumidores; (iii) os direitos humanos; e (iv) as preocupações ambientais globais. Faria (2015) representa também estes pontos de uma forma sucinta, conforme se observa na figura 9 abaixo:

Comunidades locais	- Preocupação com a emissão de ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo e os problemas ambientais inerentes ao transporte e eliminação de resíduos - Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão - Disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores - Patrocínio de eventos culturais e desportivos - Donativos para ações de caridade
Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	- Parcerias e alianças com empresas comuns - Responsabilidade Social dos clientes, fornecedores, subcontratantes e concorrentes - Promoção do espírito empresarial - Assistência à sociedade de menores dimensões na apresentação de relatórios sobre as suas atividades de RS - Aplicação do princípio de design para todos - Procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam
Direitos humanos	- Respeito pelos direitos humanos, normas laborais e de proteção ambiental. - Não compactuar com ações de suborno e ou práticas de corrupção. - Implementar códigos de conduta que mencionem as condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais - Analisar o impacto das atividades da empresa sobre os direitos humanos dos seus trabalhadores e comunidades locais - Promover o combate ao trabalho e pobreza infantil;
Preocupações ambientais globais	- Promover objetivos de RS a nível nacional e internacional - A empresa deve associar-se a parceiros globais para contribuir para a melhoria global a nível social e ambiental - Relevância do papel da empresa na consecução do desenvolvimento sustentável.

Figura 9

Dimensão externa de responsabilidade social empresarial (Faria, 2015: p. 63).

Para a autora, as dimensões apresentam um conjunto de benefícios e de inconvenientes que estão associados à prática do seu conceito, à sua interpretação, aos limites de ação e à evolução. O respeito e a normalização dos princípios orientadores das práticas de responsabilidade social tornaram-se num fator primordial.

2.2.6. Indicadores de sustentabilidade

Os sistemas de gestão de sustentabilidade originaram um desejo cada vez maior — muito presente na sociedade e no consumidor mais preocupado e instruído em relação ao conceito de sustentabilidade — de um consumo de produtos e serviços que sejam resultado de uma estratégia adotada com vista a um desenvolvimento sustentável. Desta forma, as empresas procuram um equilíbrio das suas ações e necessitam e aplicam os sistemas de gestão de sustentabilidade. Com a proliferação do tema, também houve um aumento dos respetivos instrumentos: códigos, relatórios, normas, sistemas de gestão, entre outros.

Os autores, Bellen (2006), Almeida (2002) e Siche *et al.*, (2007), na *Agenda 21*, saída da Eco '92, expressam a necessidade de desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade. Desde então, ocorreu uma proliferação e criação de ferramentas, indicadores e instrumentos. Siche *et al.* (2007) defendem que é necessário referir que o índice caracteriza o valor agregado final e podem ser utilizados vários indicadores diferentes da mensuração do procedimento de cálculo de sustentabilidade.

Remetendo-nos novamente a Bellen (2006), a conjugação de indicadores de sustentabilidade nas empresas é imprescindível. Os dados fornecidos pelas entidades devem ser estratificados em termos de grupos sociais, setores de indústria ou distribuição espacial. Assim, a medição dos aspetos ambientais e sociais é complexa, a avaliação da sustentabilidade necessita de ser holística para que haja uma relação dos indicadores a uma escala de um sistema total e não de apenas de subsistemas. «Os indicadores são, de fato, um modelo de realidade, mas não podem ser considerados a própria realidade, entretanto devem ser analiticamente legítimos e construídos dentro de uma metodologia coerente de mensuração» Bellen (2006: p. 34). Segundo o autor, os indicadores simplificam as informações sobre fenómenos complexos, tentando, assim, melhorar o processo de comunicação. No sistema de indicadores de desenvolvimento sustentável, consideram-se quatro categorias: os indicadores ambientais; os indicadores económicos (macro e micro); os indicadores sociais; e os indicadores institucionais.

Segundo a literatura da especialidade, indicadores como o Ecological Footprint Method (EFM, método da pegada ecológica), o Dashboard of Sustainability (quadro da sustentabilidade), do International Institute for Sustainable Development, o Barometer of Sustainability (barómetro da sustentabilidade), da International Union for Conservation of Nature (IUCN), o Human Development Index (índice de desenvolvimento humano), das Nações Unidas, o Pressure-State-Response Framework (quadro pressão-estado-resposta), da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico, ou o da Global Reporting Initiative (GRI) são alguns exemplos da extensa lista dos indicadores mais utilizados e com maior credibilidade de mensuração e qualidade de resultados.

2.2.6.1. Global Reporting Initiative (GRI)

Nascida em 1997, a Global Reporting Initiative (GRI) resulta de uma junção de vontades internacional, a Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), criada pelo programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e por diversos *stakeholders*, que desenvolveu e institucionalizou diretrizes e padrões para os relatórios de desempenho ambiental, económico e social. Desde a sua criação, a GRI conta com a participação ativa de ONGs, empresas de consultoria e associações empresariais, sendo o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) um dos seus membros atuais.

2.2.6.2. Social Accountability International (SAI) SA 8000

Organização não-governamental atualmente designada Social Accountability International (SAI), na sua fundação, Council on Economics Priorities Accreditation Agency (CEPAA).

A SA 8000 baseia-se nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (O.I.T.), na Declaração Universal dos Direitos do Homem, na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e na Convenção das Nações Unidas para eliminar todas as discriminações feitas às mulheres, e segue as normas do padrão ISO 9000 e ISO 4000.

2.2.6.3. International Organisation for Standardization (ISO)

A Organização Internacional para a Normalização, mais conhecida pela sigla ISO, da sua designação em inglês, é uma organização internacional não-governamental independente que conta com a adesão de 162 organismos internacionais de normalização e reúne especialistas para partilhar o conhecimento e desenvolver normas internacionais relevantes e voluntárias para a inovação e resolução de problemas a uma escala global. Faria (2015: pp. 123-133) explica assim as normas ISO para a área ambiental:

- **ISO 9000**

Sistema de gestão de qualidade em ambientes de produção. Normaliza os produtos e serviços, utilizando várias normas para conseguir um melhorar a qualidade e certificar os sistemas de gestão através dos organismos de certificação.

- **ISO 14000**

Tem como objetivo a criação e a manutenção e melhoria do sistema de gestão ambiental. Visando uma garantia entre o equilíbrio e proteção ambiental, prevenindo a poluição e futuros problemas. Esta norma atua com base na realização de auditorias por forma a aferir o cumprimento da legislação ambiental, os aspetos e impactos ambientais de cada atividade e nos padrões de procedimentos e planos de ação para eliminar ou diminuir os impactos ambientais.

- **ISO 2600**

Esta norma pretende o desenvolvimento do consenso internacional sobre a responsabilidade social e sobre as ações socialmente responsáveis que as empresas devem empreender. Resulta da promoção de grelhas e princípios de ação, procurando distinguir as melhores práticas para bem da comunidade internacional — como a gestão organizacional, os direitos humanos, as práticas de trabalho, o Meio Ambiente, questões relacionadas com o consumidor, práticas legais de trabalho e de desenvolvimento social.

Capítulo 3

O LUXO E A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Na sociedade cada vez mais global do início do século XXI, a sustentabilidade é, reconhecidamente, um fator de grande relevância. Em todos os setores de atividade e nas diversas etapas dos processos de produção, são necessárias opções que garantam um desenvolvimento ambientalmente sustentável para que, dos processos de produção, não resultem danos avassaladores e tantas vezes irreparáveis para o futuro do planeta:

*«We live in a world impacted by economic growth drivers of decreasing natural resources and increasing population. A shift toward a sustainable mindset does not seem a choice but a necessity. In today's extremely competitive luxury industry, sustainability seems like a paradox.»*⁴⁴ (Coste-Manière, Ramchandani, Chhabra & Cakmak, 2016: p. 17.)

3.1. Luxo e sustentabilidade: uma partilha de valores

A priori, os conceitos de luxo e de sustentabilidade podem parecer nada ter em comum. Para Kapferer (2010), os conceitos de verdadeiro luxo e de sustentabilidade, embora possam parecer antagónicos, partilham valores como qualidade, raridade e beleza, e possuem a durabilidade como definição. No mesmo sentido, Hoffmann & Coste-Manière (2012) defendem que luxo e sustentabilidade são de difícil conexão e, enquanto conceitos, geram frequentemente muitos preconceitos.

A indústria do luxo tem como parte integrante da sua identidade características como uma elevada qualidade, intemporalidade, durabilidade e autenticidade; características que estão em harmonia com os princípios da sustentabilidade. Contudo, de acordo com os autores Kapferer & Bastien (2012), a exclusividade oferecida pelos produtos e pelos serviços de luxo, designadamente no que concerne os seus preços muito elevados que os fazem acessíveis apenas a uma classe muito privilegiada de consumidores, tornam o luxo discriminatório, enaltecendo uma suposta estratificação social. Tais atributos são, de facto, contraditórios se se tiver em consideração as necessidades presentes de equidade social.

A democratização do luxo tornou evidente que a sua indústria padece de uma visibilidade mundial em nada igual face às restantes indústrias. Kapferer (2010) defende a

⁴⁴ “Vivemos num mundo impactado por fatores de crescimento económico que diminuem os recursos naturais e aumentam a população. Uma mudança direcionada para a uma mentalidade sustentável não parece uma escolha mas uma necessidade. A indústria do luxo atualmente é extremamente competitiva, a sustentabilidade parece um paradoxo.”

ideia de que o luxo atrai uma enorme atenção quando falamos de desenvolvimento sustentável, Meio Ambiente e equidade social. O crescimento económico registado nos chamados países emergentes fez nascer nos consumidores de classes médias em ascensão o desejo pelo que já se adjetivou de consumo conspícuo. Porém, segundo Tungate (2009), atualmente, nos países ocidentais, as marcas de luxo seguem um caminho muito diferente. Onde anteriormente apenas se via excesso, agora, as marcas de luxo assumem uma aparência mais gentil e discreta, tendo na qualidade o seu ponto dominante e assumindo que o consumo conspícuo está definitivamente fora de moda.

Para Kapferer & Michaut (2015), apesar de, enquanto área de produção e de atividade, o setor do luxo ser manifestamente pequeno quando comparado com, por exemplo, os setores automóvel ou alimentar, as marcas de luxo atraem para si uma enorme atenção a nível global tanto pela sua presença física em todas as grandes capitais mundiais, como pela sua presença constante nos meios de comunicação, ao que acresce o facto de celebridades de grande peso mediático se apresentarem como suas consumidoras. Os autores referem que «*the world of luxury brands attracts attention as they are highest symbols of the consumptas society which now dominates the word*»⁴⁵ (Kapferer & Michaut 2015: p. 4).

Ao longo das últimas décadas, a indústria do luxo tem sido alvo de muitas críticas e as suas ações relativamente a boas práticas para um desenvolvimento sustentável têm estado sob escrutínio. Organizações não-governamentais (ONG), jornalistas e diversos meios de comunicação têm revelado algumas consequências das opções de produção, transporte e comercialização tomadas pela indústria do luxo na sua atividade económica e o impacto, ora neutro ou mesmo positivo, ora eventualmente negativo, que tais opções no Meio Ambiente. O amplamente difundido relatório *Depper Luxury*, publicado por Jem Bendell e Anthony Kleanthous em 2007, revelou que, apesar dos altos investimentos em desenvolvimento sustentável efetuados pelas marcas de luxo, é um facto que estas ainda revelam estar a demorar a perceber quais são as suas responsabilidades e oportunidades em prol de um desenvolvimento em harmonia com os recursos naturais e as necessidades de sustentabilidade ambiental do planeta. Consequentemente, é compreensível que o desenvolvimento sustentável seja um assunto que comprometa negativamente as marcas de luxo. De acordo com Kapferer & Michaut (2015), o setor do luxo tem perfeita consciência do risco elevado que más opções possam aportar para a reputação das marcas junto do grande público, surgindo como um elemento de negócio com o mesmo grau de importância do valor monetário. Grandes grupos de luxo há muito que optaram por boas práticas para

⁴⁵ “O mundo das marcas de luxo atrai a atenção por estas serem símbolos mais latos da sociedade de consumo que, agora, predomina.”

um desenvolvimento sustentável — por exemplo, o LVMH e o Kering fazem-no desde 2001 — sem, contudo, divulgarem incessantemente as suas preocupações ambientais.

Gardetti & Girón (2014) referem que os grupos mundiais de marcas de luxo têm optado por realizar estratégias que visam o desenvolvimento sustentável de uma forma mais discreta, muito em virtude das acusações de *greenwashing* de que a indústria da moda e de produtos de grande consumo tem sido alvo. Os autores afirmam que «*companies chose discretion: doing rather than appearing to be doing*»⁴⁶ (Gardetti & Girón, 2014: p. 16). Kapferer (2015) afirma igualmente que as marcas de luxo têm já boas práticas de desenvolvimento sustentável e ambicionam que este esteja presente em toda a sua cadeia de valor. As marcas do verdadeiro luxo apenas esperam que as estratégias adotadas atinjam níveis de resposta que comprovem serem as mais adequadas e livres de críticas ou maus resultados a prazo, isto para não correrem riscos que sejam prejudiciais às suas reputações.

Na conferência *Sustainable Luxury*, organizada pelo *The International Herald Tribune* em Nova Deli em 2009, Henri-François Pinault, presidente chefe executivo do Grupo Kering afirmou que, «*today, more than ever, people want a return to genuine values, such as timelessness, sincerity and exemplary standards... And these are all qualities which — as we have seen — are inherent in sustainable luxury*»⁴⁷ (Tungate 2009: p. 214). Nesta mesma conferência, esteve também presente Jem Bendell, que expôs a problemática de as marcas de luxo promoverem o consumo de luxo em países onde se deve reduzir o consumo se se quiser evitar uma catástrofe climática: «*The great think about brands is that the way consumers relate to them actually prefigures the way we need consumers to relate to all their products. To look after them, to repair them, to see them as becoming vintage not garbage.*»⁴⁸ (Tungate 2009: p. 214.)

Assim, tendo em conta estas duas perspetivas, para Tungate (2009), o conceito de luxo agrega uma multiplicidade de significados, tem uma capacidade de adaptação a diferentes circunstâncias e flui facilmente com o tempo. O setor do luxo é, pois, o único que oferece produtos que são feitos para durar, produtos que agregam valores verdadeiros, como a interoperabilidade e a exclusividade: «*Luxury brands have the margin and the*

⁴⁶ “As empresas optaram pela discrição, preferindo fazer em vez de parecer que fazem.”

⁴⁷ “Hoje mais do que nunca, as pessoas querem regressar a valores genuínos, como a intemporalidade, a sinceridade e os padrões exemplares... E estas são todas qualidades que — como vimos — são inerentes ao luxo sustentável.”

⁴⁸ “A grande preocupação das marcas é o facto de a forma como os consumidores realmente se relacionam com elas prefigurar a maneira como precisamos que os consumidores se relacionam com todos os seus produtos. Cuidar desses produtos, repará-los, vê-los como bens que virão a ser *vintage* e não lixo.”

*mandate to create the most environmentally responsible products.»*⁴⁹ (Tungate, 2009: p. 215.) Encontramos um exemplo quase icónico que agrega todos valores anteriormente mencionados num anúncio da Patek Philippe: «*You never actually own a Patek Philippe. You merely look after the next generation.*»⁵⁰

Para o autor supracitado, o maior retrocesso a um mundo diferente no setor do luxo deu-se com o surgimento da *slow fashion*, um conceito que remete para uma moda lenta, que exige bens produzidos manualmente, bens duráveis e, de preferência, produzidos com preocupações em manter técnicas artesanais e valores familiares.

3.2. A gestão de recursos

A boa gestão dos recursos naturais torna-se uma preocupação fulcral para todas as indústrias de negócio. Segundo Hoffmann & Coste-Manière (2012), uma boa gestão pode significar um retorno económico positivo a uma escala global. «*Beside the growing interest of consumers in more sustainable business practices, sustainable development should retain the attention of companies for a pragmatic concern, resource management.*»⁵¹ (Hoffmann & Coste-Manière, 2012: p. 164.)

O desenvolvimento sustentável e o luxo partilham entre si a necessidade de garantir uma boa gestão dos recursos naturais. Na opinião Kapferer (2010), o valor do luxo baseia-se na raridade dos recursos de que faz uso, como peles, couros, pedras preciosas e outros materiais raros, e manufatura de elevadas qualidade e precisão. Consequentemente, a indústria do luxo, como cita o autor, «*is resource dependent and obsessed by the sustainability of its resources: high prices limit the demand and is the best way to protect the future of these resources, hence of the sector*»⁵² (Kapferer, 2010: p. 41). Assim sendo, diz-nos o autor, a indústria do luxo não tem como objetivo a redução de custos, mas, antes, a criação de singularidades, como, por exemplo, a não deslocalização de fabricação dos produtos para países com mão de obra barata e, muito frequentemente, de pouca qualidade e sem especialização.

⁴⁹ “As marcas de luxo têm a margem [de manobra] e estão mandatadas para criar os produtos mais ambientalmente responsáveis.”

⁵⁰ “Na realidade, nunca possuímos um Patek Philippe, apenas cuidamos dele para a próxima geração.”

⁵¹ “Além do crescente interesse dos consumidores em práticas empresariais mais sustentáveis, o desenvolvimento sustentável deve manter a atenção das empresas para uma preocupação pragmática, a gestão de recursos.”

⁵² “O luxo depende de recursos e é obcecado pela sustentabilidade dos seus recursos: os preços altos limitam a procura e são a melhor maneira de proteger o futuro desses recursos e, consequentemente, do próprio setor.”

Atualmente, de forma global, todas as empresas necessitam de reconsiderar quais os recursos que utilizam na sua atividade produtiva — desde o fabrico do produto, da forma como gerem os seus serviços, até que este chegue ao consumidor final. Para Hoffmann e Coste-Manière (2012):

«The challenge for luxury businesses goes today far beyond the Washington Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora, which came into force on 1 July 1975 and has impacted many luxury businesses such as fashion (fur, skin), jewelry and table art (ivory) or cosmetics (flora)»⁵³ (Hoffmann e Coste-Manière, 2012: p. 164).

Para aqueles autores, recursos naturais como água, floresta, terra, energia, pesca e minerais encontram-se já explorados em demasia. A forma como a indústria do luxo utiliza recursos raros — com uma estratégia que engloba a gestão desses recursos desde a extração da matéria-prima até à apresentação do produto ou serviço ao consumidor final com preocupações de sustentabilidade — poderá beneficiar a reputação positiva das marcas e, paralelamente, contribuir para a preservação do Meio Ambiente. Bons exemplos são os produtos oferecidos pela Louis Vuitton, que contemplam um serviço de pós-venda, a Ferrari, que possibilita a reparação de qualquer um dos seus modelos nas suas instalações, em Maranello, Itália, isto independentemente do ano em que os automóveis a reparar foram produzidos.

3.3. A criação de valor presente nas estratégias de desenvolvimento sustentável na indústria do luxo

Nos nossos dias, entre os consumidores, há uma crescente preocupação com — e uma partilha de informação generalizada sobre — as estratégias das empresas para as boas práticas de desenvolvimento sustentável.

Hoffmann & Coste-Manière (2012) afirmam ser inevitável que as empresas do setor do luxo investam no desenvolvimento sustentável:

«According to Graydon Carter, editor-in-chief of Vanity Fair, for the new generation, luxury brands that will not take environmental issues into consideration will lose most of their appeal. Modern brands must address these questions. Ignoring them would be old-fashion»

⁵³ “O desafio para as empresas de luxo vai muito além da Convenção de Washington sobre Comércio Internacional de Espécies Ameaçadas de Fauna e Flora Selvagens, que entrou em vigor a 1 de julho de 1975 e afetou muitas empresas de luxo, como moda (peles, pelo), joias e arte na cozinha (marfim) ou cosméticos (flora).”

ioned and would equal a return to the previous century.»⁵⁴ (Hoffmann & Coste-Manière 2012: p. 161.)

Estes dois autores defendem ainda que, para as empresas detentoras de marcas de luxo, não basta que o desenvolvimento sustentável esteja presente nos seus modelos de negócio, é igualmente necessário saber qual a melhor forma para implementar esse desenvolvimento sustentável nas empresas. Para que uma marca seja aceite e credível, é preciso que a estratégia de desenvolvimento sustentável esteja incorporada no *core business* da empresa e não apenas em atividades periféricas. Os autores afirmam ser necessário o envolvimento de todos os *stakeholders* de uma empresa no processo de desenvolvimento das estratégias de sustentabilidade, para que não surjam tensões entre as partes interessadas. Uma estratégia disruptiva pode promover a competitividade das empresas e criar, a longo prazo, novos espaços no mercado. Assim, tornar todo o processo produtivo «*more eco-efficient may allow companies to generate competitive edges that are either external (e.g preference form consumers, positive impact on reputation, ability to charge a higher premium price) or internal (cost reduction on efficiency gains)*»⁵⁵ (Hoffmann & Coste-Manière, 2012: p. 170).

3.3.1. As estratégias de implementação de desenvolvimento sustentável em marcas de luxo

Como mencionámos anteriormente, as marcas de luxo já iniciaram estratégias com vista a um desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável tem de estar aliado à inovação e a uma necessidade de alterar e melhorar o comportamento das sociedades. São, para isso, necessárias iniciativas de mudança.

O Grupo Kering demonstra uma grande motivação e assumiu uma estratégia bem delineada para o futuro: «*At Kering we believe in pushing ourselves beyond our limits and driving our brands toward higher levels of economic, environmental, ethical and social performance. We see sustainability as a necessity, for sustainability and luxury are one and the same. More than ever before, we will CARE about our impact on the planet, on climate change, on natural resources; COLLABORATE for the good of our employees, suppliers,*

⁵⁴ “Segundo Graydon Carter, chefe de redação da *Vanity Fair*, para a nova geração, as marcas de luxo que não levarem em consideração as questões ambientais perderão a maior parte do seu encanto. Marcas modernas devem abordar essas questões. Ignorá-las seria antiquado e equivaleria a um retorno ao século passado.”

⁵⁵ Tornar todo o processo produtivo “mais ecoeficiente pode permitir que às empresas gerar diferenciais competitivos, quer externos (por exemplo, preferência dos consumidores, impacto positivo na reputação, capacidade de cobrar um preço *premium* mais alto), quer internos (redução de custos nos ganhos de eficiência.”

*clients... We will help craft tomorrow's luxury, with our new three pillar roadmap for 2025: care, collaborate, create»*⁵⁶ (Grupo Kering).

*«More than ever I am convinced that sustainability can redefine business value and drive future growth. As business leaders we all have a crucial role to play and I worked with the CEOs of our luxury Maisons to embed sustainability across our activities while developing this next important phase of our sustainability strategy.»*⁵⁷ (François-Henri Pinault, chairman e CEO da Kering)

O Grupo Kering apresenta publicamente a sua estratégia sob a designação *Environmental Profit & Loss account (EP&L)*. Tal estratégia permite às suas empresas medir monetariamente o valor dos custos e dos benefícios que gera para o Meio Ambiente e, por sua vez, tomar decisões de negócio mais sustentáveis. Assim, proporciona novos *insights* para as empresas e para a cadeia de suprimentos de cada uma, resultando na descoberta de potenciais eficiências, inovações e melhorias. Tudo através de: (i) melhores políticas (maior compreensão dos riscos e das oportunidades); (ii) melhores relacionamentos (compromissos com fornecedores); (iii) melhoria da transparência (construção de confiança com os *stakeholders*); e, por último, (iv) melhor desempenho (resposta à mudança e avaliação do progresso).

A marca Stella McCartney pertencente ao Grupo Kering, é reconhecida como uma das mais conscientes da indústria da moda. Nunca fez uso de couros, peles ou pelos exóticos nos seus produtos, mas, antes, utiliza matérias-primas como algodão orgânico e corantes de baixo impacto. A marca está associada à Natural Resource Defence Council (NRDC), na iniciativa *Clean by Design*, que tem como objetivo reduzir o desperdício e as emissões de agentes poluentes nas práticas de produção e de fabricação, habitualmente predominantes em países menos desenvolvidos (Gwilt, 2014).

O Grupo LVMH também fez grandes investimentos na ecoinovação e no *eco-design*. Como resultado desta sua estratégia, conseguiu a redução de peso e de volume das embalagens dos seus produtos, e uma escolha ambientalmente mais criteriosa das suas matérias-primas, faz agora uso de processos de produção mais eficientes nos consumos de

⁵⁶ “No Grupo Kering, acreditamos em esforçar-nos para além dos nossos limites e em direcionarmos as nossas marcas para níveis mais altos de desempenho económico, ambiental, ético e social. Encaramos a sustentabilidade como uma necessidade, pois a sustentabilidade e o luxo são uma e a mesma coisa... Mais do que nunca, preocupamo-nos com o nosso impacto no planeta, nas mudanças climáticas, nos recursos naturais... Ajudaremos a criar o luxo de amanhã com o nosso novo roteiro baseado em três pilares para 2025: cuidar, colaborar, criar.”

⁵⁷ “Mais do que nunca, estou convencido de que a sustentabilidade pode redefinir o valor de negócio e guiar o crescimento futuro. Como líderes de negócios, todos temos um papel crucial a desempenhar e eu tenho trabalhado, enquanto CEO das nossas casas de luxo, no sentido de implementar a sustentabilidade em todas as atividades ao mesmo tempo que desenvolvemos esta próxima fase importante da nossa estratégia de sustentabilidade.”

água e energia, e assumiu todo um conjunto de iniciativas para conseguir o cumprimento das normas ISO 14062. O grupo optou, por exemplo, nas embalagens de marcas de luxo como Christian Dior, Kenzo, Givenchy e Guerlain, pela redução de pastilhas corrugadas, o que resultou numa redução de 90 g/m² para 80 g/m², conseguindo numa redução na ordem das 186 toneladas de papel, tudo sem que a apresentação dos seus produtos perdesse a elevada qualidade estética que os caracteriza. Também o peso do vidro foi reduzido de uma média de 780 g para 600 g (Hoffmann & Coste-Manière, 2012).

Na mesma lógica de desenvolvimento sustentável, as malas da marca Dior são fabricadas em Itália, país conhecido como tendo os melhores fornecedores de couro e um elevado *know-how* na manufatura, sendo que os couros são provenientes de produções italianas biologicamente sustentáveis. Por fim, cada mala é vendida numa embalagem produzida a partir de materiais reciclados (Kapferer, 2010).

«*The success story of family brands Loro Piana and Ermenegildo Zegna in the Peruvian Andes, working with the vicuña, became a model for inspiration.*»⁵⁸ (Gardetti & Girón 2014: p. 16.) Este modelo de negócio tornou-se uma inspiração e, como resultado, as marcas conseguiram atingir o chamado “*threefold benefit*”, ou seja, um triplo benefício: planeta, sociedade e empresas/negócio. Com o propósito de garantir, a curto, médio e longo prazos, o fornecimento de lã da espécie *vicuña*, uma espécie autóctone dos Andes peruanos, aquelas marcas disponibilizaram ações de formação junto das comunidades locais, para que estas soubessem qual a melhor maneira de criar a espécie *vicuña* e assegurar a sua reprodução sustentável, assim como o processo pelo qual deverá ser realizado o corte do pelo do animal. As marcas garantiram igualmente os contratos de compra a longo prazo da matéria-prima. Desta parceria, resultou a recuperação da espécie *vicuña*, que estava em vias de extinção, assegurando-se a biodiversidade naquela região andina. Esta simbiose de interesses deu origem ao desenvolvimento económico das comunidades no local onde habitam, permitindo-lhes novas oportunidades de vida e a permanência nas suas aldeias, que lhes proporcionam agora trabalho e prosperidade. Desta forma, estas marcas usufruíram da garantia de fornecimento de uma matéria-prima escassa e valiosa, a lã de *vicuña*. Em 2013, o Grupo LVMH adquiriu a Loro Piana, tendo conseguido controlar e garantir a produção de lã de *vicuña*, um recurso valioso e escasso (Gardetti & Girón, 2014).

A Tiffany & Co., conhecida marca de joalharia, é igualmente exemplo do respeito por um desenvolvimento sustentável. A marca leva a cabo campanhas e ações de consciencialização em pela proteção dos recifes de corais e alerta para as ameaças

⁵⁸ “A história de sucesso das marcas familiares Loro Piana e Ermenegildo Zegna nos Andes peruanos, trabalhando com [gado da espécie] *vicuña* revelou-se um modelo de inspiração.”

provenientes de técnicas de pesca agressivas, como a pesca de arrasto, potencialmente destrutiva. Segundo a marca:

«The deterioration of one of the seven natural wonders of the world, which is home to whales, dolphins, turtles and over 1,500 species of fish is completely devastating. But, if we act fast, the Great Barrier Reef it can still be saved and the damage, caused by climate change, fishing and pollution, reversed»⁵⁹.

A marca iniciou, assim, um desafio inovador intitulado *Out of the Blue Box*, o qual tem por objetivo a angariação de ideias para a recuperação da Grande Barreira de Coral. Para este projeto, que visa restaurar e proteger os recifes de coral, a Tiffany & Co. disponibilizou 1 milhão de dólares norte-americanos.

É necessário ainda referir, que na *London Fashion Week* do ano corrente de 2018, um dos eventos de moda mais prestigiados mundialmente, que reúne marcas com história e marcas emergentes como finalidade de apresentar as coleções para o ano seguinte, segundo a British Fashion Council (BFC), foi realizado um estudo direcionado às marcas com o objetivo de aferir se estas utilizariam peles de origem animal nos desfiles respetivos, tendo em conta as crescentes iniciativas de “*anti-fur*”, foi revelado pela Diretora Executiva⁶⁰ *«100% fur-free event this month highlights a trend we have seen over the past few years, with more and more brands deciding to use alternative materials to fur»*. E que uma das marcas com história a anunciar esta estratégia foi a Burberry, que anunciou ter implementado uma política livre de “*fur-free*”, aplicada pelo novo diretor criativo, Riccardo Tisci.

3.3.2. O comportamento do consumidor sustentável

Numa sociedade de consumo cada vez mais global, o comportamento dos consumidores revela, nos últimos anos, uma, duas décadas, uma mudança significativa. Atualmente, os consumidores são mais conscientes e detêm um maior conhecimento no que concerne questões ambientais e sociais. Kapferer (2015) refere que o consumo de produtos sustentáveis é, efetivamente, um fenómeno global, popular e moderno.

⁵⁹ “A deterioração de uma das sete maravilhas naturais do mundo, que abriga baleias, golfinhos, tartarugas e mais de 1.500 espécies de peixes, é completamente devastadora; mas, se agirmos rapidamente, a Grande Barreira de Coral ainda pode ser salva e os danos causados pela mudança climática, pela pesca e pela poluição, revertidos.”

⁶⁰ “destaca uma tendência que temos visto nos últimos anos, com mais e mais marcas decidindo usar materiais alternativos para peles”.

Deste modo, as empresas detentoras de marcas de luxo necessitam de planos de negócio capazes de satisfazer as necessidades de um consumidor mais ético e consciente (Wiedemann *et al.*, 2003). Kapferer & Michaut (2013) realizaram um estudo junto de consumidores de bens de luxo para uma melhor percepção do grau de sensibilidade em relação a boas práticas de desenvolvimento sustentável subjacentes à produção de bens e/ou serviços de luxo. Os autores realçam dois fatores: primeiro, o processo de aquisição de um bem ou serviço de luxo é um prazer, uma exuberância, os consumidores não querem prejudicar o momento de aquisição do bem ou serviço com considerações negativas que envolvam problemas que contemplem o Meio Ambiente, animais, trabalho precário, entre outros, optando por o que podemos designar como ignorância voluntária; segundo, alguns consumidores, devido ao valor elevado dos produtos, acreditam ter o direito de supor que as empresas, *a priori*, tomaram medidas no que concerne um desenvolvimento sustentável. O estudo revelou ainda que os consumidores não se questionam muito sobre o tema. No entanto, num estudo mais recente de Kapferer & Michaut (2015) revela que há cada vez mais clientes de bens e serviços de luxo que têm uma expectativa muito acentuada em relação à preocupação que as marcas de luxo devem ter com questões de sustentabilidade. A sustentabilidade tornou-se, efetivamente, num fator de qualidade que os consumidores esperam garantir ao adquirir bens e serviços de luxo, assim como esperam igualmente que as marcas assumam um comportamento responsável face ao Meio Ambiente e à sociedade, sendo, pois, previsível que as marcas que não cumpram estas expectativas dos consumidores corram riscos de reputação e de valor de marca.

Relativamente a este ponto, Hoffmann & Coste-Manière (2012) lembram a importância da reputação de uma marca de luxo como um ativo intangível, pois sendo a confiança e a empatia atributos indissociáveis ao valor de uma marca. Em suma, as marcas de luxo ou inseridas no chamado setor *premium* não serão capazes de prosperar sem incorporar a sustentabilidade como um dos seus valores base.

*«Luxury brands, creators and the pioneers of premium who solve the equation of traceability and sustainability are carrying out a similar exercise of anticipating our dreams today. Because for a luxury brand one of the keys to success is knowing how to anticipate our dreams.»*⁶¹ (Gardetti & Girón 2014: p. 19.)

⁶¹ “Marcas de luxo, criadores e novos pioneiros do [setor] *premium* que resolvem a equação de rastreabilidade e sustentabilidade estão a realizar um exercício similar de antecipação dos nossos sonhos hoje. Porque, para uma marca de luxo, uma das chaves do sucesso é saber antecipar nossos sonhos.”

Capítulo 4

METODOLOGIA

Neste capítulo, passamos a apresentar a metodologia de investigação adotada no nosso estudo de caso.

São vários os métodos que podem ser utilizados no desenvolvimento de uma metodologia de investigação. Um estudo de caso é uma investigação empírica que «investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e [o] contexto não estão claramente definidos» (Yin, 2003: p. 32).

MacNealy (1997) refere que o estudo de caso é uma consequência da necessidade de explorar uma situação que não se encontra bem definida. Yin (2003) acrescenta que o estudo de caso se orienta de acordo com três propósitos básicos: explorar, descrever, explicar. O autor salienta ainda que se trata de um fenómeno de cariz contemporâneo e que é uma estratégia adotada para conseguir respostas para duas questões centrais, “como?” e “porquê?”, onde quem investiga possui pouco controlo sobre os eventos.

Neste contexto, torna-se necessário esclarecer em que consiste uma investigação científica. De acordo com Coutinho (2014), entende-se investigação como «uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático flexível e objetivo de indagação e que contribui para explicar e compreender fenómenos naturais» (Coutinho, 2014: p. 8). No mesmo sentido, Fortin (2009) explica que a investigação científica é um «método de aquisição de conhecimentos que permite encontrar respostas para questões precisas. Ela consiste em descrever, em explicar, em prever e em verificar fatos, acontecimentos ou fenómenos» (Fortin, 2009: p.4). Coutinho & Chaves (2002) acrescentam que «a característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o caso» (Coutinho & Chaves, 2002: p. 223), sendo que, para estes autores, tudo possa ser um “caso”, desde um indivíduo a um processo, uma organização, entre outros.

4.1. Os objetivos e a questão da investigação

Os objetivos desta investigação têm por base a vontade de adquirir um maior e mais vasto conhecimento sobre duas temáticas distintas: o mercado do luxo e a sustentabilidade. Tendo como ponto de partida uma revisão da literatura de especialidade sobre as duas temáticas, justifica-se a vontade e a pretensão de resposta à seguinte questão: a sustentabilidade ambiental como atributo de uma marca de luxo é um propósito concreto ou utópico? O estudo de caso do Grupo LVMH.

O objetivo central da presente dissertação será, pois, o entendimento de quais as estratégias aplicadas e desenvolvidas por parte da indústria do luxo — mais especificamente por parte do atual grupo líder, o Grupo LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton SE) — com vista a um desenvolvimento cada vez mais sustentável, não esquecendo que, no mercado de luxo, se encontram marcas que são símbolo de um poder de aquisição muito elevado na sociedade atual e, em consonância com uma grande visibilidade junto dos consumidores, surge a questão de como conseguirão as marcas gerir um dos princípios mais basilares — se não mesmo o mais importante — da indústria do luxo: a reputação.

Assim, e seguindo Fortin (2009), para esta dissertação, levou-se a cabo uma revisão acurada da literatura, fundamentada em fontes secundárias. Efetivamente, segundo aquela autora, a realização da revisão de literatura permite estabelecer se determinado tema foi outrora tratado, justificando-se uma investigação presente. A autora explica ainda que as fontes secundárias são textos escritos por outros autores que não o autor do documento que constitui o objeto principal da investigação, entendendo-se assim que «a investigação baseia-se nos conhecimentos que existem sobre um tema e conduz à aquisição de novos conhecimentos» (Fortin, 2009: p. 87), isto por oposição a fontes primárias, como, igualmente segundo a autora, são designados os documentos originais, produzidos pelo autor que realiza a investigação.

Após a necessária revisão de literatura, com o presente estudo de caso, optou-se por apresentar uma abordagem de acordo com a metodologia qualitativa, através de métodos de recolha de dados: a análise documental.

4.2. Método qualitativo

Conforme mencionado anteriormente, esta investigação aborda o esclarecimento e a perceção do possível grau de simbiose entre a indústria do luxo e boas práticas com vista a uma maior sustentabilidade. Para tal, optou-se pela utilização de uma metodologia qualitativa.

Yin (2001) classifica os estudos de caso consoante o objetivo da investigação, podendo ser descritivos, exploratórios ou explanatórios:

«As investigações qualitativas fazem parte do paradigma naturalista (ou imperativo): Este está associado a uma concepção holística do estudo dos seres humanos, concepção saída de um certo número de crenças que orientam todo o processo. (...) As questões de investigação que necessitam de uma exploração ou de uma descrição do vivido ou da experiência humana importam à investigação qualitativa» (Fortin 2009: p. 31-32).

O presente estudo classifica-se como sendo um estudo exploratório. Para autores como Bogdan & Biklen (1994), a aplicação desta metodologia tende a ser mais analítica e descritiva:

«Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva. Não recolhem dados ou provas com o objetivo de confirmar ou infirmar hipóteses construídas previamente: ao invés disso, as abstrações são construídas à medida que os dados particulares que formam recolhidos se vão agrupando» (Bogdan & Biklen, 1994: p. 50).

Assim, de acordo com Aires (2015), as técnicas da recolha de informação desta metodologia «agrupam-se em dois grandes blocos: técnicas directas ou interactivas e técnicas indirectas ou não-interactivas» (Aires, 2015: p. 24). Já para Bogdan & Biklen (1994), e, para Quivy & Campenhoudt (2003), há três grandes grupos de métodos utilizados na recolha de dados qualitativos: a observação, a entrevista e a análise e crítica de documentos. Fortin (2009) afirma ainda que, «na investigação qualitativa, se recorre a uma amostra não probabilística, isto é, a uma amostra não aleatória correspondem características precisas» (Fortin, 2009: p. 299).

Uma vez mais, no presente estudo, optou-se pela recolha exploratória, numa metodologia assente na investigação qualitativa. O universo da amostra deste estudo foca-se na análise e na interpretação de dados obtidos pelo Grupo LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton SE), grupo líder na atual indústria do luxo. A recolha da amostra define-se como uma amostragem não probabilística, originando uma amostra por escolha racional por conveniência, mas com imparcialidade, e apoiando-se na decisão do investigador de incluir certos indivíduos que seriam difíceis de encontrar de outra forma (Fortin, 2009).

4.3. Instrumentos de recolha de dados

Dado o problema de investigação, o instrumento utilizado para a recolha de dados baseou-se numa análise de conteúdo do método qualitativo da análise documental.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode resumir-se a:

«Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens» (Bardin, 1977: p. 42)

Para Quivy & Campenhoudt (2003) a análise de conteúdo pode incidir sobre «mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, actas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco directivas» (Quivy & Campenhoudt, 2003: p. 226), o que permite uma construção de discurso e das fontes de informação das quais o investigador tenta obter conhecimento. Ainda segundo estes autores, os métodos completos são os métodos de recolha de dados qualitativos:

«Situam-se normalmente a montante da análise de conteúdo, que incidirá sobre as informações reunidas, (...) os mais frequentemente associados à análise de conteúdo são sobretudo as entrevistas semidirectivas, cujos elementos de informação se prestam particularmente bem a um tratamento através da análise de enunciação (o que demonstrará a sua dinâmica) e da análise estrutural; a recolha de documentos sobre os quais a análise de conteúdo se basear» (Quivy & Campenhoudt, 2003: p. 231-232).

Nesta dissertação, o método qualitativo utilizado foi o da análise documental. Segundo Bell (1993), a análise documental pode servir como método de investigação, que, «nalguns casos, servirá para complementar a informação obtida por outros métodos; noutros, constituirá o método de pesquisa central ou mesmo exclusivo. Será particularmente útil quando o acesso aos indivíduos da pesquisa se torne difícil ou mesmo impossível» (Bell, 1993: p. 101). Aliás, no contexto desta dissertação, esta citação de Judith Bell torna-se fulcral. Efetivamente, é necessário frisar que o método de análise documental resultou na nossa pesquisa central devido às inúmeras dificuldades vividas e às tentativas infrutíferas de conseguir reunir resultados através de outros métodos qualitativos, como o da entrevista ou o da observação.

Segundo Bardin (1977), os objetivos da análise documental são a recolha e a representação condensada da informação pertinente para consulta e armazenamento do estudo. A definição é caracterizada como «uma operação ou um conjunto de operações visando. representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a

fim de facilitar, num estudo ulterior, a sua consulta e referência» (J. Chaumier, *in* Bardin, 1977: p. 45). Bardin (1977) considera que o método de análise documental tem como finalidade a representação de um determinado documento como sendo um intermédio de procedimentos de transformação da informação. Desta forma, torna-se importante referir que este método:

«Tem por objectivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. O propósito a atingir é o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo). A análise documental é, portanto, uma fase preliminar da construção de um serviço de documentação ou de um banco de dados» (Bardin, 1977: p. 45).

Para esta autora, é necessário fazer-se uma distinção entre análise de conteúdo e análise documental para uma melhor compreender a própria análise documental. Bardin (1997) refere que, apesar das semelhanças entre ambas, são evidentes várias diferenças:

«A documentação trabalha com documentos; a análise de conteúdo, com mensagens (comunicação); a análise documental faz-se principalmente por classificação-indexação; a análise categorial temática é, entre outras, *uma* das técnicas da análise de conteúdo; O objectivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem» (Bardin, 1977: p. 46).

Ainda segundo Bell (1993), este método qualitativo pode ser caracterizado de acordo com dado, documento e análise. Segundo a autora, é necessária a explicação do que é um documento: «é um termo geral que designa a impressão deixada num objeto por um ser humano e pode apresentar-se sob a forma de fotografias, filmes, dispositivos, endereços eletrónicos, impressa (a forma mais comum), entre outras» (Bell, 1993: p. 103).

Na presente dissertação, foram utilizadas fontes secundárias que se caracterizam como aquelas «fontes usadas pelo investigador com uma finalidade diferente daquela para que foram produzidas» (Bell, 1993: p. 105). Em seguida, o processo contempla a análise crítica dos documentos, pois é necessário que haja um controlo e uma validação, e credibilidade dos documentos recolhidos. Segundo Bell (1993), a avaliação crítica divide-se em duas etapas: a crítica interna, na medida em que o conteúdo do documento «é sujeito a uma análise rigorosa que procura as repostas a questões como de que tipo de documento se trata? O que diz de fato o documento? Quem o produziu? Será completo?» (Bell, 1993: p. 110), ou seja, aspetos pertinentes que procuram validar a credibilidade do autor do documento e que remetem para a avaliação, a exatidão e o valor dos dados; já a crítica

externa agrega «a avaliação e a confirmação da autenticidade das fontes e procura saber se um documento é genuíno (isto é, se não foi forjado) e autêntico (isto é, se o que pretende ser e o que diz respeito ao que se refere é verdadeiro)» (Bell, 1993: p. 108).

4.4. Síntese da metodologia aplicada no âmbito desta dissertação

Sendo o objetivo desta dissertação o de compreender e salientar quais as estratégias aplicadas e desenvolvidas por parte da indústria do luxo, mais especificamente, por parte do seu atual grupo líder, o Grupo LVMH, no âmbito de um desenvolvimento ambiental sustentável, o presente trabalho parte de uma revisão da literatura de especialidade sobre duas temáticas, luxo e sustentabilidade.

Neste estudo, optou-se pela recolha exploratória, numa metodologia assente na investigação qualitativa, procurando-se apresentar uma abordagem de acordo com a metodologia qualitativa, através de métodos de recolha de dados: a análise documental.

Para enquadrar a opção pela análise documental de um relatório de sustentabilidade, importa recuperar que, inicialmente, esta dissertação tinha como propósito procurar identificar quais as estratégias de desenvolvimento sustentável adotadas por três marcas do mercado de luxo através de uma metodologia qualitativa, nomeadamente, através de três entrevistas individuais de carácter exploratório comparativo efetuadas a três responsáveis dos departamentos de *marketing* dessas três marcas distintas.

Através de entrevistas dirigidas, com questões abertas baseadas num guião de entrevista elaborado antecipadamente, o propósito era o de conseguir cruzar informação dos três mercados distintos (América do Norte, França e Itália) e compará-la. Salienta-se que foram realizados todos os esforços para a concretização deste desenho de investigação, mas, infelizmente, por falta de respostas, surgiu a opção de centrar a investigação numa metodologia qualitativa de carácter exploratório, com o estudo de caso do atual grupo líder do mercado do luxo, o Grupo LVMH, através da análise documental de um seu relatório ambiental, o *LVMH Environmental Report 2017* e, adicionalmente, procurando conseguir entrevistar a responsável pelo departamento de *marketing* da Louis Vuitton e da Dior para a Península Ibérica, isto para que a metodologia contemplasse o método de entrevistas dirigidas. Deste modo, pretendia-se conseguir realizar uma comparação da informação do relatório e da informação cedida através da entrevista, sendo que, assim, se obteria uma macroperspetiva do grupo e uma microperspetiva das marcas Louis Vuitton e Dior.

Apesar dos inúmeros esforços realizados, não foi possível concretizar a ambicionada entrevista, baseando-se, por isso, a presente dissertação na análise documental do relatório oficial *LVMH Environmental Report 2017*.

Contudo, considerar-se esta limitação de análise incidir sobre apenas um caso, apesar de ser aceite como estratégia metodológica pela comunidade científica vai permitir-me abrir abrir pistas e novas hipóteses de pesquisa para investigações futuras.

Capítulo 5

DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

5.1. O Grupo LVMH

«Our business model is anchored in a long term vision that builds on the heritage of our Houses and stimulates creativity and excellence. This model drives the success of our Group and ensures its promising future.»⁶² (Bernard Arnault, CEO do Grupo LVMH)

Segundo a informação apresentada no *site* oficial do Grupo LVMH, este é um grupo familiar que se esforça para garantir o desenvolvimento a longo prazo de cada uma de suas marcas, de acordo os seus valores de identidade, com a sua herança e com os seus conhecimentos. O grupo é detentor de setenta marcas caracterizadas como marcas de luxo, as quais criam produtos de elevada qualidade. É o único grupo que agrega em si todos os principais setores da indústria de luxo:

- (i) **Wines & spirits** (vinhos e bebidas espirituosas);
- (ii) **Fashion & leather goods** (moda e artigos em pele). Sejam marcas históricas e possuidoras de uma longa herança, sejam marcas mais jovens e emergentes, todas têm o objetivo de criar objetos de desejo, imbuídos de intemporalidade;
- (iii) **Perfumes & cosmetics** (perfumes e cosméticos). O grupo é uma das principais empresas nos mercados de perfumes, maquilhagem e cuidados com a pele; a divisão de perfumes e maquilhagem reúne tanto importantes marcas históricas, como marcas mais jovens mas de forte potencial;
- (iv) **Watches & jewelry** (relógios e joalheria). É o setor mais recente nas atividades do grupo e reúne as principais marcas com posições complementares;
- (v) **Selective retailing**. Setor orientado para o consumidor. As lojas oferecem um serviço personalizado em que cada venda se torna numa experiência de compra;
- (vi) **Others activities**. A união de pessoas que partilham uma paixão por um determinado estilo de vida, cultura e artes.

Atualmente, o Grupo LVMH emprega 145 mil pessoas em todo o mundo e, em 2017, realizou 42,6 bilhões de euros em vendas.

⁶² “O nosso modelo de negócio está ancorado numa visão a longo prazo que se constrói sobre a herança das nossas Casas e estimula a criatividade e a excelência. Este modelo conduz o sucesso do nosso grupo e garante o seu futuro promissor.”

O Grupo LVMH compromete-se com uma integridade e uma ética exemplares na conduta dos seus negócios e nas relações com os seus *stakeholders*. As regras de conduta, os princípios e as diretrizes que regem a ética e as responsabilidades ambiental e social das empresas do grupo foram definidos de modo a estabelecer o comportamento exigido aos seus executivos e funcionários, bem como aos seus fornecedores e parceiros. O código de conduta do Grupo LVMH constitui a pedra-de-toque da sua política de ética e de conformidade.

5.2. LVMH Environmental Report 2017

Em 2017, o Grupo LVMH celebrou o vigésimo quinto aniversário do seu Departamento de Meio Ambiente. A data foi uma oportunidade para rever as iniciativas ambientais pioneiras do Grupo LVMH entre 1992 e 2016, e incidiu também sobre o futuro, com a apresentação do programa *LIFE 2020*, que permitirá ao grupo ir mais longe no caminho da excelência ambiental nos próximos anos.

Como se referiu anteriormente, a presente análise documental tem como base o relatório ambiental do Grupo LVMH relativo ao ano de 2017, disponível para consulta pública no *site* oficial do grupo. Numa perspetiva diacrónica, o Grupo LVMH tem vindo a estabelecer os seus próprios indicadores ambientais desde 1999 e começou a publicá-los desde 2009, sendo os mesmos verificados por equipas de auditorias especializadas desde 2002. Tais indicadores são publicados num documento de registo e no relatório ambiental anual do grupo.

A formulação destes relatórios ambientais anuais obedece a regras definidas pelo próprio Grupo LVMH, as quais são anualmente atualizadas e disponibilizadas para consulta pública pelo Departamento de Meio Ambiente do grupo. No caso do relatório relativo ao ano de 2017, por exemplo, os resultados aferidos pelos indicadores selecionados pelo grupo são relativos às “zonas de ação” de 2017 por comparação com os dados de 2016 e visam locais de produção, locais de armazenamento e locais administrativos.

O *LVMH Environmental Report 2017* inicia-se com as declarações dos representantes oficiais do Departamento de Meio Ambiente do Grupo LVMH:

«Estamos a celebrar o incrível trajeto que o LVMH empreendeu há vinte e cinco anos, tendo como o objetivo a redução do impacto no meio ambiente e o desenvolvimento de *knowhow* em serviços de excelência para a concretização dos nossos produtos. Proteger os recursos naturais é um imperativo e uma oportunidade para o nosso Grupo. É um imperativo, porque nossas atividades empresariais dependem diretamente dos ecossistemas, da qualidade das nossas matérias-primas e das nossas cadeias de

suprimentos: Enquanto grupo, estamos genuinamente empenhados em garantir um futuro a longo prazo da nossa empresa e, como grupo líder que somos, é-nos exigido um comportamento exemplar. É uma oportunidade, porque, para nós, proteger o Meio Ambiente não é uma restrição, mas um fator de inovação que amplia constantemente o leque de possibilidades e nos guia para o futuro» (Sylvie Bénard, diretora do Departamento de Meio Ambiente do Grupo LVMH).

«No verdadeiro estilo LVMH, eu diria que o melhor ainda está por vir. Estamos a olhar para o futuro e para o futuro da vida! O lançamento do programa LIFE, em 2012, permitiu-nos estruturar a nossa abordagem ambiental, identificar os desafios mais relevantes para a nossa empresa e ajustá-los à grande diversidade das nossas marcas. Cada marca incorporou este programa no respetivo plano estratégico da marca. Este trabalho tem sido muito valioso em termos de envolvimento de um grande número de funcionários e para criar uma linguagem comum. Já alcançámos a fase do lançamento integral dos quatro objetivos do LIFE 2020. Esta é uma abordagem baseada em padrões cada vez mais elevados e numa linha contínua. É uma meta partilhada com os 145.000 funcionários do grupo. Ainda mais importante, estas metas são compromissos detalhados e nós estamos preparados para alocar os recursos necessários para cumpri-los. Nós temos a responsabilidade de estarmos acima de qualquer crítica neste campo, para dar um significado ainda maior à nossa posição de líder no mercado de artigos de luxo. Enquanto isso, estamos determinados a cumpri-los, valendo-nos dos valores de excelência, competitividade e espírito empreendedor que melhor nos descrevem» (Antonio Belloni, vice-presidente executivo do Departamento de Meio Ambiente do Grupo LVMH).

A presente análise reúne os relatórios com os indicadores ambientais relativos às zonas de ação do ano de 2017 e que constituem termo de comparação com o ano anterior, 2016. Os resultados começam por mostrar que o Grupo LVMH totaliza 387 locais, divididos entre locais de produção, armazéns e locais administrativos, sendo que apenas 252 dos 387 são locais incluídos nos resultados obtidos por estes indicadores, não tendo os restantes 135 locais sido avaliados (*vide* figura 10).

PRODUCTION, WAREHOUSE, AND ADMINISTRATIVE SITES
(in number)

	2017
Covered sites	252
Uncovered sites ⁽¹⁾	135
TOTAL NUMBER OF SITES	387

(1) Of which, mainly: certain regional administrative sites for Louis Vuitton and Moët Hennessy, as well as the administrative sites of Acqua di Parma, Marc Jacobs and Donna Karan.

Figura 10

Locais de produção, de armazenamento e administrativos com representação numérica.
(LVMH Environmental Report 2017: p. 51.)

Consequentemente, foram reunidos 79% dos locais de produção, tendo o Grupo LVMH informado que os locais industriais, logísticos e administrativos não incluídos no relatório ambiental de 2017 foram excluídos por razões operacionais e não materiais, havendo um plano para a sua inclusão gradual em relatórios futuros.

As áreas ocupadas por locais de venda, nomeadamente as lojas que o Grupo LVMH destina para venda dos seus produtos e serviços (excluindo-se as lojas de *franchising*, que não são consideradas), os resultados inerentes ao cálculo dos consumos de energia e das emissões de gases com efeito de estufa obtiveram um resultado total de 69%, sendo que houve uma melhoria de 2% em 2017 face ao ano anterior de 2016, e o consumo de água resultou em 19% em 2017, um valor que regista igualmente uma melhoria de 2% face ao ano anterior (*vide* figura 11).

GROUP'S TOTAL SALES FLOOR AREAS
(in %)

	Energy consumption and greenhouse gas emissions ⁽¹⁾		Consumption of water ⁽¹⁾	
	2017	2016	2017	2016
GROUP TOTAL	69	71	19	21

(1) The reporting scope does not include the franchise stores operated by the Fashion & Leather Goods, Perfumes & Cosmetics, and Watches & Jewelry business groups.

Figura 11

Áreas totais destinadas aos locais de venda do Grupo LVMH.
(LVMH Environmental Report 2017: p. 51.)

No que concerne as áreas das principais marcas incluídas na equação para o cálculo do consumo de energia, das emissões de gases com efeito de estufa e do consumo de água, as percentagens apresentadas são especificamente:

EACH MAISON'S TOTAL SALES FLOOR AREA (in %)				
	Consumption and greenhouse gas emissions		Consumption of water	
	2017	2016	2017	2016
DFS	87	83	54	63
Louis Vuitton	66	70	–	–
Sephora North America and Latin America	71	70	18	16
Sephora Europe, Middle East, and Asia	74	84	8	16

Figura 12

Percentagens de consumo de energia e de emissão de gases com efeito de estufa, e de consumo de água. (*LVMH Environmental Report 2017.*)

(Nota: DFS setor que inclui viagens, ofertas e serviços do Grupo LVMH aos seus consumidores.)

O relatório revela que os indicadores anteriores estão incluídos no consumo de energia e nas emissões de gases com efeito de estufa para todas as lojas francesas propriedade de Berluti, Givenchy, Guerlain, Kenzo, Le Bon Marché e Make Up For Ever, e algumas lojas de propriedade de Acqua di Parma, Beneficie, Bvlgari, Céline, Chaumet, De Beers, Fendi, Hublot, Loro Piana, Marc Jacobs, Christian Dior, TAG Heuer e Thomas Pink.

Também para o cálculo do consumo de água foram consideradas as lojas Berluti, Bvlgari, Chaumet, Fendi, Guerlain, Kenzo e Le Bon Marché. No que diz respeito à produção de resíduos, apenas o setor DFS, as lojas da Le Bon Marché e algumas lojas de marcas como Berluti, Bvlgari e Fendi foram incluídas no âmbito de aplicação. O Grupo LVMH refere que possui cerca de 4 mil lojas e alguns dados ambientais relativos a pequenas lojas, por exemplo, são difíceis de obter. No entanto, o grupo estabeleceu como objetivo a inclusão gradual dessas lojas, não sendo, contudo mostrados resultados numéricos percentuais.

O sistema utilizado na metodologia do presente relatório ambiental é realizado através de uma ferramenta interna composta por dois tipos de questionários:

- (i) Um questionário que reúne os dados corporativos: ações de formação, *packaging*, etc.;

- (ii) Um questionário (ou vários) para a recolha de dados específicos dos locais de fabricação: como consumos de água e energia, produção e tratamento de resíduos (quantidade e tipologia), etc.

Por norma, são recolhidos aproximadamente cinquenta tipos de informação para cada marca do Grupo LVMH. Consequentemente, os dados são verificados e exportados automaticamente para um *central file*, com mecanismos de controlo e de aviso (para anomalias, problemas de consistência, etc.). Os resultados obtidos são comparados com os dados do ano anterior pelo Departamento de Meio Ambiente do Grupo LVMH e alguns indicadores ambientais são também auditados externamente por um dos revisores oficiais de contas do grupo e as conclusões são apresentadas com um parecer de garantia razoável relativamente a determinados indicadores ambientais.

A escolha e a adequação dos indicadores têm como função informar as partes interessadas sobre os resultados ambientais anuais do grupo, os quais fornecem informações sobre questões e indicadores ambientais específicos face ao Decreto de 24 de abril de 2012, do artigo n.º 225 da Lei n.º 2010-788, de 12 de julho de 2010, referente ao compromisso nacional francês com o Meio Ambiente, também conhecida como Lei Grenelle II. O *LVMH Environmental Report 2017* inclui os seguintes indicadores:

- Consumo de água;
- Poluição de água;
- Produção de resíduos;
- Consumo de energia;
- Emissão de gases com efeito de estufa;
- Transporte “*upstream*” e “*downstream*”;
- Embalagens introduzidas no mercado;
- Ações de formação e de consciencialização;
- Percentagem de locais sujeitos a uma auditoria ambiental;
- Despesas incorridas para evitar os efeitos da atividade empresarial sobre o Meio Ambiente.

Este relatório apresenta três questões pertinentes:

«Um líder tem o dever e deve servir como um exemplo para com a sociedade. Em vinte e cinco anos, o grupo pode afirmar que é um exemplo do ponto de vista ambiental e que, na sua estratégia, também inclui a abordagem social. (...) Uma empresa não pode progredir sem interagir de forma positiva com a sociedade e com as necessidades presentes na sociedade. Da mesma forma que a preservação dos recursos naturais é imprescindível ao modelo de negócio do grupo — pois, sem isso, não se torna possível a criação dos produtos excecionais presentes no portefólio do grupo —, o grupo tem a obrigação de transmitir um sentido de proteção dos recursos naturais utilizados e comumente a responsabilidade da metodologia utilizada na produção dos seus produtos e serviços. (...) Tudo o que está na base de negócios da nossa empresa é assente na proteção os recursos naturais. (...) O meio ambiente estará no centro das estratégias e prioridades de desenvolvimento da LVMH nos próximos vinte e cinco anos, e provavelmente além disso» (Antoine Arnault, CEO da Berlutti e presidente da Loro Piana)

Os objetivos de excelência ambiental aliados a uma estratégia de longo prazo são um dos propósitos do Grupo LVMH e, consequentemente, o grupo apela à proteção do Ambiente, tornando-a numa prioridade e implementando uma política proativa para proteger o Meio Ambiente, através da qualidade de água, do ar e do solo, bem como na proteção da biodiversidade de espécies animais e vegetais. O grupo afirma-se ainda como consciente dos seus deveres e responsabilidades para com a comunidade. A realização destes relatórios pode tornar-se num meio de confirmação dos valores de excelência que vão ao encontro de resultados sustentáveis, executados através de um modelo de negócio baseado numa visão a longo prazo.

Para o Grupo LVMH, o principal *player* na indústria de artigos de luxo, uma elevada qualidade na produção de bens e na oferta de serviços nos seis setores em que opera é fundamental.

O Grupo LVMH oferece aos seus consumidores bens maioritariamente produzidos com matérias-primas provenientes de recursos naturais frequentemente raros e preciosos. Desta forma, a preservação de tais recursos naturais é essencial ao próprio modelo de negócio, uma vez que aqueles são a origem e o produto final, são o garante do futuro empresarial do grupo. Assim, enquanto grupo líder, o Grupo LVMH tem como objetivo servir como exemplo, obedecendo, para tal, a padrões muito elevados e realizando um esforço económico substancial.

Em 2017, os gastos alocados pelo Grupo LVMH a questões ambientais ascenderam aos 35 milhões de euros, para as despesas operacionais de 14,5 milhões de euros e para

investimentos de 20,5 milhões de euros. Esta política do Grupo LVMH baseia-se em três documentos fundamentais: a Carta Ambiental, assinada por Bernard Arnault em 2001, e dois códigos de conduta elaborados em 2008 e 2009 com o objetivo de otimizar as práticas de fornecedores e funcionários do grupo. Estes documentos foram atualizados em 2017, com a confirmação de cinco objetivos: alcançar um alto nível de desempenho ambiental, criar um compromisso coletivo, otimizar e gerir riscos ambientais, incluindo o fator ambiental do *design* de produtos, e envolver-se em ações e agir fora do grupo.

A postura do Grupo LVMH perante questões relacionadas com o Meio Ambiente faz parte de uma estrutura maior criada por muitos compromissos voluntários, nacionais e internacionais. Em 2003, o Grupo aderiu ao Pacto Global das Nações Unidas, que promove o sentido de responsabilidade cívica das empresas. Igualmente, o grupo quer contribuir para os objetivos de desenvolvimento sustentável estabelecidos por muitos países em 2017. Em França, o Grupo LVMH aderiu à Estratégia Nacional para a Biodiversidade 2011-2020, a versão francesa do Plano Estratégico Global para a Biodiversidade 2011-2020 adotada na Convenção de Nagoya sobre Diversidade Biológica em 2010. O grupo também apoia a Declaração Universal dos Direitos Humanos, os Princípios Orientadores da OCDE, as Convenções Fundamentais da Organização Internacional do Trabalho, o Programa *Cuidar do Clima*, que complementa o Pacto Global das Nações Unidas, o Processo Kimberly e a Convenção sobre o Comércio Internacional de Espécies da Fauna e da Flora Selvagens Ameaçadas de Extinção (CITES).

5.2.1. Programa LIFE-LVMH

Em 2012, a LVMH impulsionou a sua iniciativa ambiental com o lançamento do programa LIFE-LVMH (Initiatives for the Environment). Este programa tornou-se fulcral e é baseado em nove desafios que são fundamentais para o desempenho ambiental do grupo.

LIFE FRAMEWORK'S CONTRIBUTION TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs)

Stake of the LIFE framework	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Integrate environmental performance since the design stage																	
2. Secure access to strategic raw materials																	
3. Material and product traceability and compliance																	
4. Environmental and social responsibility of suppliers																	
5. Protection of critical know-how																	
6. CO ₂ impact of activities																	
7. Environmental excellence of production process activities																	
8. Sustainable and repairable products																	
9. Well-handed client's request in relation with environment																	

■ Strong contribution to the goal ■ Contribution to the goal

Figura 13

A contribuição do programa LIFE-LVMH para os objetivos de desenvolvimento sustentável (SDGs).
(LVMH Environmental Report 2017: p. 10.)

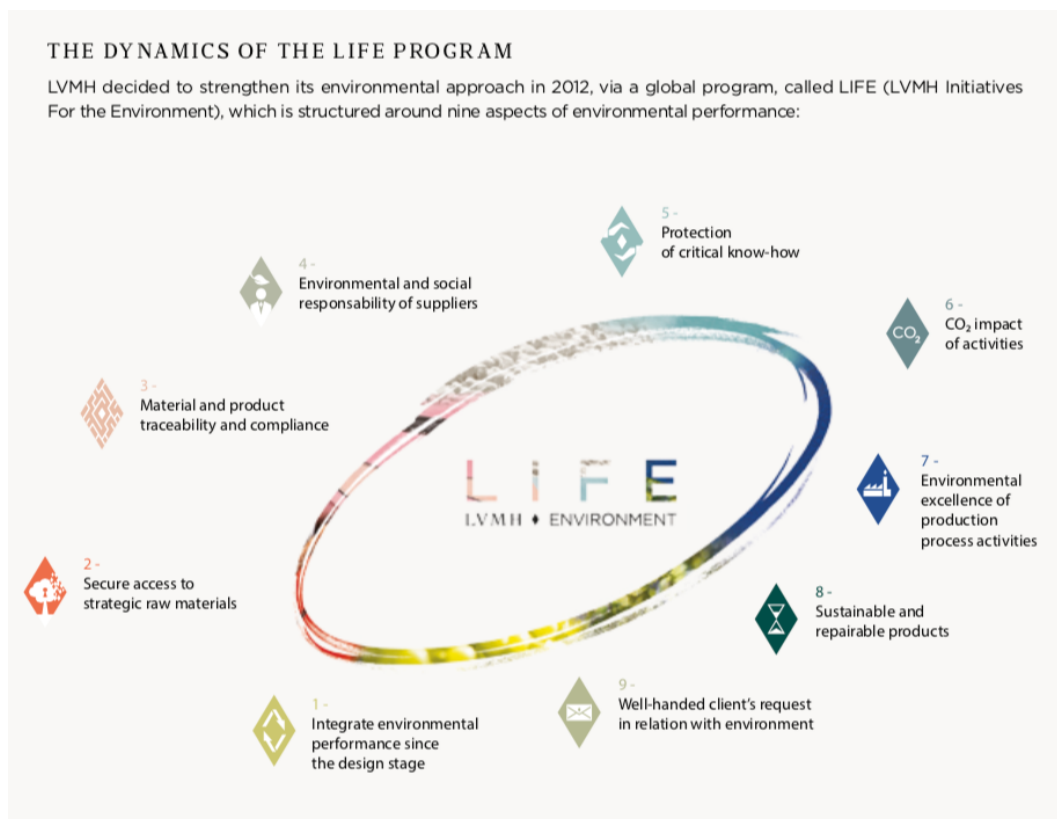


Figura 14

Dinâmica do programa LIFE-LVMH.
(LVMH Environmental Report 2017: p. 14.)

Em 2015, foi realizada uma revisão ao programa inicial a qual resultou na elaboração do LIFE-LVMH 2020, tendo sido definidos novos objetivos quantificados em quatro áreas estratégicas: (i) reduzir a pegada ambiental dos produtos do grupo; (ii) implantar cadeias de suprimentos sustentáveis; (iii) reduzir as emissões de gases com efeito de estufa; (iv) melhorar o impacto ambiental dos locais próprios.

O programa LIFE-LVMH desenvolveu uma metodologia que agrega o ciclo de vida completo dos produtos, a cadeia de abastecimento e a produção excepcional, e ainda a produção de produtos duradouros com possibilidade de reparação. É um programa que se pretende ser avaliado através de indicadores que motorizam os resultados. Em 2015, cada marca do Grupo LVMH elaborou um plano com uma estratégia baseada nas suas atividades e nos seus problemas específicos; cada um desses planos é apresentado anualmente ao comité executivo do Grupo LVMH. Os principais desafios para cada setor de negócio incluem, por exemplo, no setor dos vinhos e bebidas espirituosas, a economia e a gestão de água; no setor de moda e dos artigos de marroquinaria, a iluminação e o ar-condicionado das lojas; no setor dos perfumes e da cosmética, o *design* ecológico de embalagens; no setor de relógios e joalharia, a gestão de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos, e a preservação de pedras e metais preciosos; no setor do retalho seletivo, o transporte dos produtos (*vide anexo 1*).

Este programa LIFE-LVMH resulta de uma plataforma e espinha dorsal para a política ambiental do grupo, onde são estruturadas as iniciativas implementadas de acordo com uma visão unida e um compromisso coletivo, com uma abordagem de longo prazo. O programa estabeleceu prioridades a serem partilhadas e reforçou a integração do Ambiente na estratégia e nos processos de gestão das marcas do grupo. Efetivamente, o grupo acredita que este programa constitui um verdadeiro impulso de inovação e, consequentemente, resultará numa redução de custos, na proteção da imagem das suas marcas e na melhoria das suas comunicações internas e externas. Atualmente, a forma como o Grupo LVMH responde aos seus problemas ambientais influencia profundamente o seu desenvolvimento, molda os desafios futuros nos mercados onde opera e determina as oportunidades de crescimento das suas marcas. Desta forma, o grupo expõe as áreas em funcionamento atualmente, ou seja, quais medidas para melhorar o desempenho ambiental que alcancem todos os produtos:

- (i) Excelência. O Grupo LVMH sempre teve como objetivo limitar o impacto dos seus produtos no Meio Ambiente. Assim, as marcas dispõem de uma variedade de ferramentas elaboradas pelo Departamento de Meio Ambiente que auxilia e é regularmente aprimorada com o princípio de excelência. Contam-se ferramentas como o Edibox, uma ferramenta que calcula o *Environmental Performance*

Indicador (EPI), para medição de embalagens e impactos de CO₂ dos materiais utilizados na fabricação dos respetivos produtos (*vide* figura 13);

- (ii) Incorporação de preocupações com o Meio Ambiente desde o momento do *design* do produto. O *design* ecológico é uma forma de incorporar o desenvolvimento sustentável no primeiro estágio de projeto de um produto. Esta é uma política cada vez mais presente no Grupo LVMH e, conseqüentemente, nas suas marcas, e tudo devido ao Programa LIFE-LVMH 2020, sendo que o novo objetivo de produto serve como um incentivo para que as marcas invistam no objetivo e no esforço de *design* ecológico. Na Guerlain, o creme *Orchidée Impériale* foi desenvolvido, em janeiro de 2017, de acordo com a regra dos 3R, redução, reciclagem e reutilização, o que resultou na redução da pegada de carbono em 58%. As marcas também são condicionadas pela análise do ciclo de vida dos seus produtos (ACV), utilizada pela primeira vez pela Hennessy em 1992;
- (iii) Desenvolvimento na inovação. A necessidade de reduzir o impacto ambiental dos produtos é uma fonte constante de inovação. Os métodos de trabalho estão em constante alteração e surgem novas ferramentas, como modelos digitais e a impressão em 3D, que são utilizados em todos os estágios de concepção de um produto pela Louis Vuitton, desde a possibilidade de protótipos à produção, economizando-se recursos. A Louis Vuitton, durante o ano de 2017, testou a aplicação do *eco-design* para a criação de eventos, como no caso da exposição *Time Capsule*;
- (iv) Aumento da vida útil dos produtos; transmissão e atualização de *knowhow*. O aumento de vida útil dos produtos é uma maneira de reduzir o impacto ambiental, detendo o Grupo LVMH uma grande vantagem neste ponto. Os seus padrões de alta qualidade, interinos no setor de bens de luxo, são um aspeto essencial das atividades do grupo. Marcas de relógios, moda, joias e marroquinaria produzem bens que se caracterizam por ter uma vida útil muito longa, alguns são inclusivamente utilizados de geração em geração. Algumas marcas oferecem serviços de pós-venda para ampliar o sucesso desses produtos, como é o caso da Louis Vuitton, que possui varias oficinas de reparação, e da Loewe, que possui serviços de manutenção e limpeza para os seus produtos de pronto-avestir. As embalagens recarregáveis, mais de 80% dos cremes e soros da Parfums Christian Dior são assim comercializados, o que permite que a marca economize 600 mil litros por água e reduza em cerca de 11,6 toneladas por ano os resíduos apenas com o *Capture Total*. O conceito é designado “*refillability*”.

Aplicação dos mais elevados padrões em 70% da cadeia de fornecimento, uma meta para atingir a 100% em 2025

A dependência do Grupo LVMH de recursos naturais e processos de vida aliada aos seus valores estéticos e patrimoniais encorajou o grupo a implementar uma política de compras sustentáveis durante vários anos. Assim, o grupo presta considerável atenção à rastreabilidade e à conformidade dos materiais e substâncias utilizados na fabricação dos seus produtos. Desenvolve processos de compras responsáveis e estabelece cadeias de fornecimento não prejudiciais ao Meio Ambiente, colaborando com ética com os fornecedores e subcontratados. A empresa considera as opiniões emitidas por entidades científicas e as recomendações de organizações profissionais, tanto a nível nacional, como internacional. Também introduziu regras internas rigorosas sobre o desenvolvimento de novos produtos, o que também se aplica aos seus fornecedores, incluindo um círculo virtuoso de especialistas do Departamento de Meio Ambiente, os quais identificam os regulamentos mais rigorosos e ajudam na adoção por parte das marcas de iniciativas como o Regulamento REACH (restrição, avaliação, autorização e restrição de substâncias químicas), que regula o registo, a avaliação e a autorização de produtos químicos dentro da União Europeia desde junho de 2007. Em 2013, todos os fornecedores do Grupo LVMH receberam uma carta para se posicionarem em relação ao seu compromisso de cumprir o Regulamento REACH. O Departamento de Meio Ambiente do grupo reúne estas informações anualmente, para que se consigam melhores práticas e um maior incentivo ao surgimento de projetos de substituição ou inovação.

O Grupo LVMH quer que 70% das suas cadeias de suprimentos atendam aos mais elevados padrões ambientais até 2020. A partir de 2025, esse índice será aumentado para 100%. Para que este objetivo se torne possível, o Grupo LVMH envolveu todos os seus setores de negócio da empresa, mas de maneiras diferentes, considerando seus respetivos desafios (*vide* figura 14).

Assim, no setor de vinhos e bebidas espirituosas, as marcas desenvolvem a viticultura sustentável como prioridades; no setor de perfumes e cosmética, enfatiza-se a avaliação de fornecedores e iniciativas de etnobotânica, assim como o objetivo de utilizar pelo menos 50% de derivados de óleo de palma sustentáveis e certificados pela RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil); no setor dos relógios e da joalheria, as marcas comprometeram-se especificamente na aquisição de diamantes a partir de fontes sustentáveis, sendo que, em 2017, 98,5% dos diamantes adquiridos foram certificados pelo Responsible Jewelry Council (RJC), tendo a Bvlgari sido a primeira empresa do mercado a obter a certificação CoC (Chain of Custody) no metal precioso, o ouro, facultada pelo RJC.

No setor da moda e dos produtos de marroquinaria, a certificação também é um dos principais motores de progresso para as marcas, permitindo a produção de artigos com

recurso a materiais como o algodão, o couro ou a lã vindos de cadeias de suprimentos certificadas. No caso da Loewe, a marca compra o couro de curtumes certificados pelo Leather Working Group (LWG). Esta marca serviu de exemplo para que outras marcas do grupo também comprassem couro proveniente de curtumes certificados pelo LWG, resultando num aumento de 34% no ano de 2017. Considerando que o algodão é uma matéria-prima que, apesar da sua popularidade, causa enormíssimos impactos ambientais, como o consumo excessivo de água e pesticidas, e a erosão de solos, o uso de algodão orgânico tem aumentado exponencialmente. O grupo aderiu às recomendações da Better Cotton Initiative, estabelecendo um mesmo objetivo para todas as marcas do grupo, que 70% do algodão fosse certificado ou reciclado em coleções, embalagens e uniformes até 2020.

Independentemente das características específicas, as políticas das marcas do grupo visam proteger a biodiversidade e garantir o bem-estar dos animais. Desta forma, as estratégias para a prossecução destas medidas são: (i) assegurar a conformidade dos materiais e das substâncias apresentados nos produtos; (ii) a preferência por suprimentos certificados; (iii) o garante do bem-estar animal; (iv) o aumento da responsabilidade por parte de fornecedores e subcontratados.

Indicators	Baseline (2013)	2017 performance	2020 objective
Wines & Spirits			
Sustainable viticulture certification	LVMH vineyards: Northern hemisphere: 100% Southern hemisphere: 70% Grape suppliers: Champagne (7%)	LVMH vineyards: 100% Grape suppliers: Champagne (13%)	LVMH vineyards: 100% (achieved)
Fashion & Leather Goods			
LWG certification of the tanneries	25%	34%	70%
Certified cotton (BCI or organic cotton, etc.) or recycled cotton	2%	5%	70%
Certified furs	Data not available	54%	70%
Perfumes & Cosmetics			
Performance of perfume ingredient suppliers	64%	70%	75%
Performance of cosmetic ingredient suppliers	56%	65%	75%
Watches & Jewelry			
Diamonds: RJC COP certification	90%	98.5% (3 Watches & Jewelry Maisons are not included in the scope)	100%
Gold: RJC COP certification (including the products of the Fashion & Leather Goods Maisons)	70%	76%	100%

Figura 15
Indicadores de regulamentação.
(LVMH Environmental Report 2017: p. 30.)

O testemunho de Séverine Merle, presidente da Céline:

«A Céline assumiu dois compromissos significativos para com o programa LIFE 2020. O primeiro é o de garantir que os nossos fornecedores de couro, e mais particularmente nossos *tanners*, cumpram os mais altos padrões ambientais, incluindo a certificação do Leather Working Group. O segundo diz respeito às futuras oficinas de artigos de couro em Itália. Queríamos projetá-las como parte integrante do seu ambiente, na área da paisagem da Toscana, ou na escolha de materiais recicláveis, ou na instalação de sistemas inovadores e, obviamente, serão projetados por nós através dos sistemas mais eficientes em termos de energia» (Séverine Merle, *LVMH Environmental Report 2017*: p. 33).

O Grupo LVMH defende que as suas iniciativas e a obtenção de suprimentos sustentáveis têm um objetivo em comum, o da exigência de que os fornecedores e os subcontratados tenham um comportamento responsável. Em 2008, divulgaram um Código de Conduta do Fornecedor, que foi já atualizado em 2017, um documento onde se definem

as principais exigências das marcas para com as empresas que contratam, contemplando uma rigorosa aplicação de regulamentos e normas, bem como sobre o uso de tecnologias ambientalmente amigas e a introdução de um sistema de gestão ambiental.

Código de Conduta do Fornecedor do Grupo LVMH dá às marcas o direito de realizar auditorias de conformidade nas empresas contratadas, em qualquer circunstância e em qualquer momento, com objetivo de verificar boas condutas. Em 2017, realizaram-se 1.497 auditorias ambientais e/ou sociais junto de 1.015 fornecedores, mais de 80% das quais por terceiros especializados. 55% das auditorias concluídas revelaram conformidade com os padrões do grupo; 30% revelaram casos menores de não conformidade; 12% revelaram uma necessidade significativa de melhoria por parte do fornecedor; e 3% revelaram negativos de conformidade.

Implantação de formações e iniciativas de informação para a proteção do Meio Ambiente

O Grupo LVMH acredita que o progresso ambiental está estritamente relacionado com a capacidade de transformar seus 145 mil funcionários em participantes ativos na prática de um desenvolvimento sustentável. Assim, o grupo realiza constantes ações de formação para aumentar a consciência ambiental dos seus funcionários, informando-os e formando-os para a proteção dos recursos naturais. Desde 2016, estas funções estão a cargo da Environment Academy, uma academia que elabora cursos e formações que satisfaçam os principais desafios do Programa LIFE-LVMH e que recorre a várias formas de veicular a informação, incluindo sessões presenciais, *e-learning*, aulas virtuais, etc. Em 2017, o Grupo LVMH aumentou essas ações de formação, num ano marcado pela internacionalização das sessões oferecidas pela Environment Academy em todos os setores nos quais o grupo opera.

Emissões atmosféricas, CO₂. Reduzir as emissões de CO₂ associados ao consumo de energia

Um objetivo de excelência é o combate às alterações climáticas — para as quais os gases de efeito estufa são um fator determinante —, uma grande prioridade da política ambiental do Grupo LVMH, que tem desempenhado um papel pioneiro neste campo. Em particular, no início do novo milénio, participou no teste de método que viria a tornar-se no Bilan Carbone®. Foi também a primeira grande empresa do setor dos bens de luxo a criar, em 2015, um fundo interno de carbono, considerando, para isso, consumos de energia, produção, transporte, logística e práticas de trabalho. De facto, o Grupo LVMH continua a

explorar todos os caminhos possíveis para reduzir o impacto das suas atividades sobre o Meio Ambiente e, muito em particular, no que concerne eventuais alterações climáticas, esforços que já resultaram numa queda substancial em suas emissões de CO₂.

Ainda no âmbito do LIFE-LVMH 2020, o grupo intenta agora estabelecer um novo objetivo para acelerar o seu progresso: a redução em 25% das emissões de gases relacionadas com o consumo de energia para o período entre 2013 e 2020, tendo-se estabelecido três áreas de ação: melhoria dos processos de monitorização e de relatórios; aumento da eficiência energética; e aumento do uso de energias renováveis. As iniciativas lançadas pelas marcas que visam este objetivo “climático” correspondem maioritariamente a lojas próprias, sendo estas ocupam mais de 1 milhão de metros quadrados em todo o mundo.

O Grupo LVMH também tem como objetivo prioritário a redução de emissões de gases com efeito de estufa produzidas pelo consumo de energia nas suas instalações e pelo transporte das suas mercadorias. Desta forma, em 2015, criou um fundo interno de carbono o qual pretende colocar um preço de custo sobre as atividades empresariais que resultem na emissão gases com efeito de estufa para estimular uma mudança de comportamento. Assim, em 2016 e 2017, foi estabelecido um valor de quinze euros por tonelada de CO₂ gerada pelas atividades das marcas, mais especificamente pelo consumo de energia em fábricas e áreas de vendas, isto para que seja calculada uma quantia de investimento equivalente, que será alocado ao financiamento de projetos inovadores que permitam uma redução significativa da pegada de carbono. O fundo, por seu turno, permite um direito adicional de investimentos com a finalidade reduzir emissões de gases com efeito de estufa.

Indicators	Baseline	2017 performance	2020 objective
Reducing CO ₂ emissions by 25% (scopes 1 and 2 at constant consolidation scope)	220,480 CO ₂ eq metric tons	-12%	-25%
Reaching 30% of renewable energy in the Group's energy mix	1%	29%	30%
Improving the stores' energy efficiency by 15% (in kWh/square meters)	460 kWh/square meters	-19%	-15% (target achieved in 2017)

Figura 16
Indicadores de inovação e redução de CO₂.
(LVMH Environmental Report 2017: p. 37.)

O testemunho de Patrice Wagner, presidente do Grupo Le Bon Marché:

«O Bon Marché e La Grande Grocery vão reduzir a sua taxa de emissão de gás de carbono em 50%, equivalente a 2.700 toneladas, e juntar-se-ão ao *climespace system*, para as medidas respetivas com ventilação e ar-condicionado, e ainda na troca de todas as lâmpadas para as lâmpadas LED. Este é o primeiro ponto. O segundo ponto importante: nós já gerimos 850 metros quadrados La Grande Épicerie da *kitchen garden* partilhada, sendo que esta era exclusivamente reservada às nossas equipas; Para além disso, a partir deste verão, vamos disponibilizar os oitocentos metros quadrados Le Bon Marché numa horta e árvores de frutos com o objetivo de que os vegetais e as frutas produzidas sejam confeccionados pelos nossos chefes na preparação de refeições dos restaurantes das nossas lojas» (Patrice Wagner, *LVMH Environmental Report 2017*: p. 49).

Recursos para a prevenção de riscos ambientais e poluição

Em 2017, houve uma melhoria percentual dos principais indicadores de desempenho ambiental em 10% para todos os locais industriais, escritórios e lojas do Grupo LVMH. Desde o seu lançamento em 2012, o Programa LIFE-LVMH incluiu um imperativo: conseguir locais amigos do Meio Ambiente. Esse compromisso foi fortalecido com o programa LIFE-LVMH 2020. Sendo um importante *player* na indústria dos bens de luxo, o Grupo LVMH quer garantir que seus 369 locais industriais e administrativos, e suas 4 mil lojas sejam exemplares. Desta forma, o grupo tem organizado as seguintes iniciativas: (i) garantir que a construção própria generalizada seja sustentável; (ii) estabelecer medidas para promover a biodiversidade em torno dos locais; (iii) melhorar a gestão de energia; (iv) economizar água e evitar a sua poluição; (v) reduzir a produção de e recuperar os resíduos.

Neste contexto e com estas iniciativas, o Grupo LVMH pretende exercer um grau de excelência em relação à proteção dos recursos naturais. Para tal, o grupo decidiu implementar a certificação ambiental em todos os locais que opera, considerando a certificação ambiental como uma ferramenta dinâmica e motivadora para conseguir continuamente melhores resultados.

Porém, a certificação por parte das marcas não é uma medida recente. Na verdade, a Carta Ambiental LVMH exigiu que aquelas obtivessem um sistema de gestão ambiental, levando a que muitas marcas optassem pela norma ISO 14001, tendo sido certificados 63% dos locais de produção. Um exemplo pioneiro foi o da Hennessy, que se tornou na primeira empresa de vinhos e bebidas espirituosas do mundo a receber a certificação ISO 14001, em 1998. A Guerlain constitui um dos mais recentes casos de sucesso entre as marcas do grupo, com todas as suas instalações em França certificadas desde 2011. Em 2017,

também 77% das oficinas da Louis Vuitton foram certificadas, enquanto a certificação ambiental no grupo foi alvo de progressos e certificações diferenciadas de diversas marcas dos vários setores grupos. Eis alguns exemplos de casos de sucesso:

- (i) A Louis Vuitton quer que todas as suas instalações industriais estejam de acordo com as novas diretrizes até ao final de 2018;
- (ii) A Hennessy, certificada desde 2016, passou para uma nova etapa, a de *follow-up audit*, submetendo-se a uma auditoria de trinta pessoas em quinze departamentos e cinco localizações, a qual resultou em zero anomalias, tendo sido observados vários pontos fortes, como água, energia, transporte, resíduos, *eco-design* e viticultura sustentável;
- (iii) O hotel Cheval Blanc, em Courchevel, França, e o Randell Hotel, nas Maldivas, foram certificados pela Earth-Check (equivalente à norma ISO 14001 no setor hoteleiro) com o nível “Silver”;
- (iv) O Belverde também foi certificado pela OHSAS 18001 e recebeu a certificação de ISO 50001, que envolve as diretrizes para a gestão e eficiência energética;
- (v) Champagne, Hennessey e Belvedere receberam a certificação ISO 22000 para a gestão de segurança alimentar.

CONCLUSÃO

Através do estudo de caso do Grupo LVMH, grupo líder na indústria e no mercado do luxo, a presente dissertação de mestrado procurou analisar de que modo e até que ponto a indústria do luxo observa boas práticas direcionadas à sustentabilidade, em particular, à sustentabilidade ambiental, e, em caso afirmativo, quais as medidas concretas adotadas por aquela indústria.

Partindo da análise de fontes secundárias sobre as duas temáticas — indústria do luxo e sustentabilidade —, com o decorrer deste estudo, foi possível concluir-se que, na indústria do luxo, se constata uma preocupação cada vez maior no sentido de observar boas práticas com vista a sustentabilidade em geral e, mais particularmente, a sustentabilidade ambiental, desde o processo de produção ao momento de comercialização, passando pelos processos de acondicionamento e armazenamento, e de transporte, havendo, na literatura de especialidade, vários estudos, embora ainda não em grande número, que comprovam a relevância da temática da sustentabilidade nos modelos de negócio da indústria e do mercado do luxo, quanto mais não seja pela própria natureza da maioria das matérias-primas de que é necessário dispor e pela mão-de-obra especializada a que é necessário recorrer.

As preocupações com os impactos associados ao desenvolvimento económico e ao crescimento exponencial da população ocorridos nas últimas décadas e com o consumo frenético das sociedades modernas fazem com que o desenvolvimento sustentável surja como uma questão de extrema importância, uma necessidade mesmo, um garante da preservação dos recursos naturais disponíveis no planeta, o nosso capital natural, e do bem-estar de todos os seres vivos, no presente e no futuro. Sucintamente, verifica-se a teoria de Elkington (2011) segundo a qual o desafio do desenvolvimento sustentável se centra no desenvolvimento de uma economia global que seja, ela própria, sustentável, ou seja, uma economia que possa ser sustentada pelo planeta.

Se, num primeiro pensamento, a indústria do luxo e a ideia de sustentabilidade podiam parecer contraditórias, os resultados da presente dissertação vieram comprovar — através do estudo de caso do Grupo LVMH e considerando as teorias dos especialistas que foram sendo referidas em capítulos anteriores — que a indústria do luxo — apesar da sua génese e de ser sistematicamente associada a um consumo hedonístico que poderá pressupor o desperdício de recursos apenas para o prazer e a felicidade uma infimíssima parte da população mundial — tem manifestas preocupações com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, levando a cabo, desde há já vários anos, um conjunto de boas práticas direcionadas a uma maior preservação dos recursos e executando planos de

negócio que testemunham tais preocupações, apesar de tais opções não serem, ainda, do conhecimento generalizado do público.

A procura constante de novos mercados por parte das marcas de luxo, num mundo cada vez mais globalizado e desperto para a necessidade de preservação dos recursos, condiciona o setor do luxo, obrigando-o a incluir boas práticas para um desenvolvimento sustentável à sua estratégia de negócio. Atualmente, os consumidores estão mais informados, mais instruídos, e as novas gerações, como o caso dos *millennials*, cada vez mais alerta para questões ambientais, sociais, económicas, evitam o materialismo.

O negócio do luxo já não representa apenas as pequenas oficinas com clientes aristocratas; o negócio do luxo é dominado por grandes grupos, grandes empresas multinacionais, motivados e fortemente condicionados por um imperativo crescimento económico e, ao contrário do que anteriormente se verificava, não dependem já apenas de uma pequena elite de consumidores que pertencem ao seu mundo. Atualmente, estes grandes grupos e grandes empresas multinacionais são mundialmente reconhecidas, impondo-se pelos produtos que disponibilizam e pelos serviços que prestam, numa realidade apenas possível a muito poucos mas amplamente difundida por toda a sociedade, trazendo consigo uma mensagem ideológica associada ao sonho de possuir algo único e raro, algo feito com materiais valiosos e de alta qualidade, algo belo e singular, com tradição ou história, criado por uma mão-de-obra altamente qualificada e especializada. O luxo é, não raras vezes, entendido como uma obra de arte. O luxo define e interpreta uma essência sensorial que transforma o útil em artístico.

Como evidenciado pelas fontes secundárias consideradas neste estudo, os conceitos de qualidade, intemporalidade, durabilidade e autenticidade estão fortemente associados à indústria do luxo, características que, curiosamente, estão em sintonia com os princípios da sustentabilidade.

Se, por um lado, a escassez é substancial ao luxo (Godart & Seong, 2014) e se se define como beleza e é considerada arte aplicada a produtos funcionais (Kapferer, 1997), ao luxo subjaz uma enorme necessidade de preservar os recursos naturais que possibilitam a criação dos seus produtos. No caso concreto do grupo estudado, o Grupo LVMH, as palavras do CEO Antoine Arnault incluídas no *LVMH Environmental Report 2017* remetem para a consciência que o grupo tem da importância da preservação dos recursos naturais: «a preservação dos recursos naturais é imprescindível ao modelo de negócio do grupo, pois, sem eles, não é possível a criação de produtos excepcionais. (...) O grupo tem a obrigação de transmitir a necessidade de proteção dos recursos naturais, (...) tudo o que está presente na base de negócio da nossa empresa assenta na proteção dos recursos naturais».

O Grupo LVMH implementa uma política proativa de proteção do Meio Ambiente com base numa clara consciência da necessidade de preservação da qualidade de água, do ar, dos solos, e de proteção da biodiversidade de espécies animais e vegetais; assume-se como uma empresa consciente dos seus deveres e da sua responsabilidade para com a comunidade, com um modelo de negócio assente numa visão de longo prazo.

O facto de o necessário esforço de investimento em boas práticas que contribuam para a sustentabilidade e a preservação de recursos proporcionar um retorno de investimento a longo prazo leva a que as marcas de luxo integrem práticas de desenvolvimento sustentável com valores intangíveis de intemporalidade e longevidade, valores que resistem ao fator tempo e que se prolongam por gerações futuras, posicionando as empresas de forma fiel e segura face aos seus princípios. Desta forma, longevidade e história criam um ROI a longo prazo.

O Grupo LVMH é pioneiro nas suas iniciativas sustentáveis, tendo dado início a um conjunto de boas práticas para a preservação do Meio Ambiente e dos recursos já em 1992, curiosamente ano da *Eco 92*, a conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (C.N.U.M.A.D.), e estabeleceu os seus indicadores ambientais desde 1999, os quais têm vindo a ser disponibilizados ao público desde 2009. Detém, inclusive, o seu próprio Departamento de Ambiente, que visa dar o auxílio necessário às marcas do grupo no que concerne a um desenvolvimento ambiental sustentável.

O relatório ambiental relativo ao ano de 2017 disponibilizado ao grande público pelo Grupo LVMH é um relatório extenso, composto pela explicação da metodologia utilizada através dos indicadores especificados pelo Decreto de 24 de abril de 2012, do artigo n.º 225 da Lei n.º 2010-788, de 12 de julho de 2010, referente ao compromisso nacional francês com o Meio Ambiente, também conhecida como Lei Grenelle II, a saber: consumo de água; poluição da água; produção de resíduos; consumo de energia; emissão de gases com efeito de estufa; transporte “*upstream*” e “*downstream*”; embalagens introduzidas no mercado; ações de formação e consciencialização; percentagem de locais sujeitos a auditoria ambiental; despesas incorridas para evitar os efeitos da atividade empresarial no Meio Ambiente.

O Grupo LVMH submete a avaliação 252 locais distintos, num total que se divide por locais de produção, de armazenamento e administrativos, deixando de fora 135 unidades que não foram avaliadas, apenas explicam que nestes se incluem os locais administrativos regionais do Grupo LVMH e também os locais administrativos das marcas Acqua di Parma, Marc Jacobs e Donna Karan. Assim, foram reunidos 79% dos locais de produção e os locais administrativos, logísticos e industriais foram excluídos por razões operacionais e não por razões materiais, observando-se novamente aqui uma falta de descrição da informação. Deste modo, somos levados concluir que a informação cedida, apesar de ilustrativa, não é

descrita detalhadamente, na medida em que não especificam locais exatos, não se encontrando a informação pormenorizada por setor ou por marca singular.

No que concerne os consumos de energia e de água, e a emissão de gases com efeito de estufa nas áreas ocupadas por locais de venda (com exceção das lojas em regime de *franchising*, que não são consideradas), o relatório demonstra que os três registaram uma descida de 2% no ano 2017, o que significa houve melhorias face ao ano 2016. A informação encontra-se descrita por setor, mas não refere marcas individuais.

Já quanto aos consumos de energia e de água, e à emissão de gases com efeito de estufa pelos principais setores e marcas, são apenas feitas referências por grandes zonas geográficas: DFS (setor que inclui viagens, ofertas e serviços do grupo aos seus consumidores); a marca Louis Vuitton; a Sephora da América do Norte e da América Latina; e a Sephora de Europa, Médio Oriente e Ásia. Nestes casos, a justificação é a de que os indicadores do consumo de energia e os das emissões de gases com efeito de estufa estão incluídos nas lojas francesas propriedade de Berluti, Givenchy, Guerlain, Kenzo, Le Bon Marché e Make Up For Ever, e algumas lojas propriedade de Acqua di Parma, Beneficie, Bvlgari, Céline, Chaumet, De Beers, Fendi, Hublot, Loro Piana, Marc Jacobs, Christian Dior, TAG Heuer e Thomas Pink. Ainda para o cálculo de consumo de água, foram consideradas determinadas lojas Berluti, Bvlgari, Chaumet, Fendi, Guerlain, Kenzo e Le Bon Marché. No que respeita a produção de resíduos, apenas o setor DFS, a Le Bon Marché e a algumas lojas, como as de Berluti, Bvlgari e Fendi, foram incluídos. O Grupo LVMH justifica-se com o facto de possuir cerca de 4 mil lojas em todo o mundo e de alguns dados ambientais serem de difícil obtenção, nomeadamente no caso de pequenas lojas. No entanto, o grupo estabeleceu como objetivo a concretizar num futuro próximo a inclusão gradual dessas lojas. Contudo, importa referir que não são demonstrados os resultados numéricos percentuais.

O investimento realizado pelo Grupo LVMH para cumprir práticas sustentáveis ascendeu aos € 35 milhões de euros, sendo a sua política baseada na Carta Ambiental assinada por Bernard Arnault em 2001 e nos dois Códigos de Conduta elaborados em 2008 e 2009, visando otimizar as práticas de fornecedores e funcionários. O ano 2017 ficou marcado pela confirmação de cinco objetivos, a saber: alcançar um alto nível de desempenho ambiental; criar um compromisso coletivo; promover a otimização e a gestão dos riscos ambientais; promover a inclusão do fator ambiente no *design* dos produtos; e promover o envolvimento e a tomada de ação fora do Grupo LVMH.

Numa estratégia de longo prazo, em 2012, o Grupo LVMH lançou o programa LIFE-LVMH (Initiatives for Environment); em 2015, efetuou-se uma revisão do programa inicial da qual resultou do LIFE-LVMH 2020, um conjunto de princípios e práticas para alcançar metas com a redução da pegada ambiental dos produtos, a implementação de cadeias de suprimentos sustentáveis, a redução das emissões de gases com efeito de estufa e um

menor impacto ambiental dos locais próprios. O programa LIFE-LVMH permitiu o desenvolvimento de técnicas que comprometem todo o grupo com a utilização de práticas como a do ciclo de vida completo de um produto, a da cadeia de suprimentos, a de uma produção excepcional e a da produção de produtos duradouros e com possibilidade de reparação. Consequentemente, foi elaborada uma estratégia individual para cada setor de negócio. Na verdade, o programa LIFE-LVMH é um impulso para a inovação e traduz-se já numa redução de custos, na proteção da imagem e da reputação das marcas do grupo e na melhoria das comunicações internas e externas.

A forma como o Grupo LVMH responde aos problemas ambientais influencia profundamente o desenvolvimento das suas estratégias, moldando desafios futuros nos mercados respetivos e determinando uma oportunidade de crescimento das suas marcas. Atualmente, as áreas atuação são: a excelência como objetivo de produto; a incorporação do Ambiente no início da conceção do produto; o desenvolvimento e a inovação; e o aumento de vida útil dos bens produzidos, conjuntamente com uma transmissão e atualização de *knowhow*.

A gestão dos recursos naturais levada a cabo pelo Grupo LVMH resulta da dependência intrínseca que este tem dos recursos naturais e dos processos de vida, apelando a políticas que visam proteger a biodiversidade e garantir o bem-estar dos animais, e com recurso a estratégias assentes na conformidade dos materiais e das substâncias utilizadas nos bens produzidos, na preferência por suprimentos certificados, no bem-estar animal, no aumento da responsabilidade por parte de fornecedores e subcontratos.

Aferiu-se ainda que o Grupo LVMH desenvolve ações para a redução de CO₂ associadas ao consumo de energia, tendo mesmo sido a primeira empresa a criar, em 2015, um fundo interno de carbono. E, como importante *player* na indústria do luxo, o Grupo LVMH quer garantir que seus 369 locais industriais e administrativos, e suas 4 mil lojas espalhadas pelo mundo sejam exemplares. Com vista a concretizar um tal propósito, o grupo tem vindo a realizar um conjunto de iniciativas como: (i) assegurar que a construção própria generalizada seja sustentável; (ii) desenvolver medidas para promoção da biodiversidade em torno dos seus locais; (iii) a melhoria da gestão de energia; (iv) economizar água e evitar a sua poluição; (v) reduzir e recuperar os resíduos produzidos.

Concluiu-se, então, que o Grupo LVMH se apresenta com um comportamento exemplar em relação à proteção dos recursos naturais pela implementação e certificação ambiental em todos os locais em que opera, considerando a certificação ambiental como uma ferramenta dinâmica e motivadora para efetivar melhorias de forma contínua. A certificação por parte das marcas não é uma medida recente, na verdade, a Carta Ambiental LVMH exigiu que as marcas obtivessem um sistema de gestão ambiental, tendo muitas

delas optado pelo cumprimento da norma ISO 14001. E há a acrescentar que 63% dos locais de produção são, também eles, são certificados.

Todos os indicadores apresentados são referenciados e mostram iniciativas e metas previstas numa perspetiva de longo prazo. Embora a informação esteja dividida por indicadores e maioritariamente por setores, comparando alguns casos com relatórios de anos anteriores, importa referir que alguns exemplos de marcas individuais que obtiveram bons resultados surgem devidamente explicados — e há que ter presente que o Grupo LVMH agrega cerca de setenta marcas individuais, sendo a informação transmitida apenas por setor.

No relatório, não são feitas referências descritivas e analíticas por marca da avaliação concreta para cada indicador, mas é necessário salientar que, apesar de este estudo de caso se aplicar ao Grupo LVMH, por iniciativa própria, foi realizada uma pesquisa, não documentada no presente estudo, a outros grupos concorrentes e com a finalidade de estabelecer uma comparação dos resultados apresentados por uns e por outros nos seus relatórios públicos, podendo concluir-se que, apesar de não ser possível concretizar uma comparação sistemática — por o Grupo LVMH ser detentor de cinco setores diferentes e ser a empresa que mais marcas possui em nome individual —, alguns dos grupos cujos relatórios se observaram disponibilizam as suas informações de forma mais descritiva e analítica, e relativamente a todos os indicadores e de forma individual para cada marca, acrescentando que, modo geral, os seus relatórios são, ainda, mais intuitivos e fáceis de perceber com clareza os resultados que se propuseram alcançar.

Dadas as informações extraídas do *LVMH Environmental Report 2017* e tendo presentes os dados das fontes secundárias, pode concluir-se existir uma visível preocupação por parte do Grupo LVMH em implementar boas práticas de desenvolvimento sustentável, seja pelas ações inúmeras desenvolvidas nesse sentido, seja pelos comportamentos do grupo perante o capital natural.

No que respeita o setor de moda e acessórios de luxo — embora Kapferer & Bastien (2009) defendam que, teoricamente, a relação entre moda e luxo é confusa e ambígua, sendo a moda artificialmente rítmica, com ciclos sazonais e temporais, promovendo uma diferenciação artificial —, é um facto que a moda e o luxo partilham uma necessidade social: se a moda é, por definição, efémera, fugaz e imprevisível, apesar de estar também intimamente ligada ao fluxo e ao reflexo do tempo, o luxo está intimamente ligado à noção de intemporalidade, porém, estes dois mundos cruzam-se no universo da *haute couture*.

Quase por oposição e numa dinâmica de sobrevivência e superação face a marcas emergentes, atualmente, as mais antigas marcas de moda de luxo apresentam-se como detentoras de uma herança cultural e histórica únicas, promovendo a preservação da sua

identidade e das suas raízes, ao mesmo tempo que se reinventam constantemente para responder aos desejos dos consumidores atuais.

No setor da moda e marroquinaria, o Grupo LVMH é detentor de quinze marcas distintas, as quais, na sua maioria, têm já uma longa história atrás de si — Loewe (1846), Moynat (1849), Louis Vuitton (1854), Berluti (1895), Rimowa (1895), Loro Piana (1924), Fendi (1898), Céline (1945), Christian Dior (1947), Emilio Pucci (1947), Givenchy (1952), Kenzo (1970), Pink Shirtmaker (1984), Marc Jacobs (1984) e Nicholas Kirkwood (2004).

Para as estratégias para um desenvolvimento sustentável por parte deste setor, a certificação é um dos principais elementos impulsionadores para as marcas de moda e acessórios de couro. A certificação permite a produção dos respetivos artigos com recurso à utilização de algodão, couro, lã ou pele vindos de cadeias de suprimentos certificadas. Dando um exemplo, a Loewe apenas compra couro a indústrias de curtumes certificadas pela LWG, incentivando, assim, outras marcas do Grupo LVMH a procederem do mesmo modo, opção que se traduziu num aumento de 34% no ano de 2017.

De igual modo, com a adesão do grupo às recomendações da *Better Cotton Initiative*, até 2020, 70% do algodão utilizado pelas suas marcas em coleções, embalagens e uniformes de funcionários será algodão certificado ou reciclado.

O luxo está intimamente ligado a exclusividade, raridade e durabilidade. Podemos considerar que o verdadeiro de luxo, por exemplo, nos setores da relojoaria e joalharia, do vestuário e artigos em couro, tem um valor de herança agregado. Há a perspetiva de um mesmo objeto passar de geração em geração por várias gerações e, nesse sentido, podemos associar a presença de sustentabilidade nesses objetos, pelas suas intemporalidade, durabilidade e beleza. É um erro pensar que o luxo não é essencial, que é supérfluo, quer se adore ou se rejeite; se o luxo fosse mesmo desnecessário, há muito haveria desaparecido; ao invés disso, existe e resiste ao longo do tempo e em diferentes culturas.

Em todos os setores da indústria do luxo, a importância das marcas nas sociedades modernas traduz-se através de símbolos distintivos que têm como propósito identificar os bens materiais — a noção de *brand equity*. As marcas de todos os setores de luxo partilham um mesmo objetivo, o de permanecerem intemporais, fortes e coesas, conservando a mesma imagem, transversais ao seu portefólio de bens e/ou serviços, e capazes de saciar os diversos mercados em que operam. Conforme Okonkwo (2007), são identidades identificáveis que fazem promessas, são consistentes e têm valor, e detêm atributos intangíveis de singularidade, como tempo, património, país de origem, edição em pequenas séries, manufatura e consumidores de prestígio, não necessitando, assim, de uma justificação quanto à funcionalidade dos bens produzidos.

Uma estratégia de negócio do mercado do luxo que inclua o respeito por um desenvolvimento sustentável pode ser vista como um facilitador de valor, em vez de surgir aos olhos da grande maioria dos consumidores como uma indústria arrogante. É necessário referir que o luxo tem uma forte ligação com a inovação. Está na sua génese o atributo de *craftsmanship*. Efetivamente, podemos concluir que, historicamente, os famosos fabricantes de malas do século XIX, Vuitton, Moynat e Goyard, apontam atualmente os seus métodos originais como prova da profundidade das suas credenciais, em suma, defendendo que este legado resulta de um fator de inovação. Os fabricantes de bens de luxo têm sido inovadores sociais, participando nos movimentos progressistas dos seus tempos. Quando as mulheres marcharam pelo direito de voto, Vionnet e Coco Chanel libertaram as silhuetas femininas, fazendo nascer silhuetas fluidas como simbolismo de liberdade. Ou quando Yves Saint Laurent tornou femininos os códigos do *power-dressing* masculino, exigindo liberdade e igualdade. Desta forma, é necessário refletir que a indústria do luxo sempre cooperou com o desenvolvimento e a evolução do pensamento e necessitamos de acreditar que, também nesta indústria, o desenvolvimento sustentável trará resultados benéficos para todos.

Podemos concluir que o desenvolvimento sustentável é um ponto fulcral para a preservação dos ecossistemas, mas que de facto, as possíveis estratégias adotadas pelas empresas têm de ser aplicadas numa única estratégia maior e de longo prazo, e muito bem delineada, e que, numa indústria como a do luxo, que partilha uma mensagem de beleza, perfeição e até mesmo de sonho quase que inacessível, a reputação se torna num fator determinante para o sucesso ou fracasso das empresas. Assim, as marcas de luxo necessitam de se tornar fluentes num idioma que une pessoas de todas as idades, classes e culturas, para evitar as armadilhas e aproveitar as oportunidades destes tempos incertos.

Em suma, é inevitável concluir-se que a indústria do luxo, muito embora sendo considerada uma indústria de pequena dimensão face às restantes indústrias de consumo das sociedades modernas, é aquela que possui mais meios financeiros e, conjuntamente com sua elevada visibilidade, poderá servir como um meio para transmitir a todos uma mensagem de esperança e de boas condutas empresariais, servindo, pelo seu modelo de negócio, de fonte de inspiração às empresas concorrentes, às empresas de outras indústrias, aos seus consumidores, a todos os consumidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity – Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.

Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Azoulay, A., & Kapferer, J. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Brand Management*, 11, pp. 143-155.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably. A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26 (3), pp. 197-218.

Bardin, L. (s.d.). *Análise de conteúdo*. (Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, trad.). Lisboa: Edições 70.

Bell, J. (1993). *Como realizar um projeto de investigação*. (Maria João Cordeiro, trad.). Lisboa: Gradiva.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria dos métodos*. Portugal: Porto Editora.

Berger, J., & Heath, C. (2007). Where consumers diverge from others. Identity signaling and product domains. *Journal of Consumer Research*, 34 (2), pp. 121-134.

Boff, L. (2012). *Sustentabilidade: O que é — o que não é*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes. (3ª ed.)

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), pp. 39-48.

Cavalcanti, A., Preto, S., Fialho, F., & de Figueiredo, G. (2012). Design para a sustentabilidade: um conceito interdisciplinar em construção. *Projetica*, 3 (1), pp. 252-263

Chaudhuri, A. (2002). How brand reputation affects the advertising-brand equity link. *Journal of Advertising Research*, 42(3), 33-43.

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. John Wiley & Sons Inc. (2nd ed.)

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research method in education*. USA and Canada: Routledge. (6th ed.)

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina. (2^a ed.)

Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), pp. 221-243.

De Barnier, V., Falcy, S., & Valette-Florence, P. (2012). Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. *Journal of Brand Management*, 19 (7), pp. 623-636.

Dowd, J. J., & Dowd, L. A. (2003). The center holds: from subcultures to social worlds. *Teaching Sociology*, pp. 20-37.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), pp. 130-141.

Ehrenfeld, J. (2009). *Sustainability by design: A subversive strategy for transforming our consumer culture*. United States of America: Yale University Press.

Elkington, J. (2011). *Canibais com garfo e faca*. (Laura Prades Veiga, trad.) São Paulo: Makron Books.

Esty, D., Esty, D. C., & Simmons, P. J. (2011). *The green to gold business playbook: how to implement sustainability practices for bottom-line results in every business function*. John Wiley & Sons.

Europeias, C. D. C. (2001). *Livro verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.*

Fionda, A., & Moore, C. (2008). The anatomy of the luxury brand, *Journal of*, 16, pp. 347-363

Fombrun, C, Gardberg, J, & Sever, J. (2000). The reputation quotient, a multi stakeholder measure of corporate reputation, *Journal of Brand Management*, 7, pp. 241–55.

Fortin, M-F. (2009). *Fundamentos e eapas do processo de investigação.* (Nídia Salgueiro, trad.). Loures: Lusodidacta.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder perspective.* Boston: Pitman, 13.

Gardetti, M. A., & Girón, M. E. (2014). *Sustainable luxury and social entrepreneurs: stories from de pioneers.* Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

Glavič, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15 (18), pp. 1875-1885.

Godart, F., & Seong, S. (2014). Is sustainable luxury fashion possible? *Sustainable luxury: managing social and environmental performance in iconic brands.* Greenleaf Publishing, pp. 12-27.

Gwilt, A. (2014). *A practical guide to sustainable fashion.* New York: A & C Black.

Henderson, D. (2001). *Misguided virtue: false notions of corporate social responsibility.* New Zealand Business Roundtable.

Heine, K., & Phan, M. (2011). Trading-up mass-market goods to luxury products. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 19 (2), pp. 108-114.

Hoffmann, J., & Coste-Manière, I. (2012). *Luxury strategy in action.* Palgrave MacMillan UK.

Ivan, C. M., Mukta, R., Sudeep, C., & Burak, C. (2016). Long-term sustainable sustainability in luxury. Where else? *Handbook of sustainable luxury textiles and fashion* (pp. 17-34). Singapore: Springer.

Jin, B., & Cedrola, E. (Eds.). (2017). *Fashion branding and communication: core strategies of European luxury brands.* Springer.

- Kapferer, J. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4, pp. 251-260
- Kapferer, J. N. (2004). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 311-322.
- Kapferer, J. N. & Bastien, V. (2009). *The Luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N. (2010). All that glitters is not green: the challenge of sustainable luxury. *European Business Review*, November-December, pp. 40-45.
- Kapferer, J. N., & Michaut, A. (2015). Luxury and sustainability: a common future? The match depends on how consumers define luxury. *Luxury Research Journal*, 1 (1), pp. 3-17.
- Kazazian, T. (2005). *Haverá a idade das coisas leves: design e desenvolvimento sustentável*. (Eric Roland Rene Heneault, trad.) São Paulo: Senac.
- Keller, K. L., (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer – based brand equity. *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K. L., (1998). *Strategic Brand Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K. L., (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, Jan./Feb., vol. 78, no 1, pp. 147-157.
- Keller, K. L., (2013). *Strategic brand management*. Pearson. (4th ed.)
- Kidd, C. V. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 5 (1), pp. 1-26.
- Kloter, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. (Sônia Midori Yamamoto, trad.). São Paulo: Pearson.

Lipovetsky, G. & Roux, E. (2012). *O luxo eterno do sagrado ao tempo das marcas*. Lisboa: Edições 70.

Manzini, E., & Vezzoli, C. (2002). *O desenvolvimento de produtos sustentáveis*. (Astrid de Carvalho, trad.). São Paulo: Edusp – Editora da Universidade de São Paulo.

Nueno, L., & Quelch, A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 41(6), pp. 61-68.

Moore, C. M., Birtwistle, G., & Burt, S. (2004). Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing. *European Journal of Marketing*, 38 (7), pp. 749-769.

Manzini, E., & Vezzoli, C. (2002). *O desenvolvimento de produtos sustentáveis*. (Astrid de Carvalho, trad.). São Paulo: Edusp – Editora da Universidade de São Paulo.

Meadows, D., Meadows, H., Randers, J., & Behrens III, W. (1972) *The limits to growth: a report to the club of Rome*. New York: Universe Books.

Macnealy, M. S. (1997). Toward better case study research. *IEEE Transactions on professional Communication*, 40 (3), pp. 182-196.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. (Maria Minhoto Marques, Amélia Mendes e Maria Carvalho, trad.). Lisboa: Gradiva.

Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding: trends, tactics, techniques*. Palgrave Macmillan UK.

Posner, H. (2016). *Marketing de moda*. (Márcia Longarço, trad.). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Power, D., & Hauge, A. (2008). No man's brand: brands, institutions, and fashion. *Growth and Change*, 39 (1), pp. 123-143.

Pereira, J. V. I. (2009). Sustentabilidade: diferentes perspectivas, um objectivo comum. *Economia Global e Gestão*, 14 (1), pp. 115-126.

Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas. (s. ref.)

Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado*. (Cláudia Rubim, trad.). Rio de Janeiro: Garamond.

Salcedo, E. (2014). *Moda ética para um futuro sustentável*. (Denis Fracalossi, trad.). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Santos, D. (2012). Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território: que relação? *Responsabilidade social organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade*, pp. 81-92

Siche, R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (2007). Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. *Ambiente & Sociedade*, pp. 137-148.

Silva Faria, M. J. da (2015). *Responsabilidade social empresarial: relato e análise económica e financeira*. Vida Económica Editorial.

Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). Luxury for the masses. *Harvard business review*, 81 (4), pp. 48-57.

Silverstein, M & Fiske, N. (2005). *Trading up why consumers want new luxury goods – and how companies create them*. New York: Penguin Group (USA) Inc.

Stoffel, J. A., & Colognese, S. A. (2015). O desenvolvimento sustentável sob a ótica da sustentabilidade multidimensional. *Revista da FAE*, 18 (2), pp. 18-37.

Stegemann, N. (2006). Unique brand extension challenges for luxury brands. *Journal of Business & Economics Research*, 4 (10), pp. 57-68

Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), pp. 375-382.

Tungate, M. (2009). *Luxury world: the past, present and future of luxury brands*. USA: Kogan Page Publishers.

van Bellen, H. M. (2006). *Indicadores de sustentabilidade: Uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: FGV Editora. (2.^a ed.)

Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class: an economic study in the evolution of institutions*. Macmillan.

- Vezzoli, C., & Manzini, E. (2008). *Design for environmental sustainability*. London: Springer.
- Vickers, J. S., & Renand, F. (2003). The marketing of luxury goods: an exploratory study – three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, 3 (4), pp. 459-478.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 1 (1), pp. 1-15.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of brand management*, 11 (6), pp. 484-506
- Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing*, 26 (7), pp. 625-651
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (Daniel Grassi, trad.). São Paulo: Bookman. (2.^a ed.)
- Zukin, S., & Maguire, J. S. (2004). Consumers and consumption. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, pp. 173-197.

WEBGRAFIA

- Agenda 2. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> [27 de agosto de 2018]
- Arienti, P. (2017). *Global powers of luxury goods 2017. The new luxury consumer*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrialproducts/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf> [19 setembro 2017]
- BoF Business of Fashion. *What is the BoF 500? Karl Lagerfeld*. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/community/people/karl-lagerfeld> [23 de março de 2018]
- British Fashion Council: <https://www.britishfashioncouncil.co.uk/pressreleases/BFC-Champions-Positive-Fashion-Survey-Shows-that-London-Fashion-Week-September-2018-Will-be-Fur-Free> [27 de Novembro de 2018]
- Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora (2003-2018). Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/sustentabilidade> [20 de setembro de 2018]

GRI Sustainability Reporting Standards: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
[30 de setembro de 2018]

Jing Daily. *Luxury brands not forbidden from Forbidden City*. Disponível em: <https://jingdaily.com/luxury-brands-not-forbidden-from-forbidden-city/> [23 de março de 2018]

Fashion Network. *Conferências de luxo em ascensão*. Disponível em: <https://pt.fashionnetwork.com/news/Conferencias-de-luxo-em-ascensao,892398.html#.XDJzi8-eTOR> [19 de outubro de 2017]

My Modern Met. *Dior's art-inspired haute couture collection (12 pics.)*. Disponível em: <https://mymodernmet.com/diors-artinspired-haute/> [23 de março de 2018]

Luxury Institute. Disponível em: https://www.luxuryinstitute.com/LuxuryInstitute/?fbclid=IwAR3T-kLwd3K_Cdp1_4iOKb3uHCR7zAKPQkHy6CxxOJKCv2wBJFnDEyDKatE
LVMH Environmental Report 2017. Disponível em: https://r.lvmh-static.com/uploads/2018/04/lvmh_environment_2017en.pdf [20 outubro 2018]

Vogue. *How Tom Ford is redefining sustainable luxury, on suit at time*. Disponível em: https://www.vogue.com/article/tom-ford-green-carpet-fashion-awards?fbclid=IwAR2OVSHJGAY2Znv9ZJ1WVWhfsDDUE7ECdZCJC6s6nMlpO5f-YUJ_udYyaU
[29 de outubro de 2017]

ANEXOS

ANEXO 1

AS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES DO GRUPO LVMH

THE BUSINESS GROUPS' MAIN CONCERNS		
	Wines & Spirits	Fashion & Leather Goods
Saving energy resources and combating climate change	• Packaging production. • Distillation. • Transportation of product shipments.	• Store lighting and air-conditioning. • Transportation of product shipments.
Protecting and saving water resources	• Water consumption (irrigation of vines in Australia, New Zealand, Argentina and California). • Production of effluents containing organic matter during wine-making and distillation.	–
Protecting ecosystems and natural resources	• Especially plant resources (vines) required for production.	• Especially plant resources (textile fibers) required for production. • Exotic leather. • Fur.
Waste recovery	• Wine-making and distillation processes.	–
Reduction in impact of production and transformation of raw materials, specifically through eco-design	• Packaging.	• Packaging. • Cotton and other textiles, leathers. • Tanning.
KEY FIGURES FOR 2017 At constant scope, LVMH succeeds to improve most of the environmental indicators; a positive outcome compared to the 5% of organic revenue growth. –1%⁽¹⁾ reduction in energy consumption in stores, in kWh/square meters –11%⁽¹⁾ reduction in greenhouse gas emissions: 266,312 metric tons		

Quadro 1

Perfumes & Cosmetics	Watches & Jewelry	Selective Retailing	
• Packaging production. • Transportation of product shipments.	-	• Store lighting and air-conditioning. • Transportation of product shipments.	
• Protection and saving of water resources.	-	-	
• Especially plant resources required for production.	• Packaging. • Stones and precious metals. • Exotic leather.	-	
-	• WEEE (waste from electrical and electronic equipment, such as batteries).	-	
• Packaging. • Constituents of perfumes and cosmetics.	-	-	
-1%⁽¹⁾ reduction in energy consumption: 966,918 MWh	-51%⁽¹⁾ reduction in water pollution: 1,659 metric tons	-4%⁽¹⁾ reduction in the total amount of waste generated: 77,805 metric tons	+1%⁽¹⁾ increase in the packaging delivered to customers: 208,971 metric tons
(1) Change at constant consolidation scope compared with 2016.			

Quadro 2

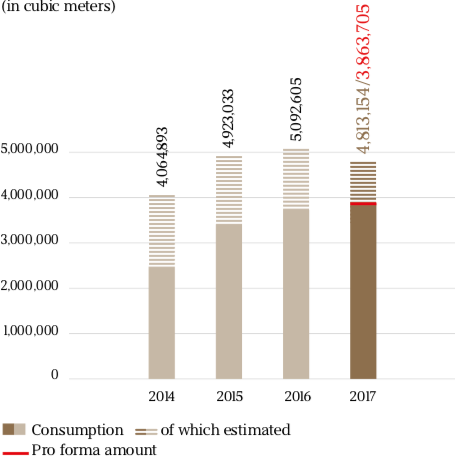
ANEXO 2

INDICADORES DE CONSUMO DE ÁGUA/POLUIÇÃO DE ÁGUAS

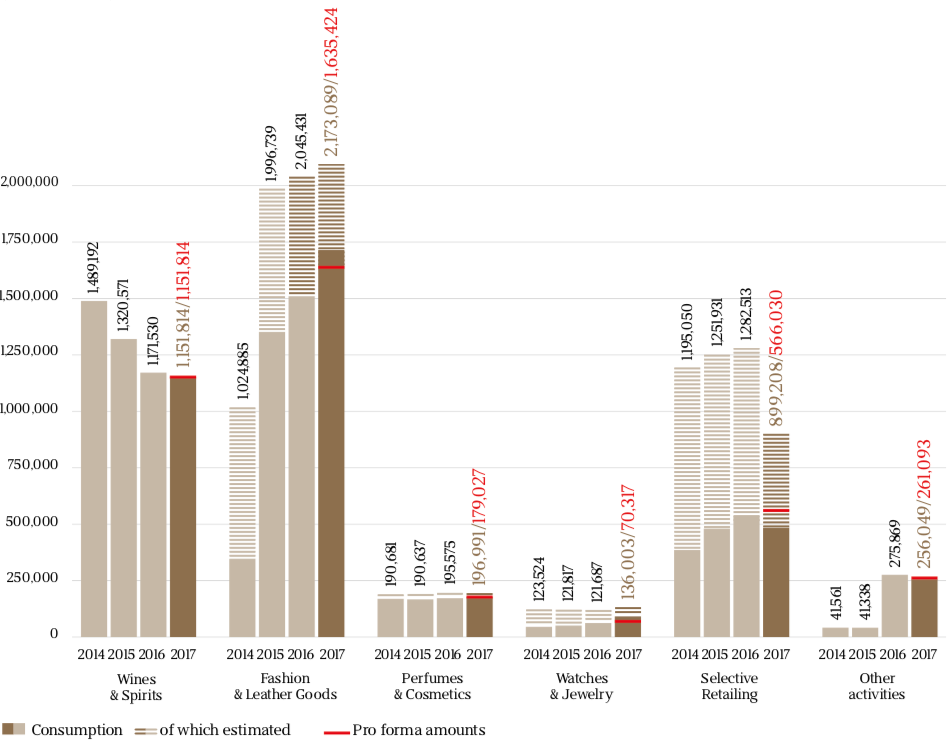
COD AFTER TREATMENT
(in metric tons per year)

Sector	2017	2016	2015	2014
Wines & Spirits	1,611	3,195	3,259	4,021
Fashion & Leather Goods	39	152	152	138
Perfumes & Cosmetics	9	7	7	14
TOTAL	1,659	3,354	3,418	4,173

GROUP WATER CONSUMPTION
(in cubic meters)



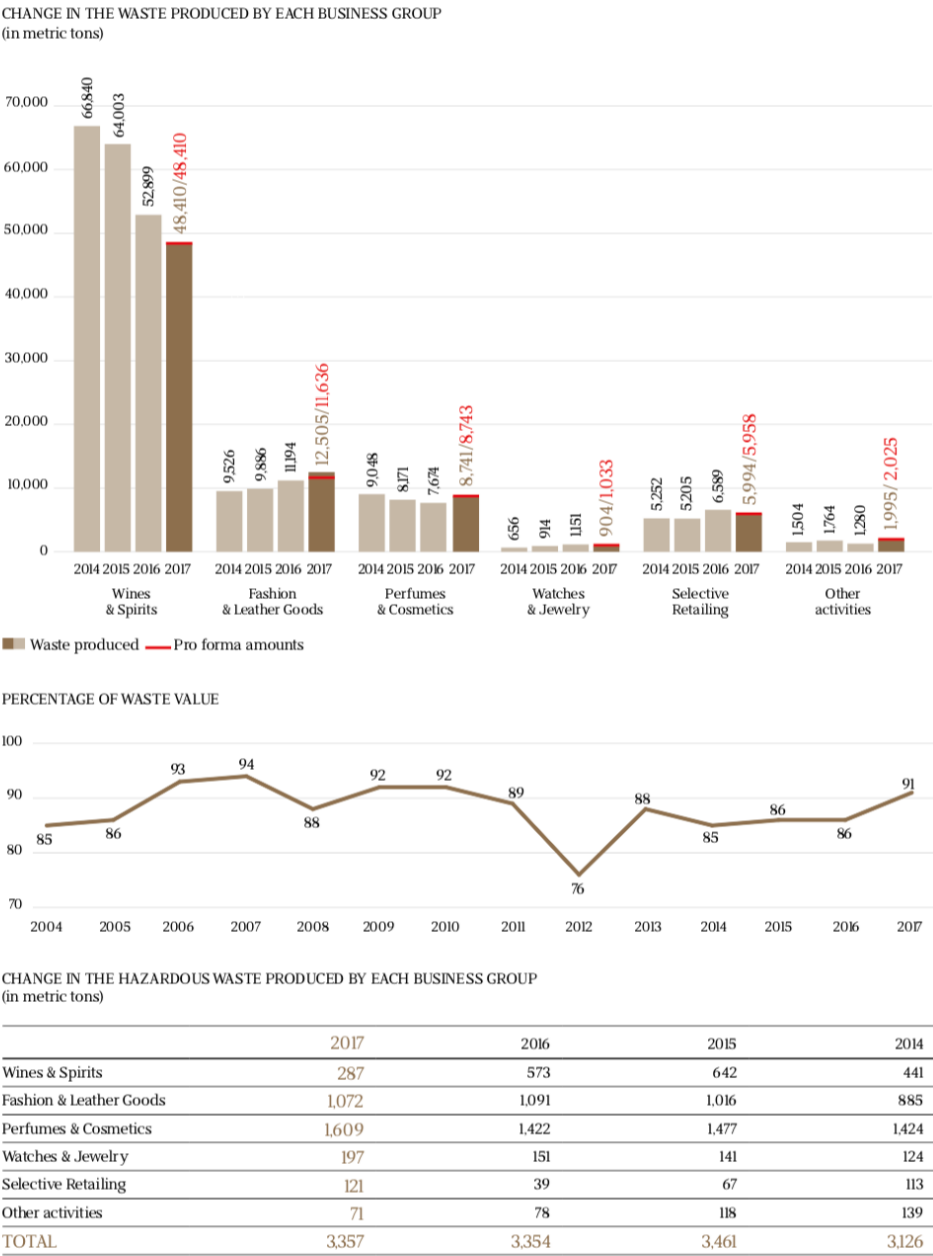
CHANGE IN WATER CONSUMPTION BY BUSINESS GROUP
(in cubic meters)



Quadro 3

ANEXO 3

PRODUÇÃO DE RESÍDUOS

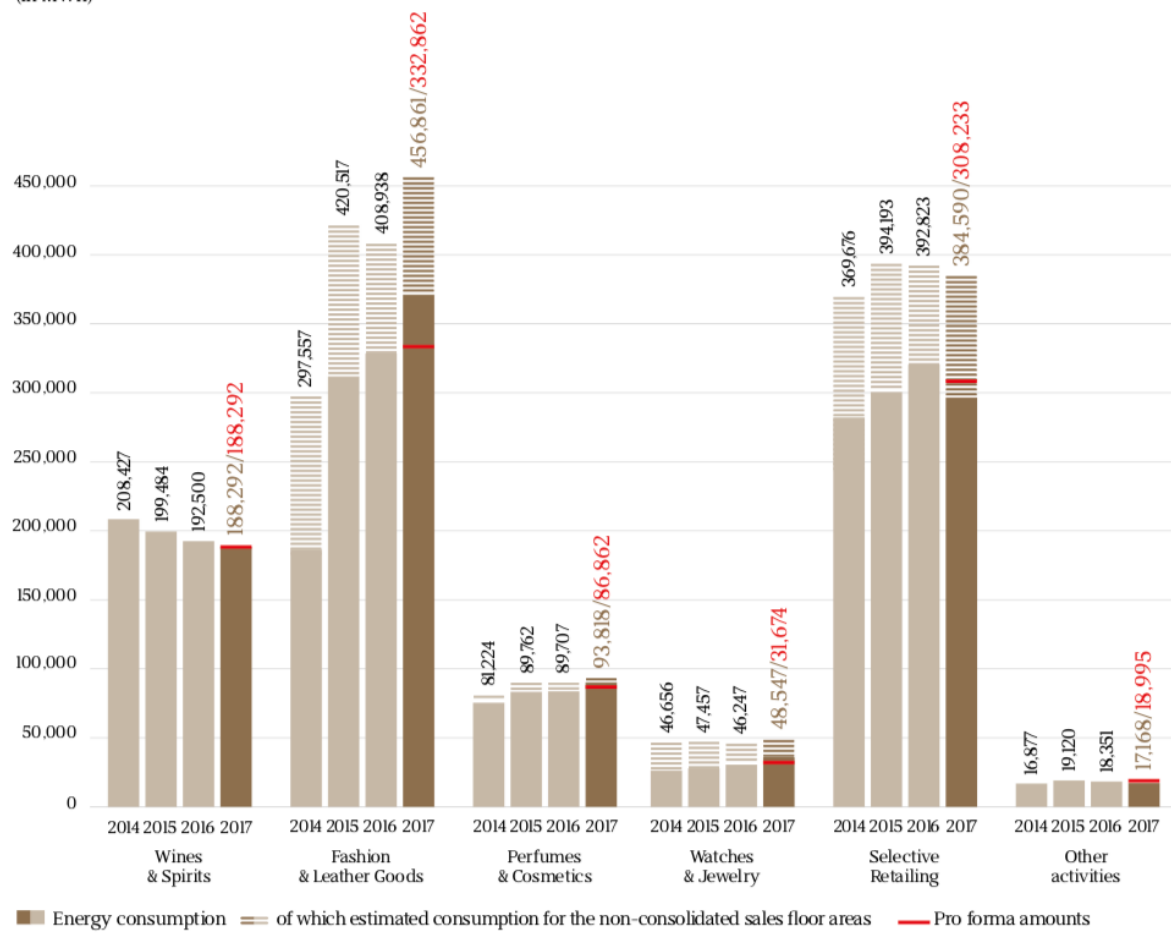


Quadro 4

ANEXO 4

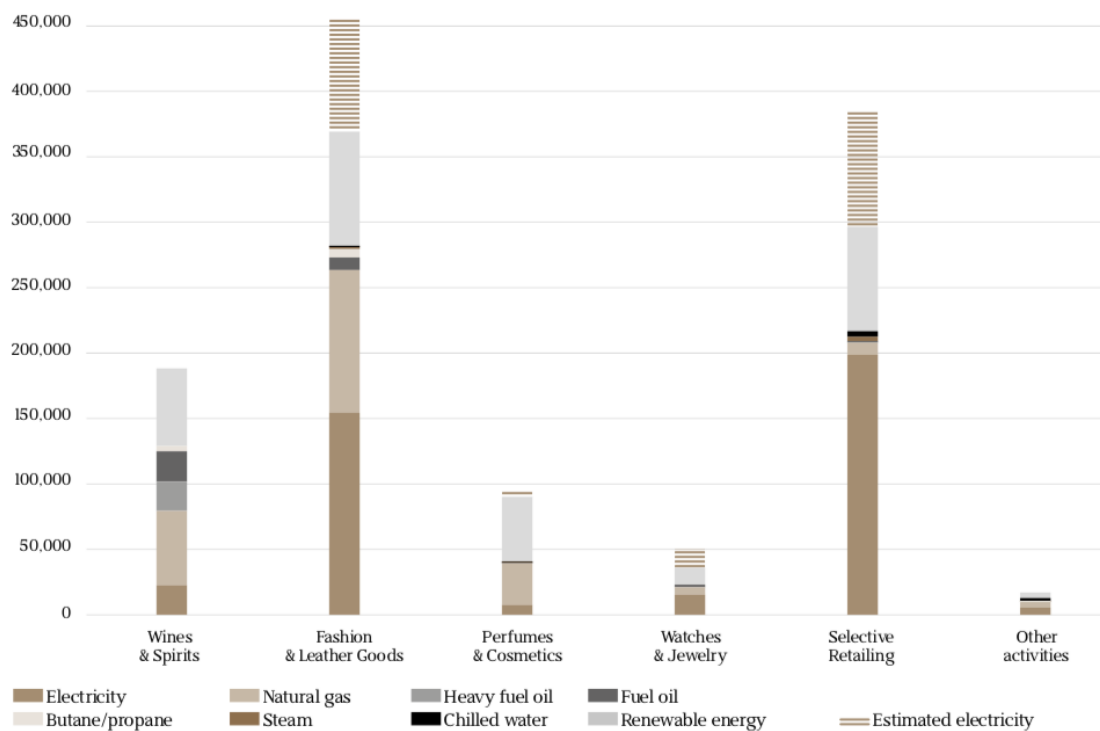
CONSUMO DE ENERGIA

CHANGE IN ENERGY CONSUMPTION BY BUSINESS GROUP
(in MWh)



Quadro 5

ENERGY CONSUMPTION BY SECTOR AND BY SOURCE IN 2017
(in MWh)



Quadro 6

ANEXO 5

TRANSPORTE “UPSTREAM” E “DOWNSTREAM”

BREAKDOWN OF THE GREENHOUSE GAS EMISSIONS GENERATED BY DOWNSTREAM TRANSPORTATION IN 2016
(in CO₂ equivalent metric tons)

	Road	Rail	Air	Sea	River barge	Electric vehicle	TOTAL
Wines & Spirits	22,590	762	45,998	18,678	180	5	88,213
Fashion & Leather Goods	2,205	11	162,387	119	1	-	164,723
Perfumes & Cosmetics	2,590	-	206,640	1,646	-	-	210,876
Watches & Jewelry	338	-	31,552	82	-	-	31,972
Selective Retailing	3,190	-	20,879	251	-	88	24,408
TOTAL	30,913	773	467,456	20,766	181	93	520,192

Quadro 7

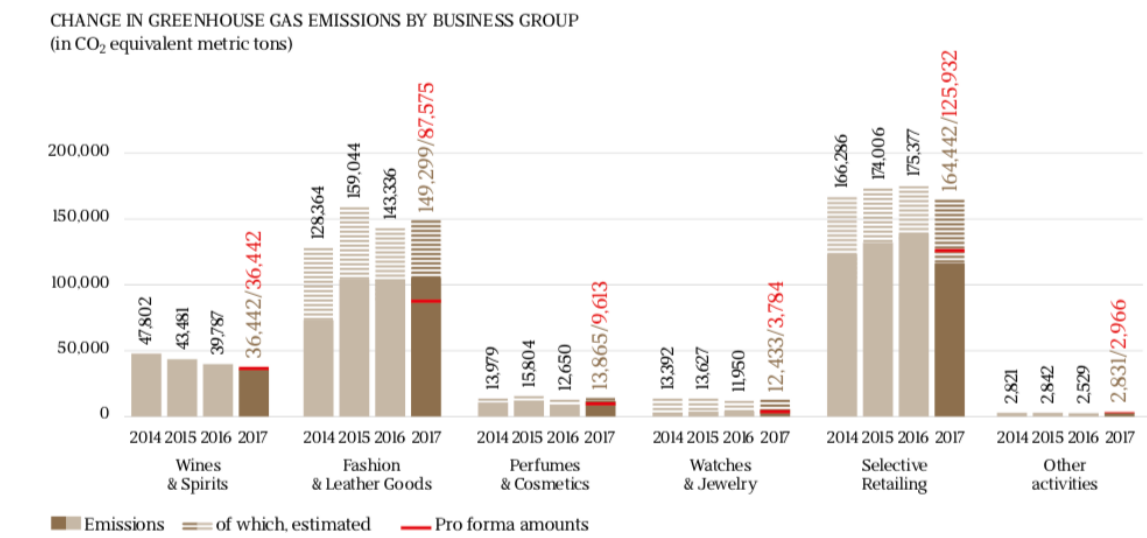
BREAKDOWN OF THE GREENHOUSE GAS EMISSIONS
GENERATED BY UPSTREAM TRANSPORTATION IN 2017
(in CO₂ equivalent metric tons)

	Road	Air	Sea	TOTAL
Wines & Spirits	9,811	849	1,022	11,682
Fashion & Leather Goods	486	7,679	6	8,171
Perfumes & Cosmetics	10,106	27,086	443	37,635
Watches & Jewelry	3	1,834	4	1,841
Selective Retailing	-	-	-	-
TOTAL	20,406	37,448	1,475	59,329

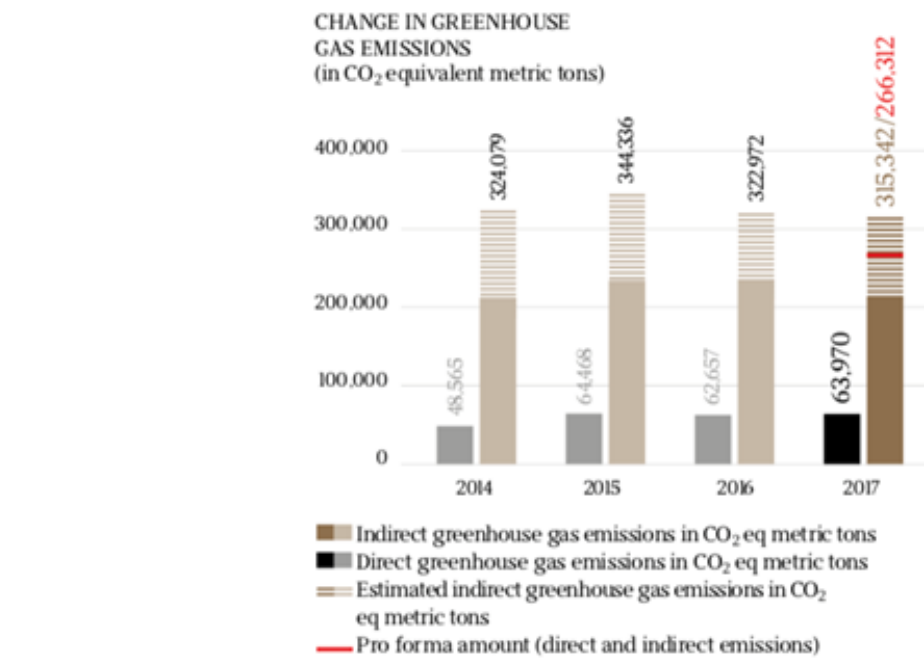
Quadro 8

ANEXO 6

EMISSIONS OF GASES WITH GREENHOUSE EFFECT



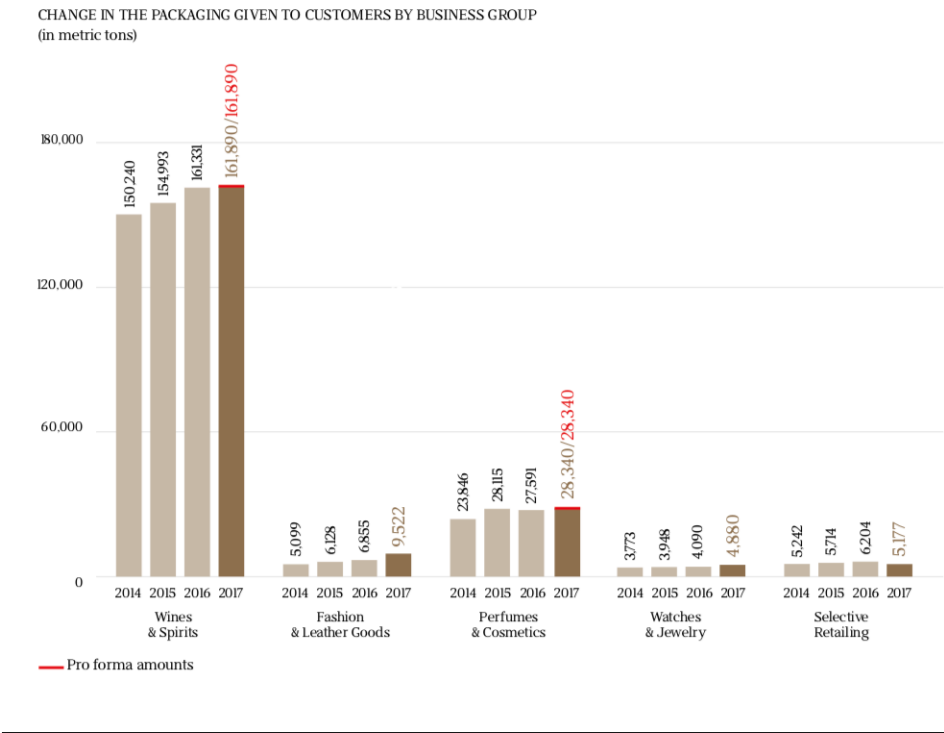
Quadro 9



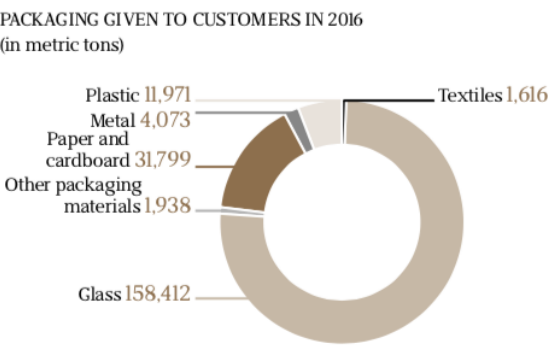
Quadro 10

ANEXO 7

EMBALAGENS INTRODUZIDAS NO MERCADO



Quadro 11



Quadro 12