



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Como o marketing de luxo pode equilibrar
seu capital simbólico ao adaptar-se às
dinâmicas mudanças contemporâneas?**

Bartolomeo Carneiro Gosselin

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2025.



Bartolomeo Carneiro Gosselin

**Como o marketing de luxo pode equilibrar seu capital
simbólico ao adaptar-se às dinâmicas mudanças
contemporâneas?**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a) : João Renato de Souza Benazzi

Rio de Janeiro, Junho de 2025.

Agradecimentos

À minha família e amigos, que estiveram comigo ao longo desse capítulo da jornada, sem vocês a conclusão dessa etapa não seria possível... obrigado.

Resumo

Gosselin, Bartolomeo. Como o marketing de luxo pode equilibrar seu capital simbólico ao adaptar-se às dinâmicas mudanças contemporâneas? Rio de Janeiro, 2025. Número de páginas: 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo explora como o marketing de luxo pode encontrar equilíbrio entre manter a identidade simbólica das marcas e responder às novas expectativas dos consumidores contemporâneos. A pesquisa traz reflexões sobre tradição, exclusividade, inovação, experiência e sustentabilidade, conectando teoria e prática por meio da análise de entrevistas e referências de mercado. O trabalho mostra que marcas de luxo precisam hoje mais do que prestígio: elas devem construir relações autênticas com o público, adaptando-se sem perder sua essência.

Palavras-chave: Marketing de luxo, capital simbólico, exclusividade, experiência do consumidor, estratégias de marca, sustentabilidade, digitalização, identidade de marca, consumo aspiracional, inteligência artificial

Abstract

Gosselin, Bartolomeo. How can luxury marketing balance its symbolic capital while adapting to the dynamic changes of the contemporary world? Rio de Janeiro, 2025. Número de páginas: 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study explores how luxury marketing can find a balance between preserving the symbolic identity of brands and responding to the new expectations of contemporary consumers. The research brings reflections on tradition, exclusivity, innovation, experience, and sustainability, connecting theory and practice through the analysis of interviews and market references. The study shows that luxury brands today need more than prestige — they must build authentic relationships with their audience while adapting without losing their essence.

Key-words: Luxury marketing, symbolic capital, exclusivity, consumer experience, brand strategies, sustainability, digitalization, brand identity, aspirational consumption, artificial intelligence

Sumário

1. O Tema e o Problema de Estudo	1
1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.2.1. Objetivo final do estudo	2
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	2
1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	3
1.4. Delimitação e focalização do estudo	6
2. Referencial Teórico	9
2.1. Traços e competências do luxo	9
2.2. Consumidor contemporâneo	11
2.2.1. Pirâmide de Maslow – Necessidades e Motivação	11
2.2.2. Modelo de comportamento do consumidor (Kotler e Keller)	13
2.3. Estratégias de marketing para o mercado de luxo	15
2.3.1. Marketing de luxo	15
2.3.2. Marketing digital	16
2.3.3. Marketing sustentável	18

3. Métodos e Procedimentos de Coleta e Análise de Dados do Estudo	20
3.1. Etapas de coleta de dados	20
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados	21
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	21
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados	22
3.5. Limitações do estudo	22
4. Apresentação e Análise dos Resultados	24
4.1. MCF Consultoria (Martin Gutierrez)	24
4.2. Descrição e análise dos dados coletados na entrevista	25
4.3. Análise comparativa entre a entrevista e o referencial teórico	34
4.3.1. Exclusividade e percepção de valor	34
4.3.2. Inovação, digitalização e consistência simbólica	36
4.3.3. Sustentabilidade e legitimidade simbólica	38
5. Conclusões e Recomendações para Novos Estudos	40
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	42
Referências Bibliográficas	44

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

Quando se fala em luxo, seu conceito é tradicionalmente associado a bens de exclusividade ou despesas que ditam um modo de vida supérfluo e aparatoso. Historicamente as marcas de luxo operam baseadas em um modelo de consumo que gira em torno da escassez e elevado preço, se destacando pela delicada produção artesanal e o uso de materiais raros. O luxo foi analisado e interpretado por diversas disciplinas do saber, como economia, sociologia, antropologia e psicologia. Robert H. Frank (1999), economista comportamental professor da Universidade de Cornell, define o padrão de consumos não-essenciais como: “Em suma, tanto as coisas que sentimos que precisamos quanto as coisas disponíveis para comprarmos dependem em grande parte — além de certo ponto, quase inteiramente — das coisas que os outros escolhem comprar.” O famoso sociólogo francês Pierre Bourdieu (1979) também analisou o comportamento: “Se todo o estilo de vida de um grupo pode ser lido a partir do estilo que ele adota no mobiliário ou no vestuário, isso não ocorre apenas porque essas propriedades são a objetivação da necessidade econômica e cultural que determinou sua seleção, mas também porque as relações sociais são objetivadas em objetos familiares, em seu luxo ou pobreza(...)”. Os estudos a respeito do luxo feitos a partir dessas áreas do conhecimento, indicam uma forte relação com a riqueza, o status social, sendo considerado uma demonstração de conquistas e sucesso.

Porém, esse conceito centrado apenas na riqueza e no status social já não explica o cenário em que o mercado e o consumo do luxo contemporâneo operam. Segundo Kapferer (2012), o luxo atualmente foi “da classe para a massa”, o que implica que cada vez mais na diluição dessa conexão, que muitos julgaram inseparável, entre o luxo e a elite. Muitas marcas fizeram subdivisões de linhas de produtos, desde nível de entrada até premium, além de produzir luxos acessíveis como perfumes, cosméticos e acessórios. Anteriormente a elite era herdada e hoje pode ser conquistada, além de a globalização tornar esse mercado muito mais acessível até para pessoas em países emergentes. O que também

vem mudando atualmente é o vasto catálogo de produtos e serviços de luxo, desde roupas, fragrâncias e bebidas, os mais diversos utensílios de cozinha até serviços como spas, academia e passagens aéreas.

1.2. Objetivos do estudo

A seguir são apresentados os objetivos final e os objetivos intermediários e específicos do estudo

1.2.1. Objetivo final do estudo

A questão principal do estudo gira em torno de uma das maiores transformações pelas quais o mercado de luxo já passou. Portanto, o objetivo final será analisar o modo como as marcas de luxo estão adaptando as suas estratégias de marketing para se adaptar ao mercado contemporâneo; além de, como as marcas podem melhor gerir as subdivisões entre o luxo de massa e o luxo inacessível sem comprometer a essência das marcas e exclusividade vista no conceito do luxo tradicional. O segmento de luxo inacessível pode ser abruptamente impactado com a maior consolidação encontrada no mercado atual de luxos mais acessíveis, portanto uma gestão de comunicação e identidade assertiva é essencial para o futuro das marcas nesse nicho extremamente lucrativo, para que possa competir em subdivisões de produtos com preços mais inclusivos e de forma simultânea dar segmento ao mercado de qualidade e autenticidade *premium*, sem perder a aura de raridade e desejo que é considerado um dos pilares do mercado de luxo ao longo de sua história.

1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo

Os objetivos específicos desse estudo são:

Analisar como o conceito de luxo tem evoluído ao longo do tempo:

Entender como o luxo é historicamente ligado à exclusividade, raridade e status, além de explorar como esses valores têm enfrentado desafios devido a mudanças socioculturais no cenário contemporâneo. Essa investigação permitirá compreender os fundamentos tradicionais do luxo e como eles estão sendo ajustados para se conectar com o consumidor moderno.

Examinar as competências essenciais que moldam o consumo de luxo:

Com base em frameworks teóricos, como o Modelo de Competências do Luxo, buscaremos identificar os traços intrínsecos dos produtos de luxo, como design, exclusividade e apelo sensorial. Assim conseguimos entender como consumidores desenvolvem expertises e *know-hows* do segmento, e por fim trará clareza e compreensão de como o luxo é percebido, valorizado e consumido atualmente.

Identificar as estratégias de segmentação de mercado no setor do luxo:

Investigar como marcas de luxo mantêm um equilíbrio entre a oferta de produtos acessíveis, intermediários e premium sem comprometer sua imagem e exclusividade. Compreender os desafios desse equilíbrio é essencial para desenvolver estratégias eficazes de segmentação e posicionamento.

Investigar como as marcas de luxo estão se adaptando às plataformas digitais:

Investigar de que forma o marketing digital está sendo empregado para manter a exclusividade das marcas, enquanto simultaneamente amplia sua presença e acessibilidade. A análise abordará o emprego da inteligência artificial, personalização e narrativas digitais que unem tradição e inovação.

Avaliar as práticas de comunicação e a experiência do cliente no segmento de luxo contemporâneo:

Analisar como as marcas estabelecem laços emocionais com os consumidores através de narrativas culturais, experiências personalizadas e storytelling. Este objetivo visa entender como as marcas preservam o engajamento e a lealdade em um mercado diversificado e competitivo.

1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

O mercado de luxo atual enfrenta desafios únicos para as marcas, exigindo ajustes consideráveis na gestão e nas estratégias de marketing para se comunicar eficazmente com um público cada vez mais diversificado e exigente. Segundo uma pesquisa feita pela consultoria de gestão Bain & Company em parceria com a Associação Italiana de Luxo Altgamma, o mercado global de bens de luxo sofreu uma perda de 50 milhões de consumidores no ano de 2024. Isso marca a primeira desaceleração desse mercado (com exceção ao COVID-19) desde a Grande Recessão. Essa queda é explicada pela especialista (co-redatora da

pesquisa) Federica Levato (2024), pela recessão na China que perde constantemente ano após ano 20% dos consumidores no setor, o mercado na China só tem previsão de se estabilizar para o segundo semestre de 2025. Mas fora isso, não pode ser negligenciado há grande incerteza mundial e inflação que impactam diretamente no poder de compra para bens luxuosos ou melhor não essenciais. Isso nos traz a questão central que orienta este estudo é: como o marketing de luxo pode equilibrar o capital simbólico (seu legado cultural e seu conjunto de valores que fazem quem consome perceber o prestígio da marca) ao adaptar-se às dinâmicas mudanças contemporâneas?

Essa questão emerge em um cenário de transformações significativas. O luxo tradicional, historicamente vinculado à exclusividade e raridade, agora enfrenta uma realidade onde as subdivisões do luxo acessível e inacessível redefine os paradigmas do setor. Há diversas camadas de exclusividade de produtos, como linhas iniciais, intermediárias e premium, oferecem tanto uma oportunidade para expansão quanto um risco potencial de diluição do prestígio das marcas. Segundo Levato (2024), por conta desse desafiador cenário macroeconômico houve uma mudança no comportamento do consumidor, que começou a se sentir “subvalorizado”, começou a prezar mais por experiências customizáveis e mais acessíveis ao invés de apenas produtos físicos. O desafio reside na formulação de estratégias que preservem o valor simbólico e a autenticidade do luxo enquanto expandem sua base consumidora sem comprometer a rentabilidade. A recomendação da especialista é das marcas dos segmentos como moda aprenderem com essa nova tendência sociocultural dos consumidores que valoriza experiências únicas. A complexidade desse cenário levanta questões que exigem uma investigação detalhada. De que forma as marcas podem manter a exclusividade de suas linhas premium ao mesmo tempo em que utilizam canais de marketing e distribuição mais acessíveis para conquistar novos públicos? Como assegurar uma comunicação eficaz que equilibre tradição e inovação, especialmente nas plataformas digitais, onde é necessária constante interação e exposição? E acima de tudo, como integrar essas demandas nas estratégias de marketing e gestão sem prejudicar a identidade fundamental da marca?

Essas questões tornam-se ainda mais pertinentes quando consideramos as diferenças culturais e sociais presentes no mercado global de luxo. Enquanto algumas marcas focam fortemente na digitalização e em práticas inclusivas,

outras preferem manter abordagens tradicionais, centradas em valores como exclusividade e legado. Essa variedade de estratégias evidencia visões divergentes sobre a gestão e comunicação do luxo, destacando a importância de entender quais métodos são mais eficazes no cenário atual.

Assim, esse estudo tem como objetivo esclarecer de que forma as marcas de luxo podem adaptar seus modelos de gestão e suas estratégias de marketing para atender a essas demandas. A pesquisa se dedicará a identificar práticas eficazes para equilibrar o luxo acessível com o inacessível, focando especialmente na comunicação da marca, no uso estratégico das plataformas digitais e na preservação da identidade e autenticidade da marca.

A importância do tema reside na sua capacidade de proporcionar insights estratégicos para gestores que enfrentam desafios significativos em um dos mercados mais lucrativos e competitivos do mundo. As informações geradas serão valiosas para as empresas que buscam integrar inovação e tradição em suas estratégias de marketing e gestão, enquanto lidam com as pressões de um mercado em constante transformação. Além disso, o estudo pode servir como referência tanto para pesquisadores quanto profissionais de marketing interessados em explorar a evolução do mercado de luxo no século XXI.

É importante ressaltar que mesmo com o desaquecimento do mercado em 2024 e início de 2025, por conta de fatores demográficos e ventos opostos do cenário macroeconômico mundial, ainda há previsões de crescimento de 4-6% ao ano até 2030, segundo o mesmo estudo da Bain & Company com a Luxo Alfacamma. O setor do luxo global se encontra diante de um momento decisivo, impulsionado por transformações demográficas e macroeconômicas que anunciam um novo ciclo de expansão. Estima-se que mais de 300 milhões de novos consumidores em potencial surjam nos próximos cinco anos, especialmente em mercados como a China, mas também em outras regiões em desenvolvimento. Este crescimento da base de consumidores cria uma oportunidade estratégica significativa para as marcas que souberem se adaptar de maneira proativa às novas exigências e preferências do público.

Independentemente do caminho estratégico escolhido, existe uma convergência em torno da necessidade de reconstruir os fundamentos do luxo. Isso implica, primeiramente, em resgatar os princípios que historicamente

definiram o setor, como qualidade excepcional, criatividade e atenção meticulosa aos detalhes. Além disso, torna-se crucial cultivar uma relação mais profunda com os consumidores, algo que vá além da transação comercial e que seja capaz de se conectar com múltiplos perfis de público, construindo vínculos duradouros e autênticos. A excelência na execução deve ser garantida por meio da incorporação de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial generativa, ao longo de toda a cadeia de valor, desde o design até a experiência pós-compra.

Essa abordagem integrativa representa uma oportunidade não apenas para sustentar o crescimento das marcas de luxo no cenário contemporâneo, mas também para reforçar sua relevância cultural e simbólica em um mercado cada vez mais dinâmico e sensível às transformações sociais. Por fim, este estudo tem como objetivo oferecer ferramentas e análises que auxiliem nesse processo de adaptação, ressaltando a importância do alinhamento entre os valores tradicionais e as novas demandas dos consumidores globais.

1.4. Delimitação e focalização do estudo

Esse estudo concentra-se na análise das estratégias de gestão e marketing adotadas por marcas de luxo para se comunicar eficazmente com o mercado contemporâneo, marcado por incertezas econômicas, segmentação de consumidores e mudanças nas expectativas de valor. O objetivo principal é compreender como essas marcas equilibram o desafio de manter a exclusividade de suas linhas premium enquanto expandem sua presença em segmentos mais acessíveis, sem comprometer a identidade e autenticidade da marca.

O objeto central deste estudo é o modelo de gestão e as estratégias de marketing adotadas por marcas de luxo em um mercado dividido entre luxo acessível e inacessível. A pesquisa examinará como essas marcas adaptam seus elementos estratégicos para dialogar com públicos variados em um contexto global e digital, além de investigar como enfrentam o desafio de equilibrar tradição e inovação.

Entre as características específicas que serão exploradas, destacam-se as estratégias de segmentação, observando como as marcas organizam suas categorias de produtos, desde opções mais acessíveis e sustentáveis até itens altamente exclusivos, e os efeitos dessas divisões na percepção de valor e prestígio. Também será analisada a gestão da experiência do cliente, com foco em como as marcas desenvolvem experiências personalizadas para

consumidores de diferentes segmentos, atendendo tanto o público com alto poder aquisitivo quanto aqueles que procuram luxo acessível. A comunicação digital será abordada considerando a utilização de plataformas digitais e inovações tecnológicas, como inteligência artificial, para atingir diferentes públicos, preservando a exclusividade e o engajamento. Outro ponto relevante é a preservação da identidade de marca, observando como as marcas empregam elementos tradicionais, autênticos e legados para se destacarem em um mercado diversificado. Por fim, será analisada a resiliência nas transformações do mercado, considerando estratégias gerenciais e de marketing que capacitam as marcas de luxo a se ajustarem às pressões econômicas globais e às mudanças nos comportamentos dos consumidores.

Este estudo buscará responder às seguintes perguntas:

Como as marcas podem manter a exclusividade de seus produtos premium ao mesmo tempo em que ampliam sua presença em mercados mais acessíveis?

Como o marketing digital pode ser usado para equilibrar acessibilidade e exclusividade?

Quais são as estratégias de gestão mais eficazes para elevar a percepção de valor e autenticidade das marcas de luxo?

Como as subdivisões de produtos afetam a fidelização dos clientes e sua percepção de prestígio?

Os princípios fundamentais que guiarão a análise são: conceito do luxo, segmentação por exclusividade, percepção de valor do consumidor, experiência do cliente, estratégias de comunicação digital e gestão estratégica de marcas.

O estudo abrangerá o período de 2020 a 2024, capturando as recentes transformações no mercado de luxo. Esse intervalo inclui o impacto da pandemia de COVID-19, mudanças nos comportamentos dos consumidores e o cenário macroeconômico atual. O foco será em marcas globais de reconhecida relevância no segmento, excluindo análises detalhadas por região ou estudos sobre pequenas empresas locais.

Embora o estudo explore o impacto das plataformas digitais, ele não se concentrará em aspectos estritamente técnicos ou no desenvolvimento tecnológico. Da mesma forma, questões sobre viabilidade financeira ou análises

econômicas detalhadas não serão abordadas, pois estão fora do escopo gerencial e estratégico deste trabalho.

Este estudo é especialmente importante para gestores e líderes de marcas que desejam ajustar suas práticas de marketing e gestão em um mercado em constante evolução, assegurando competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Além disso, os insights levantados podem ser valiosos para pesquisadores e profissionais de marketing interessados em compreender as complexas dinâmicas do atual mercado de luxo e suas implicações estratégicas.

Ao focar na interseção entre inovação e tradição, este trabalho oferece contribuições significativas para enfrentar os desafios presentes em um dos mercados mais desafiadores e lucrativos do mundo. Alguns dados da Bain & Company que destacam a relevância do estudo também são o crescimento potencial de diferentes mercados como na América Latina, Índia, Sudeste Asiático e África que tem previsão de adicionar cerca de 50 milhões de novos consumidores do mercado de luxo até 2030. Então as recomendações para as marcas é a resiliência e transparência nas cadeias de suprimento, respeitando pautas ESG, assim como um marketing engajado com o consumidor final em diferentes pontos de contato potencializado pelo uso de customização e objetividade de tecnologias IA.

2 Referencial teórico

2.1. Traços e Competências de Luxo

Os traços e competências do luxo representam elementos essenciais para compreender o comportamento dos consumidores nesse segmento. O modelo proposto por Wang (2021) combina as características intrínsecas aos produtos e marcas de luxo (os traços) com as habilidades específicas que os consumidores desenvolvem ao interagir com essas características (as competências). Essa conexão é fundamental para entender como o luxo é percebido, consumido e valorizado, tanto em nível individual quanto cultural.

As características do luxo referem-se às qualidades exclusivas que distinguem produtos e serviços de luxo das outras categorias. De acordo com Wang (2021), esses traços incluem; Arte e design sofisticados são características centrais dos produtos de luxo, que se destacam pelo meticuloso cuidado estético e processos detalhados de criação, frequentemente incorporando habilidades artesanais que exalam exclusividade e sofisticação. Esses elementos não apenas acrescentam valor aos produtos, mas também permitem aos consumidores aprimorar seu conhecimento sobre os materiais, os processos envolvidos e as características singulares do mercado de luxo. A atração sensorial é outro traço fundamental, pois os produtos de luxo proporcionam uma experiência que envolve múltiplos sentidos, incorporando aspectos como cores, formas, texturas, aromas e sons. Essa fusão possibilita ao consumidor desenvolver um gosto estético mais apurado, ou seja, aprimorar a habilidade de julgar e apreciar beleza e harmonia em profundidade. Além disso, as narrativas socioculturais presentes em produtos e marcas de luxo reforçam seu simbolismo, conectando os bens de luxo a estilos de vida, classes sociais e até questões éticas, moldando a percepção dos consumidores sobre o simbolismo associado ao luxo. Interagir com esses traços promove o desenvolvimento de três competências principais no consumidor de luxo, conforme descrito por Wang (2021). A primeira é o conhecimento em luxo, desenvolvido através da interação com design e artesanato de alta qualidade, abrangendo uma compreensão detalhada sobre a criação e produção de itens luxuosos. Consumidores que possuem essa habilidade conseguem reconhecer

produtos autênticos, diferenciar marcas e tomar decisões mais informadas ao consumir bens de luxo. A segunda competência é a apreciação estética, que se desenvolve a partir da exposição à atratividade sensorial dos produtos de luxo e permite o aprimoramento da sensibilidade estética. Essa habilidade abrange não apenas a apreciação da beleza visual e tátil, mas também uma compreensão mais abrangente de estilos, tendências e combinações que vão além do mero consumo. Por fim, destaca-se a apreciação pelo simbolismo do luxo, desenvolvida com base nas narrativas socioculturais. Essa competência permite que os consumidores interpretem os significados ligados ao luxo, abrangendo tanto seus aspectos positivos (como status e tradição) quanto negativos (como elitismo ou impacto ambiental), demonstrando a capacidade de entender o papel do luxo em diversos contextos culturais e sociais.

O modelo ilustrado por Wang (2021) estabelece uma conexão simbiótica entre os traços e as competências do luxo. De um lado, estão os traços de design requintado, atratividade sensorial e narrativas socioculturais, que constituem a base concreta definidora do luxo. Do outro lado, encontram-se as competências conhecimento técnico, gosto estético e sensibilidade simbólica, que são capacidades intangíveis cultivadas pelos consumidores em resposta a esses traços.

A interação entre esses dois polos não apenas enriquece a experiência do consumidor com produtos de luxo, mas também afeta diretamente sua percepção de valor. Por exemplo, um cliente que entende a complexidade do design de um relógio sofisticado (conhecimento técnico) e aprecia sua estética exclusiva (apreciação estética) tenderá a reconhecer o produto como símbolo de status e realização pessoal (consciência simbólica).

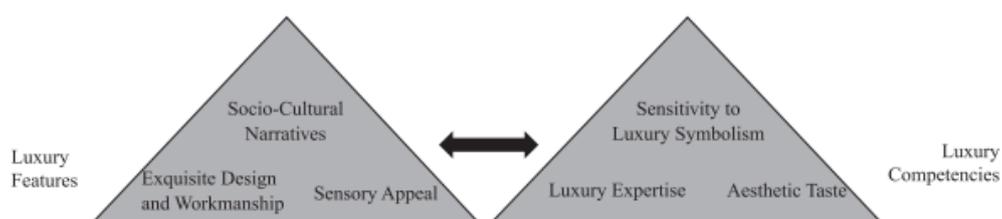


Figura 1: Modelo Relacional: Traços e Competências do Luxo e seus Consumidores

Este modelo fornece insights valiosos para marcas de luxo que desejam se conectar mais profundamente com seu público-alvo. Ao destacar as

características do luxo em sua comunicação e design, as marcas podem estimular o desenvolvimento das competências dos consumidores, fortalecendo assim o engajamento e a fidelização. Além disso, compreender essas competências permite às marcas personalizar suas estratégias para atender tanto aos consumidores que buscam expertise quanto àqueles interessados em experiências sensoriais ou simbólicas.

Os traços e as competências do luxo, conforme descritos por Wang (2021), oferecem uma estrutura abrangente para analisar e aprimorar a relação entre consumidores e marcas no segmento de luxo. A interação dinâmica entre características tangíveis e capacidades intangíveis define o luxo em termos econômicos e culturais, ao mesmo tempo que destaca o papel das marcas em criar experiências significativas e sustentáveis para um público exigente e diversificado.

2.2. Consumidor Contemporâneo

O comportamento do consumidor contemporâneo, particularmente no segmento de luxo, pode ser analisado através de abordagens clássicas e modernas que explicam como diferentes estímulos e fatores moldam as decisões de compra. Este capítulo explora duas perspectivas complementares: a teoria das necessidades de Maslow e o modelo de comportamento do consumidor de Kotler e Keller, destacando suas aplicações no mercado de luxo.

2.2.1 Pirâmide de Maslow – Necessidades e Motivação

A teoria das necessidades de Maslow (1954) apresenta uma estrutura essencial para entender como produtos e serviços, incluindo os de luxo, se encaixam nas aspirações e metas dos consumidores. Embora a hierarquia de Maslow cubra desde necessidades básicas até a autorrealização, o consumo de bens de luxo geralmente se concentra nas camadas superiores da pirâmide. Isso ocorre porque itens luxuosos, além de satisfazerem necessidades sociais e de status, simbolizam conquistas pessoais e exclusividade.

É relevante notar que a percepção das camadas da pirâmide pode variar entre consumidores e produtos. Por exemplo, bens como residências de alto padrão ou veículos blindados atendem à necessidade de segurança, enquanto refletem status social. Além disso, consumir itens de luxo é frequentemente

associado ao desejo de pertencer a um ambiente exclusivo, onde o reconhecimento social é mais valorizado do que a autoestima.

De acordo com o relatório de mercado global de luxo produzido pela Euromonitor International, as marcas de luxo estão começando a sentir o período de recessão mundial com taxas inflacionárias altas, um maior custo de capital e riscos ambientais e geopolíticos. Mas assim como a pesquisa da consultoria Bain & Company, este relatório destaca a estratégia de expandir a nova gama de consumidores em países emergentes que detém uma população crescente assim como uma renda. Os dados de outro relatório produzido pela RetailX (2024), indicam a desaceleração em mercados mais amadurecidos com a presença do luxo, o aumento de custo de vida mais incertezas promovem uma previsão de redução de 41,3% de redução de gastos em luxo no Reino Unido, 37,3% na Austrália, 36,9% no Canadá e 27,9% nos Estados Unidos. Evidenciando que, à medida que os rendimentos pessoais aumentam, os consumidores alocam uma parcela maior de seus recursos para atender às necessidades superiores da pirâmide de Maslow, reduzindo os gastos com necessidades básicas. Essa tendência reflete a relação direta entre a renda e a busca por bens que oferecem significado e satisfação além de suas funções práticas.

No mercado de luxo, isso é evidente no comportamento de consumidores que priorizam produtos capazes de proporcionar um senso de pertencimento e simbolizar realizações pessoais. Nesse contexto, o luxo transcende o material, adquirindo significados emocionais e simbólicos que são centrais para a experiência do consumidor moderno.



Figura 2: Pirâmide de Maslow Necessidade-Motivação

2.2.2 Modelo de Comportamento do Consumidor de Kotler e Keller

Kotler e Keller complementam a teoria de Maslow ao explorar como estímulos externos, combinados com fatores psicológicos e pessoais, influenciam as decisões de consumo. Esses autores identificam três dimensões principais que afetam o comportamento do consumidor: culturais, sociais e pessoais.

Os fatores culturais moldam desejos e comportamentos através de valores, tradições e crenças adquiridos ao longo da vida, influenciando profundamente as decisões de consumo no mercado de luxo. Já os fatores sociais envolvem grupos de referência, família e status social, orientando as escolhas dos consumidores com base em mecanismos de aceitação ou diferenciação. Por fim, os fatores pessoais dizem respeito à idade, estilo de vida, renda e personalidade, elementos que determinam preferências individuais e impactam diretamente o consumo de bens de luxo. Com base nesses princípios, Kotler e Keller definem três categorias principais de consumidores de luxo. A primeira delas é o Luxo Funcional, que abrange consumidores que valorizam os produtos por sua funcionalidade superior e durabilidade. Esse segmento, geralmente composto por indivíduos mais velhos e com alta renda, busca itens que ofereçam valor de longo prazo. Para atrair esse público, estratégias que destacam a qualidade e informações técnicas detalhadas são especialmente eficazes. A segunda categoria é o Luxo como Recompensa, formada predominantemente por adultos jovens que utilizam bens de luxo como símbolo de conquistas pessoais. Esses consumidores preferem marcas reconhecidas, mas que mantenham certo nível de exclusividade. Campanhas que promovam a sofisticação de forma sutil e sem

exageros costumam ser eficazes nesse caso. Por fim, temos o Luxo como Indulgência, voltado a consumidores mais jovens que enxergam o luxo como forma de auto expressão e realização emocional. Eles procuram produtos que proporcionem experiências únicas e personalizadas, sendo altamente receptivos a mensagens de marca que destaquem a conexão emocional com os produtos. Essas categorias revelam que o consumo de luxo ultrapassa a função prática dos itens e está profundamente ligado a fatores simbólicos, culturais e emocionais.

Essas categorias demonstram que o consumo de luxo transcende a funcionalidade e o status, abrangendo também necessidades simbólicas e emocionais. Compreender essas nuances permite que marcas de luxo desenvolvam estratégias mais alinhadas às expectativas de seus públicos, criando experiências que reforcem a exclusividade e ampliem o valor percebido pelos consumidores.

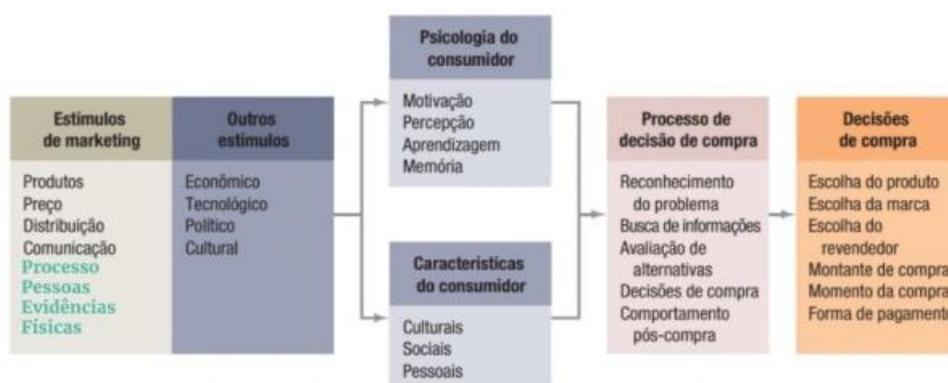


Figura 3 Modelo de Comportamento do Consumidor - Kotler e Keller

2.3. Estratégias de Marketing para o Mercado de Luxo

2.3.1 Marketing do Luxo

As estratégias de marketing no setor do luxo estão passando por uma reestruturação significativa. O tradicional modelo dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção), apesar de ainda ser amplamente utilizado, tem se revelado inadequado para lidar com as complexidades simbólicas, emocionais e culturais associadas ao consumo contemporâneo de produtos luxuosos. Em substituição a essa abordagem clássica, especialistas como Daniel Langer (2024) sugerem um

novo método para gestão e posicionamento de marcas baseado nos 4Es: emoção, experiência, exclusividade e engajamento.

Segundo Langer, o luxo é essencialmente uma experiência emocional. Os consumidores desse nicho não se limitam a adquirir produtos, eles procuram por sentimentos de pertencimento, identidade e elevação simbólica. Portanto, as estratégias de marketing devem começar com esta pergunta: qual emoção a marca deseja provocar em seu consumidor? A partir dessa definição, toda a comunicação, design e narrativa da marca podem ser moldados para gerar coerência simbólica e diferenciação. Isso implica substituir abordagens centradas em atributos técnicos por narrativas que inspirem aspiração, admiração e encantamento.

A experiência também desempenha um papel central nas estratégias de marketing voltadas para o setor de luxo. Diferentemente dos segmentos onde a conveniência é prioridade, no mercado de luxo os consumidores esperam ser surpreendidos, encantados e tratados de maneira única. Langer (2024) ressalta que muitos pontos de contato ainda oferecem experiências "ordinárias com preços extraordinários", uma desconexão que pode prejudicar o valor percebido da marca. Por esse motivo, cada interação deve ser planejada minuciosamente, seja ela digital ou presencial, para criar memórias duradouras e conferir valor simbólico à marca.

A exclusividade, um elemento essencial, precisa ser reinterpretada. Não é apenas sobre restringir o acesso a produtos ou serviços, mas de proporcionar sensações de distinção e privilégio que façam o consumidor se sentir único. Isso pode ser alcançado através de edições limitadas, convites para experiências privadas, personalizações sob medida ou eventos imersivos exclusivos. Quando bem utilizada, a escassez continua sendo uma poderosa alavanca do desejo no mercado do luxo.

Por fim, o engajamento exige que as marcas deixem de se posicionar como entidades distantes e passem a se comunicar de maneira autêntica, interativa e culturalmente relevante. Segundo Langer, é essencial que as marcas de luxo desenvolvam capital cultural ao serem presentes e influentes em narrativas sociais, artísticas e comportamentais. Isso envolve colaborar com criadores de conteúdo, participar em projetos colaborativos, fazer curadoria de comunidades e

implementar estratégias digitais que incentivem o diálogo com o público. Hoje em dia, os consumidores do mercado de luxo procuram identificar-se com marcas cujos valores correspondam aos seus próprios estilos de vida e aspirações.

Essas transformações indicam uma mudança de paradigma, saindo da lógica da oferta de produtos para o foco na criação contínua de valor simbólico e emocional. Assim, a eficácia do marketing de luxo dependerá mais da habilidade das marcas em criar experiências significativas e autênticas que correspondam às expectativas emocionais dos consumidores, em vez da frequência com que realizam campanhas publicitárias.

2.3.2 Marketing Digital

O marketing digital tem se afirmado como um dos pilares estratégicos fundamentais para marcas de luxo que buscam manter sua relevância em um mercado cada vez mais competitivo, dinâmico e conectado. Ao contrário das abordagens tradicionais, caracterizadas por campanhas sazonais, presença limitada e uma comunicação baseada na exclusividade discreta, o luxo contemporâneo demanda uma reformulação que combine inovação tecnológica com construção simbólica e engajamento contínuo com os consumidores.

De acordo com o *Luxury in Transition Report* da Bain & Company (2024), aproximadamente 80% das vendas de produtos de luxo são impactadas por canais digitais, mesmo que a compra final ocorra em uma loja física. Esse dado destaca a importância fundamental da presença digital na tomada de decisão dos consumidores, particularmente entre gerações mais jovens como Millennials e a Geração Z. Para se adaptarem a essa nova realidade, as marcas estão implementando estratégias de marketing contínuas (*always-on*), investindo cada vez mais em comunicação multicanal (*omnichannel*) e ativações ao longo do ano todo. Estima-se que os orçamentos de marketing das principais marcas de luxo tenham aumentado cerca de 1,5 vezes nos últimos anos (McKinsey & BoF, 2025), evidenciando quão central é essa transformação.

Daniel Langer (2024), especialista em gestão de luxo, destaca a importância do ambiente digital na criação de conteúdos que não apenas comuniquem um produto, mas que despertem sentimentos, envolvam os consumidores em narrativas autênticas, ofereçam experiências marcantes e fomentem vínculos duradouros com seu público.

Nesse contexto, a tecnologia tem desempenhado um papel crucial na ampliação das experiências digitais. Conforme o Retail X Luxury Report 2024, aproximadamente um terço dos consumidores em todos os níveis de renda mostram interesse por assistentes virtuais personalizados que conseguem replicar o atendimento exclusivo oferecido pelas lojas físicas. A inteligência artificial é utilizada como uma ferramenta para recomendar produtos de forma personalizada, aprimorar o serviço e assegurar principalmente a sensação de cuidado e sofisticação esperada pelos clientes do mercado de luxo.

Outro dado relevante do mesmo relatório indica que 43% dos consumidores de alta renda estão interessados em experiências de compra com realidade aumentada (AR). Essa tecnologia permite visualizar e testar produtos virtualmente, aumentando o nível de imersão com o cliente final. A demanda por essas experiências digitais sensoriais cresce à medida que o metaverso é explorado, onde algumas marcas desenvolvem lojas e desfiles virtuais para se conectar com públicos mais jovens e adeptos da tecnologia, sem perder a exclusividade característica do setor.

O desafio consiste em encontrar um equilíbrio entre inovação tecnológica e consistência simbólica. A busca incessante por inovação, impulsionada pelo ritmo acelerado das redes sociais, tem levado as marcas a lançarem drops, colaborações e ações frequentes, o que pode colocar em risco sua identidade. De acordo com McKinsey & BoF (2025), a duração média de uma tendência na moda caiu para apenas 2 a 4 meses, pressionando as marcas a se reinventarem constantemente. Se mal administrado, esse ritmo pode enfraquecer o posicionamento histórico e elitista das marcas, afastando seus clientes mais tradicionais.

Assim, o marketing digital no setor de luxo deve ser visto não apenas como uma mera adaptação às plataformas online. Em vez disso, ele representa uma reformulação da forma como são construídos valor, exclusividade e desejo na era digital. Ao integrar tecnologia com emoção e storytelling, as marcas de luxo têm a chance de ampliar sua presença global, como visto no relatório de McKinsey &

BoF (2025) as 10 marcas mais reconhecidas nas redes sociais no período de 2019 a 2023, tiveram em média um crescimento de 35% de seguidores no Instagram.

2.3.3 Marketing Sustentável

A pressão por práticas sustentáveis tem se destacado no setor de luxo, à medida que os consumidores passam a valorizar e priorizar marcas comprometidas genuinamente com questões ambientais, sociais e éticas. Tradicionalmente vinculado à exclusividade, herança cultural e excelência artesanal, o segmento de luxo está agora passando por um reposicionamento estratégico em que a sustentabilidade deixa de ser apenas um diferencial para tornar-se um critério fundamental na legitimação do valor simbólico da marca.

Conforme o Retail X Luxury Report 2024, a sustentabilidade se tornou um fator crucial na escolha dos consumidores mais jovens, especialmente entre Millennials e Geração Z. Em escala global, 46% dos entrevistados declararam preferir roupas sustentáveis ao fazer compras online, seguido pelo setor de beleza e cosméticos e calçados, ambos com 32%. Esses dados indicam que práticas sustentáveis não são mais exclusivas de nichos ecológicos, mas estão se tornando uma expectativa comum dentro do comportamento de consumo de luxo.

No entanto, o relatório ressalta que a adoção de práticas sustentáveis precisa estar acompanhada por uma transparência genuína. Marcas que recorrem ao chamado *greenwashing* — isto é, promovem uma imagem ambientalmente responsável sem implementar ações consistentes, e por consequência enfrentam críticas severas dos consumidores nas redes sociais e plataformas digitais. O mesmo documento destaca que escândalos relacionados à cadeia produtiva e o excesso de estoques comprometem a credibilidade do discurso sustentável, representando um risco direto para a reputação da marca. Nesse sentido, o marketing sustentável deve ser entendido como uma estratégia corporativa integrada, e não como uma ação pontual de comunicação.

Além da produção responsável, novas formas de consumo sustentável têm remodelado o setor. O crescimento do mercado de segunda mão (*resale*) é um dos fenômenos mais expressivos dessa mudança. Segundo o *Retail X*, 28% dos consumidores já compraram roupas de luxo usadas, sendo esse comportamento impulsionado por Millennials (12,4%) e Gen Z (11,5%). Em países como China e Índia, os índices de adesão chegam a 25,4% e 18,5%, respectivamente. A

motivação para esse consumo vai além da economia, consumidores valorizam o acesso a peças exclusivas, com história e menor impacto ambiental, o que reforça a ideia de circularidade como nova fronteira do luxo consciente.

O marketing sustentável deve não apenas comunicar boas práticas, mas também educar, engajar e envolver o consumidor em uma narrativa que una propósito, estética e responsabilidade. Segundo McKinsey & BoF (2025), à medida que a visibilidade das marcas aumenta, cresce também a exigência por coerência entre discurso e ação. Para manter o prestígio, as empresas precisam adotar políticas de rastreabilidade na cadeia de suprimentos, reduzir o desperdício e incorporar materiais de menor impacto ambiental, sem comprometer a qualidade e a sofisticação que caracterizam seus produtos.

Um relatório da Bain & Company (2024) destaca que o futuro do luxo será moldado por marcas que conseguirem equilibrar inovação, tradição e sustentabilidade. Embora a maioria dos consumidores ainda busque produtos de luxo pelo desejo, estilo e exclusividade, há uma crescente demanda para que esses aspectos sejam sustentados por práticas éticas e transparentes. Integrar essa dimensão ao marketing não apenas fortalece a reputação das marcas como também serve como estratégia para fidelização dos clientes e garantia de longevidade no mercado.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo descreve e justifica as escolhas metodológicas realizadas ao longo da pesquisa, detalhando as etapas de coleta, as fontes e os instrumentos utilizados, os procedimentos analíticos empregados e as limitações do estudo. O objetivo é oferecer ao leitor uma visão clara e fundamentada de como o estudo foi desenvolvido, garantindo transparência e rigor científico.

3.1 Etapas de Coleta de Dados

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas principais. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa exploratória, com foco na revisão de literatura acadêmica e em relatórios recentes. Essa etapa permitiu uma compreensão mais profunda sobre as transformações do mercado de luxo, especialmente no que tange às estratégias de marketing, digitalização, sustentabilidade e comportamento do consumidor. As obras de Kotler e Keller (2006), Maslow (1954) e autores contemporâneos como Daniel Langer (2023) e Yajin Wang (2021) forneceram a base conceitual para entender os fundamentos e os novos paradigmas do consumo de luxo.

A segunda etapa foi centrada ao redor de uma pesquisa qualitativa descritiva, por meio de uma entrevista de aproximadamente uma hora com um profissional experiente do setor. A entrevista foi agendada com uma semana de antecedência, assim como foram enviadas as perguntas também. Essa escolha metodológica teve como objetivo enriquecer a análise com percepções práticas, além de validar ou confrontar os dados secundários levantados previamente. O entrevistado foi Martin Gutierrez, parceiro sênior da consultoria MCF, com ampla experiência em estratégia de marcas de prestígio no Brasil e na América Latina.

Por fim, a terceira etapa consistiu na triangulação dos dados coletados, com o intuito de aumentar a validade e a robustez da análise. Foram confrontados os dados provenientes da literatura, dos relatórios de mercado (como Bain & Company, McKinsey & Co, Business of Fashion, RetailX e publicações de autores como Chiari & Ward (2007), Kapferer (2012), Robert H. Frank e Pierre Bourdieu),

além da entrevista realizada, permitindo uma interpretação mais abrangente e crítica do setor estudado.

3.2 Fontes de Informação Selecionadas para Coleta de Dados

O universo de interesse da pesquisa envolveu fontes primárias e secundárias. Como dado primário, foi realizada uma entrevista com Martin Gutierrez, Senior Partner da consultoria MCF (fundada por Carlos Ferreirinha), especializada em gestão e estratégia para o mercado de luxo. A escolha do entrevistado baseou-se na sua notável experiência de mercado, foco em performance, planejamento e branding, além do seu papel como líder de projetos junto a grandes marcas do setor. O critério adotado foi de acessibilidade e tipicidade, considerando seu conhecimento singular no tema abordado. Também houve uma pesquisa para outras fontes bibliográficas, tanto livros como relatórios. Auxiliam fornecendo contexto teórico sobre o tema estudado e dados atualizados sobre comportamento do consumidor, tendências tecnológicas, sustentabilidade e transformações nos modelos de negócio das principais marcas globais de luxo. A seleção foi feita com base na relevância, atualidade e reconhecimento das instituições produtoras das informações.

3.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

Na primeira etapa, os dados foram coletados por meio de análise documental, com foco em relatórios de consultorias especializadas, artigos acadêmicos e publicações setoriais. O objetivo foi reunir tendências e informações quantitativas e qualitativas que sustentam o referencial teórico e o contexto da pesquisa.

Na segunda etapa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com Martin Gutierrez. O instrumento foi elaborado a partir da revisão teórica e dos problemas de pesquisa identificados. As perguntas foram organizadas em cinco blocos temáticos: (1) contexto e desafios do setor, (2) estratégia e posicionamento, (3) digitalização e experiência, (4) sustentabilidade e consumo consciente, e (5) modelo de negócio e o futuro do luxo. A entrevista foi realizada remotamente através do Google Meet com duração de aproximadamente uma hora, gravada com consentimento e transcrita integralmente para posterior análise.

A triangulação dos dados foi utilizada como estratégia de validação cruzada, permitindo contrastar as percepções do especialista com os dados empíricos e teóricos coletados. Essa abordagem fortalece a credibilidade dos achados e assim mitiga o risco de vieses decorrentes do uso isolado de apenas um tipo de fonte.

3.4 Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados

Os dados qualitativos obtidos na entrevista foram analisados por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposto por Bardin (2015). As falas do entrevistado foram agrupadas em categorias previamente definidas a partir da pesquisa de referencial teórico, como: exclusividade e relevância, experiência digital, sustentabilidade e inovação nos modelos de negócio.

As informações extraídas dos relatórios e artigos foram processadas como dados secundários qualitativos e quantitativos, utilizados para complementar e contrastar os achados da entrevista. Tabelas, gráficos e dados estatísticos foram interpretados com base nos conceitos-chave do referencial teórico e relacionados à realidade gerencial abordada na entrevista.

O método de triangulação analítica permitiu uma leitura múltipla dos dados, conectando percepções práticas, observações empíricas e teorias sobre o marketing de luxo. Essa combinação favoreceu uma análise mais rica, contextualizada e alinhada aos objetivos da investigação.

3.5 Limitações do Estudo

Como em qualquer estudo qualitativo, algumas limitações precisam ser consideradas. Em primeiro lugar, a opção por uma única entrevista em profundidade com um profissional do setor, acaba limitando os resultados da pesquisa primária qualitativa à apenas uma percepção individual. Apesar disso, a riqueza e a profundidade das informações obtidas compensam essa limitação, especialmente por se tratar de um profissional que esbanja rico capital intelectual sobre o assunto por se tratar de um consultor, e claro em um segmento de mercado tão específico e nichado como o de luxo.

Outro ponto diz respeito à dependência de dados secundários. Ainda que fontes altamente confiáveis tenham sido utilizadas, como Bain & Company e

McKinsey, a interpretação desses dados está sujeita às leituras e inferências do pesquisador, o que pode introduzir vieses.

Além disso, o estudo adotou um recorte teórico específico, com base em autores renomados academicamente como Kotler & Keller (2006), Maslow (1954), Bourdieu (1979) e alguns mais contemporâneos como Langer (2023), o que pode ter direcionado a análise para certos modelos que podem não ser os mais adequados ou para a área complexa que é o luxo. Por fim, o recorte temporal da análise de dados quantitativos (2020-2024) implica que os achados estão diretamente relacionados à conjuntura atual, podendo exigir revisões futuras conforme o mercado de luxo continue sua evolução.

Apesar dessas limitações, medidas foram tomadas para garantir a consistência do estudo, como a triangulação dos dados, uso de fontes renomadas e a análise sistematizada da entrevista. Esses cuidados asseguram a validade e relevância dos resultados apresentados nas próximas seções.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1. MCF Consultoria (Martin Gutierrez)

O presente estudo contou com a colaboração da MCF Consultoria, uma das referências nacionais em gestão estratégica voltada ao mercado de luxo. Fundada em 2001 por Carlos Ferreirinha — considerado o maior especialista em luxo e premium da América Latina, a MCF atua como uma verdadeira tradutora simultânea da inteligência do luxo e de todos os seus desdobramentos. Com sua proposta sendo além de apenas estética e sofisticação, mas também pautadas por conhecimento, inovação e experiência.

Com projetos realizados em diversos setores da economia, a MCF tem como diferencial a aplicação transversal do modelo de gestão do luxo, atendendo desde produtos até serviços com foco no público de alta renda e seus comportamentos aspiracionais. A empresa desenvolve planos de negócios sistêmicos, estratégias de branding para marcas em construção ou reposicionamento, projetos de CRM e clienteling personalizados, além de planos comerciais e de marketing altamente focados na geração de valor simbólico e emocional.

Outro pilar central da MCF é sua atuação como academia especializada em luxo. A área de conhecimento da empresa promove cursos, palestras, treinamentos e experiências In Company ministrados por Ferreirinha e sua equipe. A proposta é mergulhar no comportamento de consumo e decodificar os padrões de exigência dos consumidores de alta renda, traduzindo esses insights em ações estratégicas e tomadas de decisão mais eficientes.

A entrevista foi realizada com Martin Gutierrez, Senior Partner da MCF e atual Head de Consultoria. Com mais de 20 anos de experiência no setor, Martin é um profissional reconhecido por sua postura estratégica, pragmática e ao mesmo tempo visionária, se destacando em cada projeto que lidera, se importando com o cliente. Focado em performance, resultado e viabilidade, é também um defensor do aprendizado contínuo e da construção coletiva de

soluções, e com olhar atento às transformações culturais e tecnológicas. Por fim, sua visão sobre o setor de luxo é ao mesmo tempo estruturada e atenta às mudanças comportamentais e mercadológicas do cenário contemporâneo. Por isso, sua contribuição à presente pesquisa foi essencial para compreender as dinâmicas atuais e futuras que moldam o luxo enquanto categoria de consumo, valor cultural e ativo estratégico de marca.

4.2. Descrição e análise dos dados coletados na entrevista

Como dito anteriormente a entrevista foi dividida em blocos, para iniciar temos o bloco de abertura e contexto do estudo, que introduz a primeira pergunta, qual o maior desafio para as marcas de luxo se manterem relevantes no cenário contemporâneo? Na perspectiva de Martin Gutierrez, não existe um único modelo que possa ser aplicado igualmente a todas as marcas de luxo. Cada marca carrega desafios próprios. No entanto, ele destaca alguns fatores recorrentes no cenário atual que exigem atenção estratégica. Um dos mais evidentes é o desafio macroeconômico e ambiental. Mas, além disso, Martin salienta um ponto que considera ainda mais crítico, que é a manutenção do valor de marca. Em tempos de pressão por crescimento e expansão, especialmente no contexto de empresas de capital aberto, muitas marcas acabam comprometendo sua principal âncora simbólica, a exclusividade.

Segundo Martin, esse movimento tem levado marcas a aumentarem significativamente o preço de seus produtos mais icônicos, como bolsas da Chanel, cujo valor subiu mais de 40% desde o período pré-pandemia. A justificativa por trás dessa elevação é justamente preservar a exclusividade e tornar o acesso mais restrito ao público aspiracional. Ao mesmo tempo, para não perder o engajamento com essa fatia do mercado, as marcas têm investido em outras frentes — como experiências gastronômicas, hotelaria e collabs inusitadas, que funcionam como pontos de contato simbólico. Se o cliente não pode comprar a bolsa da Louis Vuitton, ele pode, ao menos, comer no café ou restaurante da Louis Vuitton.

Outro desafio importante, ainda pouco discutido pelo público geral, é a escassez de mão de obra artesanal qualificada. Martin cita como exemplo o caso das bolsas da Hermès, que podem levar até 240 dias para serem confeccionadas devido ao seu processo totalmente manual. Essa falta de profissionais

especializados impõe um limite real à expansão e reforça a importância da herança artesanal como diferencial competitivo.

Por fim, ele também destaca a pressão do mercado financeiro como fator que complica a preservação da exclusividade. Para empresas com ações negociadas em bolsa, a demanda por resultados trimestrais acaba muitas vezes empurrando as marcas para movimentos que podem colocar em risco sua identidade.

Ainda no bloco de introdução e contexto, seguimos para a segunda pergunta, quais mudanças recentes no comportamento do consumidor mais impactaram a forma como o marketing de luxo age? Martin observa uma mudança significativa na lógica de consumo, saímos de um modelo transacional para um modelo centrado na experiência. Embora essa transição não seja exatamente nova, ela se intensificou nos últimos anos — especialmente com a ascensão das novas gerações e a consolidação dos canais digitais.

Ele lembra que, há cerca de dez anos, muitas marcas de luxo resistiram a entrar no comércio eletrônico, e hoje isso se mostra como uma escolha estratégica compreensível. Mesmo marcas nascidas no digital entenderam que a presença física é essencial para criar vínculos emocionais duradouros. Isso porque, segundo Martin, o consumo de luxo é movido essencialmente pela emoção — e a emoção só pode ser despertada por meio da experiência.

Nesse sentido, ele introduz os 3 Es do luxo contemporâneo: experiência, exclusividade e engajamento. Esses pilares são o que permitem a construção de desejo e pertencimento. Marcas como Dior e Tiffany têm se expandido para hotéis, spas e cafés — e não apenas para vender produtos, mas para oferecer imersão em seu universo simbólico.

Martin ressalta que as lojas físicas hoje são menos comerciais e mais relacionais. É comum encontrar espaços com sala de jantar, bar e ambientes projetados para convivência e não apenas para compra. Trata-se de uma estratégia pensada para fortalecer a identidade da marca, oferecendo não apenas um bem, mas uma experiência de marca.

Outro ponto relevante destacado por ele diz respeito às diferenças culturais no comportamento do consumidor. Em mercados emergentes como Brasil, Índia e China, o consumo de luxo ainda está muito ligado à exibição de

status e à validação social. Já em mercados maduros, como o europeu, o luxo tende a ser mais discreto e voltado ao prazer individual. Martin exemplifica com o uso de um cashmere de altíssimo valor que “não parece” caro — justamente porque o consumidor maduro não busca necessariamente ser reconhecido, mas sim sentir-se bem e reforçar sua conexão com a marca.

Para concluir sua resposta, Martin reforça que toda estratégia de marketing de luxo precisa partir da pergunta central: “o quê e para quem?”. Cada marca deve entender seu público, seu propósito e seu posicionamento. Não existe fórmula única. Enquanto algumas marcas nascem a partir do lifestyle do seu fundador, outras se moldam em função do comportamento do consumidor. Em todos os casos, o foco deve estar em entender as necessidades reais do cliente, e não apenas nos desejos internos da própria marca.

Seguindo com a terceira e quarta questão, entramos no bloco de estratégia e posicionamento de marca. A terceira questão procura entender a necessidade das marcas manterem uma identidade forte enquanto simultaneamente se mantêm culturalmente relevante (também chamado de capital simbólico), e como o marketing consegue equilibrar esse capital simbólico com inovações em sua estratégia. Segundo Martin, equilibrar tradição e inovação é uma tarefa que exige sensibilidade estratégica e profundo entendimento do público. Ele destaca que vivemos em um contexto onde múltiplas gerações coexistem, cada uma com sua linguagem e forma de se comunicar. Por isso, o primeiro passo como mencionado acima, é entender que o luxo, não é para todos, e justamente por isso, a marca tem necessidade de ser muito precisa ao definir o “o quê” e o “para quem”.

Ele menciona que, para manter a relevância cultural, muitas marcas tradicionalmente conservadoras têm lançado colaborações com o streetwear, artistas e estilistas contemporâneos. Essas ações são formas eficazes de manter a marca atualizada sem abrir mão da sua essência. Além disso, Martin lembra que marcas de luxo costumam usar coleções intra-sazonais, chamadas de *cruise collections*, para se conectar com mercados estratégicos — realizando desfiles em países como Índia, China e até mesmo no Brasil, como foi o caso da Louis Vuitton no Museu de Arte Contemporânea de Niterói.

A moda sempre foi muito mais do que um simples conjunto de roupas. Ela carrega em si significados profundos, sendo uma forma de expressão e, acima de tudo, um espelho dos tempos em que é criada. Coco Chanel e Christian Dior são

dois exemplos marcantes de como a moda pode não apenas refletir a sociedade, mas também transformá-la. Chanel revolucionou o vestuário feminino ao abandonar os espartilhos e estruturas rígidas que aprisionavam as mulheres, propondo peças confortáveis, com cortes retos e tecidos leves. Seu uso do preto como sinônimo de sofisticação e sua crença de que o verdadeiro luxo está na simplicidade e no conforto ressoam até hoje como símbolos de empoderamento. Chanel libertou a mulher ao vestir liberdade com elegância.

Do outro lado, Christian Dior apareceu em um momento de reconstrução global, logo após os horrores da Segunda Guerra Mundial. Seu icônico "New Look", com saias rodadas e cinturas marcadas, trouxe de volta a ideia de glamour e feminilidade em um mundo devastado pela escassez. Dior usou a moda como forma de resgatar o otimismo e o encantamento, propondo um reencontro com a beleza em tempos difíceis.

Esses dois criadores nos mostram que as grandes marcas de luxo não permanecem relevantes apenas por manterem suas tradições, mas por saberem dialogar com o presente e com os sentimentos do seu tempo. Chanel e Dior tornaram-se ícones porque traduziram, com sensibilidade e coragem, os anseios de uma sociedade em transformação.

Ele amplia a discussão ao lembrar que o luxo não se limita à moda. Estamos falando também de imóveis, aviação, automóveis, hotelaria, e em todos esses segmentos, a marca precisa ser culturalmente conectada e fiel aos seus códigos originais.

A quarta pergunta gira em torno do planejamento estratégico em si, e como as marcas de luxo conseguem introduzir linhas aspiracionais, sem comprometer alguns de seus pilares fundamentais como a autenticidade e a exclusividade. Martin responde de forma categórica, o luxo é uma obsessão pelos detalhes. E é exatamente essa obsessão que permite que uma marca alcance o aspiracional sem perder sua autenticidade.

Mesmo uma carteira de R\$ 1.000 ou uma camiseta de R\$ 100 precisa carregar os mesmos códigos estéticos, a mesma excelência no acabamento e o mesmo cuidado na apresentação que um produto de R\$ 10.000. A embalagem precisa ser perfeita, o laço bem amarrado e o couro impecável. Isso garante consistência e elevação da percepção de valor.

Martin cita o exemplo da Armani, que opera com cinco linhas diferentes, desde a Armani Exchange até a Armani Privé. Apesar de atuarem em faixas de preço distintas, todas as linhas mantêm uma coerência visual, narrativa e são produtos de qualidade, que contribuem para reforçar o DNA da marca.

Esse é o grande desafio para marcas que desejam acessar novos públicos sem diluir seu capital simbólico. O luxo aspiracional, quando bem executado, amplia o universo da marca sem banalizar a mesma. A chave está na consistência, não importa o preço do item, ele precisa parecer, e ser, um produto de luxo em cada detalhe. Dessa forma, a marca consegue gerar pertencimento e desejo, sem perder sua essência ou sua reputação.

Agora para o segundo bloco, entramos para as estratégias de marketing de luxo voltadas para a digitalização atual. A quinta pergunta da entrevista consiste em entender como as marcas conciliam sua exclusividade nesse ambiente de comunicação acelerado, com tantos pontos de contato frequente com o consumidor. Para Martin, a relação entre o ambiente digital e o universo do luxo exige atenção minuciosa quanto à manutenção da identidade da marca. Ele reconhece que a digitalização, embora traga inúmeras possibilidades de contato e visibilidade, também carrega o risco de diluição da exclusividade, um dos pilares centrais do luxo. Algumas marcas, como a Bottega Veneta, chegaram a sair das redes sociais em determinado momento justamente para preservar essa aura de mistério e distinção, optando por um movimento que contrariava a tendência dominante de hipervisibilidade.

No entanto, Martin destaca que é possível utilizar o digital de maneira estratégica e alinhada com o DNA da marca. A Hermès, por exemplo, mantém presença nas redes, mas sem vender diretamente seus produtos. Em vez disso, utiliza o Instagram para expressar seus valores, propagar cultura e construir reconhecimento. Assim, reforça a identidade sem comprometer a experiência de luxo.

Ele enfatiza a importância da consistência, o canal pode mudar, mas a experiência oferecida precisa refletir a mesma excelência. As marcas devem manter seu tom de voz, linguagem visual e simbologia também no ambiente online. Embora não seja possível controlar todas as publicações, já que no ambiente digital consumidores compartilham postagens livremente, portanto é fundamental que a marca estabeleça seus próprios parâmetros de comunicação

e busque entregar, mesmo no digital, a mesma sofisticação e cuidado que existem na experiência física.

A sexta pergunta procura saber o que Martin acha e como ele avalia a efetividade de novas tecnologias emergentes como a realidade aumentada e a inteligência artificial no mercado. Segundo Martin, é necessário distinguir o modismo do que realmente agrega valor. Ele aponta que o metaverso, apesar de ter ganhado destaque em determinado momento, não conseguiu se consolidar de forma robusta no setor. Muitas marcas investiram recursos consideráveis em experiências digitais imersivas, mas os resultados ainda são mais performáticos do que práticos, carecendo de uma aplicação efetiva no cotidiano do consumidor de luxo.

Por outro lado, ele vê a inteligência artificial como uma ferramenta de grande potencial, já incorporada de forma significativa por várias marcas. Martin identifica duas principais frentes de aplicação da IA no setor, a primeira sendo a personalização da experiência do cliente, *clienteling*, em que a marca utiliza dados para entender os desejos e hábitos de consumo do cliente e, com isso, proporcionar uma relação mais próxima, sendo assim mais assertiva e emocional.

A segunda frente é operacional. A IA permite melhorias significativas nas cadeias produtivas e logísticas, otimizando processos, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência na gestão de estoques e produção.

Ainda que o metaverso não tenha se consolidado, Martin acredita que as marcas devem continuar testando novas tecnologias, desde que com propósito claro e coerente com seus valores. A tecnologia, nesse contexto, não deve ser um fim em si, mas sim um meio de aprimorar a experiência e ampliar o valor simbólico.

O terceiro bloco é voltado para as pressões ESG impostas no mercado e atualidade. A sétima questão da entrevista foca em entender o que o profissional da área pensa a respeito de ações éticas e sustentáveis como parte da estratégia, além de medir a sua efetividade e se em grande parte das vezes essas ações não são apenas o que chamamos de *greenwashing*. Na visão de Martin, muitas marcas de luxo já incorporaram a sustentabilidade como parte real de suas estratégias. Embora o caminho ainda seja longo e desafiador, ele acredita que existem exemplos genuínos de empresas que praticam e prezam pela sustentabilidade de forma concreta e consistente. Martin chama a atenção para o fato de que a sustentabilidade vai muito além da questão ambiental, ela envolve

também responsabilidade social, engajamento comunitário e ética na governança, as práticas ESG.

Ele cita como exemplo a Hermès, que investe na formação de artesãos ao redor do mundo por meio da criação de escolas de marcenaria e oficinas de artesanato. Essas iniciativas cumprem um papel relevante tanto na manutenção do *savoir-faire* (saber fazer) quanto na inclusão social, e são, por isso, uma prática autêntica da sustentabilidade aplicada. Outro exemplo mencionado foi a Louis Vuitton, que vem promovendo a troca de iluminação em suas mais de 3.800 lojas para sistemas mais eficientes, reduzindo o consumo energético global da marca.

No setor de bebidas, Martin destaca as ações de empresas como a Chandon pertencentes ao grupo de luxo de Bernard Arnault, a LVMH na neutralização de emissões de gás carbônico na produção de champanhes e vinhos. Segundo ele, mesmo que nem sempre o consumidor escolha uma marca por seu compromisso sustentável, a ausência de práticas sustentáveis pode afastá-lo. Casos envolvendo uso de mão de obra análoga à escravidão, por exemplo, têm levado consumidores a abandonar marcas. Nesse sentido, a sustentabilidade tornou-se um valor estratégico e até mesmo uma condição de permanência no mercado.

A oitava pergunta da entrevista complementa a anterior, perguntando Martin se ele acredita que essas ações ESG podem gerar frutos de vantagem competitiva no mercado, e quais métodos como economia circular ou cadeia de produtiva ética são mais eficazes. Ao ser questionado se a sustentabilidade representa uma vantagem competitiva, Martin é cauteloso. Para ele, mais do que uma vantagem, a sustentabilidade é hoje uma necessidade básica. Já não se trata de algo que diferencie uma marca das demais, mas sim de um pré-requisito para que ela continue existindo com relevância.

Entre as práticas sustentáveis que têm se mostrado eficazes, ele destaca o mercado de segunda mão, que passou a ser incorporado nas estratégias de várias marcas, como Ralph Lauren e Stella McCartney. Algumas, como a Hermès, embora não operem diretamente no mercado de revenda, desenvolveram iniciativas alinhadas à economia circular — como a linha Petit h, que vem inovando no campo da sustentabilidade, embora ainda existam discursos oportunistas (greenwashing), muitas marcas já incorporaram práticas ESG de forma estruturada. Iniciativas como o uso de materiais reaproveitados, reuso criativo e

economia circular, como exemplificado pelo inovador atelier Petit h, da Hermès, representam uma mudança concreta na forma como o luxo pode alinhar exclusividade à responsabilidade ambiental. Fundado em 2010 por Pascale Mussard, herdeira da família Hermès, o Petit h nasceu com o objetivo de reaproveitar sobras e excedentes da produção principal da maison, transformando-os em peças únicas, artísticas e cheias de originalidade.

O atelier funciona como um espaço de experimentação criativa onde artesãos, designers e artistas colaboram para dar nova vida a materiais como couro, porcelana, seda e metais que, de outra forma, seriam descartados. Em vez de seguir uma lógica linear de produção, o Petit h adota uma mentalidade circular e inventiva: cada peça nasce a partir do que está disponível, e não a partir de um desenho pré-definido. Essa inversão do processo criativo não apenas respeita os princípios do upcycling, como também reforça a exclusividade das criações — já que nenhuma peça é igual à outra.

Entre os exemplos de objetos produzidos pelo Petit h estão luminárias feitas com pedaços de selas de cavalo, brinquedos reutilizando pedaços de bolsas, e acessórios de decoração com ferragens e fivelas reaproveitadas. Esses produtos são vendidos em edições limitadas nas boutiques Hermès ao redor do mundo, com lançamento em eventos pop-up cuidadosamente curados, reforçando a aura de raridade e storytelling.

Assim, o Petit h não apenas representa uma frente ecológica para a Hermès, mas também uma resposta sofisticada às expectativas de um consumidor contemporâneo, que valoriza o compromisso com o meio ambiente sem abrir mão do desejo, do design e da narrativa de marca. Em última instância, o atelier reafirma que a sustentabilidade, longe de ser um obstáculo para o luxo, pode ser uma fonte poderosa de inovação simbólica e uma alavanca estratégica de longo prazo.

Martin também faz uma distinção importante, é fundamental separar práticas sustentáveis autênticas de estratégias mal executadas ou mesmo prejudiciais, como a comercialização de produtos falsificados que se passam por revenda. Para ele, o sucesso das iniciativas sustentáveis depende do alinhamento com o ecossistema e com os códigos de cada marca.

Para concluir a entrevista, há o bloco de fechamento, focado em modelos de negócio e o futuro do setor. A nona pergunta procura saber conselhos

estratégia de marketing e branding para novas marcas que desejam se manter ou entrar no mercado. Na opinião de Martin, a primeira preocupação de uma marca recém-inaugurada de luxo deve ser com a qualidade integral em todos os pontos de contato com o consumidor. Isso envolve o produto em si, claro, mas também a embalagem, o atendimento, o ambiente de loja, a comunicação, os canais digitais — tudo deve refletir excelência e atenção ao detalhe. Ele reforça que a ideia do luxo é, essencialmente, uma obsessão pelos detalhes.

Mesmo marcas que ainda não possuem tradição ou reconhecimento nesse nicho de mercado, precisam entregar algo extraordinário e fazer com que o consumidor perceba esse diferencial. Um exemplo citado por Martin foi o calendário do advento do Boticário do ano de 2024, uma edição limitada, com preço elevado, que apostou na escassez e no engajamento como estratégia de valor.

Exclusividade não significa inacessibilidade absoluta, mas sim oferecer experiências únicas e marcantes, mesmo em ações de entrada no mercado. O importante é que cada ponto de contato reforce o posicionamento e eleve a percepção da marca.

Por fim, para concluir, a décima pergunta questiona sobre o futuro do mercado, e se haverá um vetor de transformação ou não, além de questionar se a IA terá um impacto significativo nesse quesito. Martin acredita que o mercado de luxo não passará por uma transformação radical, mas sim por uma adaptação às novas formas de relacionamento e às novas tecnologias. Ele observa que muitas marcas de luxo têm mais de dois séculos de história e já enfrentaram guerras, crises econômicas e mudanças culturais profundas, o que reforça sua resiliência e capacidade de reinvenção.

Nesse contexto, a inteligência artificial não substitui o fator humano, mas atua como ferramenta facilitadora. Segundo Martin, a IA pode ser extremamente útil em áreas como CRM, gestão de dados, previsibilidade de comportamento, relacionamento com clientes e logística.

O uso da IA permite, portanto, melhorar a experiência do consumidor e tornar as operações mais eficientes, sem comprometer o que realmente define o luxo, a emoção e o desejo aspiracional. Para Martin, o luxo do futuro será definido por uma palavra-chave, consistência. Consistência na entrega da proposta de valor, na manutenção e comunicação dos códigos simbólicos da marca e na

capacidade de gerar experiências que conectem razão e emoção de maneira genuína e memorável.

4.3. Análise Comparativa entre a Entrevista e o Referencial Teórico

4.3.1 Exclusividade e Percepção de Valor

A exclusividade, como elemento fundador da percepção de valor no universo do luxo, emergiu como um dos temas mais recorrentes nas falas de Martin ao longo da entrevista. De forma bastante enfática, ele destacou que o maior desafio enfrentado pelas marcas de luxo atualmente é manter sua relevância e, ao mesmo tempo, preservar sua aura de exclusividade diante das pressões por expansão e crescimento, isso tratando principalmente de empresas listadas na bolsa de capital aberto. Segundo ele, esse equilíbrio delicado é essencial para que o luxo não perca seu poder simbólico.

Essa visão está fortemente alinhada com os princípios desenvolvidos por Wang (2021) em seu modelo de traços e competências do luxo. O autor sustenta que o luxo é definido por atributos tangíveis, como o refinamento do design e o apelo sensorial — e também por competências desenvolvidas no consumidor, como a apreciação estética e a sensibilidade simbólica. No caso da exclusividade, ela é mais do que uma barreira de acesso, trata-se de um marcador de distinção cultural, que ativa no consumidor o senso de pertencimento a uma elite estética e simbólica. Ou seja, não basta que um produto seja caro, ele precisa ser raro, refinado e carregado de significado cultural.

Martin reforça exatamente essa lógica ao mencionar a obsessão pelos detalhes como um dos pilares do luxo, mesmo em produtos de entrada, como uma carteira ou uma camiseta. Ele cita a importância de manter os códigos da marca intactos, mantendo um padrão de qualidade e estética no processo, mesmo quando se amplia o acesso por meio de linhas mais acessíveis. Essa preocupação remete diretamente à competência de conhecimento técnico descrita por Wang (2021), que envolve a capacidade do consumidor de reconhecer a autenticidade e perceber o valor de um produto ou serviço de luxo, algo que só é possível quando a marca entrega consistência em todos os pontos de contato.

Além disso, a entrevista ecoa com os argumentos de Daniel Langer (2024), que propõe a substituição dos 4Ps do marketing tradicional pelos 4Es — emoção,

experiência, exclusividade e engajamento. Para Langer, o luxo contemporâneo não é apenas um produto com preço elevado, mas uma experiência emocional elevada que se ancora justamente na exclusividade. Essa exclusividade, no entanto, precisa ser reinterpretada, de uma forma que não se trata apenas de restringir o acesso, mas de proporcionar vivências e sentimentos únicos, que façam o consumidor se sentir especial. Martin exemplifica essa abordagem ao comentar sobre experiências sensoriais e setoriais que as marcas estão oferecendo, como hotéis, spas e cafés de marcas como Dior e Tiffany. Mesmo que o cliente não compre uma bolsa, ele pode ter uma refeição da Louis Vuitton, ou seja, experienciar a marca por meio de outros códigos sensoriais e simbólicos.

Nesse ponto, também é possível traçar um paralelo com os conceitos de Pierre Bourdieu sobre o capital cultural. Para o sociólogo francês, o consumo de produtos sofisticados não se resume ao acesso econômico, mas exige também a capacidade simbólica de reconhecê-los como legítimos. O luxo, assim, é um campo onde se exerce uma forma de dominação simbólica, acessível apenas aqueles que possuem o repertório necessário. A fala de Martin sobre o cliente europeu que usa um cashmere de R\$ 15 mil sem chamar atenção ilustra esse ponto, retratando um cenário de um consumidor já dotado do capital cultural necessário para consumir o luxo de forma discreta, internalizada, e não apenas como forma de ostentação mas mais como forma de proveito e apreciação pessoal. Esse conhecimento e apreciação pessoal também é retratado no modelo relacional de Wang (2021) entre os traços que compõem o luxo e as competências e conhecimentos adquiridos por seus consumidores.

Em contraste, Martin também identifica a diferença no comportamento do consumidor de mercados emergentes, como Brasil, China e Índia. Nestes contextos, a exclusividade é muitas vezes performada por meio da visibilidade, e essencialmente do fazer parte, o luxo é sinalizado publicamente como um marcador de conquista. Aqui, mais uma vez, os insights do referencial teórico ajudam a compreender essa nuance. A pirâmide de Maslow (1954), por exemplo, esclarece que consumidores em contextos emergentes ainda estão fortemente motivados por necessidades de pertencimento e reconhecimento social, o que justifica o consumo de luxo como forma de validação externa.

Essas distinções também se articulam com a modelo proposto por Kotler e Keller (2006), especialmente no que se refere ao luxo como recompensa e ao luxo como indulgência. O consumidor aspiracional emergente busca o luxo como

validação de sucesso, enquanto consumidores maduros podem consumir o luxo como forma de prazer pessoal, sintonizando-se mais com o luxo como indulgência ou até com o luxo funcional.

4.3.2 Inovação, Digitalização e Consistência Simbólica

Na entrevista, Martin demonstra uma postura clara e crítica diante da incorporação de inovações tecnológicas pelas marcas de luxo. Para ele, a tecnologia, seja a inteligência artificial, realidade aumentada ou metaverso, deve ser usada com cautela e, acima de tudo, sem comprometer a tradição simbólica da marca. Essa visão ressoa com o que fala Daniel Langer (2024) e pelo *Luxury in Transition Report* da Bain & Company (2024), que apontam que o excesso de ativações digitais, como drops e colaborações incessantes, podem ser prejudiciais na manutenção da aura de exclusividade, pressionando as marcas a se reinventarem de forma apressada e por consequência, muitas vezes de forma desconexa da sua identidade original.

Ao mencionar marcas como Hermès e Bottega Veneta, Martin exemplifica como algumas empresas estão redefinindo a presença digital de maneira intencional. A Hermès, que utiliza o Instagram sem vender diretamente, reforça sua narrativa de refinamento e tradição. Já a Bottega Veneta, ao desaparecer temporariamente das redes sociais, optou por uma estratégia audaciosa que comunicou, paradoxalmente, ainda mais exclusividade. Essa decisão não foi um simples recuo, mas sim parte de um reposicionamento cuidadosamente arquitetado sob a liderança de Daniel Lee, que buscava devolver à marca um senso de mistério e sofisticação silenciosa. Em vez de depender de influenciadores e campanhas digitais explícitas, a grife passou a adotar uma comunicação mais indireta, centrada na experiência física e na narrativa sensorial, como evidenciado em seus desfiles restritos e eventos mais privativos. Essa abordagem ecoa o princípio da consistência simbólica defendido por Langer (2024), segundo o qual a comunicação digital no luxo deve proteger, e não diluir, a essência simbólica da marca. Ao silenciar seus canais tradicionais, a Bottega Veneta transformou o silêncio em ferramenta estratégica.

Do ponto de vista técnico e mercadológico, a análise de Martin sobre inteligência artificial (IA) se conecta diretamente com dados do Retail X Luxury

Report 2024, que mostram que 33% dos consumidores de luxo esperam atendimentos personalizados com suporte de IA, simulando a experiência de compra nas lojas físicas. Destacando que a IA não deve substituir o fator humano, mas sim apoiá-lo, ampliando a personalização e a precisão relacional.

Além disso, 43% dos consumidores de alta renda demonstram interesse em experiências com realidade aumentada, o que reforça a necessidade de marcas oferecerem tecnologias que encantem sensorialmente sem banalizar a experiência. Nesse quesito em específico Martin discorda, ele acredita que as ativações por marcas feitas com tecnologias imersivas, como por exemplo o metaverso, ainda precisam ser refinadas e que tiveram seu momento de tendência por ser algo novo, mas ainda não é uma estratégia consolidada, e aos olhos dele, algo mais performático do que efetivo. Martin aponta que as inovações não bastam ser apenas ideias novas sem um propósito por trás, é preciso entregar experiências marcantes que estejam alinhadas aos valores e ao capital simbólico da marca. Ele aponta, por exemplo, a IA como ferramenta valiosa para otimização de processos relacionados com a logística e CRM, ampliando a eficiência do setor em si, na opinião dele marcas que não se apoiarem na IA seja para comunicação, gestão ou outros processos que podem ser otimizados ficarão para trás.

O ponto central, tanto na fala de Martin quanto na literatura, é que o luxo não pode ser absorvido pelas lógicas imediatistas e de escala das plataformas digitais. O uso da tecnologia deve ser estratégico, simbólico e profundamente enraizado na narrativa da marca — caso contrário, o risco é a diluição do posicionamento e a perda da diferenciação.

Essa reflexão também dialoga com o relatório da McKinsey & BoF (2025), que alerta que o ciclo médio de uma tendência na moda caiu para 2 a 4 meses, pressionando as marcas a lançarem novidades em alta frequência. Para Martin, esse ritmo acelerado não deve forçar as marcas de luxo a abandonar suas estratégias e em casos mais extremos sua identidade. Ele propõe que o futuro do luxo não será ditado por rupturas tecnológicas, mas sim por adaptações consistentes que preservem o fator mais valioso do setor que é a emoção.

4.3.3 Sustentabilidade e legitimidade simbólica

A análise de Martin sobre o papel da sustentabilidade no setor de luxo revela uma mudança clara de paradigma, indo de diferencial competitivo para pré-requisito de legitimidade. Essa visão está em perfeita sintonia com os dados do

RetailX Luxury Report (2024), que apontam que 46% dos consumidores da Geração Z e Millennials preferem marcas que demonstram responsabilidade ambiental e social de forma concreta, principalmente no setor de moda e beleza. Para esse público, o luxo não é apenas sobre status, mas sobre coerência entre valores e ações.

O exemplo da Hermès, que investe na formação de artesãos por meio de escolas especializadas, foi citado por Martin como um modelo genuíno de sustentabilidade social. A Louis Vuitton, por sua vez, implementa mudanças estruturais como a substituição de sua iluminação global por sistemas mais eficientes. Tais ações vão além do discurso e refletem o que o RetailX chama de sustentabilidade estratégica integrada, ou seja, quando práticas sustentáveis fazem parte da operação central da marca e não apenas da sua comunicação.

Outro ponto relevante trazido por Martin é a ascensão do mercado de segunda mão, ou revenda de luxo. Ele a considera uma tendência irreversível, o que é confirmado por dados do RetailX que apontam 28% dos consumidores de luxo já compraram produtos de segunda mão, sendo a maioria composta por jovens, 12,4% da Geração Y (Millennials) e 11,5% da Geração Z. Além da preocupação ambiental, esses consumidores valorizam o acesso a itens raros com história e originalidade.

Contudo, Martin faz um alerta importante, esse nicho de revenda de produtos semi-novos ou usados precisa estar alinhado aos códigos da marca. Não basta apenas participar do movimento, é essencial garantir que a revenda seja estruturada e autenticada, sob risco de enfraquecer a aura de exclusividade. Isso reforça o conceito discutido por Langer (2024) e Bain & Company, de que a sustentabilidade, para gerar valor simbólico, precisa ser coerente com o DNA da marca e sua experiência estética.

A sustentabilidade, no luxo, não é apenas uma resposta à pressão externa, é uma ferramenta de construção de reputação, de fidelização e, sobretudo, de legitimação simbólica. Como bem aponta Martin, o consumidor pode até não essencialmente comprar porque a marca é sustentável, mas certamente deixará de comprar se descobrir que ela não é.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho teve como objetivo principal investigar como o marketing de luxo pode equilibrar o capital simbólico de uma marca, e simultaneamente se adaptar às mudanças e pressões do mercado atual. Para isso, foram abordadas questões que envolvem o posicionamento das marcas de luxo, as pressões socioculturais da atualidade, os avanços tecnológicos e o comportamento do consumidor.

O estudo concentrou-se na tentativa de compreender de que maneira as marcas de luxo podem manter sua identidade, seus códigos históricos e seu valor simbólico, considerados pilares do mercado — diante de um cenário em constante transformação, onde os consumidores buscam cada vez mais autenticidade, transparência, propósito e conexão emocional com as marcas.

Para embasar essa reflexão, recorreu-se a uma diversidade de autores e fontes relevantes. O referencial teórico considerou nomes como Pierre Bourdieu (1979), com sua análise sobre capital simbólico e distinção; Robert H. Frank (1999), com o conceito de consumo de status; Kotler & Keller (2006), ao tratar do marketing de valor; Wang (2021), com as competências do luxo; e Langer (2024), que propôs a substituição dos 4Ps pelos 4Es ao aplicar o marketing para o nicho de luxo. Também foram considerados relatórios de mercado com dados quantitativos para incrementar ainda mais a análise do estudo, com insights de instituições como a Bain & Company, RetailX, McKinsey e Business of Fashion, destacando a importância da sustentabilidade, da digitalização de processos e comunicação e da gestão emocional como parte do novo luxo.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória temática, com base em uma entrevista em profundidade com Martin Gutierrez, Senior Partner da MCF Consultoria, referência nacional na aplicação da inteligência de gestão do luxo. A escolha do entrevistado levou em conta sua experiência prática, atuação direta com marcas renomadas do mercado internacional e o conhecimento aprofundado dos comportamentos do consumidor de alta renda.

Dentre os principais achados, destaca-se que a experiência é o novo centro da estratégia de marcas de luxo. Mais do que produtos, o consumidor atual busca histórias, valores, emoção e pertencimento. Isso reforça o que Langer (2024) denomina como marketing emocional, onde a exclusividade não se traduz mais apenas pela intangibilidade material, mas pela capacidade de criar vínculos simbólicos e profundos com os clientes.

Ficou evidente ao longo da entrevista que as marcas de luxo vivem hoje uma tensão delicada entre manter seu capital simbólico, conjunto de valores, significados, narrativas históricas e códigos culturais que uma marca de luxo carrega ao longo do tempo., e a jornada cotidiana de inovar para não perder relevância no cenário dinâmico contemporâneo. Martin destacou que esse equilíbrio é um dos maiores desafios do setor, e que a coerência simbólica precisa estar sempre acima das demandas de crescimento acelerado. Essa fala ressoa com autores como Kapferer (2012), que defendem que o verdadeiro luxo está em conseguir crescer sem perder a raridade percebida. Marcas como Hermès e Bottega Veneta são exemplos de marcas que optam por preservar seus códigos simbólicos, mesmo que isso signifique abrir mão de estratégias mais massivas e visibilidade digital ampla focada em apenas vender.

Outro ponto importante da análise diz respeito ao papel da inteligência artificial, que surge como ferramenta complementar, e não como substituta, nas estratégias de marketing e relacionamento. A IA pode personalizar experiências, melhorar a eficiência operacional e prever comportamentos, mas não substitui o toque humano e a sensibilidade emocional que o luxo exige.

Também foi discutido como o luxo aspiracional continua sendo uma importante porta de entrada simbólica para o consumidor que deseja se aproximar da marca. Martin Gutierrez destaca a importância de manter os mesmos códigos e obsessão pelos detalhes mesmo nos produtos mais acessíveis, garantindo assim a coerência e a força da identidade de marca. Por fim, o estudo aponta que a consistência será a palavra-chave para o novo luxo. As marcas que conseguirem manter sua essência, sua promessa simbólica e sua qualidade impecável, serão aquelas mais aptas a atravessar as transformações do mercado e consolidar seu espaço com o novo público-alvo do luxo nos próximos anos.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Ao longo desta pesquisa, foi possível compreender que o marketing de luxo vive um momento de transição, onde tradição e inovação caminham lado a lado. No entanto, esse é um campo em constante movimento, o que torna inevitável imaginar novas possibilidades de aprofundamento e continuidade do estudo.

Uma primeira sugestão seria investigar mais diretamente como os consumidores percebem essa tentativa das marcas de equilibrar herança simbólica e inovação. Especialmente entre os mais jovens, como a Geração Z, seria relevante entender quais elementos despertam desejo, credibilidade e pertencimento. Estudar a percepção desse público que dominará o segmento de público-alvo do luxo nas próximas décadas pode ser muito benéfico para marcas que busquem estudar novas expectativas dos consumidores, e também consequentemente prever e ser assertivo ao criar ou capitalizar sobre macrotendências socioculturais.

Outra possibilidade seria voltar o olhar para marcas de luxo emergentes, que vêm surgindo no cenário digital com propostas contemporâneas e, muitas vezes, sustentáveis. Essas marcas, mesmo sem um legado histórico consolidado, conseguem construir códigos próprios de exclusividade e desejo. Um estudo comparativo entre essas novas empresas e grandes maisons tradicionais como Hermès, Chanel ou Louis Vuitton poderia revelar caminhos alternativos para se manter relevante sem recorrer necessariamente a heranças centenárias.

Também seria pertinente investigar, com maior profundidade, os efeitos da inteligência artificial nas experiências de consumo de luxo. Apesar de já estar presente em ferramentas de personalização, logística e CRM, ainda há muito a ser compreendido sobre os limites dessa tecnologia em um mercado que valoriza o contato humano, o toque artesanal e a personalização emocional. Uma pesquisa mais voltada à interface entre IA e clienteling poderia ajudar a esclarecer os riscos e as oportunidades envolvidos nesse tipo de inovação.

Por fim, a sustentabilidade no luxo ainda merece atenção constante. Seria enriquecedor estudar como as marcas estão avançando na rastreabilidade de seus produtos e como práticas como upcycling, reuso criativo e economia circular

estão sendo percebidas não apenas pelos consumidores, mas também pela cadeia de valor da marca. Avaliar a transparência das estratégias ESG no setor pode revelar até que ponto elas realmente contribuem para um reposicionamento mais ético e responsável.

Essas propostas não encerram o tema, mas o expandem, reconhecendo que o mercado de luxo é, acima de tudo, um reflexo do cenário macroeconômico atual. Portanto, é interessante continuar uma análise vasta sobre os padrões estratégicos de mercado desse segmento tão lucrativo e oportuno, assim como comporta o seus consumidores.

6 Referências Bibliográficas

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2015.

BOF; MCKINSEY & COMPANY. *The state of fashion: luxury edition*. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-luxury-vf>.

BOURDIEU, Pierre. *A distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2014.

CHANEL, Coco. *Coco Chanel: fashion 50 years on*. CNN Style, 2021. Disponível em: <https://edition.cnn.com/style/article/coco-chanel-fashion-50-years>.

CHIARI, C.; WARD, D. *Everlasting Luxury, the Future of Inaccessibility*. Florence: European School of Economics, 2007.

DIOR, Christian. *Christian Dior's New Look: A Post-War Fashion Revolution*. The Seamstress of Bloomsbury, 2023. Disponível em:

<https://theseamstressofblossbury.co.uk/blogs/seamstress-blog/christian-diors-new-look-a-post-war-fashion-revolution>.

ECOMMERCE GERMANY. *Key takeaways from the RetailX Global Luxury Report 2024*. 2024. Disponível em: <https://ecommercegermany.com/blog/key-takeaways-from-the-retailx-global-luxury-report-2024>.

FRANK, Robert H. *Luxury fever: why money fails to satisfy in an era of excess*. Princeton: Princeton University Press, 1999.

HERMÈS. *Petit h: Waste Not*. Elle Decor, 2024. Disponível em: <https://www.elledecor.com/shopping/a62173525/hermes-petit-h/>.

HERMÈS. *Site oficial*. Disponível em: <https://www.hermes.com/br/pt/>.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

LANGER, Daniel. *Luxury marketing and management: from historical evolution to contemporary branding strategies*. Singapore: Springer, 2024.

MCF CONSULTORIA. *Site institucional*. Disponível em: <https://mcfconsultoria.com.br/>.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.

NSS MAG. *How Bottega Veneta's new marketing is transforming the brand*. 2023. Disponível em: <https://www.nssmag.com/en/fashion/38735/bottega-veneta-branding-marketing-strategy-campaign>.

WANG, Y. *A conceptual framework of contemporary luxury consumption*. *Journal of Business and Retail Management Research*, v. 15, n. 1, p. 126–136, 2021.

WEI, Yuyang. *A study of the luxury brand marketing strategy and customer relationship management*. *International Journal of Business and Management*, 2022.

BAIN & COMPANY. *Luxury in transition: securing future growth*. 2024. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/>.