

---

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA INDÚSTRIA DO LUXO: UM  
ESTUDO COMPARATIVO DAS ESTRATÉGIAS DIGITAIS  
ADOTADAS PELA LVMH, KERING E RICHEMONT

**Verena Maria Pinheiro Furtado**

---

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

---

Orientado por  
**Joana Maria Costa Martins das Dores**

---

2022

## **Agradecimentos**

Agradecer em tão poucas linhas é um ato desafiador. Sensação de fechamento de um processo e de encerramento de um ciclo. Vejo, neste momento, a consolidação desta etapa. Consolidação de responsabilidades novas e fortes, para a vida toda. Esse é um tempo novo. Simultaneamente, um tempo de tese que se conclui e se concretiza.

Agradeço a Deus pela dádiva da vida, por todas as graças recebidas. Ao Nosso Senhor minha eterna gratidão.

Agradeço aos meus pais, Antonio Furtado e Regina Chelly Pinheiro, que me ensinaram tudo que sei e acredito. Meu muito obrigada.

A minha grande amiga e companheira, Vovó Maria Augusta (in memoriam), por tudo que me ensinou, pelo amor maravilhoso que me deu. Por acreditar que eu seria capaz de tudo, minha cúmplice. Obrigada Vovó querida.

Agradeço à Professora Joana Maria Costa Martins das Dores, por ter acreditado na minha capacidade de trabalho e determinação em seguir a carreira acadêmica. Que soube apoiar-me nos momentos difíceis. Obrigada.

Obrigada a todos vocês, com quem aprendi muito. As contribuições que aportaram para o meu trabalho e para minha vida acadêmica são imensuráveis. Viver o ambiente acadêmico da FEP - Faculdade de Economia da Universidade do Porto, foi tudo muito enriquecedor. Meu muito obrigada.

## **Resumo**

O mercado de luxo manteve-se relutante em transpor para o digital as suas atividades comerciais, ao considerar que os seus elementos de diferenciação poderiam perder-se nessa mudança de canal. A indústria do luxo corresponde a um mercado onde as características físicas do produto não são os únicos fatores determinantes para a compra. A sua competitividade está vinculada ao *status*, exclusividade e experiência que a marca oferece. Assegurar o interesse, o desejo, a identidade e a qualidade das marcas torna-se um desafio para o segmento dos artigos *premium*, numa plataforma de consumo padronizado caracterizada pela internet. Sendo este um fator desafiador para que sejam implementadas estratégias que viabilizem a transformação digital necessária e demandada pelo consumidor. A transformação digital é uma inevitabilidade que o mercado do luxo foi reticente em aderir, por haver uma dissociação do luxo ao e-commerce. Dessa forma, a investigação identifica as estratégias dominantes no processo de transformação digital nos três maiores conglomerados no mercado europeu, sendo eles: LVMH, Richemont e Kering. Detentores dos clássicos Louis Vuitton, Gucci, Cartier e Montblanc. A transformação digital foi responsável por impulsionar novos paradigmas na criação de valor, na construção de novas formas, para implementação de práticas sustentáveis no mercado do luxo, na evolução de novas tecnologias, que visam melhorar os produtos e a experiência dos clientes.

### **Códigos JEL:**

**Palavras-chave:** Luxo, Transformação Digital, E-Commerce.

## **Abstract**

The luxury market remained reluctant to transpose its commercial activities to digital, considering that its elements of differentiation could be lost in this change of channel. The luxury industry corresponds to a market where the physical characteristics of the product are not the only determining factors for the purchase. Its competitiveness is linked to the status, exclusivity and experience that the brand offers. Ensuring the interest, desire, identity and quality of brands becomes a challenge for the premium items segment, in a standardized consumption platform characterized by the internet. This being a challenging factor for the implementation of strategies that enable the necessary digital transformation demanded by the consumer. Digital transformation is an inevitability that the luxury market was reticent to join, as there is a decoupling of luxury from e-commerce. In this way, the investigation identifies the dominant strategies in the digital transformation process in the three largest conglomerates in the European market, namely: LVMH, Richemont and Kering. Owners of the classics Louis Vuitton, Gucci, Cartier and Montblanc. The digital transformation was responsible for driving new paradigms in the creation of value, in the construction of new forms, for the implementation of sustainable practices in the luxury market, in the evolution of new technologies, which aim to improve products and customer experience.

### **JEL Códigos:**

**Keywords:** Luxury, Digital Transformation, E-Commerce.

## Índice

Agradecimentos

Resumo

Abstract

Índice de Figuras

1. Introdução	7
1.1 Motivação para o tema	8
1.2. Enquadramento do tema e relevância do estudo	9
1.3. Objetivos e questão de investigação	10
2. Revisão da literatura	11
2.1 Conceito do luxo	11
2.1.1 O posicionamento do luxo na teoria de Maslow	12
2.2 Motivação para a transformação digital	14
2.3 Ferramentas para a transformação digital	14
2.3.1 Inteligência Artificial	16
2.3.2 Sustentabilidade socioambiental	16
2.3.3 Plataformas digitais	16
2.3.4 Logística e distribuição	17
2.3.5 Recursos humanos	17
2.4 Crescimento do e-commerce global	18
2.5 PRISMA: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses	19
3. Método de investigação	24
4. Pesquisa e análise qualitativa	25
4.1 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	25
4.2 Kering	26
4.3 Richemont	27
4.5 Relatórios anuais	28
4.5.1 Relatórios anuais LVMH 2016-2021.	28
4.5.2 Relatórios anuais Kering 2016-2021.	33
4.5.3 Relatórios anuais Richemont 2016-2021	37
4.6 Análise comparativa das estratégias	42
4.6.1 Inteligência artificial	42
4.6.2 Sustentabilidade socioambiental	43
4.6.3 Plataformas digitais	44
4.6.4 Logística e distribuição	44

4.6.5 Recursos humanos	45
4.7 Resultados comparativos dos relatórios	46
5. Considerações finais	47
5.1 Implicações teóricas e práticas do estudo	49
5.2 Limitações do estudo	49
5.3 Referencias que embasam a investigação da Pesquisa	50
5.4 Recomendações para Futuras Pesquisas	50
Referências	52
Anexos	61

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> –	Quadro dos Estudos da literatura relativos ao “luxo e transformação digital” (entre 2000 e 2020).	61
<b>Figura 2</b> –	Quadro dos estudos da literatura relativos ao “e-commerce de luxo” (entre 2000 e 2020).	64
<b>Figura 3</b> –	Pirâmide das Necessidades de autorrealização (Dazinger, 2005).	15
<b>Figura 4</b> –	Diagrama de fluxo PRISMA da pesquisa sobre o luxo e a transformação digital.	22
<b>Figura 5</b> –	Diagrama de fluxo PRISMA da pesquisa sobre o <i>e-commerce</i> na indústria do luxo.	22
<b>Figura 6</b> –	Literatura relativa ao “e-commerce de luxo” entre 2000 e 2020.	23
<b>Figura 7</b> –	Literatura relativa ao “luxo e transformação digital” entre 2000 e 2020.	24
<b>Figura 8</b> –	Gráfico da Receita anual da LVMH em bilhões de euros (2016-2021).	28
<b>Figura 9</b> –	Gráfico da Receita anual da Kering em bilhões de euros (2016-2021).	29
<b>Figura 10</b> –	Gráfico da Receita anual de Richemont 2016-2021 em bilhões de euros.	30
<b>Figura 11</b> –	Quadro dos Relatórios anuais LVMH 2016-2021.	30
<b>Figura 12</b> –	Quadro dos Relatórios anuais Kering 2016-2021.	35
<b>Figura 13</b> –	Quadro dos Relatórios anuais Richemont 2016-2021	39
<b>Figura 14</b> –	Quadro da Observação das ferramentas digitais dos casos estudados	49

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.  
O saber se aprende com mestres e livros.  
A Sabedoria, com o corriqueiro, com a vida e com os humildes.  
O que importa na vida não é o ponto de partida, mas a caminhada.  
Caminhando e semeando, sempre se terá o que colher.”

**Cora Coralina**

## 1. Introdução

Na indústria do luxo, nomes icônicos e estilos de assinatura eram suficientes para garantir um público fiel, e a maioria dos consumidores sofisticados preferiam fazer compras nas lojas<sup>1</sup>. Mas nos últimos anos, especialmente com o crescimento exponencial do comércio eletrônico induzido pela pandemia, o cenário modificou-se. Estudos recentes mostram que as marcas de luxo poderiam perder até US\$ 35 bilhões no seu valor como resultado da pandemia do COVID-19, caso não adotassem o digital como canal de venda (Brand Finance, 2020).

Hoje, quase 80% das vendas de luxo<sup>2</sup> já são “influenciadas digitalmente”, o que significa que nas suas jornadas de compras, os consumidores atingem um ou mais pontos de contatos digitais. Agora, os consumidores exigem uma experiência digital sofisticada, envolvente e inspiradora, assim muitas marcas de luxo estão a apostar na transformação digital como estratégia de inovação. Nesse sentido, espera-se que as vendas online tripliquem a proporção das vendas totais do mercado global de luxo até 2025, atingindo US\$ 91 bilhões<sup>3</sup>. O que resulta num quinto de todas as vendas desse setor no online.

A tecnologia tem ajudado a impulsionar o omnichannel ao facilitar a integração dos canais de contato, para que o consumidor tenha a mesma experiência de compra e de acesso aos produtos, no online e offline (Lorenzo-Romero et al., 2021). Nesse contexto, a tecnologia é um elemento chave para transformar o modelo de negócio em direção às estratégias omnichannel (Wang, 2021), principalmente em marcas de luxo, nas quais a experiência física sempre foi essencial.

Segundo o Relatório Main priorities for the European Digital Commerce sector 2022<sup>4</sup> que apresenta a visão do Ecommerce Europe sobre o futuro do retalho, o papel da digitalização é uma alavanca para desenvolver práticas mais sustentáveis. Assim como, a

---

<sup>1</sup> <https://iby.imd.org/luxury/three-paradoxes-luxury-brands-face-in-the-digital-era/>

<sup>2</sup> <https://www.openaccessgovernment.org/the-luxury-sector/101621/>

<sup>3</sup> <https://luxedigital.com/business/digital-luxury-reports/future-online-luxury-retail/>

<sup>4</sup> <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/01/Main-priorities-for-the-European-Digital-Commerce-sector-2022-FINAL.pdf>

evolução do comércio omnichannel transfronteiriço deve ser um elemento-chave na transição para uma economia circular. O relatório mostra que a digitalização deve ser vista como uma oportunidade para capacitar os consumidores, melhorar a partilha de informação em toda a cadeia de valor, tornar a logística mais sustentável e eficiente.

Os primeiros esforços para a transformação digital consistiram em incorporar os recursos do comércio eletrônico no formato presencial e online. Assim como, investir em marketing de mídia social e estabelecer parcerias com influenciadores. Isto implica integrar a experiência de compra e o contato com a marca, para que as pessoas possam entrar e sair de um ecossistema online desenhado por e para a marca (Duma & Studer, 2020). As ferramentas evoluíram para que as marcas mantivessem a sua exclusividade e posição singular em um mercado digital saturado, mas fortalecido pela tecnologia no meio de compradores modernos, informados e seletivos.

As marcas de luxo que têm uma maior presença digital apresentaram um melhor desenvolvimento em áreas como websites, e-commerce, canais de marketing digital e redes sociais (Gartner, 2021). Em simultâneo, são acompanhadas de vantagens que impulsionam medidas socioambientais, ao incluírem valores sociais e sustentáveis nas suas estratégias (Rutsatz & Heine, 2018; Lopez, 2020). Aliado aos serviços baseados em nuvem, big data, inteligência artificial, IoT e tecnologias blockchain permitem uma infinidade de novas soluções de negócios (Cabigiosu, 2020), o que origina um maior alcance de consumidores e um relacionamento mais forte com o seu público.

A principal contribuição deste trabalho é refletir como a digitalização permitiu que, um dos setores mais dependentes do presencial, construísse a sua marca de forma a adaptar-se ao novo contexto digital, sem perder o seu padrão de exclusividade.

## **1.1 Motivação para o tema**

A escolha do tema para a realização do presente estudo é resultado da necessidade de contextualizar as estratégias de transformação digital utilizadas pelas empresas no mercado do luxo, já que as novas tecnologias associadas ao comércio online são as principais responsáveis pelo surgimento de novas oportunidades (Nambisan, 2017), além de configurar o novo padrão de consumo identificado para os clientes da era digital. Além

de identificar como a indústria do luxo realiza esta transição sem perder a sua posição de alto valor agregado.

Segundo o Global Luxury Goods Market Report 2021<sup>5</sup>, a Europa é o líder do mercado de luxo mundial, seguido pela América do Norte e Ásia-Pacífico. Os principais players europeus que operam neste mercado são (Statista, 2022): LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, com a receita atualizada de 2021 em €64 bilhões; seguido por Compagnie Financière Richemont SA com €17 bilhões; e Kering com €13 bilhões. Detentores respetivamente de clássicos como Louis Vuitton, Gucci e Cartier.

A motivação para esta pesquisa é perceber como os produtos e as experiências desses grandes players foram para o mundo digital, e quais as ferramentas utilizadas, contextualizando com o cenário global da transformação digital.

## **1.2. Enquadramento do tema e relevância do estudo**

Atualmente, as empresas que operam globalmente procuram adaptar-se ao mundo digital (Kane, 2019) e com isso, identificam quais investimentos em novas tecnologias e capacidades devem fazer para permanecer na vanguarda do desenvolvimento (Sebastian et al., 2017). Nesse contexto, destacam-se palavras que caracterizam esse cenário, sendo elas: interatividade, mobilidade, globalização e velocidade de acesso (Lam & Law, 2019).

Dentro das vantagens que o digital proporciona, menciona-se a capacidade de ampliar a comunicação, o compartilhamento de informações, a geração de novos produtos e serviços que conseqüentemente, trazem novas oportunidades de mercado e desafios às empresas atuais (Isaías et al., 2017). Tais mudanças comportamentais da sociedade, apenas reafirmam que as alterações no panorama social refletem diretamente no contexto empresarial, induzindo a transformação dos negócios tradicionais, a partir de novas estratégias e avanços (Crittenden et al., 2019). Sendo uma consequência para que haja a sobrevivência destas organizações em meio às novas exigências da sociedade digital (Tekic & Koroteev, 2019).

---

<sup>5</sup> Itd, R., 2022. Global Luxury Goods Market, By Type (Jewelry & Watches, Clothing & Footwear, Bags & Accessories, Cosmetics & Fragrances), By Distribution Channel, By Region, Competition, Forecast & Opportunities, 2026. [online] Researchandmarkets.com

Em um mundo de altos níveis competitivos gerados por toda essa conectividade dos meios digitais, os avanços tecnológicos conquistam o seu espaço. Deste modo, passa a ser decisiva a reestruturação produtiva do tecido empresarial ao redor do mundo, além de adaptar os negócios como modo de diferenciação, para serem capazes de concorrer num ambiente dinâmico, com qualidade e proporção internacional (Silva, 2019). Nesse contexto, o desenvolvimento de programas institucionais potencializam as oportunidades criadas por essas novas tecnologias digitais. É necessário definir estratégias que conquistem novos espaços e novos clientes, como por exemplo:

- Buscar novas formas criativas e interativas que juntem as necessidades emergentes dos clientes, no contexto digital;
- Melhorar a experiência de compra e flexibilizar de forma a acompanhar as mudanças dinâmicas do consumidor;
- Perceber as novas tendências e nichos de mercado, como por exemplo a sustentabilidade;
- Qualificar seus recursos humanos.

O estudo sobre o processo de transformação digital desempenhado pelos três grandes conglomerados no mercado de luxo mundial, são objeto de pesquisa no presente trabalho. Em simultâneo, reforçam a literatura acadêmica com diversas perspectivas e ajudam a compreender os desenvolvimentos recentes sobre o tema.

### **1.3. Objetivos e questão de investigação**

A presente pesquisa pretende compreender se a transformação digital é um processo cada vez mais reconhecido pelas empresas do mercado de luxo mundial, a partir das estratégias desenvolvidas. A investigação pretende, primeiramente, conceituar as definições de luxo nos seus produtos e comportamentos mercadológicos. Em seguida, identificar as motivações que conduziram a transformação digital, seguido das ferramentas utilizadas e perceber o crescimento do *e-commerce* global.

O estudo busca compreender os impactos sofridos pelas empresas estudadas, no contexto da era digital, a partir da discussão e conceitos sobre o processo de transformação digital. A questão que se apresenta é: “Como ocorre e quais as estratégias para a

transformação digital na indústria do luxo, sob a perspectiva dos três maiores conglomerados desse setor na Europa?”.

A questão central é subdividida em duas etapas, permitindo que o estudo seja mais aprofundado, são elas:

1. Compreender os conceitos do mercado e produtos de luxo, assim como as suas motivações de consumo;
2. Compreender as dimensões da transformação digital na indústria do luxo e as suas estratégias dentro das empresas estudadas.

O estudo terá como base as pesquisas de forma exploratória e análise qualitativa, fornecida pelos relatórios anuais de cada empresa entre os anos de 2016-2021, sob a hipótese de que a transformação digital foi responsável por impulsionar novos paradigmas na criação de valor. Como na construção de novas formas para implementação de práticas sustentáveis no mercado do luxo e na evolução de novas tecnologias que visam melhorar os produtos e a experiência dos clientes.

## **2. Revisão da literatura**

Neste capítulo pretende-se compreender os conceitos do luxo e *e-commerce*, além das motivações para a transformação digital e as suas principais ferramentas.

### **2.1 Conceito do luxo**

O conceito da palavra luxo não é de origem recente. O seu surgimento é datado desde a antiguidade, por Aristóteles, que o definia e caracterizava pela construção dos templos religiosos, símbolos da época, que traziam como referência os excessos (Chandon, Laurent, & Valette-Florence, 2015; Kapferer & Laurent, 2016).

Na evolução histórica, esse conceito passou a abranger mais privilegiados, sendo exercido em outras posições sociais. A começar pela realeza, até chegar na aristocracia, nas autoridades religiosas e nos militares. Das classes mencionadas, é sempre possível identificar um ponto comum, que é a constante evidência pública, o que foi fundamental para constituírem o seu prestígio e destaque social (Abbott, 2008). Dessa forma, a relação

entre riqueza e luxo foi estabelecida. Era necessário provar o seu *status* a partir de símbolos luxuosos.

Segundo a literatura de Danziger (2011) às percepções de cada indivíduo para aquilo que considera luxo é mutável, desde o conceito ideal, a visão e até mesmo a própria definição do termo, o que depende diretamente da sua vivência pessoal. Ou seja, o luxo é validado a partir da experiência de cada pessoa, na posição de consumidor (Wiedman, Hennigs, & Siebels, 2007).

Na mesma direção, D'Angelo (2006) descreve o luxo como uma criação do Homem para a distinção social, ao juntar diversos símbolos e significados a determinados produtos, que, entretanto, para terem sua opulência afirmada, são necessários a validação e o entendimento dos seus consumidores.

### **2.1.1 O posicionamento do luxo na teoria de Maslow**

A literatura de Lloyd e Luk (2010) aponta que os consumidores de produtos de luxo sentem satisfação psicológica e emocional quando os compram, ao considerar o fator de afirmação pessoal. As marcas de luxo são construídas com um forte plano emocional, para expressar significados relacionados ao simbolismo social, pessoal e ao estilo de vida, e são utilizadas como ferramentas para que os consumidores protejam a sua posição social (Hung et al., 2020).

Os bens de luxo estão exclusivamente ligados à função do prestígio (Young, 2010). Sempre conectados com o objetivo de satisfazer os desejos e necessidades não básicas dos consumidores, os que os torna também correlacionados à riqueza, exclusividade e poder (Li et al., 2012).

De acordo com os estudos realizados por Maslow (2000) foi criada uma hierarquia com as necessidades pessoais e profissionais, divididas em cinco princípios básicos, por ordem de importância. Teoria que ajuda na compreensão do conceito e consumo do luxo, que segundo Giglio (2005) estão diretamente associadas às necessidades de estima e criação de valor pessoal, buscando prestígio e admiração dos indivíduos com os quais convivem.

Esta teoria pode ser contextualizada a partir da interpretação apresentada por Danziger (2005), que sugere a divisão piramidal em quatro etapas apresentadas pela Figura

3, seguindo apenas o luxo como direcionamento para criar as demandas e necessidades de autorrealização.

Estas fases são caracterizadas por:

1. Primeira: os consumidores percebem o luxo estritamente relacionado com as marcas que os produtos são vinculados, como por exemplo Prada, Cartier, Chanel, entre outras;
2. Segunda: os consumidores reconhecem o luxo através das características principais dos seus produtos e serviços, como por exemplo o material dos produtos e a sua embalagem;
3. Terceira: os consumidores realizam compras extravagantes e desnecessárias, a partir de conceitos efêmeros e supérfluos sobre o *status* que o luxo traz;
4. Quarta: os consumidores consomem e compram itens de luxo para viver a experiência sensorial de algo exclusivo, em busca do sentimento de poder.

**Figura 3** – Pirâmide das Necessidades de autorrealização (Dazinger, 2005)



**Fonte:** desenvolvimento autoral

A teoria permite perceber o consumo do luxo e como, a partir do preço e da exclusividade, os produtos tornam-se sinais de riqueza (Dubois, 2020). Da mesma forma que os serviços de luxo são vistos como experiências exclusivas e extraordinárias (Wirtz, Holmqvist, & Fritze, 2020).

## **2.2 Motivação para a transformação digital**

Segundo Hoffmann (2012) a internet identifica-se como um meio de massa, o que contrasta completamente com os códigos tradicionais de exclusividade associados à indústria do luxo. Por esse motivo, foi uma plataforma rejeitada por este sector, por não ser considerada um canal de distribuição legítimo.

As marcas de luxo precisam manter-se relevantes para que os consumidores se adaptem às novas formas de interação (Roggeveen & Sethuraman, 2020). Com isso, surge a necessidade de desenvolver novas estratégias de negócios omnichannel, que visam melhorar a experiência do usuário e otimizar o relacionamento com o público.

A transformação digital pode ser analisada com o uso de tecnologias que visam alterar um modelo de negócios e fornecer novas oportunidades de geração de receita e valor (Gartner, 2019). Consequentemente, a transformação digital é um “imperativo estratégico nas agendas de liderança” (Warner & Wäger, 2019, p. 4), dado que em muitos mercados é impossível ter fortes capacidades sem digitalização (Gandhi et al., 2018). Como resultado, as plataformas digitais impactam o desempenho das empresas, e alteram os processos pelos quais entregam valor (Stallkamp & Schotter, 2019).

A tecnologia é um elemento chave para a transformação do modelo de negócios (Dilyard et al., 2021; Wang, 2021), especialmente em marcas de luxo. Esta transição não implica mudar a estratégia e passar definitivamente do offline para o online, mas sim integrar a experiência de compra e o contato com a marca (Duma & Studer, 2020) por meio da transformação digital (McKinsey & Company, 2018).

Além disso, alguns autores mostram que os novos formatos de retalho têm um foco centrado no cliente, permitindo que os retalhistas inovem e reduzam custos quando comparados às lojas (Gauri et al., 2021). Para serem competitivos, os retalhistas podem criar uma nova experiência para os consumidores utilizando a inteligência artificial e as tecnologias.

## **2.3 Ferramentas para a transformação digital**

O processo de transformação digital nas empresas é apresentado como um acontecimento multifacetado (Crittenden et al., 2019) com inúmeras implicações (Tekic &

Koroteev, 2019). A transição para o digital pode utilizar ferramentas emergentes de novas tecnologias, como no caso da *Internet of Things* (IoT) (Caro & Sadr, 2019). Paralelamente, pode estar concentrada na utilização das redes sociais com o intuito de integrar mais o consumidor nos produtos e serviços *online*, o que resulta numa maior interação B2C (*Business-to-Consumer*), e na descoberta de novas demandas, e formatos de vendas (Kaplan & Haenlein, 2010).

Todavia, a transformação digital pode representar uma renovação do modelo de negócios vigente numa empresa (Crittenden et al., 2019), sendo tratado como um processo vinculado às mudanças e adesões de novas tecnologias digitais, que modificam os seus processos, produtos, serviços, organização interna e emergem novos conceitos de gestão (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015).

A difusão das tecnologias digitais caracteriza-se como um acontecimento dinâmico e de fácil mutação (Lam & Law, 2019), que interliga as atividades de uma empresa. Estas exigem a implementação de planos de ação, em concordância com as novas possibilidades tecnológicas (Westerman, 2018), alinhadas com as tendências de mercado e as demandas de procura.

A indústria do luxo tem interagido cada vez mais com as tecnologias digitais, e para identificar as mais relevantes para o futuro, a Alcimed (2017), empresa de consultoria francesa, apontou as 11 principais tecnologias a serem seguidas para garantir a agilidade e competitividade nessa indústria, sendo elas: Tecnologia de nuvem, *Big Data*, Inteligência artificial, Cibersegurança, *Tags*, RFID (*radio frequency identification* – identificação por radiofrequência), *Internet of Things* (IoT), *Robots/Cobots*, *Drones*, Manufatura aditiva (Impressão 3D), e Tecnologia imersiva.

O processo de transformação digital deve ser visto como uma mudança complexa que não se restringe apenas ao uso das medias sociais. É uma transição tecnológica que ocorre com a digitalização dos diversos níveis na gestão empresarial, tendo como base ferramentas que promovem o desenvolvimento das marcas, nos âmbitos da sustentabilidade, logística, publicidade, vendas, entre outras.

Adicionalmente, as ferramentas destacadas nas secções a seguir serão apresentadas no formato conceitual para que possam ter uma contextualização empírica desenvolvida

nas secções 4.5 e 4.6, utilizadas para identificar e justificar as estratégias para a transformação digital nas empresas estudadas.

### **2.3.1 Inteligência Artificial**

A Inteligência Artificial facilita o desenvolvimento de novos modelos, meios, formas e arquiteturas de sistemas para o domínio da fabricação inteligente (Bo-Hu Li, 2017). É responsável por integrar a indústria, possibilitando a melhor eficiência e qualidade, aumentando a flexibilidade da produção, enriquecendo os canais e formas de comunicação. Assim como, estimula a satisfação, a promoção da demanda do consumidor, o que afeta profundamente o desenvolvimento do setor. Sendo essa uma ferramenta fundamental para revolucionar completamente a indústria, não apenas os seus novos modelos de negócios, como também as novas formas de produção, que impactam o sistema organizacional das empresas (Pupillo, 2019).

### **2.3.2 Sustentabilidade socioambiental**

As marcas de luxo percebem que os novos consumidores estão preocupados com valores sociais e sustentáveis, visando a construção de um mundo melhor para as gerações futuras (Gutsatz & Heine, 2018; Lopez, 2020). O que as levam a inovar em diversas vertentes para implementar uma estratégia sustentável aos seus produtos (Kunz et al., 2020), utilizando diferentes tecnologias para transformar o modelo de negócios (Wang, 2021) e comunicando os impactos relacionados aos ODS (Kunz et al., 2020).

Nesse contexto, as tecnologias digitais são empregadas no desenvolvimento sustentável das empresas. Como por exemplo, no menor impacto da extração de matérias-primas, no aperfeiçoamento do design, na produção, tendo em conta a redução do desperdício das embalagens e na melhor gestão da distribuição. Assim como o desenvolvimento de tecnologias voltadas para a manutenção, reutilização e descarte das produções (Hansen, Grosse-Dunker, Reichwald, 2009, p.687).

### **2.3.3 Plataformas digitais**

A presença nas plataformas digitais é fundamental para que as marcas estejam conectadas e alinhadas com os seus clientes, assim como na busca por novos

consumidores. Segundo o relatório State of Fashion (McKinsey & Company, 2022)<sup>6</sup>, o uso das mídias sociais para descobrir e comprar ganhou força no decorrer da pandemia, pois os clientes – incapazes de visitar lojas ou socializar pessoalmente durante os confinamentos – passaram mais tempo em casa. Nesse cenário, 74% dos consumidores dizem que, atualmente, são mais influenciados a comprar pelas mídias sociais do que antes da pandemia e 70% citam roupas como uma das categorias de produtos que mais compram *online*<sup>7</sup>.

Relativamente, à comunicação interna, a utilização destas ferramentas auxilia a aproximação entre a gestão e os colaboradores. Assim como, organiza as atividades externas com os seus fornecedores, parceiros e clientes, integrando todos os níveis das operações e processos. Entende-se por plataformas digitais desde as redes sociais, tais como Facebook, Instagram, Tiktok, até plataformas internas desenvolvidas para gerir as relações com fornecedores e colaboradores.

### **2.3.4 Logística e distribuição**

Para manter a competitividade no mercado global, a indústria da moda vem aumentando a sua velocidade na entrega de novos produtos aos clientes e na resposta eficiente das mudanças, e novas demandas do mercado (Choy et al., 2008; Jacobs, 2006). Conseqüentemente, o desempenho da cadeia de suprimentos pode ser melhorado identificando as abordagens e ferramentas para automatizar os processos logísticos e de distribuição (Choy et al., 2008), visando uma maior agilidade, redução dos custos e diminuição dos desperdícios.

### **2.3.5 Recursos humanos**

A transformação digital é responsável por oferecer acesso universal aos serviços de recursos humanos (RH) por meio de tecnologias e aplicativos baseados na *web*, o que muda radicalmente as práticas de gestão do RH, seja no âmbito interno com os seus colaboradores, milhõesou no que tange aos processos de recrutamento.

---

<sup>6</sup><https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>

<sup>7</sup> Sanika Gothivarekar, “Social media: As much for shopping as for socializing”, Bazaarvoice, May 18, 2021, <https://www.bazaarvoice.com/blog/social-media-is-for-shopping/>

Segundo a pesquisa anual de 2010 realizada pelo *HR Systems Survey*, é possível afirmar que as organizações que adotam com sucesso ferramentas avançadas de tecnologia de RH, superam aquelas que não o fazem. Entretanto, a simples automação destes processos, não garantem uma vantagem competitiva, por sua vez, as empresas devem determinar como usar a tecnologia para transformar as suas práticas e comercializar a sua marca.

A transformação digital neste setor da indústria, baseia-se na tecnologia com vista a simplificar os processos e reduzir os encargos administrativos; competir de forma mais eficaz por talentos globais; melhorar o atendimento e o acesso a dados para funcionários e gerentes; fornecer métricas em tempo real para permitir que os gestores identifiquem tendências e desempenhem um trabalho mais eficiente; e fornecer bases para planos de formação mais inclusivos. Ou seja, uma transformação que permite ao setor de recursos humanos desempenhar um papel mais estratégico no modelo de negócios adotado.

## **2.4 Crescimento do e-commerce global**

A definição de comércio eletrónico ou *e-commerce*, por Almeida Júnior (2007), é caracterizada como uma transação comercial realizada especificamente pela *web*. O comércio digital está baseado no conjunto de todos os processos desenvolvidos no ambiente eletrónico, tendo como foco principal atender o mercado consumidor e as demandas abrangidas por ele.

Para alcançar maior escalabilidade e internacionalizar de forma mais eficaz, muitas empresas utilizam plataformas digitais, o que inevitavelmente implica o uso extensivo da Internet e das tecnologias de comunicação para virtualizar as suas operações (Fu et al., 2017; Benyayer & Kupp, 2017).

Segundo o resultado do Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2025<sup>8</sup>, em 2021, as vendas de comércio eletrónico no retalho totalizam, aproximadamente, 4,9 trilhões de dólares em todo o mundo. Prevê-se que, em 2025, esse número cresça 50% atingindo cerca de 7,4 trilhões de dólares.

Enquanto algumas empresas líderes de luxo acreditam que, para algumas das suas categorias, a experiência de compra do cliente final deve ser sempre em uma loja física, as

---

<sup>8</sup>[www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/](http://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/)

marcas de luxo têm feito esforços na frente do comércio eletrônico, o que provocou um crescimento significativo (The Fashion Law, 2022)<sup>9</sup>. Embora as marcas de luxo precisem vender os seus produtos com cuidado, para que não sejam democratizados (Bastien & Kapferer, 2012).

No século XXI, especialmente durante o confinamento, provocado pela pandemia do COVID-19, as rotinas passaram a ser mais dependentes da utilização do e-commerce (Romańczuk, Bachnik & Kurek, 2022). Situação que acelerou a digitalização, tornando o comércio eletrônico um dos principais players do mercado consumidor, incluindo o nicho refinado dos que consomem marcas de luxo.

## **2.5 PRISMA: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses**

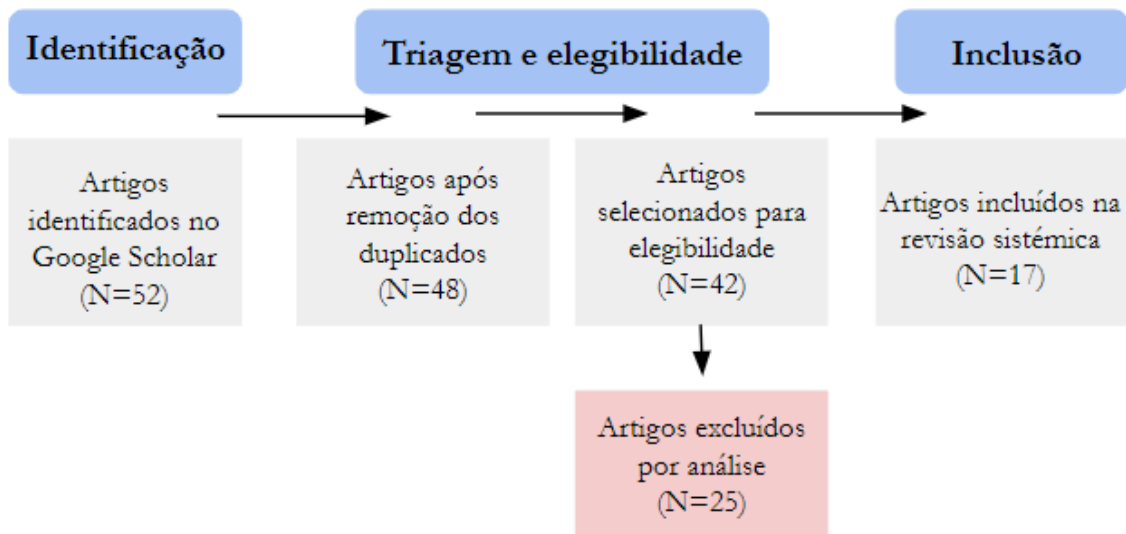
A revisão da literatura da presente investigação foi baseada seguindo as diretrizes do método PRISMA - Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (Moher et al., 2009). Foram realizadas duas revisões sistemáticas de estudos publicados: uma relativa aos conceitos e ferramentas utilizadas pelas empresas de luxo, com vista à transformação digital; e outra referente ao crescimento e vantagens desempenhadas pela digitalização e e-commerce de luxo. Para as pesquisas utilizou-se a base de dados Google Scholar, e restringiu-se à procura de artigos em inglês, no período entre 2000 e 2022. Os seguintes termos de pesquisa usados são: “luxury and digital transformation” e “luxury industry and e-commerce”.

Os títulos dos artigos foram primeiro examinados, removendo-se posteriormente os artigos em duplicado. Caso os títulos indicassem possível inclusão para a revisão, o resumo e as conclusões eram lidas; em caso de dúvida, o artigo era lido na íntegra. As Figuras 4 e 5 correspondem aos diagramas de fluxo de informação, através das diferentes fases da revisão sistemática, para “luxo e transformação digital” e “e-commerce de luxo”, respetivamente.

---

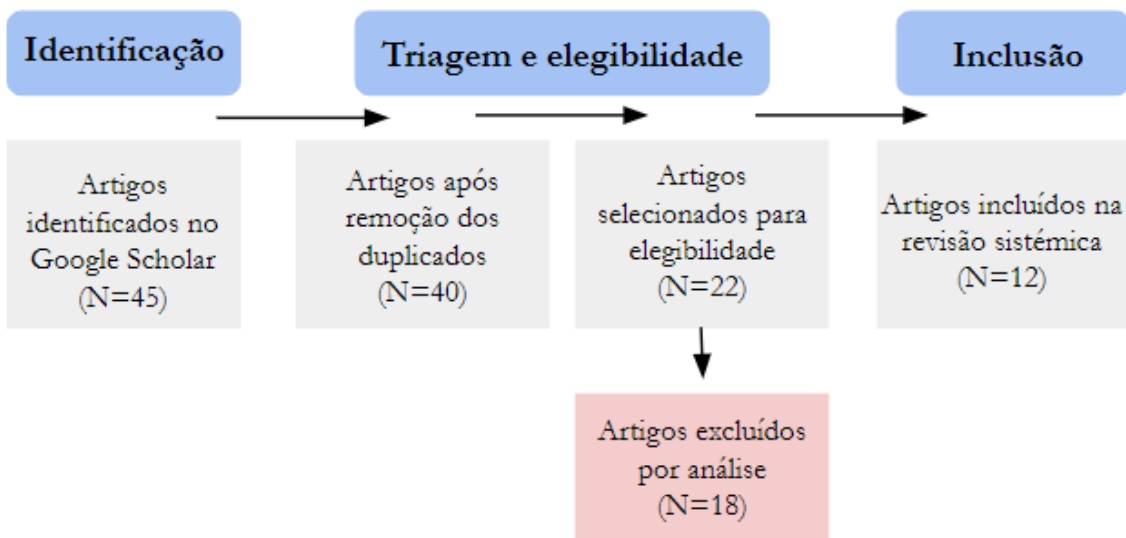
<sup>9</sup>[www.thefashionlaw.com/as-e-commerce-sales-surge-what-are-luxury-giants-doing/](http://www.thefashionlaw.com/as-e-commerce-sales-surge-what-are-luxury-giants-doing/)

**Figura 4-** Diagrama de fluxo PRISMA da pesquisa sobre o luxo e a transformação digital.



**Fonte:** Moher et al., 2009

**Figura 5-** Diagrama de fluxo PRISMA da pesquisa sobre o *e-commerce* na indústria do luxo.



**Fonte:** Moher et al., 2009

Apenas foram recolhidos os dados relevantes à revisão, que no caso consistem nos objetivos de cada estudo. O cruzamento das palavras-chaves resultou no total de 97 artigos, com 29 artigos finais considerados de alta relevância para a presente investigação.

A revisão de literatura encontrada, a partir do procedimento do método PRISMA, encontra-se destacada no Anexo, nas Figuras 1 e 2. Adicionalmente, os resultados

encontrados constatam que essa temática foi amplamente explorada por pesquisadores durante o século XXI, firmando-se como um assunto relevante e atual.

A Figura 6 e 7 apresentação os principais autores que abordam o tema deste trabalho no meio científico, que permite mensura a importância da temática no mercado digital do comércio das marcas de luxo. Desta feita vale contextualizar os autores de maior relevância para esta tese.

**Figura 6-** Literatura relativa ao “e-commerce de luxo” entre 2000 e 2020.

Literatura relativa ao “e-commerce de luxo” entre 2000 e 2020	Autor	Ano
	Kaplan, A. M., & Haenlein, M.	2010
	Geerts, A.	2013
	Motta, J., Filipe, S., & Barbosa, M.	2014
	Strebinger, A., & Rusetski, A.	2016
	Fu, W., Wang, Q., & Zhao, X.	2017
	Isaías, P., Sousa, I. D. de, Carvalho, L. C., & Alturas, B.	2017
	Nambisan, S.	2017
	Gutsatz, M., & Heine, K.	2018
	Duma, F., & Studer, P.	2020
	Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Howerton, E.	2021
	Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M.-E., Cordente-Rodríguez, M., & Gómez-Borja, M. Á.	2021
	Romańczuk, S. S., Bachnik, K. & Kurek M.	2022

Fonte: desenvolvimento autoral

**Figura 7-** Literatura relativa ao “luxo e transformação digital” entre 2000 e 2020.

Literatura relativa ao “luxo e transformação digital” entre 2000 e 2020	Autor	Ano
	Dubois, B., & Duquesne, P.	2001
	Choy, K.L., Chow, K.H., Moon, K.L., Zeng, X., Lau, H.C.W., Chan, F.T.S.	2008
	Chevalier, M.; Mazzalovo, G	2008
	Kapferer, J., & Bastien, V.	2009
	Danziger, P.	2011
	Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., & von Leipzig, K.	2017
	Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O.	2017
	Bai, H.	2018
	Tekic, Z., & Koroteev, D.	2019
	Lam, C., & Law, R.	2019
	Pupillo, M.	2019
	Warner, K. S. R., & Wäger, M.	2019
	Cabigiosu, A.	2020
	Dubois, D.	2020
	Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R.	2020
Dilyard, J., Zhao, S., & You, J. J.	2021	
Wang, H.	2021	

**Fonte:** desenvolvimento autoral

Os autores Lorenzo-Romero et al., (2021) e Wang (2021) tem como objetivo em suas obras apresentar a integração dos canais digitais, através da uniformização da experiência por meio de um estudo sobre as empresas espanholas no setor da moda e acessórios, que utilizam o e-commerce como ferramenta de venda. E justificam a

tecnologia como um elemento crucial na transformação das estratégias omnichannel das marcas de luxo.

Segundo Duma & Studer (2020) implementar o marketing de mídia social torna-se essencial. Os autores tratam as ferramentas digitais de forma a proporcionar uma evolução positiva das marcas ao preservar seu espaço no mercado digital, pois os compradores modernos utilizam meios tecnológicos atualizados.

As marcas de luxo são estudadas por Gartner (2021); Rutsatz & Heine (2018); Cabigiosu (2020) e Lopez (2020), com ênfase na busca contínua em melhorar o desenvolvimento das suas áreas digitais, como de websites, e-commerce, canais de marketing digital e redes sociais. Justificam também que elas são impulsionadoras dos benefícios socioambientais, ao incluírem valores sociais e sustentáveis nas suas estratégias, ampliando o universo de abrangência de consumidores e fortalecendo o comércio.

Segundo Kane (2019); Sebastian et al. (2017) e Lam & Law (2019) na atualidade, as empresas priorizam adaptar-se ao mundo digital, quando investem em novas tecnologias para permanecer na vanguarda do desenvolvimento, ao conquistarem maior interatividade, mobilidade, globalização e velocidade de acesso.

Na teoria de Maslow (2000) e Giglio (2005) foi desenvolvida uma hierarquia entre as necessidades pessoais e profissionais, hierarquizadas em cinco princípios, que atuam na concepção do conceito e consumo do luxo. Estas estão associadas às necessidades de utilização e criação de valor pelo consumidor, na indústria da moda de luxo.

Segundo Tekic & Koroteev (2019) e Crittenden (2019) as vantagens que a era digital propicia estão relacionadas a expansão da comunicação de informações de novos produtos e serviços, que resultam na sobrevivência destas organizações em meio às novas exigências da sociedade digital. Tais transformações no comportamento do mercado consumidor da moda de luxo, refletem diretamente no resultado financeiro empresarial, transformando as práticas tradicionais, com novas estratégias e perfis de venda, como é o caso do e-commerce de luxo.

### 3. Método de investigação

A investigação científica tem por definição o objetivo de solucionar uma problemática pré-definida por meio de um método organizado, lógico, rigoroso e objetivo, visando obter respostas e esclarecer a questão através da recolha e análise de dados, seguida das suas conclusões (Sekaran & Bougie, 2013).

A pesquisa qualitativa, foi escolhida como sendo a metodologia de pesquisa mais razoável para responder à questão proposta, pois oferece uma investigação muito ampla sobre o tema, e conecta muitos assuntos e métodos. No final, existem vários métodos diferentes para interpretar a pesquisa qualitativa. É importante que o método de interpretação escolhido seja bem estruturado para agregar valor. Durante o processo de interpretação, a criatividade desempenha um papel relevante. Deve-se ter em mente que, cada um tem a sua própria forma de interpretar, o que significa que não existe uma interpretação errada (Denzin & Lincoln, 1994).

O propósito do estudo é a recolha de informações qualitativas que apresentam e caracterizam as estratégias da transformação digital dos três maiores conglomerados de luxo no mercado europeu, tendo em conta os relatórios anuais oficiais publicados. O que resultará na perceção das relações estratégicas definidas entre as variáveis definidas (Sekaran & Bougie, 2013).

Com vista a atingir o objetivo primordial do estudo desenvolvido por meio desta dissertação, a abordagem qualitativa será utilizada e dividida em duas técnicas de recolha de dados, sendo elas: a observação e a pesquisa documental. A primeira, consiste na observação do cenário empresarial e social, na qual as empresas estão inseridas. No que concerne à segunda, é complementada por uma pesquisa documental através dos relatórios anuais, pesquisas científicas, revistas académicas, artigos científicos e canais da *web*.

A análise do conteúdo é um conjunto de técnicas analíticas que exploram de forma sistemática e objetiva os conteúdos selecionados (Bardin, 2018), com o objetivo de compreender criticamente o material estudado e os seus significados explícitos ou ocultos (Mozzato & Grzybovski, 2011).

## **4. Pesquisa e análise qualitativa**

Neste capítulo será realizada uma breve explicação sobre os três conglomerados de luxo, LVMH, Kering e Richemont. Serão apresentados os conceitos gerais de cada empresa e os valores individuais das suas receitas anuais entre 2016 e 2021. Nesta secção serão realizadas a recolha e análise qualitativa, exclusivamente dos relatórios anuais oficiais, de onde serão retiradas as estratégias de digitalização implementadas entre os anos de 2016-2021.

### **4.1 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton**

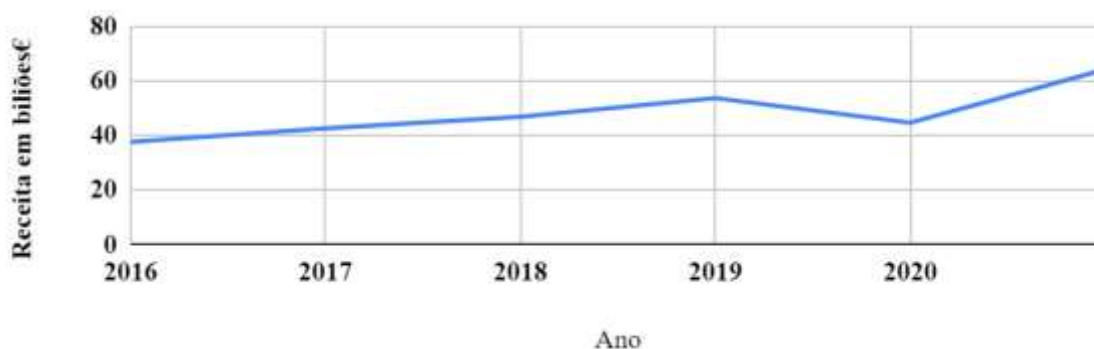
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, mais conhecida como LVMH, é um grupo multinacional francês que possui mais de 75 marcas de prestígio ao redor do mundo. O grupo tem sede em Paris e é presidido por Bernard Arnault, o décimo homem mais rico do mundo.

A LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, grupo líder mundial de artigos de luxo, registrou receita de 64,2 bilhões de euros em 2021, um aumento de 44% em relação a 2020 e de 20% em relação a 2019. O crescimento orgânico da receita foi de 36% em relação a 2020 e 14% em relação a 2019, apresentado na Figura 8. O que confirma o retorno de um forte impulso do crescimento, após a grave interrupção no primeiro semestre de 2020, resultante da pandemia (LVMH, 2021).

As atividades da LVMH estão principalmente focadas na indústria do luxo e os seus produtos são divididos em cinco áreas genéricas:

- Vinhos e bebidas espirituosas;
- Moda e artigos de couro;
- Perfumes e Cosméticos;
- Relógios e Jóias;
- Retalho seletivo.

**Figura 8** – Gráfico da Receita anual da LVMH em bilhões de euros (2016-2021)



Fonte: Statista 2022<sup>10</sup>

## 4.2 Kering

Desde a sua fundação, em 1963, o Grupo transformou-se, guiado pelo espírito empreendedor e pelo compromisso de procurar constantemente o crescimento e a criação de valor (Kering, 2021).

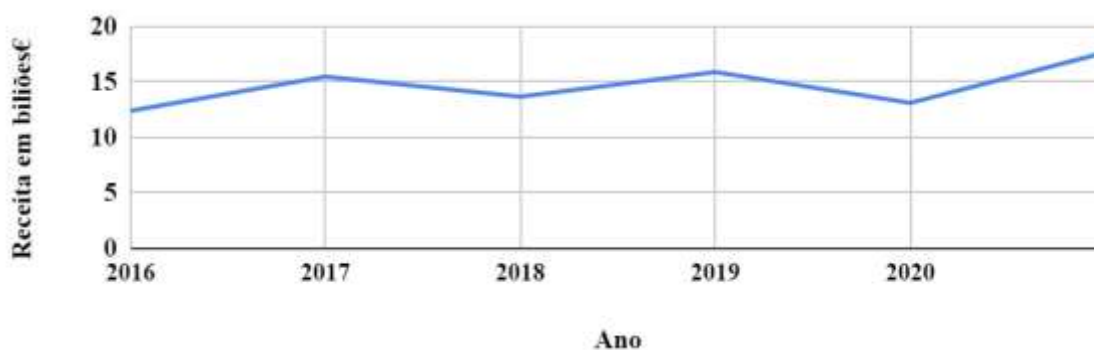
Fundado por François Pinault como empresa de madeira e materiais de construção, o Grupo reposicionou-se no mercado retalhista nos anos 90 e rapidamente tornou-se um dos principais *players* europeus do setor. A aquisição de uma participação de controle no Grupo Gucci, em 1999, marcou uma nova etapa no desenvolvimento do Grupo, que no qual estabeleceu um conjunto coerente de marcas de luxo complementares.

Atualmente, é detida em 41,7% pela *holding* Artémis, que é controlada pela família Pinault, fundadora do Grupo. A estrutura da propriedade do Grupo tornou-se cada vez mais internacional ao longo da sua história, refletindo no crescimento e na transformação do Grupo ao redor do mundo. Os investidores institucionais possuem 53,5% de suas ações, sendo 7,4% detidos por instituições francesas e 46,1% por investidores residentes fora da França, a evolução financeira apresentada na Figura 9. A empresa está sediada em Paris e, em 2021, a Kering teve uma receita total de aproximadamente, 17,64 bilhões de euros (Statista, 2021).

---

<sup>10</sup><https://www.statista.com/statistics/245852/total-revenue-of-the-lvmh-group-worldwide/>

**Figura 9** – Gráfico da Receita anual da Kering em bilhões de euros (2016-2021)



Fonte: Statista 2022<sup>11</sup>

### 4.3 Richemont

Fundada em 1988, pelo empresário sul-africano Johann Rupert, a Compagnie Financière Richemont S.A., conhecida como Richemont, é uma holding de bens de luxo com sede na Suíça. Por meio das suas várias subsidiárias, a Richemont produz e vende jóias, relógios, artigos de couro, canetas, armas de fogo, roupas e acessórios. A Richemont é negociada publicamente como CFR, na SIX Swiss Exchange e na JSE Securities Exchange.

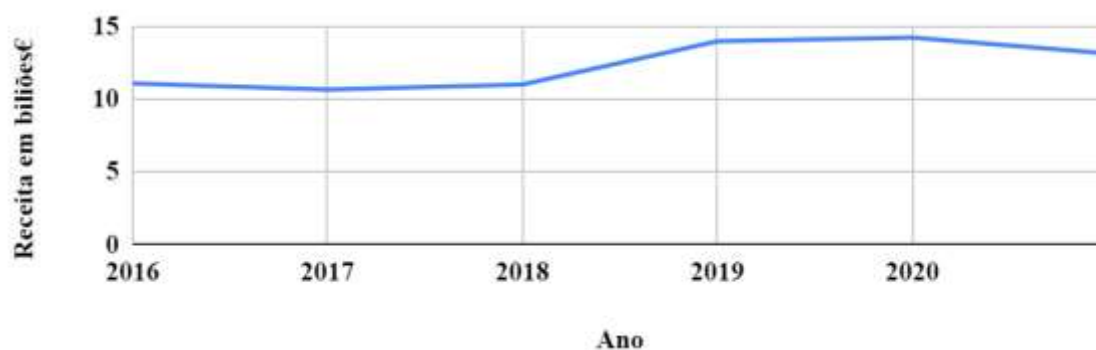
Em 2020, devido à pandemia, foram encerrados pontos de vendas, centros logísticos e fábricas, e ainda presenciou-se a interrupção do turismo internacional, o que desencadeou a queda das vendas do conglomerado em 25% a câmbio constante e 26% a câmbio real, no primeiro semestre do exercício financeiro (Richemont, 2020). Em 2021, as vendas aumentaram 46% a taxas de câmbio reais e 44% a taxas de câmbio constantes, com aumentos de dois dígitos em todas as áreas de negócios, regiões e canais (Richemont, 2021).

O ano de 2021 encerrou com o aumento do lucro anual em 61% para € 2.079 milhões, o que mostra um aumento de 55% na posição líquida de caixa para € 5.251 milhões, suportada por um forte fluxo de caixa das atividades operacionais e uma gestão rigorosa do capital de giro, de acordo com o relatório anual, ora apresentado pela Figura 10.

<sup>11</sup><https://www.statista.com/statistics/267466/global-revenue-of-the-kering-group/>

Desde a expansão para o digital impulsionada pelo cenário pandêmico, o foco contínuo da empresa tem sido centrado nos clientes, o que resultou em vendas diretas progredindo mais de 76%, operadas diretamente nas lojas físicas e no retalho *online*.

**Figura 10** - Gráfico da Receita Richemont anual de 2016-2021 em bilhões de euros



Fonte: Statista 2022<sup>12</sup>

#### 4.5 Relatórios anuais

A recolha das informações contidas nos relatórios anuais e análise qualitativa estarão compreendidas em tabelas individuais apresentadas na figura 11, que correspondem aos anos 2016 até 2021. Serão destacadas as estratégias do processo de transformação digital dos conglomerados e as suas respetivas marcas. Por meio de uma análise qualitativa, exclusivamente realizada com base nos relatórios anuais oficiais publicados pela LVMH, Kering e Richemont, nos seus *websites*. A análise abordará os seguintes pontos de identificação: 1) Inteligência Artificial; 2) Sustentabilidade socioambiental; 3) Plataformas digitais; 4) Logística e distribuição; e 5) Recursos humanos.

Esta secção tem como objetivo contribuir para a perceção das inovações, e por fim, analisar de forma comparativa os seus processos e gestões no campo da digitalização do mercado de luxo.

##### 4.5.1 Relatórios anuais LVMH 2016-2021.

**Figura 11** – Quadro dos Relatórios anuais LVMH 2016-2021.

<b>LVMH</b> Estratégias para a transformação digital Análises dos relatórios anuais 2016-2021
---

<sup>12</sup> <https://www.statista.com/statistics/245948/total-sales-of-the-richemont-group-worldwide/>

<b>2016<sup>13</sup></b>
<p>Plataforma “LVMH View”;</p> <p>Plataforma digital Inside LVMH;</p> <p>LVMH Luxury Lab;</p> <p>Dior em Nova York, experiência imersiva de um desfile de moda;</p> <p>A Sephora e a estratégia omnicanal, com esforços no desenvolvimento de aplicações móveis;</p> <p>O novo conceito de varejo da Sephora, Beauty TIP Workshop. Experiência de compra associada ao digital;</p> <p>A marca TAG Heuer Connected se constitui como o melhor da relojoaria e da tecnologia digital;</p> <p>A Make Up For Ever acelerou sua estratégia digital e abriu seu primeiro espaço interativo;</p> <p>A Krug atualizou suas embalagens com um design ecologicamente correto;</p> <p>LVMH lançou um evento digital global pela primeira vez em 2016;</p> <p>A Viva Technology, fórum de novas ideias, com destaque às inovações do Grupo;</p> <p>Hennessy instala viticultura sustentável com sistemas agrícolas que reduzem o uso de pesticidas;</p>
<b>2017<sup>14</sup></b>
<p>Lançamento da plataforma digital “24S”;</p> <p>Lançamento da plataforma Clos19;</p> <p>Parceria com o LinkedIn;</p> <p>Céline intensificou seus esforços digitais, com o lançamento das vendas online na França;</p> <p>A Hennessy lançou o Master Blender’s Selection N°2 como nova plataforma de comunicação;</p> <p>A Sephora criou o Beauty Board, uma plataforma para curtir e marcar os produtos que usam;</p> <p>A Sephora oferece online aulas de beleza e workshops organizados por profissionais de beleza;</p> <p>Lançada a <i>La Maison des Startups</i> da LVMH, uma aceleradora de startups em Paris;</p> <p>Louis Vuitton lançou um nova tecnologia de relógio digital conectado;</p> <p>Segunda edição do Viva Technology, evento voltado para a transformação digital;</p> <p>O lançamento digital da iniciativa Dior Love Chainde que visa a caridade global inovadora;</p> <p>Chaumet desenvolve museus virtuais com exposições, publicações e conteúdo digital;</p> <p>A Guerlain possui uma análise digital para definir o perfil de fragrância pessoal do cliente;</p> <p>Hennessy inaugura instalação em Paris com avanços tecnológicos e responsabilidade ambiental;</p> <p>Lançamento do programa <i>Fostering Creativity</i> para inovação e sustentabilidade na indústria do luxo;</p> <p>Plataforma CEDRE, que gerencia a reciclagem dos resíduos produzidos pelo Grupo;</p> <p>Glenmorangie inaugurou uma tecnologia que purifica 95% das águas residuais de sua destilaria.</p>
<b>2018<sup>15</sup></b>
<p>Nova edição do programa digital Inside LVMH;</p> <p>Kenzo inaugurou sua presença digital nos Estados Unidos;</p> <p>A Sephora lança vendas online na Alemanha, e novas versões dos sites na França e China;</p> <p>A Sephora passa a oferecer mais serviços de beleza e maquiagem no ecossistema digital;</p> <p>Marca o crescimento da plataforma digital 24S;</p> <p>A Woodinville Whiskey Company utiliza a plataforma Clos19 para selecionar produtos e</p>

<sup>13</sup> [https://r.lvmh-static.com/uploads/2017/03/lvmh\\_ra\\_gb\\_2016.pdf](https://r.lvmh-static.com/uploads/2017/03/lvmh_ra_gb_2016.pdf)

<sup>14</sup> [https://r.lvmh-static.com/uploads/2018/03/lvmh\\_ra\\_2017-va.pdf](https://r.lvmh-static.com/uploads/2018/03/lvmh_ra_2017-va.pdf)

<sup>15</sup> [https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/rapport-annuel-lvmh-2018\\_va.pdf](https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/rapport-annuel-lvmh-2018_va.pdf)

experiências exclusivas;  
Lançada a terceira edição do Viva Technology, dedicada à transformação digital;  
Novo programa de aceleração na Station F, o maior campus de startups do mundo;  
A Fendi apresentou novo design de bolsa em uma campanha de marketing digital inovadora;  
Fenty Beauty by Rihanna é sucesso mundial com uma forte presença digital;  
Sephoria: Virtual House of Beauty. Evento voltado para a experiência virtual do tipo metaverso;  
A Moët Hennessy usa inteligência artificial para criar experiências de degustação;  
A Guerlain Parfumeur permite que explorem as fragrâncias a partir de perfumes digitais;  
Programa Krug Encounters. Lançado a partir da plataforma Krug Echoes para experiências de degustação;  
Manifattura Thélios, um sistema de fabricação com controle total de todas as etapas da produção.

#### 2019<sup>16</sup>

Plataforma digital SHERO. Compartilhar vídeos e podcasts para desenvolver as carreiras das mulheres do Grupo;  
Quarta edição do Viva Technology, apresentou o Luxury Lab com soluções para as novas necessidades de experiência dos clientes;  
Grupo publica vagas em uma plataforma digital interna;  
“Hennessy X.O – The Seven Worlds” foi uma das campanhas digitais mais assistidas da indústria do luxo;  
O programa Inside LVMH foi lançado na China, com apoio da plataforma WeChat;  
A plataforma digital 24S segue a progredir com uma clientela cada vez mais internacional;  
Evento *Geek mais Chic*, uma experiência de compra digital com funções imersivas;  
Guerlain lançou o Bee Respect, uma plataforma digital informativa sobre os produtos da marca;  
A plataforma CEDRE, passa a ser utilizada por 11 *Maisons* e também processa artigos de couro;  
O evento “*Future LIFE*” reuniu a LVMH para focar nas várias áreas do design sustentável;  
Sephora equipou as suas lojas com iluminação LED, dispositivos inteligentes de gestão de energia e modernizou seus pontos de venda com sistemas de aquecimento e ar condicionado ecológicos.

#### 2020<sup>17</sup>

Destacam-se os desfiles digitais da *Maison* Christian Dior Couture;  
Ano marcado pela acelerada adoção da tecnologia digital entre as *Maisons* do Grupo;  
A LVMH inovou ao gravar e transmitir seu primeiro programa de rádio no SHERO;  
A LVMH realizou uma cerimônia totalmente virtual do LVMH Innovation Award;  
A aceleradora *La Maison des Startups* da LVMH recebeu remotamente sua quarta turma;  
Celine avançou na plataforma chinesa WeChat, e o lançamento do seu *e-commerce* em vinte países;

<sup>16</sup> <https://hosting.fluidbook.com/LVMH/2019interactiveannualreport/en/index.html#/page/0>

<sup>17</sup> <https://hosting.fluidbook.com/LVMH/2020interactiveannualreport/en/#/page/0>

A Sephora passou a oferecer aos clientes consultas em vídeo ao vivo com consultores de beleza;  
 O *Institut de Métiers D'excellence* (IME) da LVMH realizou sua 7ª classe virtualmente;  
 A Starboard Cruise Services reforçaram seu canal de distribuição digital, implementaram novas e rigorosas diretrizes de saúde e segurança nas lojas;  
 O *TAG Heuer Connected* é lançado como uma nova geração de relógios, num ecossistema digital;  
 Belmond transformou suas plataformas digitais ao oferecer entretenimento, como shows, oficinas de culinária e aulas de meditação;  
 A Sephora China lançou o *Sephora Virtual Day*, um evento digital exclusivo;  
 Promoveu o *Voices of Inclusion*, um evento digital realizado durante o Pride Month 2020, que apresentou a política de Diversidade e Inclusão da LVMH;  
*L'Émission Engagée*, uma versão digital do seu tradicional Jantar Engaged Maisons;  
 O Grupo ofereceu suporte online a alunos universitários com estágios, cursos e visitas virtuais;  
 Parceria com a *Bertrand Piccard's Solar Impulse Foundation* possibilitou a seleção de novas soluções energéticas que foram apresentadas durante a Semana do Clima LVMH, em conjunto com o LVMH Carbon Fund;  
 A Veuve Clicquot em parceria com o coletivo Sista, criaram uma plataforma que reúne a expertise de 100 mentoras para oferecer às mulheres empreendedoras 1.000 horas de orientação e diálogo.

### 2021<sup>18</sup>

Marcou a aceleração das vendas online, impulsionadas por campanhas digitais;  
 O Grupo estendeu o acesso à *LVMH Alert Line* ao público externo, plataforma online de denúncias;  
 LVMH e Central Saint Martins firmam nova parceria para criar plataforma de pesquisa focada em luxo regenerativo;  
 A aquisição da Feelunique, um dos principais no segmento de beleza online no Reino Unido;  
 Novas iniciativas de comércio eletrônico transnacional para atender vários países da Ásia;  
 Sephora impulsionou o desenvolvimento de novos serviços para garantir uma experiência de compra omnicanal;  
 O setor de viagens o Grupo desenvolve iniciativas digitais para fidelizar o cliente;  
*Distributed file system* (DFS) acelera sua transformação omnichannel por meio de um programa inovador “Travel E-Tail” para seus clientes e parceiros;  
 O Grupo LVMH lançou uma nova intranet global chamada *Voices*;  
 Eastman e Parfums Christian Dior passam a usar tecnologias de reciclagem de plásticos para fazer suas embalagens;  
 A LVMH juntamente com o Prada Group e a Cartier (uma subsidiária da Richemont), anunciou o lançamento do *Aura Blockchain Consortium*: uma solução blockchain global única;  
 A LVMH aderiu ao consórcio Eco-Beauty Score;  
 Lançado a plataforma de *e-commerce* Nona Source, onde as *Maisons* da LVMH podem vender seus tecidos e couro não utilizados;  
 Louis Vuitton lança uma coleção de *upcycling*, feitas com retalhos de couro;  
 A Guerlain através da plataforma Bee Respect, que divulga publicamente a origem e o ciclo de vida dos ingredientes e materiais de embalagem de seus produtos.

**Fonte:** rapport-annuel-lvmh-2016-2021.

Tendo como base os dados recolhidos da LVMH demonstrados na Figura 12, é possível identificar que no decorrer dos anos o mercado de atuação das suas marcas tem se tornado cada vez mais fragmentado, assim como as jornadas dos clientes e os hábitos de

<sup>18</sup> [https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/03/lvmh\\_rapport-annuel-2021-va.pdf](https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/03/lvmh_rapport-annuel-2021-va.pdf)

compra tornaram-se mais complexos. A empresa passou a expandir os seus horizontes para além das revistas e de outras medias tradicionais. Percebe-se que, os seus consumidores, principalmente o público mais jovem, utilizam diversas opções digitais para manter-se informado, comunicar-se com amigos e fazer compras. Desta forma, o conglomerado tem como foco nas suas atividades, gerar um maior reconhecimento das suas marcas e construir pontos de contato diferentes com os seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Os dados evidenciam o crescente uso de tecnologias digitais nas suas atividades comerciais, com vista a enriquecer a experiência do seu público *premium*, tanto *online* quanto nas lojas físicas. As suas estratégias digitais e *omnichannel* tornaram-se prioridade no primeiro momento da sua transição digital em 2016, e com o desenvolvimento nestes setores, o conglomerado passou também a concentrar-se em trazer experiências únicas, para além das ferramentas de compras. Entretanto, mesmo com essa partilha de recursos, as estratégias abordadas por cada marca respeitam as identidades individuais e a autonomia de cada uma delas.

Como mencionado no relatório anual de 2020, todas as marcas do Grupo têm implementado plataformas de vendas *online* independentes e intensificado as suas iniciativas de conteúdo digital. Para manter a exclusividade mesmo no campo digital, o conglomerado recusa-se a envolver-se em ofertas especiais excessivas e vendas paralelas, na procura por garantir o forte apelo ao nome das suas *Maisons*. As marcas da LVMH veem a tecnologia digital como uma ferramenta que permite a criação de valor, proximidade, personalização e experiência perfeitamente planeada para o cliente (LVMH, 2016).

Com destaque para o desempenho dos artigos de Moda e Couro, em 2021 foi responsável por liderar as vendas, impulsionado pela utilização das plataformas digitais como ferramenta de vendas. Esse sector do grupo atingiu níveis recordes, com as receitas totalizando 30,8 biliões de euros em 2021, acima dos 21,2 biliões de euros e 22,2 biliões de euros em 2020 e 2019, respetivamente. As margens operacionais também aumentaram em 2021, totalizando 41,6% (de 33,9% e 33% em 2020 e 2019)<sup>19</sup>. Esses resultados foram ajudados pelo forte investimento na presença digital das suas marcas.

---

<sup>19</sup> [www.thefashionlaw.com/lvmh-sales-top-71-billion-in-2021-helped-by-fashion-leather-goods/](http://www.thefashionlaw.com/lvmh-sales-top-71-billion-in-2021-helped-by-fashion-leather-goods/)

#### 4.5.2 Relatórios anuais Kering 2016-2021.

Figura 12 - Quadro dos Relatórios anuais Kering 2016-2021.

<b>Kering</b> Estratégias para a transformação digital Análises dos relatórios anuais 2016-2021
<b>2016<sup>20</sup></b>
A inovação digital da Gucci foi classificada como número um no L2 Fashion Digital IQ Index; A Pomellato implementou uma nova estratégia digital a partir do e-commerce; A Kering investe em plataformas de e-commerce ao lado de canais tradicionais; O potencial de crescimento do canal <i>Travel Retail</i> vem sendo explorado; A categoria Sportstyle da PUMA teve lançamentos de produtos na plataforma DO YOU; A Kering deu aos funcionários acesso a uma plataforma exclusiva de e-learning; A Kering faz lançamento de uma Newsletter regular do Presidente e CEO; A plataforma logística da Kering trabalha na redução de embalagens, o que resulta em uma melhora na taxa de ocupação dos caminhões e na redução das viaturas estradas; 5ª edição da campanha anual White Ribbon for Women, partilhada online e em lojas; Iniciativa pioneira com plataformas inovadoras voltadas para o desenvolvimento sustentável; A Kering aderiu à International Platform for Insetting (IPI), que visa incentivar as empresas a reduzir as emissões de CO2 em suas respectivas cadeias de suprimentos; A Volcom desenvolveu seu canal interno de vídeos dedicado à sustentabilidade; Lançamento da Plataforma de Algodão Orgânico (OCP) que oferece suporte técnico e financeiro para o fornecimento de algodão orgânico.
<b>2017<sup>21</sup></b>
Gucci liderou o “Digital IQ Index®: Fashion”; A estratégia da Pomellato para a comunicação é focada em novos embaixadores jovens e digitais; A marca Qeelin realizou campanha digital #beqeelinbeyourself, com atrizes, cantoras e modelos; Lançamento do My EP&L, aplicação gratuita para atender designers, estudantes e clientes, com o objetivo de divulgar as principais mensagens sobre os impactos ambientais dos produtos; A rede de distribuição da Ulysse Nardin foi atualizada com um novo display de visual

<sup>20</sup> <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/0ec9d68b47937b42/original/2016-Annual-Report.pdf>

<sup>21</sup> <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/33383a7535e11073/original/2017-Reference-Document.pdf>

<p>merchandising nas novas lojas físicas;</p> <p>A rede de sustentabilidade da Kering reúne equipas corporativas e de marca para compartilhar as melhores práticas de outros setores e aprender sobre abordagens disruptivas derivadas de novas tecnologias digitais;</p> <p>Módulo de produto foi adicionado aos sistemas digitais para Lucros&amp;Perdas Ambientais;</p> <p>Parceria Plug&amp;Pla, que mantém as marcas em contato com a comunidade de startups;</p> <p>Implantação de um banco de dados online que permite que as marcas acessem facilmente os têxteis sustentáveis propostos pelo <i>Materials Innovation Lab</i> (MIL);</p> <p>A marca Ulysse Nardin instalou controles remotos via tablets digitais para aquecimento, ventilação e ar condicionado nas suas instalações;</p> <p>A Kering realizou uma série de workshops para compartilhar sua abordagem EP&amp;L, uma ferramenta de medição para o Luxo sustentável, com o cenário da moda chinesa;</p> <p>O grupo Kering implanta a tecnologia LED para iluminação nas lojas de diversas marcas;</p> <p>Kering firma parceria com a Repreve, fornecedora de fibra PET reciclada, em ação de conscientização sobre tecnologia de reciclagem de garrafas plásticas para fabricação de fibras têxteis.</p>
<b>2018<sup>22</sup></b>
<p>A estratégia digital da Kering, passa a ser internalizada totalmente, no âmbito das atividades de comércio eletrônico, que eram até o momento tratadas por meio da joint venture com o Yoox Net-a-Porter Group (YNAP);</p> <p>Em um cenário de comércio eletrônico global em rápida evolução com mudanças nas expectativas dos consumidores, a liderança da Gucci nessa área foi endossada pelo Digital IQ Index®: Fashion. A marca Top Genius pelo terceiro ano consecutivo;</p> <p>A Saint Laurent adota uma estratégia digital clara e uma presença consistente e forte nas mídias sociais estabelecendo sólida visibilidade online, tornando-se em 2018 a marca que mais cresce no Instagram, Weibo e YouTube;</p> <p>Alexander McQueen estendeu a presença da empresa no ecossistema digital a partir das plataformas JD.com (Toplife) e a Farfetch;</p> <p>A inauguração do Gucci ArtLab. Um centro de desenvolvimento e excelência para artigos de couro e calçados;</p> <p>Sob o acordo com a Maison Cartier, a fábrica da Manufacture Cartier Lunettes, está equipada com inovações tecnológicas e maquinários da categoria;</p> <p>Uma nova plataforma digital introduzida no final de 2018 facilita a interação entre o gestor de linha, o gestor de RH e o candidato ao longo de todo o processo de recrutamento, aumentando a visibilidade das vagas e melhorando a experiência do candidato;</p> <p>A Kering desenvolveu uma plataforma digital única para todos os colaboradores em todo o mundo, permitindo padronizar os processos de gestão e simplificar e acelerar o compartilhamento de dados necessários para gerenciar talentos globalmente, de forma mais transparente.</p>
<b>2019<sup>23</sup></b>
<p>Kering apresenta seu novo site. Oferece imersão total no universo da Kering e suas marcas;</p> <p>A Gucci atraiu novos consumidores a partir das parcerias com os principais sites de e-commerce;</p> <p>Lançamento do novo centro global de atendimento ao cliente da Gucci;</p> <p>Alexander McQueen desenvolveu suas próprias plataformas e inclui-se em plataformas chinesas</p>

<sup>22</sup>[solutions.vwdservices.com/products/documents/2ce929cb-bd6e-41d6-8252-167e3c7dd2db/?c=ioaFOwi1MPp9C84tyO%2FpcJyN%2B3cnv7KOPq6ZNIUGxi2CmO7mqhwuX9GE9D7s4HZk](https://solutions.vwdservices.com/products/documents/2ce929cb-bd6e-41d6-8252-167e3c7dd2db/?c=ioaFOwi1MPp9C84tyO%2FpcJyN%2B3cnv7KOPq6ZNIUGxi2CmO7mqhwuX9GE9D7s4HZk)

<sup>23</sup><https://keringcorporate.dam.kering.com/m/1eee8a6e64959f3/original/2019-Universal-Registration-Document.pdf>

<p>como Weibo e WeChat;  Lançamento de um novo site da marca Ulysse Nardin;  Atualizações semanais na plataforma de comunicação dos colaboradores para todos os funcionários interessados em vagas abertas para mobilidade interna;  Infraestrutura unificada que concede acesso em tempo real a uma única fonte de dados;  Adoção de um conjunto de soluções de TI integradas;  Atualização dos sistemas e procedimentos de cibersegurança;  Gucci hospeda o <i>Fast Company European Innovation Festival</i>, focada colaboração para o desenvolvimento da inteligência artificial;  <i>Hack to Act</i>, o primeiro hackathon organizado pela Kering para o luxo sustentável.</p>
<b>2020<sup>24</sup></b>
<p>Gucci e Alibaba Group anunciaram a abertura da loja Gucci no Tmall Luxury Pavilion;  Saint Laurent apresentou filmes digitais que demonstraram a capacidade da marca em adotar novas formas de expressão criativa;  A Saint Laurent adotou uma nova plataforma controlada e com integração completa da marca;  Alexander McQueen investe no digital por meio das mídias sociais chinesas, Weibo e WeChat;  Festival de cinema <i>GucciFest</i> na plataformas de streaming e no site dedicado a Gucci <i>Webcasts</i> de desfiles de moda;  Iniciativa digital #McQueenCreators lançada para inspirar a criatividade durante os eventos realizados online devido a pandemia de 2019;  Portal colaborativo para otimizar a comunicação entre a Kering e seus fornecedores;  Lançamento do MyMCQ, uma plataforma de moda inovadora baseada em blockchain;  Kering Learning, uma plataforma digital de treinamento para colaboradores;  Novo portal de fornecedores;  Laboratório de Inovação Sustentável, dedicado a Relógios e Joalheria;  O Grupo aumentou a segurança de TI com um plano de conscientização dos funcionários;  Plataforma de gestão de identidade do cliente para segurança no processo de autenticação online;  Portal online para fornecedores compartilharem boas práticas em relação à sustentabilidade;  Plataforma digital Kering Learning, Kering Influence Online, Kering Vision, e a criação de uma Comunidade de Talentos e Aprendizagem;  Treinamento digital em bordado gratuitamente na plataforma Udemy;  Lançamento de um endereço de e-mail institucional dedicado à sustentabilidade;  A Kering aderiu ao festival “We Love Green TV” que lançou uma edição 100% digital;  A Kering foi parceira do evento online <i>ELLE aime la planète</i> sobre questões ambientais.</p>
<b>2021<sup>25</sup></b>
<p>Lançamento de um programa mundial de formação em cibersegurança;  Criação da Kering Ventures. Seu objetivo é investir em novas tecnologias, marcas e modelos de negócios inovadores para o futuro do setor de luxo, por exemplo com investimentos na Vestiaire Collective (plataforma mundial de moda em segunda mão), Cocoon (serviço online de aluguel de bolsas de luxo) , e NTRWK (compras ao vivo);  O Grupo Kering apresenta um crescimento das capacidades de venda à distância e aumento do</p>

<sup>24</sup><https://www.globenewswire.com/news-release/2021/03/25/2199096/0/en/Kering-Press-release-2020-Universal-registration-document-available.html>

<sup>25</sup>[https://www.kering.com/assets/front/documents/Kering\\_2021\\_Universal\\_Registration\\_Document.pdf](https://www.kering.com/assets/front/documents/Kering_2021_Universal_Registration_Document.pdf)

número de campanhas;

Novas tecnologias para transformação das atividades logísticas, com vistas a encurtar os prazos de entrega, alcançar maior agilidade e reforçar as capacidades em todas as regiões;

O Grupo desenvolveu um programa de investimento plurianual para adaptar, melhorar, e reforçar a segurança dos seus sistemas de informação;

Realizada a segunda edição do Kering Generation Award com a plataforma global de inovação *Plug&Play* na China sobre o tema proteção da biodiversidade;

Desenvolve novas soluções sustentáveis para o abastecimento de matérias-primas, incluindo a exploração da biotecnologia e a promoção de uma economia circular.

A partir dos dados levantados é percebido que, na última década, a Kering passou por uma profunda mudança estratégica, na busca por ajudar as marcas a conquistarem o crescimento esperado relatados na Figura 12. O Grupo investe proativamente no desenvolvimento de plataformas de crescimento *cross-business* nas áreas de *e-commerce*, distribuição omnicanal, infraestrutura logística e tecnológica. O que mostra, em cada fase da transição digital, a implementação de ferramentas com vistas a otimizar todos os estágios de produção, até à experiência do consumidor final.

No mais recente relatório, a nova estratégia digital da Kering apresenta três pilares, sendo eles: visibilidade *online*, em particular nas redes sociais; desenvolvimento das vendas *online*; e aproveitamento da inteligência artificial e *big data* (Kering, 2021). Ou seja, um apoio constante para novas ideias no cenário digital, com vista a sedimentar as marcas do Grupo a partir das ofertas inovadoras que atendem às expectativas e aspirações dos clientes, despertando desejo, inspirando sonhos e explorando emoções.

Como prova dos investimentos nas estratégias digitais, a Kering revelou que, como grupo, suas vendas de *e-commerce* superaram 2 bilhões de euros em 2021, um aumento de 55% em relação ao ano anterior. Relata que a taxa de utilização do canal online dobrou em dois anos e em 2021 já responde por 15% do total de vendas em todo o mundo. Enquanto isso, na Europa Ocidental, as vendas de comércio eletrônico representaram 26% do total de vendas<sup>26</sup>.

Vários projetos foram criados para apoiar a Kering na sua transformação digital e impulsionar as suas atividades de comércio eletrônico, tais como *CRM*, ciência de dados e inovação com ferramentas *One-to-Many*, *One-to-Few* e *One-to-One*, que estão a melhorar consideravelmente a experiência e o atendimento ao cliente. A equipa de inovação do Grupo continua a cumprir a missão com duas prioridades (Kering, 2018): 1) incutir uma

---

<sup>26</sup> [www.thefashionlaw.com/as-e-commerce-sales-surge-what-are-luxury-giants-doing](http://www.thefashionlaw.com/as-e-commerce-sales-surge-what-are-luxury-giants-doing)

cultura interna de inovação, aplicando uma abordagem de teste e aprendizagem, compartilhando descobertas rapidamente e explorando tendências de negócios; 2) trabalhar com tecnologias disruptivas para enriquecer os modelos de negócios e apoiar novos esforços de sustentabilidade.

Os dados também deixam evidente que as iniciativas de inovações digitais e a busca por processos disruptivos, andam sempre alinhados com o objetivo do Grupo em crescer de forma sustentável. A Kering e as suas marcas visam alcançar o crescimento da receita das suas lojas, garantindo a expansão direcionada e seletiva das redes de retalho, para aumentar a exclusividade da distribuição e assegurar a trajetória de um crescimento rentável.

Munido de uma grande responsabilidade ambiental e social, presente na estrutura organizacional do Grupo. A sua promoção e crescimento estão vinculados a produtos cada vez mais conscientes dos impactos causados, além de premiar as melhores práticas de negócios, tais como o bom controlo de custos e a atualização dos processos. Num contexto de recursos naturais limitados, novos materiais de alta qualidade estão a ser criados e processos mais sustentáveis estão a ser desenvolvidos, o que mantém a Kering constantemente à procura de tecnologias inovadoras e disruptivas (Kering, 2018).

#### 4.5.3 Relatórios anuais Richemont 2016-2021

**Figura 13** – Quadro dos Relatórios anuais Richemont 2016-2021

<b>Richemont</b> Estratégias para a transformação digital Análises dos relatórios anuais 2016-2021
<b>2016<sup>27</sup></b>
Cartier desenvolve uma rede de comércio eletrónico com 19 versões móveis dos sites da marca; A Panerai lançou seu novo site com recursos adicionais; Alaia tem a sua primeira incursão no mundo do marketing digital; Chloe teve sua presença em plataformas regionais de mídia social na China também fortalecida, especialmente no WeChat com a primeira ativação de pré-venda; Montblanc disponibiliza uma série de exposições em um museu temporário, bem como através de várias animações digitais e de relações públicas; A ideia de um clube de cavalheiros da Montblanc constitui o eixo central do hub de conteúdo na plataforma de comércio eletrónico recém-lançada da marca; Purdey investe em plataforma digital que integra os processos na linha de frente e de <i>back-room</i> ;

<sup>27</sup> [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/r/richemont\\_2016.pdf](https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/r/richemont_2016.pdf)

A plataforma de e-commerce chinesa foi lançada;  
A Richemont tem plataformas de serviços compartilhados em todo o mundo;  
A Jaeger-LeCoultre criou o Atelier Reverso oferecendo uma variedade de pulseiras, mostradores e gravuras em uma ferramenta digital de loja;  
O Grupo apoia projetos digitais das marcas, como por exemplo operações globais de e-commerce estendidas para Hong Kong e Sudeste Asiático, bem como uma nova experiência de compra na plataforma WeChat na China e a atualização do Botão 'Comprar' no Instagram nos EUA;  
Richemont tornou-se participante da suíça do Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), que fornece uma plataforma local para empresas suíças discutirem assuntos de interesse comum;  
Richemont Retail Academies em Xangai e Macau fornecem plataformas para recrutamento e treinamento de pessoal para as marcas do Grupo em toda a China.

#### 2017<sup>28</sup>

O relançamento do site da IWC, com recursos completos de e-commerce;  
A Panerai lançou novos recursos do site. A versão chinesa agora está integrada à funcionalidade de comércio eletrônico, juntamente com a versão de comércio eletrônico dos EUA;  
Lançado o programa de clientes da Purdey chamado *Owners Club*;  
A boutique online da Shanghai Tang otimizou a experiência de compra;  
A Alaia estreia o negócio *Ready-To-Wear* com a Net-A-Porter;  
O movimento Chloé *girls* continua a crescer no Instagram, com engajamento do público digital;  
Centro de Relacionamento com o Cliente (CRC) da Richemont localizado na região do Japão, oferece um serviço para suas marcas e clientes, incluindo suporte de vendas de e-commerce;  
Para a reabertura da Cartier 5th Avenue Mansion em Nova York, o Grupo lançou uma nova versão de sua solução de varejo com recursos digitais aprimorados;  
O Grupo implementa um novo sistema de execução de fabricação a partir da habilitação de recursos da Indústria 4.0;  
Van Cleef & Arpels implementa projetos de *e-identity*, *e-services* e *e-sales*;  
A Montblanc lançou o Augmented Paper, um dispositivo que permite a transferência instantânea de notas manuscritas para um dispositivo móvel;  
A Montblanc realizou eventos de lançamento em Nova York, Veneza, Paris e Xangai explorando o universo da marca através de animações digitais.

#### 2018<sup>29</sup>

Planos de transformação da Baume & Mercier desenvolvido para e-commerce;  
A IWC lançou uma campanha publicitária multimídia mundial com Bradley Cooper;  
A Panerai colabora com influenciadores de mídia social e lança o projeto Panerai Traits;  
A Panerai a partir de parcerias com Milan Design Week, o London Design Festival e o Design Miami, continua a desenvolver suas capacidades omnicanal e conteúdo específico para redes de mídia social;

<sup>28</sup> <https://www.richemont.cn/media/emxojcca/annual-report-2017.pdf>

<sup>29</sup> [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/r/richemont\\_2018.pdf](https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/r/richemont_2018.pdf)

<p>IWC completou a nova família Ingenieur com uma coleção de relógios automáticos e cronógrafos, bem como um calendário digital perpétuo;</p> <p>Alfred Dunhill atualizou seu e-commerce para diminuir as barreiras entre online e offline;</p> <p>A Peter Millar realiza melhorias do seu site e campanhas de marketing digital;</p> <p>Van Cleef &amp; Arpels continua a implementar diferentes dimensões nas suas atividades digitais, como projetos de e-comunicação, e-services e e-vendas;</p> <p>A Richemont tem plataformas de serviços compartilhados em todo o mundo, bem como serviços de suporte central, como jurídico, logística, TI, recursos humanos, imobiliário e financeiro;</p> <p>Na América Latina, a Montblanc aprimora sua plataforma para simplificar a estrutura operacional e os processos no país;</p> <p>Apoiado por uma campanha digital global, a Montblanc apresentou uma nova coleção em cooperação com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF).</p>
<b>2019<sup>30</sup></b>
<p>A Panerai desenvolveu suas capacidades omnicanal com o lançamento do e-commerce;</p> <p>O lançamento do próprio <i>e-commerce</i> da marca Alaïa trouxe foco para a sua presença digital;</p> <p>A atualização do site da Peter Millar combinado com o marketing digital;</p> <p>A Richemont e o Alibaba Group anunciaram uma parceria estratégica global que traz as ofertas de NET-A-PORTER e MR PORTER aos consumidores chineses online;</p> <p>Lançada a nova marca digital afiliada à Baume &amp; Mercier, BAUME; A Dunhill, na China, foi pioneira no uso do <i>mini programming</i> de e-commerce da plataforma WeChat para unir comércio, conteúdo e experiência;</p> <p>A Richemont criou um sistema de Fornecimento Responsável;</p> <p>Melhorias no atendimento ao cliente incluíram o MR PORTER <i>Style Assistant</i>, um chatbot do Facebook Messenger;</p> <p>As inovações do Grupo em Inteligência Artificial e dispositivos móveis, oferecem novas maneiras de atender o cliente global de luxo;</p> <p>A Panerai continuou a enriquecer seu conceito único de “Laboratorio di Idee”, oferecendo edições como o submersível BMG-TechTM, um material exclusivo da Panerai, e o LAB-IDTM.</p>
<b>2020<sup>31</sup></b>
<p>A IWC explora novas alternativas de ferramentas digitais, como podcasts, e lista de reprodução de música personalizada para o consumidor;</p> <p>A IWC ampliou seus recursos de comércio eletrônico na Europa e na China por meio da loja NET-A-PORTER no Tmall do Alibaba;</p> <p>O canal do YouTube da Watchfinder dobrou seu alcance para meio milhão de assinantes;</p> <p>Para apoiar o crescimento de Peter Millar, o site de e-commerce da G/FORE foi relançado;</p>

<sup>30</sup> [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/r/richemont\\_2019.pdf](https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/r/richemont_2019.pdf)

<sup>31</sup> [https://www.richemont.com/media/qbehirls/rar-2020\\_27may.pdf](https://www.richemont.com/media/qbehirls/rar-2020_27may.pdf)

<p>A <i>Michelangelo Foundation for Creativity and Craftsmanship</i> realizou um projeto digital, o <i>Homo Faber Guide</i>;</p> <p>A Alaïa implementa uma importante parceria digital com a Mytheresa.com e uma boutique externa na Coreia do Sul, o que estabelece uma base digital e de varejo mais fortes;</p> <p>As funções regionais lançaram com sucesso uma série de novas iniciativas de negócios na região asiática com vistas a aprimorar ainda mais as soluções digitais centradas no cliente dessa região;</p> <p>A Montblanc adicionou à sua linha de smartwatches a inovação do Summit 2+;</p> <p>O YOOXMIRROR permitiu que os clientes desenvolvessem avatares digitais para experimentar roupas e compartilhar looks.</p> <p>Reformulação da plataforma de tecnologia e logística da MR PORTER;</p> <p>A Alaïa tem feito investimentos em novos sistemas de TI para suportar o crescimento;</p> <p>A YOOXYGEN, primeira plataforma online dedicada à moda responsável, marcou seu décimo aniversário com novas iniciativas sustentáveis;</p> <p>Expansão da plataforma NET SUSTAIN, que visa trazer mais informação sobre a sustentabilidade das marcas presentes na plataforma de e-commerce.</p>
<p><b>2021<sup>32</sup></b></p>
<p>Cartier, Van Cleef &amp; Arpels, IWC e Jaeger-LeCoultre fortaleceram suas redes de comércio eletrônico e aprimoraram ainda mais sua colaboração com o Tmall Luxury Pavilion do Alibaba;</p> <p>IWC lançou “Born of a Dream”. Projeto de curta-metragem cinematográfico;</p> <p>A Panerai organizou um evento P-Day 100% digital;</p> <p>O crescimento da G/FORE;</p> <p>Cartier e Richemont ativaram o comércio eletrônico nos Emirados Árabes e na Arábia Saudita;</p> <p>A Panerai mudou sua estratégia digital para o e-business editorial com o lançamento do PamCast;</p> <p>Roger Dubuis lançou uma nova experiência digital através da primeira flagship store virtual;</p> <p>Lançamento da AZ Factory em um evento digital durante a Paris Haute Couture 2021;</p> <p>A IWC apoiou a exposição digital Watches &amp; Wonders com a venda digital, incluindo produtos 3D, um estande imersivo de Realidade Virtual e uma aplicação de Realidade Aumentada;</p> <p>As inovações tecnológicas incluíram a expansão do YOOX Mirror, a ferramenta de estilo virtual;</p> <p>Cartier celebrou mulheres empreendedoras na premiação digital da <i>Cartier Women's Initiative</i>;</p> <p>A AZ Factory faz o lançamento da história do produto SuperTech-SuperChic, levando a alta tecnologia à alta moda;</p> <p>A Laureus trabalhou com o UNICEF para desenvolver novas ferramentas online de proteção infantil.</p>

Segundo os dados recolhidos apresentados na Figura 13, é percebido que os esforços para a transformação digital da empresa estão direcionados ao atendimento e experiência do consumidor. Paralelamente, para as inovações que visam a sustentabilidade do design e incremento dos produtos, desde novos materiais até novos modelos de distribuição. O Grupo também lançou soluções de modelo e *e-commerce* em novas localizações, e tem experimentado novas plataformas de gestão para o relacionamento dos dados futuros (Richemont, 2019).

<sup>32</sup> <https://www.richemont.com/media/twdkmw0r/richemont-annual-report-2021-for-web.pdf>

A Richemont mostra-se centrada na transição digital, desenvolvendo iniciativas para um ambiente de crescimento mais sustentável, adaptando a sua oferta de produtos, comunicação e distribuição a novos padrões de consumo. Ao mesmo tempo que aloca recursos principalmente para investigação e inovação, marketing digital, plataformas de vendas *online* e formação interna dos colaboradores.

As compras *online*, por telemóveis e outras plataformas provaram ser os principais impulsionadores do crescimento, como reforça Richemont ao relatar o aumento acentuado de clientes nos canais digitais (Richemont, 2021).

O foco contínuo centrado no cliente resultou em vendas diretas ao cliente progredindo para 76%, no canal de e-commerce. As vendas durante o ano de 2021 atingiram um recorde histórico de € 19,2 biliões, um aumento de 46% em relação ao ano anterior (+35% em um período comparativo de dois anos) com todas as marcas do Grupo33. Nos Distribuidores Online do Grupo, as vendas aumentaram 27% e os lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização atingiram o ponto de equilíbrio antes da contribuição negativa da Feng Mao, a joint venture chinesa com o Alibaba. A mudança para um modelo de negócios híbrido (mistura de propriedade de estoque e concessões eletrônicas/mercado) na NET-A-PORTER e YOOX, bem como os esforços de localização, progrediram ainda mais nas vendas e nos lucros do Grupo.

Desta forma, à medida que as marcas do conglomerado se adaptam aos novos níveis de demanda em constante mudança e às diferentes maneiras pelas quais os clientes preferem interagir, a transformação digital acelera a compreensão e a inovação por meio das ferramentas digitais.

O Grupo também relata o aumento da demanda dos clientes por mais opções, novidades e o *See-Now Buy-Now*, responsável por acelerar a penetração do digital e do ATAWAD (*Any Time, Anywhere, Any Device*). No entanto, os clientes também querem um toque mais personalizado, conselhos de estilo, curadoria e acesso às vozes por trás da marca, longe da abordagem de catálogo. Cenário que reafirma os padrões do mercado de luxo, que mesmo aderindo ao digital, ainda reivindicam a exclusividade como padrão de consumo.

---

<sup>33</sup><https://www.richemont.com/en/home/media/press-releases-and-news/richemont-delivers-strong-performance-for-the-year-ended-31-march-2022/>

## 4.6 Análise comparativa das estratégias

Todas as marcas estão a implementar de forma acelerada nas suas plataformas de vendas *online*, ao intensificar as iniciativas voltadas para o conteúdo digital. O crescimento das economias emergentes, a exposição cultural de novas populações a marcas globais e o uso crescente de novas tecnologias são agora, de forma generalizada, as principais fontes de criação de valor para estas empresas. Ou seja, o desafio principal passou a ser a superação da concorrência nos mais variados mercados, utilizando os recursos da transformação digital como ferramenta de mudança.

A pesquisa procurou mostrar, com as análises entre os anos de 2016 a 2021, o desenvolvimento de uma nova era na transformação digital. Foram fortes as apostas nas plataformas digitais como *Instagram* e *Facebook*. Também destaca-se o desenvolvimento das plataformas independentes de *e-commerce*, marcado por parcerias, eventos digitais, exposições e novos produtos. Sem deixar de mencionar as melhorias logísticas e de distribuição, que afetam não apenas o consumidor final, mas principalmente todo o processo interno de gestão, desde a relação com os colaboradores e fornecedores, além da consciencialização para os impactos socioambientais.

Os Grupos continuam a expandir estratégias de digitalização centradas no desenvolvimento das suas marcas com base na forte inovação, investimentos tecnológicos e parcerias de valor. Além de procurarem novos materiais e processos que possam agregar na qualidade dos seus produtos, na sua atratividade e distribuição.

Para o desenvolvimento desta análise, foram identificadas cinco ferramentas que envolvem as estratégias de digitalização. De forma geral, as empresas buscam desenvolver inovações, como parcerias, tecnologias e processos, dentro dos seguintes parâmetros: 1) Inteligência Artificial; 2) Sustentabilidade socioambiental; 3) Plataformas digitais; 4) Logística e distribuição; e 5) Recursos humanos.

Como não são ferramentas dependentes e limitantes, ao se vincularem à pesquisa e execução, trazem um resultado mais eficiente para as marcas.

### 4.6.1 Inteligência artificial

No ritmo global de digitalização e rápidas mudanças de processos e produtos, as marcas passam a adotar tecnologias que ultrapassam os limites do design, da fabricação e

da produção. O objetivo é alcançar novos avanços e benefícios para empresas, que têm realizado pesquisas e inovações no âmbito da inteligência artificial. Exemplo disso, são novos modelos virtuais que ajudam as marcas a apresentar as suas criações, que otimizam as experiências de navegação online, que auxiliam na redução do desperdício e na produção de soluções mais sustentáveis, além de cooperar com a gestão interna e o contato com os stakeholders.

Iniciativas como a da LVMH em 2018, quando realizou um evento com a marca Sephora utilizando o metaverso para gerar uma experiência de *beauty*. Assim como a Kering que em 2019 implementou mundialmente uma infraestrutura unificada que concede acesso em tempo real a uma única fonte de dados da empresa, e a Richemont que também em 2019, a partir da marca Dunhill, na China, foi pioneira no uso do *mini programming* de e-commerce da plataforma WeChat para unir comércio, conteúdo e experiência. Exemplos que apontam para uma estratégia tecnológica comum a longo termo entre os conglomerados estudados.

#### **4.6.2 Sustentabilidade socioambiental**

Enquanto o setor do luxo continua a crescer, gradualmente mais atenção tem sido dada aos impactos socioambientais negativos pelos quais a indústria é responsável. Por isso, os valores e as ações das empresas estão voltadas para novas atitudes de desenvolvimento sustentável. Agora visto como uma prioridade estratégica, esse compromisso identificado entre as empresas estudadas oferece iniciativas de valor para a questão da responsabilidade ética em geral, e ao papel que os Grupos querem exercer como posicionamento perante seus consumidores.

Exemplos podem ser destacados, como a Kering que em 2016 aderiu à *International Platform for Insetting* (IPI), que visa incentivar as empresas a reduzir as emissões de CO2 em suas respectivas cadeias de suprimentos, além de programas de compensação. Seguido por iniciativas da Richemont em 2017 que, a partir da marca Montblanc, apoiou uma campanha digital global para uma nova coleção em cooperação com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), na qual o valor arrecadado pela venda dos produtos da coleção foi doado para melhorar as condições de aprendizado de crianças em todo o mundo. E em 2020 pela LVMH que, focado no compartilhamento de tecnologia de baixo carbono, realizaram uma parceria com a *Bertrand Piccard's Solar Impulse Foundation* possibilitando a

seleção de novas soluções energéticas que foram apresentadas durante a Semana do Clima LVMH, em conjunto com o LVMH Carbon Fund.

#### **4.6.3 Plataformas digitais**

Em uma era voltada para o consumidor, a pesquisa aponta que transmitir a mensagem certa aos clientes e incentivá-los a participar das discussões é fundamental para que as empresas avancem em direção à digitalização. As gerações jovens estão exigindo singularidade, e há também o desejo de uma experiência que mescle o físico e o virtual, dessa forma todas as marcas estão respondendo de forma acelerada ao lançamento de suas plataformas de e-commerce e intensificando suas iniciativas de conteúdo digital.

Nesse contexto, as empresas estudadas implementam novas plataformas para otimizar a experiência do consumidor e também gerir suas gestões internas. Como por exemplo, a Richemont que desde 2016 apoia projetos digitais das suas marcas, como no caso das operações globais de *e-commerce* estendidas para Hong Kong e Sudeste Asiático, bem como uma nova experiência de compra na plataforma WeChat na China e a atualização do Botão “Comprar” no Instagram dos EUA. A Kering também coloca esforços nesse campo de atividades, resultados que vieram em 2017, quando pelo segundo ano consecutivo, a Gucci liderou o “Digital IQ Index®: Fashion”, atestando seus investimentos nos canais digitais. E a Richemont, que em 2019 implementou melhorias inovadoras no atendimento ao cliente online, no qual incluíram o MR. PORTER *Style Assistant*, um chatbot do Facebook Messenger projetado para ajudar os clientes em suas compras de fim de ano.

#### **4.6.4 Logística e distribuição**

A fabricação dos artigos de luxo, mesmo com toda a tecnologia já desenvolvida, ainda é majoritariamente impulsionada pelo custo da mão de obra. Nesse contexto, com os dados coletados, é percebido o vasto investimento das empresas na busca de soluções que potencializam e barateiam suas produções e facilitam a distribuição. Ou seja, identificou-se a oportunidade de utilizarem as tecnologias digitais para mapear os custos associados ao ciclo de produção, incluindo desperdícios, custos de back-office, distribuição e gestão de dados internos.

O três conglomerados estudados apresentam diversas iniciativas e pesquisas com o objetivo de implantar sistemas digitais e beneficiar suas cadeias logística e de distribuição,

na qual podem ser destacadas a Kering que em 2019 implementou numa escala mundial sua infraestrutura unificada que concede acesso em tempo real a uma única fonte de dados do Grupo, além da adoção de um conjunto de soluções de TI integradas, com soluções são mais flexíveis, econômicas e que diminuem o risco de obsolescência. Assim como a Richemont, que ainda em 2017 nas funções de *Supply Chain* e *Procurement*, iniciou um programa de reengenharia logística e investimento, lançado na Suíça e no Oriente Médio, com vistas a integração logística entre as marcas de moda e acessórios. E a LVMH que em 2021, juntamente com o Prada Group e a Cartier (uma subsidiária da Richemont), anunciou o lançamento do *Aura Blockchain Consortium*, sendo essa uma solução blockchain global única, aberta a todas as marcas de luxo em todo o mundo para atender desafios compartilhados no fornecimento responsável.

Em suma, buscar a excelência em todos os elos da cadeia de suprimentos é vital para as empresas, desenvolvendo estratégias de cadeia de suprimentos sustentável, e trabalhando em estreita colaboração com fornecedores e subcontratados.

#### **4.6.5 Recursos humanos**

Em um setor no qual o sucesso depende da produção criativa e do talento de design de uma empresa, a qualidade do time de colaboradores é uma vantagem poderosa. Dessa forma, como resultado da recolha de dados, foi possível perceber o investimento na digitalização dos departamentos de Recursos Humanos, deixando de lado práticas de recrutamento com métodos muito tradicionais, passando a aderir táticas digitais para o recrutamento de novos funcionários. Além de buscarem uma comunicação interna mais eficaz para suprir as demandas dos seus próprios colaboradores. Como aponta a LVMH (2017), a transformação digital nesse setor vem para facilitar o processo, fornecendo acesso a ferramentas que permitem uma avaliação mais granular dos funcionários e entender suas expectativas com a empresa.

Nesse cenário de digitalização as empresas estudadas também apresentam diversas iniciativas ao longo dos anos, tais como a da LVMH em 2016 que lançou a plataforma “LVMH View”, um sistema de ensino à distância que permite aos funcionários do Grupo se familiarizar com a cultura e história da empresa e suas marcas. A Richemont Richemont Retail Academies no mesmo ano em Xangai e Macau forneceu plataformas para recrutamento e treinamento de pessoal para as marcas do Grupo em toda a China. E a

Kering em 2018 disponibilizou uma nova plataforma digital visando facilitar a interação entre o gestor de linha, o gestor de RH e o candidato ao longo de todo o processo de recrutamento, aumentando a visibilidade das vagas e melhorando a experiência do candidato.

#### **4.7 Resultados comparativos dos relatórios**

No presente capítulo, o objetivo foi apresentar e discutir os resultados a partir da técnica de análise de conteúdo dos relatórios anuais oficiais disponibilizados por cada Grupo. Foram observadas as estratégias e componentes da transformação digital utilizadas pelas empresas entre os anos de 2016 até 2021.

No ponto de vista geral, as estratégias procuram uma expansão personalizada, com vista ao mercado Asiático e ao Oriente Médio. Os Grupos apostam na digitalização do seu conteúdo e comércio por meio das plataformas digitais locais, tais como WeChat e Weibo. Destaque para a estratégia da Richemont que realizou parceria entre a plataforma NET-A-PORTER e o Grupo Alibaba para auxiliar a sua expansão no comércio de luxo da China.

No que tange a sustentabilidade, todas as empresas desenvolvem ou apoiam plataformas digitais que incentivam os esforços socioambientais. Como por exemplo, o lançamento da aplicação MyEP&L da Kering, e o suporte da Richemont para as plataformas NET SUSTAIN e YOOXYGEN. A LVMH também se destaca pelo desenvolvimento da plataforma CEDRE, que tem como objetivo, o tratamento de resíduos nas indústrias, e a plataforma *Nona Source*, que assegura a reutilização reciclável de tecidos e couro sobressalentes. Os conglomerados mostram-se ativos nas pesquisas tecnológicas, na utilização de energias renováveis e na redução da eliminação do carbono.

Adicionalmente, a pesquisa qualitativa comprova que a digitalização não é apenas um canal de vendas, mas também guia as empresas a adaptarem as suas estruturas de custos e a melhorar cada etapa da cadeia de valor, de forma rápida e mais econômica. Assim como, a transformação digital mostrou-se capaz de oferecer uma experiência superior ao cliente por meio de um ecossistema rico em dados, em tempo real, nas plataformas digitais (Richemont, 2021).

## 5. Considerações finais

A questão central da investigação “Como ocorre e quais as estratégias para a transformação digital na indústria do luxo, sob a perspectiva dos três maiores conglomerados desse setor na Europa?” foi respondida a partir do presente estudo, no qual identificou as ferramentas e estratégias para a transformação digital utilizadas pelos três conglomerados estudados.

Na figura 14 estão sumarizadas as principais estratégias adotadas ou não pelas empresas, tornando visível a ação de cada marca analisada. Conteúdo este, desenvolvido a partir das avaliações comparativas de todos os relatórios estudados. O objetivo da elaboração da figura é apresentar e amparar de forma esquematizada a resposta para a questão de investigação.

**Figura 14** – Quadro da Observação das ferramentas digitais dos casos estudados

<b>Ferramentas</b>	<b>LVMH</b>	<b>Kering</b>	<b>Richemont</b>
Aplicações próprias para gestão de sustentabilidade	X	X	-
Parceria com plataformas voltadas para a gestão da sustentabilidade	X	X	X
Parceria com personalidades no meio digital	X	X	X
Plataformas para a gestão dos Recursos Humanos	X	X	X
Experiência imersiva no metaverso	X	-	-
Blockchain	X	-	X
Adesão às mídias sociais ocidentais	X	X	X
Adesão às mídias sociais orientais	X	X	X
Digitalização da assistência ao consumidor	X	X	X

**Fonte:** Compilação da autora

As estratégias de digitalização mostram-se primordialmente voltadas para a evolução das experiências de consumo dos clientes. Ou seja, o e-commerce das marcas geridas pelos Grupos estudados, podem ser definidos com base na extensão da linha de produtos inovadores (Yan & Qu, 2014), a partir da recolha de informações junto aos clientes, para criar novos artigos que respondam às novas demandas (Kotler, Kartajaya, &

Setiawan, 2017). Percebe-se que os Grupos utilizam a digitalização como ferramenta de análise para o percurso de compra dos consumidores, a partir de experiências imersivas online e nas lojas físicas. Destaca-se a LVMH que, em 2018, utilizou o metaverso como ferramenta imersiva no mercado de beauty, tornando-se pioneira nessa atividade.

A pesquisa pode concluir diante das estratégias analisadas, que o conglomerado com maior destaque nas atividades virtuais e tecnológicas, é a LVMH, sendo a referência para o processo de transformação digital. O Grupo mostra-se sempre um passo à frente, quando recorre às ferramentas como metaverso<sup>34</sup> e blockchain, antes dos demais grupos estudados. O que demonstra estar alinhado com as demandas do consumidor que procuram uma experiência de consumo sofisticada, digitalizada e imersiva, transformando o posicionamento das suas marcas no mercado digital, sem perder os seus valores de luxo e exclusividade.

Adicionalmente, a análise dos Grupos comprovou que as suas estratégias no mercado de luxo sedimentam-se no engajamento omnichannel, focado na criação de um lifestyle que atrai o público-alvo com conexões emocionais, por meio de uma comunicação e experiência de compra, com abordagem multicanal (Bai, 2018).

Como resultado, a presente investigação contribui para o entendimento de que a transformação digital tornou-se um avanço demandado pelo mercado e por suas novas faces de consumo. Estudada amplamente por pesquisadores contemporâneos, citados na revisão da literatura. A digitalização tornou-se uma oportunidade para as marcas de luxo se adaptarem aos novos meios de comunicação e atualizarem seus processos.

Entretanto, é percebida a necessidade de manter os requisitos que fundamentam o mercado do luxo, para não perder o caráter da exclusividade e qualidade. É imprescindível que as estratégias digitais estejam alinhadas com o perfil comercial do luxo e não resultem na dissociação dos valores das marcas, conseqüentemente no seu valor de mercado.

O processo de transição digital das marcas deve ser entendido como um complemento ao tradicional mercado do luxo e não uma inteira substituição de perspectiva. Estes avanços tecnológicos implementados na indústria do luxo devem ser percebidos

---

<sup>34</sup>[lmaisondesstartups.lvmh.com/tech-part-in-our-future-lvmh-invites-startups-from-around-the-world-to-compete-for-the-lvmh-innovation-award/](https://lmaisondesstartups.lvmh.com/tech-part-in-our-future-lvmh-invites-startups-from-around-the-world-to-compete-for-the-lvmh-innovation-award/)

como uma melhora na gestão e nos processos das empresas, na experiência dos consumidores.

Adicionalmente, a transformação digital gera um debate competitivo sobre o impacto social, entre políticos, economistas e líderes do setor. À medida que a digitalização penetra a sociedade nas suas atividades diárias, cresce a preocupação sobre como esta afeta questões relacionadas com os empregos, salários, desigualdade, saúde, eficiência de recursos e segurança. As tecnologias digitais transformam fundamentalmente as organizações, com o ritmo das mudanças tecnológicas ao elevar o desafio. As organizações devem ter uma estratégia coerente que inclua um plano de requalificação dos funcionários. A transformação digital é constantemente responsável por criar novos títulos, postos de trabalho, novos tipos de organizações e até novos setores da economia, como segurança digital e ciência de dados.

### **5.1 Implicações teóricas e práticas do estudo**

Este estudo permitiu identificar e apresentar as estratégias de transformação digital desenvolvidas pelos três conglomerados destacados. Presenciam-se novas tecnologias e aberturas para possíveis caminhos de investigações futuras. As concepções de luxo e as ferramentas mais importantes foram abordadas a partir de uma análise teórica dos conceitos. Quanto às ferramentas, foram utilizadas como instrumentos de análise comparativa, tendo em conta a percepção temporal das empresas entre os anos de 2016 até 2021. Assim, sugere-se a continuação da investigação com outros materiais de pesquisa e parâmetros de comparação, tendo como objetivo a análise das concepções apresentadas nesta pesquisa, e se ainda são mantidas ou alteradas.

### **5.2 Limitações do estudo**

Os resultados obtidos a partir do estudo analítico estão diretamente associados à qualidade dos conceitos observados no material selecionado (Strebinger & Ruserski, 2016). Como aponta a metodologia adotada, os materiais utilizados para realizar a análise dos dados qualitativos das empresas, mostram-se alinhados com o contexto atual das estratégias de digitalização.

Todavia, as limitações deste estudo devem ser entendidas quando comparadas aos resultados obtidos por diferentes analistas, pois quando desenvolvidas sobre os mesmos

materiais de estudo, poderão ter percepções distintas, considerando que a análise de conteúdos também está vinculada e é suscetível à metodologia de interpretação (Mozzato & Grzybovski, 2011).

O estudo também é limitado, porque para além das possíveis comparações entre pesquisas, apenas uma investigadora realizou o desenvolvimento deste material, ficando suscetível a erros de interpretação dos relatórios e artigos selecionados. Nesse sentido, uma análise concomitante por outro investigador, possibilita a comparação dos dados percebidos, seria uma forma de aprimorar e reduzir as imprecisões resultantes do estudo.

Com base em Geerts (2013), às pesquisas que resultam de análises elaboradas por dois investigadores, passíveis de comparações e percepções, possibilitam a identificação de erros mais facilmente. Ou seja, a análise de conteúdo é percebida como uma técnica apurada, que requer mais tempo e atenção minuciosa por parte dos pesquisadores, com um perfil disciplinado e rigoroso de exploração (Mozzato & Grzybovski, 2011). Entretanto, o investigador não é uma figura neutra e a sua interpretação exerce influência, justificando a necessidade de um sistema analítico que detecte disparidades (Mozzato et al., 2011, p. 740).

Ademais, para estabelecer a relação direta de sucesso ou fracasso das marcas, pelo maior ou menor grau de transição digital dentro das empresas, será sempre sujeita a confirmação com dados mais precisos, estes são de uso restrito e interno para cada uma delas, detentoras dos reais números de ganhos e perdas.

### **5.3 Referencias que embasam a investigação da Pesquisa**

O tema desenvolvido nesta pesquisa, mesmo ao tratar-se de um assunto recente no meio científico, foi possível apresentar uma base sólida de obras que abordam a digitalização como ferramenta de estudo, conforme apresentam as figuras 6 e 7, onde constam autores consultados na produção textual. Todas as informações discutidas no corpo deste trabalho foram embasadas e fundamentadas dentro dos objetivos propostos.

### **5.4 Recomendações para Futuras Pesquisas**

O tema abordado nesta tese de mestrado, poderá incentivar a condução de diversas variações de pesquisa dentro da temática da transformação digital no cenário do luxo. A principal motivação é a constante evolução e mudanças no mercado consumidor e no surgimento de novas tecnologias que passam a alterar processos e produtos. Assim, o

conhecimento passível de ser estudado nesse âmbito é diversificado e ilimitado. Visto também o crescente interesse por investigações que definam estratégias voltadas para o comportamento e experiência do consumidor.

Para futuras pesquisas, indica-se maior abrangência nos materiais analisados para que os resultados relacionados com a causa-efeito das estratégias, tenham mais embasamentos e diferentes perspectivas. A conclusão desta análise revela ser possível aprofundar e complementar os estudos com os tópicos destacados a seguir:

- Realizar o estudo na perspectiva dos consumidores, no intuito de identificar quais os novos valores percebidos pelos clientes, a partir da implementação das estratégias de transformação digital aplicadas pelas empresas de luxo;
- Realizar um estudo mais prolongado e aprofundado com base nos valores quantitativos que possam apresentar os resultados financeiros obtidos com as estratégias implementadas;
- Realizar a apresentação tecnológica detalhada das plataformas e sistemas operacionais, com vista a perceber quais os sistemas que são mais eficientes, tendo sempre em conta os objetivos de cada empresa.

É necessário que os estudos nessa temática sejam contínuos e sistemáticos, pois as novas tecnologias surgem e sofrem alterações em um cenário dinâmico, e as conclusões obtidas representam a realidade de um período temporal curto, sendo necessárias as atualizações constantes.

## Referências

- Abbott, C. (2008). *Louis XIV, Makers of History Series*. Illinois: Gutenberg Project.
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2012) *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Londres: Kogan Page.
- Almeida Jr., E. Comércio eletrônico (e-commerce), 2007. Disponível em: <http://blog.segr.com.br/wpcontent/uploads/2013/09/Com%C3%A9rcioEletr%C3%B4nico.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- Amatulli, c. (2011). Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the italian market. *Journal of fashion marketing and management*.
- Azevedo, C. O; Odone, M. P.; Coelho, Marcos Antônio Pereira. Estudo sobre a evolução do comércio eletrônico, suas formas de pagamentos digitais e suas preocupações quanto à segurança e a privacidade. XI EVIDOSOL e VIII Ciltec-Online, junho, 2014.
- Alcimed, 2017. Onze technologies clés en réponse aux défis de la filière française de l'habillement (blog). Disponível em: [https://www.blogdefimode.org/data/dropbox/blog\\_posts/82/DEFI-alcimed-onzetechnologiescls--002-.pdf](https://www.blogdefimode.org/data/dropbox/blog_posts/82/DEFI-alcimed-onzetechnologiescls--002-.pdf). Acesso em: 19 junho 2022.
- Bai, H. (2018). Omni-Channel Communication Strategies as A Way to Create Consumer Value - Evidence from Luxury Fashion Retailers in Mainland China. In: 4th International Colloquium on Design, Branding and Marketing, 05 December 2018 - 07 December 2018, Hasselt University, Hasselt, Belgium.
- Bardin, L. (2018). *Análise de Conteúdo* (4ª ed) (L. A. Reto & A. Pinheiro). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977), 69-199.
- Benyayer, L.-D., & Kupp, M. (2017). Responding to open business models. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 33–40.
- Brand Finance. (2020). *Brand finance luxury & premium 50 2020 report*. Disponível em <https://brandirectory.com/rankings/luxury-and-premium/> Acesso em 04 julho 2022.
- Bo-Hu Li, Bao-Cun Hou, Wen-Tao Yu, Xiao-Bing Lu, e Chun-Wei Yang. 2017.n Applications of artificial intelligence in intelligent manufacturing: a review \*. *Front Inf. Technol Electron Eng* 18, 1 (2017), 86–96. DOI:<https://doi.org/10.1631/FITEE.1601885>
- Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers*. Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Caro, F., & Sadr, R. (2019). The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand. *Business Horizons*, 62(1), 47–54.
- Carreira, J. (2016). *Motivação de compra de marcas de luxo*. Lisboa: ISEG

- Chandon, J.-L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2015). Pursuing the concept of marketing productivity: introduction to the JBR Special Issue on Marketing Productivity. *Journal of Business Research*, 55(5), 343-347. doi:10.1016/j.jbusres.2015.08.001
- Chevalier, M.; Mazzalovo, G. *Luxury Brand Management: A world of privilege*. Singapore: Wiley. 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acessado em 12 nov. 2021
- Child, J. Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1148. 2001.
- Choy, K.L., Chow, K.H., Moon, K.L., Zeng, X., Lau, H.C.W., Chan, F.T.S., et al. (2008). A RFIDcase-based sample management system for fashion product development. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 22(6), 882– 896, doi:10.1016/j.engappai.2008.10.011.
- Crittenden, A. B., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2019). The digitalization triumvirate: How incumbents survive. *Business Horizons*, 62(2), 259–266.
- Danziger, P. (2011). *Putting the Luxe Back In Luxury: How New Consumer Values Are Redefining The Way We Market Luxury*. Ithaca. NY: James Madden Publishing
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. London: SAGE Publications, Inc.
- Dilyard, J., Zhao, S., & You, J. J. (2021). Digital technology and Industry 4.0 for global value chain resilience: The case of COVID-19 and beyond. *Thunderbird International Business Review*. Wiley Online Library. Disponível em <https://doi.org/10.1002/tie.22229> Acesso 06 de junho 2022.
- Dubois, B., & Duquesne, P. (2001). The Market for Luxury Goods: Income versus Culture. *European Journal of Marketing*, 27(1), 35-41. doi:10.1108/13612020910957734
- Dubois, D. (2020). Fulfilling social needs through luxury consumption. *Research Handbook on Luxury Branding*, 75–91.
- Duma, F., & Studer, P. (2020). Luxury ecosystems: Towards a new modus operandi for high-end brands in a changing world of luxury (pp. 493–499). Republic of Korea: Global Alliance of Marketing & Management Associations. Disponível em <http://db.koreascholar.com/article?code=400786> Acesso em 04 junho 2022.
- Fu, W., Wang, Q., & Zhao, X. (2017). The influence of platform service innovation on value co-creation activities and the network effect. *Journal of Service Management*, 28(2), 348–388.
- Gandhi, S., Thota, B., Kuchembuck, R., & Swartz, J. (2018). Demystifying data monetization. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/demystifying-data-monetization/> Acesso 06 de junho 2022.

- Gartner Inc. (2019). Definition of digitalization – Gartner information technology glossary. Disponível em [www.gartner.com/it-glossary/digitalization/](http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/) Acesso 06 de junho 2022.
- Gartner. (2021). Digital IQ index: Luxury 2021. Disponível em Available [www.gartner.com/en/marketing/research/luxury-2021](http://www.gartner.com/en/marketing/research/luxury-2021) Acesso em 04 junho 2022.
- García, s. (2003), el universo del lujo, una visión global estratégica para profesionales y amantes del lujo.
- Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., ... Howerton, E. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1), 42–61.
- Geerts, A. (2013). Cluster analysis of luxury brands on the internet. *International Journal of Management and Marketing Research*, 6(2), 79–93.
- Ghosh, A. Luxury Goods Consumption: A Conceptual Framework Based on Literature Review. 2013. *South Asian Journal of Management* , 20(2), 146-159.
- Giglio, E. M. O Comportamento do Consumidor. 3º ed. São Paulo. Editora Thomson, 2005.
- Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group (2017), “The Pulse of the Fashion Industry”.
- Gutsatz, M., & Heine, K. (2018). Luxury brand-building and development: New global challenges, new business models. *Journal of Brand Management*, 25(5), 409–410. Available <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0093-5>
- Hansen E. G., Grosse-Dunker, F., Reichwald R., 2009, Sustainability Innovation Cube - Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations, *International Journal of Innovation Management*, [pdf] Vol.13, No.4, Pag 683-713. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1737260](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1737260)> Acesso em 19 de junho de 2022.
- Information Technology and Management*, 12(4), 409-429. <https://doi.org/10.1007/s10799-010-0078-x>
- Hoffmann, J.; M. Luxury Strategy in Action. London: Palgrave Macmillian.2012. Disponível em [https://books.google.com.br/books?id=TvNZCwAAQBAJ&dq=Journal+of+Brand+Management%2BThe+luxury+strategy%2BHOFFMANN&lr=&hl=pt-BR&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.br/books?id=TvNZCwAAQBAJ&dq=Journal+of+Brand+Management%2BThe+luxury+strategy%2BHOFFMANN&lr=&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s). Acessado em: 14 nov. 2021.
- Hung, K., Qiu Zhang, H., Guillet, B. D., & Wang, L. (2020). China watching: Luxury consumption and its implications. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(5), 577–592. Disponível em <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1525470> Acesso 06 junho 2022.

- Isaiás, P., Sousa, I. D. de, Carvalho, L. C., & Alturas, B. (2017). *E-Business e Economia Digital* (1.a ed.). Sílabo, Lda.
- Jacobs, D. (2006). The promise of demand chain management in fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(1), 84 – 96.
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: People are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44–49.
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2009). The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down. *Journal of Brand Management*, 16, 311-322. doi: 10.1057/bm.2008.51
- Kapferer, J.-N.; *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. 2009. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management advanced insights & strategic thinking*. Porto Alegre: Kogan Page.
- Kapferer, J., & Laurent, G. (2016). Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries. *Journal of Business Research*, 69(1), 332-340. doi:10.1016/j.jbusres.2015.08.005
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. (P.E. Duarte, Trans.). Lisboa: Conjuntura Actual Editora. (Original work published in 2017), 76-97
- Kunz, J., May, S., & Schmidt, H. J. (2020). Sustainable luxury: Current status and perspectives for future research. *Business Research*, 1–61. Available <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00111-3>
- Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60–69.
- Li, G., Li, G., & Kambele, Z. (2012). Luxury fashion brand consumers in China: Perceived value, fashion lifestyle, and willingness to pay fashion lifestyle, and willingness to pay. *Journal of Business Research*, 65(10), 1516-1522. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.019
- Lopez, B. (2020). Connecting business and sustainable development goals in Spain. *Marketing Intelligence & Planning*. Available <http://doi.org/10.1108/MIP-08-2018-0367>
- Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M.-E., Cordente-Rodríguez, M., & Gómez-Borja, M. Á. (2021). Active participation of e-consumer: A qualitative analysis from fashion retailer perspective. *SAGE Open*, 11(1), 215824402097916. Disponível em <https://doi.org/10.1177/2158244020979169> Acesso em 04 junho 2022.

- Maslow, a. (2000), the maslow business reader new york, john willey and sons.
- Matthiesen, M., & Phau, I. (2010). Brand image inconsistencies of luxury fashion brands: a buyer-seller exchange situation model of Hugo Boss Australia. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14(2), 202-218. doi:10.1108/13612021011046066
- Motta, J., Filipe, S., & Barbosa, M. (2014). Estratégia de Comunicação e Venda Online na Joalheria de Luxo *Communications and Online Selling Strategy in Luxury Jewellery*, 2, 119–132.
- Moher, D. et al. (2009) 'Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement', *PLoS Medicine*, 6(7), pp. 1–6.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>.
- McKinsey & Company. (2018). The age of digital Darwinism. Apparel, Fashion & Luxury Group. Disponível em <https://cutt.ly/6R6ImQX> Acesso 06 de junho 2022.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055.
- Nueno, J., & Quelch, J. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 41(6), 61-68
- Nwankwo, S., Hamelin, N., & Khaled, M. (2014). Consumer values, motivation and purchase intention for luxury goods. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 735-744. doi: 10.1016/j.jretconser.2014.05.003.
- Pereira, F. (2011). Marcas de luxo em Portugal: O sucesso em contexto de crise económica (Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISCTE
- Pupillo, M. (2019). Artificial Intelligence and the Fashion Industry. Luiss Department of Economics and Finance.
- Reddy, M., Terblanche, N., Pitt, L., & Parent, M. (2009). How far can luxury brands travel? Avoiding the pitfalls of luxury brand extension. *Business Horizons*, 52(2), 187–197. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.11.001>
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the covid-19 pandemic may change the world of retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169–171. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002> Acesso 06 de junho 2022.
- Romańczuk, S. S., Bachnik, K. & Kurek M. (2022). Growth drivers of digital marketplaces. *Sustainable International Business Models in a Digitally Transforming World*. Doi: 10.4324/9781003195986-18.

- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Seventh edition). John Wiley & Sons, 2-100.
- Silva, M. (2019). A Arte de Fazer Sapatos: Modos de Fazer e de Apresentar na Indústria de Calçado Portuguesa. *Cadernos de Arte e Antropologia*, 8(1), 29–45.
- Strebinger, A., & Rusetski, A. (2016). Prioritizing Geo-References: A Content Analysis of the Websites of Leading Global Luxury Fashion Brands. *Journal of Global Marketing*, 29(5), 282–297. <http://doi.org/10.1080/08911762.2016.1185562>
- Stallkamp, M., & Schotter, A. P. J. (2019). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), 58–80.
- Statista. 2022. Revenue of the LVMH Group by segment worldwide 2021 | Statista. [online] Available at: <<https://www.statista.com/statistics/245847/revenue-of-the-lvmh-group-worldwide-by-segment/>> Acesso em 12 março 2022.
- Statista. 2022. Sales share of the Richemont Group worldwide by region, 2021 | Statista. [online] Available at: <<https://www.statista.com/statistics/245967/sales-share-of-the-richemont-group-worldwide-by-geographical-region/>> Acesso em 12 março 2022.
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683–693.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156-1163. doi:10.1016/j.jbusres.2009.10.012
- Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., & von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517–524.
- Wang, H. (2021). Realizing digital transformation in retail businesses with a digital technology platform and solutions: A case study of nexttao. In M. Kosaka, J. Wu, K. Xing, & S. Zhang (Eds.), *Business innovation with new ICT in the Asia-Pacific: Case studies* (pp.133–151). Singapore: Springer. Disponível em [https://doi.org/10.1007/978-981-15-7658-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-981-15-7658-4_7)
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Wirtz, J., Holmqvist, J., & Fritze, M. P. (2020). Luxury services. *Journal of Service Management*. forthcoming..
- Yan, H., & Qu, X. (2014). Research on the Marketing Strategy of Luxury Goods. 5

Young, N., & Xavier D. (2010). Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 1547-7185. doi:10.1509/jmkg.74.4.15

## Anexos

### Anexos A

**Figura 1** – Quadro dos Estudos da literatura relativos ao “luxo e transformação digital” (entre 2000 e 2020).

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivos/Resultados</b>
Dubois, B., & Duquesne, P.	2001	The Market for Luxury Goods: Income versus Culture.	O texto compara o poder preditivo da renda e a atitude em relação à mudança cultural no contexto dos bens de luxo. Os resultados mostram que esses dois indicadores são bastante independentes um do outro e contribuem para explicar o consumo de bens de luxo no passado e no cenário contemporâneo.
Choy, K.L., Chow, K.H., Moon, K.L., Zeng, X., Lau, H.C.W., Chan, F.T.S.	2008	A RFIDcase-based sample management system for fashion product development. Engineering Applications of Artificial Intelligence.	Este artigo apresenta um sistema de gerenciamento de amostras baseado em casos RFID (R-SMS) para gerenciar um processo iterativo de avaliação de amostras de têxteis no desenvolvimento de novos produtos de moda. Tecnologia aplicada na inovação dos produtos e ergonomia das peças.
Chevalier, M.; Mazzalovo, G	2008	Luxury Brand Management: A world of privilege.	As marcas de luxo hoje são cada vez mais identificadas como tal por sua colocação nas lojas e como os consumidores as percebem. O texto baseia-se na nova definição de luxo e examina marcas internacionalmente conhecidas. A investigação concilia ferramentas de gestão, marketing e criação. Abrangente das diferentes dimensões da gestão de luxo, com funções práticas como distribuição, varejo e logística.
Kapferer, J., & Bastien, V.	2009	The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down.	O texto apresenta conceitos claros e abordagens de negócios para o luxo, dentro de suas possíveis formas de percepção e expansão. O artigo desvenda a especificidade da gestão de marcas de luxo, voltando aos fundamentos, e a partir disso, estabelece algumas das regras contra-intuitivas para comercializar com sucesso bens e serviços de luxo.
Danziger, P.	2011	Putting the Luxe Back In Luxury: How New Consumer Values Are Redefining The Way	A investigação examina o mito de que os consumidores de luxo não usam a internet e aponta que muitos comerciantes de luxo estão errando o alvo ao se recusarem a permitir que seus clientes famintos de tempo comprem online.

		We Market Luxury.	
Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., & von Leipzig, K.	2017	Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises.	O artigo aborda a digitalização como parte da Indústria 4.0, sendo ela uma oportunidade de transformar os negócios como os conhecemos. Afirma que embora as empresas possam perceber a necessidade de digitalizar, muitas não sabem como iniciar essa transformação digital. Dessa forma, identifica os problemas e desafios enfrentados na digitalização e desenvolve um modelo para iniciar a transformação digital nas empresas.
Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O.	2017	How big old companies navigate digital transformation.	Este artigo descreve descobertas de um estudo sobre empresas que iniciaram o processo de transformação digital. Identificam duas estratégias digitais – engajamento do cliente e soluções digitalizadas – que fornecem direção para uma transformação digital. Descrevem como uma grande e antiga empresa pode combinar esses elementos para navegar em sua transformação digital.
Bai, H.	2018	Omni-Channel Communication Strategies as A Way to Create Consumer Value - Evidence from Luxury Fashion Retailers in Mainland China.	O artigo aborda as formas adotadas pelos retalhistas de moda de luxo para promover as suas marcas e comunicar-se com os consumidores e seus estilos de vida. Apresenta as alterações do comportamento de consumo através do rápido crescimento da tecnologia, especialmente em relação à Internet e aos dispositivos móveis eletrônicos.
Tekic, Z., & Koroteev, D.	2019	From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies.	O artigo identifica estratégias distintas de transformação digital em termos de duas dimensões críticas: uso de tecnologias digitais e um modelo de negócios para operação digital. Oferece uma base sistemática para comparação de diferentes estratégias.
Lam, C., & Law, R.	2019	Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation.	O artigo apresenta um estudo qualitativo para investigar o setor de hospitalidade de luxo em grandes redes de hotéis na Ásia, e como eles passaram a implementar o processo de transformação digital. São apresentados os resultados, as implicações práticas e as ideias

			de pesquisas futuras.
Pupillo, M.	2019	Artificial Intelligence and the Fashion Industry.	A investigação apresenta como a quarta revolução industrial introduzida pela transformação digital está permitindo que a indústria da moda, como muitos outros setores, aumente sua capacidade de produzir e usar dados que antes não eram técnica ou financeiramente viáveis.
Warner, K. S. R., & Wäger, M.	2019	Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal.	O artigo realiza um estudo qualitativo, para perceber como as empresas estabelecidas em indústrias tradicionais constroem capacidades dinâmicas para a transformação digital. A pesquisa revela que a transformação digital é um processo contínuo de uso de novas tecnologias digitais na vida organizacional cotidiana. Responsável por renovar as estratégias dos modelos de negócios, abordagem colaborativa e, eventualmente, cultural.
Cabigiosu, A.	2020	Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers.	A investigação apresenta a indústria da moda de luxo como uma das indústrias de melhor desempenho e crescimento. O texto explora os efeitos da digitalização, visando compreender os principais impulsionadores do crescimento interno e da competitividade nas empresas de moda de luxo. Com foco no desenvolvimento de novas estratégias de marca trazidas pela digitalização.
Dubois, D.	2020	Fulfilling social needs through luxury consumption.	O artigo apresenta como os consumidores empregam três estratégias distintas que facilitam o uso de bens de luxo como instrumentos para garantir e ganhar status social. Além disso, encerra a pesquisa ao abordar futuras oportunidades no processo de transição para a era digital.
Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R.	2020	How the covid-19 pandemic may change the world of retailing.	O artigo aborda as mudanças comerciais causadas pela pandemia do COVID-19, e como o retalho foi atingido por esses novos desafios. A pesquisa apresenta como essas empresas podem ser mais eficientes, seguindo as novas formas de fazer compras. As compras online se tornam o fator que impulsiona essa transição. Além de apontar que pesquisas acadêmicas futuras devem se esforçar para entender o impacto de curto e longo prazo da pandemia no comportamento do consumidor e fornecer orientações sobre como os retalhistas devem lidar com essas mudanças.
Dilyard, J.,	2021	Digital technology and Industry	Este artigo destaca algumas das principais implicações da recente pandemia do Covid-19

Zhao, S., & You, J. J.		4.0 for global value chain resilience: The case of COVID-19 and beyond.	nas cadeias de valor globais e como a pandemia acelera a adoção de tecnologias digitais e da Indústria 4.0, com atenção às empresas multinacionais e pequenas e médias empresas.
Wang, H.	2021	Realizing digital transformation in retail businesses with a digital technology platform and solutions: A case study of nexttao.	O artigo estudou os consumidores chineses e seus perfis altamente digitalizados, graças ao rápido desenvolvimento dos negócios na Internet. Apresenta as empresas de retalho tradicionais da China, que sentiram a grande urgência da transformação digital dos negócios, visando satisfazer os consumidores digitalizados em todos os canais tradicionais e digitais. Apresenta como suporte o estudo de caso da NEXTTAO, uma plataforma de tecnologia digital líder e fornecedora de soluções digitais.

**Figura 2** – Quadro dos estudos da literatura relativos ao “e-commerce de luxo”(entre 2000 e 2020).

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivos/Resultados</b>
Kaplan, A. M., & Haenlein, M.	2010	Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media.	O artigo apresenta o conceito de medias sociais no topo da agenda de negócios atuais. A pesquisa define os conceitos relacionados ao tópico e com base nessa definição, fornece uma classificação de que agrupa aplicativos e identifica 10 estratégias para as empresas utilizarem as medias sociais como canal de venda e comunicação.
Geerts, A.	2013	Cluster analysis of luxury brands on the internet.	Este artigo analisa a forma como as marcas de luxo utilizam a Internet na sua estratégia de comunicação e vendas. A pesquisa desenvolve uma grade de análise baseada em perspectivas acadêmicas e gerenciais. É realizada uma análise de conteúdo de websites para propor uma tipologia de marcas de luxo em quatro categorias: E-shops Tradicionais; E-lojas artísticas; Luxo interativo; Tradicionalistas.
Motta, J., Filipe, S., & Barbosa, M.	2014	Luxo Communications and Online Selling Strategy in Luxury Jewelry.	A investigação tem como objetivo caracterizar a estratégia de comunicação e venda on-line apresentada nos websites de empresas de jóias de luxo. Foram identificadas e analisadas as características gerais do website, as opções de comunicação e interatividade, as opções de venda disponíveis e os critérios de segmentação e posicionamento de cada marca. Os resultados evidenciam que as empresas de jóias de luxo utilizam as novas medias conjuntamente com os meios tradicionais.

Strebinger, A., & Rusetski, A.	2016	Prioritizing Geo-References: A Content Analysis of the Websites of Leading Global Luxury Fashion Brands.	O presente estudo investiga até que ponto os vários tipos de referências a entidades geográficas estão sendo usadas em estratégias de comunicação e vendas nos websites globais das marcas líderes no mercado do luxo.
Fu, W., Wang, Q., & Zhao, X.	2017	The influence of platform service innovation on value co-creation activities and the network effect.	O objetivo deste artigo é explorar as propriedades da inovação de serviços de plataforma e sua relação com as atividades de cocriação de valor e o efeito de rede. Isso é feito ao longo da evolução de uma plataforma desenvolvida a partir de três estágios: surgimento, expansão e maturidade.
Isaías, P., Sousa, I. D. de, Carvalho, L. C., & Alturas, B.	2017	E-Business e Economia Digital.	A pesquisa busca compreender os conceitos, a evolução, e como funciona este novo universo de possibilidades, apresenta uma visão geral da transformação digital, com base nas perspectivas do comércio eletrônico e da economia digital. O texto aborda, entre outros, temas como: Internet, empreendedorismo digital, CRM em ambiente digital, planejamento de websites de comércio eletrônico e redes sociais.
Nambisan, S.	2017	Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship.	O artigo apresenta as novas tecnologias digitais como fator de transformação aos processos e resultados empresariais. Aborda sobre a interseção das tecnologias digitais no empreendedorismo digital, como no caso das vendas online e no enquadramento das novas demandas de consumo.
Gutsatz, M., & Heine, K.	2018	Luxury brand-building and development: New global challenges, new business models.	Apresenta os desafios enfrentados pelo segmento de luxo que demanda novas estratégias e modelos de negócios. O artigo explora o movimento para a era da tecnologia e o grande impacto no segmento de luxo. Inclui a digitalização do luxo, mídias sociais, e-commerce e m-commerce. Além de analisar o crescente papel dos canais digitais que levam as marcas a entrarem em um mundo omnichannel.
Duma, F., & Studer, P.	2020	Luxury ecosystems: Towards a new modus operandi for high-end brands in a changing world of luxury	O artigo aborda a transformação digital, a crescente importância do serviço e o luxo experiencial, e estuda os novos grupos de clientes com diferentes hábitos de consumo, que levam as marcas a repensar a maneira como fazem negócios. Com base em uma abordagem qualitativa, esta investigação examina as oportunidades de um ecossistêmica para empresas de luxo suíças, explorando diferentes formas da tecnologia para o digital em experiências e vendas online.

Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Howerton, E.	2021	Evolution of retail formats: Past, present, and future.	Neste artigo, os autores revisam a literatura atual sobre formatos de varejo e propõem uma nova estrutura centrada no cliente para os retalhistas. A pesquisa propõe uma estrutura com dois caminhos, o <i>online</i> e o <i>offline</i> . O texto discute os desafios enfrentados e elaboram as estratégias para cada tipo de canal de venda adotado.
Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M.-E., Cordente-Rodríguez, M., & Gómez-Borja, M. Á.	2021	Active participation of e-consumer: A qualitative analysis from fashion retailer perspective.	Este trabalho tem como objetivo estudar as estratégias de inovação nos websites utilizados por empresas espanholas do setor de moda e acessórios, com o objetivo específico de analisar a cocriação como estratégia de inovação para que esta ligação com os clientes melhore a experiência de consumo online.
Romańczuk, S. S., Bachnik, K. & Kurek M.	2022	Growth drivers of digital marketplaces. Sustainable International Business Models in a Digitally Transforming	O artigo identifica linhas de estudo de crescimento e desenvolvimento de marketplaces e encontra alguns temas comuns, entre abordagens mais científicas e experiências de investidores. A pesquisa visa entender os fatores que impulsionam o crescimento dos mercados de vendas online, e que impactam nos serviços suportados pelo crescimento das demandas e de toda a cadeia de suprimentos.