

Davi Dettenborn

**CONGLOMERADOS DE LUXO E A PROMOÇÃO DA INTERDEPENDÊNCIA
ECONÔMICA GLOBAL: UM ESTUDO DE CASO LVMH**

Trabalho de conclusão apresentado ao
Curso de Relações Internacionais da
Universidade de Santa Cruz do Sul para a
obtenção do título de Bacharel em
Relações Internacionais.

Orientador: Professor Vinícius Henrique
Mallmann

Santa Cruz do Sul

2025

RESUMO

O presente estudo propõe uma análise da forma como grandes conglomerados do mercado de luxo, como a LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), influenciam a interdependência econômica entre países e cadeias de valor. Alinhado à Perspectiva Liberal das Relações Internacionais (RI), que valoriza a cooperação e o papel dos atores não estatais, o trabalho busca identificar os mecanismos pelos quais essas corporações promovem a interconexão global. A metodologia empregada na pesquisa explicativa com um estudo de caso aprofundado no grupo LVMH, o maior do setor, que alcançou 84 bilhões de euros em receita em 2024 e atua como vetor crucial de integração. A promoção da interdependência se dá através de três mecanismos interconectados: a estratégia de aquisição de marcas, que materializa os ganhos mútuos liberais; a Governança da Cadeia Global de Valor (CGV), que impõe rigorosos padrões éticos e ambientais a fornecedores globais, funcionando como instituição e aprofundando laços econômicos; e o exercício do Poder Brando (*Soft Power*), que transforma marcas em ferramentas de diplomacia cultural. O estudo, portanto, oferece forte evidência empírica para a Teoria Liberal, demonstrando que a LVMH utiliza sua CGV e seu poder ideacional para ditar padrões e assegurar a cooperação transnacional.

Palavras-chave: Mercado de Luxo, Interdependência Econômica, Liberalismo, Relações Internacionais, Poder Brando.

ABSTRACT

This study proposes an analysis of how major luxury market conglomerates, such as LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), influence economic interdependence among different countries and value chains. The article is aligned with the Liberal Perspective of International Relations (IR), which values cooperation and the fundamental role of non-state actors around the globe. The core issue is identifying the mechanisms through which these corporations promote global interconnection. The methodology employs an explanatory research design with an in-depth case study of the LVMH group, the sector's largest player, which achieved €84 billion in revenue in 2024 and acts as a crucial vector of integration. Interdependence is promoted through three interconnected mechanisms: the brand acquisition strategy, which materializes liberal mutual gains; the Global Value Chain (GVC) Governance, which imposes rigorous ethical and environmental standards on global suppliers, functioning as an institution and deepening economic ties; and the exercise of Soft Power, which transforms brands into tools of cultural diplomacy. The study thus offers strong empirical evidence for Liberal Theory, demonstrating that LVMH utilizes its GVC and its ideational power to set standards and ensure transnational cooperation.

Keywords: Luxury Market, Economic Interdependence, Liberalism, International Relations, Soft Power.

1 INTRODUÇÃO

As dinâmicas das Relações Internacionais são cada vez mais moldadas por atores que ultrapassam as fronteiras estatais. Dentro da perspectiva liberal das RI, que valoriza a cooperação, as instituições e os ganhos mútuos, a interdependência econômica é entendida como um pilar central para a estabilidade e o progresso global. Dito isso, o mercado de luxo, que é caracterizado como um segmento econômico que comercializa produtos de alto valor agregado e focado em um público restrito que detém elevado poder aquisitivo (STONE, 2023), possui uma importância econômica significativa no cenário global contemporâneo, uma vez que os grandes conglomerados como LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), Kering e Richemont dominam o setor, gerando receitas bilionárias e moldando tendências mundiais. A relação entre a globalização e o luxo é evidente, com consumidores de diversos países contribuindo para a expansão deste mercado. A influência do luxo transcende o consumo, atuando como uma ferramenta de diplomacia cultural e *Soft Power*, conceito que, conforme define Joseph S. Nye em sua obra "*Soft Power: The Means to Success in World Politics*" (2004), é a capacidade de alcançar objetivos pela atração, e não pela coerção. Isso reforça a presença internacional de suas marcas e países de origem, pois uma marca de luxo, para se consolidar, precisa "tornar-se uma instituição" que oferece não apenas produtos, mas um conjunto de referências de bom gosto e atemporalidade (WETLAUFER, 2001, *apud* MARCONDES; PIANARO, 2010, p. 77).

Este trabalho se insere neste debate ao analisar como um segmento específico da economia (o mercado de luxo) atua como um vetor crucial na promoção dessa interdependência. O problema central deste artigo reside em identificar e explicar os mecanismos que os grandes conglomerados que dominam o mercado de luxo utilizam para auxiliar no aumento da interdependência econômica entre nações, através de suas complexas estratégias corporativas de expansão e gestão.

Para responder a essa questão, a metodologia adotada foi a pesquisa explicativa. Conforme destacado por Gil (2002, p. 42), este tipo de pesquisa tem como finalidade principal identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos, buscando o porquê das coisas. No presente estudo, a pesquisa explicativa visa compreender como as decisões estratégicas

desses grupos se traduzem em laços econômicos mais fortes, resilientes ou vulneráveis entre diferentes mercados ao redor do mundo.

Para aprofundar essa análise, será utilizado um estudo de caso. O objeto de análise são os grandes conglomerados de luxo, mais especificamente o grupo LVMH, utilizando suas estratégias de aquisição, verticalização e distribuição global como foco. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade, dentro de seu contexto da vida real, sendo especialmente útil quando os limites entre o fenômeno (a estratégia corporativa) e o contexto (a interdependência econômica global) não são claramente definidos.

A pesquisa foi realizada com base em uma análise de fontes secundárias, que incluem: documentos institucionais, como os relatórios anuais dos conglomerados, além de documentos corporativos oficiais, notícias especializadas do mercado financeiro, e literatura acadêmica, como artigos e monografias sobre Relações Internacionais e Economia Política Internacional (EPI), abordando autores como: Joseph S. Nye, Robert O. Keohane e Hans Morgenthau.

Este trabalho oferece uma contribuição para o entendimento do poder não estatal na economia mundial através de um entendimento de estratégias de mercado, que age como um motor para interdependência econômica global. A relevância deste trabalho se manifesta em dois planos centrais: o acadêmico e o econômico. No viés acadêmico, essa pesquisa oferece uma contribuição para o entendimento do poder não estatal na economia mundial, utilizando o mercado de luxo para examinar a aplicação prática da Teoria Liberal nas Relações Internacionais.

Ao focar nos grandes conglomerados de luxo, o estudo aprofunda a compreensão dos mecanismos pelos quais esses atores agem como motores para a interdependência econômica global. A metodologia de pesquisa explicativa e o estudo de caso permitem investigar como as estratégias corporativas, como aquisição, verticalização e gestão global, se traduzem em laços econômicos mais fortes entre nações.

No viés econômico, a análise da gestão de cadeias de valor dos grupos de luxo é crucial, pois esses conglomerados demonstram a capacidade de influência sem coerção, atuando como uma poderosa ferramenta de *Soft Power* e diplomacia cultural para seus países de origem. Para os internacionalistas, a pesquisa evidencia

uma oportunidade de atuação ao demonstrar como os padrões éticos e sociais exigidos por esses grupos, os quais são disponibilizados publicamente para consulta, moldam o comportamento de fornecedores globais, oferecendo *insights* práticos sobre comércio exterior e gestão na cadeia de suprimentos. Em um mercado que mobiliza bilhões de euros anualmente, compreender como esses gigantes criam experiências e valor é essencial para a construção de estratégias de marketing internacional e para o fortalecimento do prestígio nacional no cenário global.

A estrutura deste artigo foi planejada para desenvolver um argumento partindo da Teoria Liberal das Relações Internacionais. Uma das vertentes dessa Teoria está nos Ganhos Mútuos, que sustenta que a cooperação pode gerar benefícios simultâneos para todos os atores envolvidos, permitindo que melhorem suas posições em comparação com a não-cooperação (GUIMARÃES, 2021). Mediante o exposto, o estudo evolui para um estudo de caso aprofundado no grupo LVMH, demonstrando como as estratégias corporativas do conglomerado materializam essa crença liberal ao promover a interdependência econômica global.

O trabalho se inicia na introdução, onde insere o tema sobre o mercado de luxo no debate das Relações Internacionais, com ênfase na perspectiva liberal e no papel dos atores não estatais. Após justificar a relevância econômica e cultural do mercado de luxo, a introdução também apresenta o Problema de Pesquisa, que se centra em descobrir de que maneira as grandes corporações globais do mercado de luxo promovem a interdependência econômica entre diferentes países e cadeias de valor, o qual orienta o restante da análise. Dito isso, o objetivo geral desta pesquisa é compreender como as grandes corporações globais do mercado de luxo promovem a interdependência econômica entre diferentes países e cadeias de valor”. Junto ao objetivo geral, foram estabelecidos dois objetivos específicos. O primeiro busca “Compreender a dinâmica internacional do setor de luxo no contexto da Perspectiva Liberal das Relações Internacionais”, fundamentando o papel desse mercado como vetor de integração. O segundo, por sua vez, visa avaliar como a empresa LVMH vem se posicionando de acordo com suas estratégias no mercado global, utilizando o maior conglomerado do setor como estudo de caso para evidenciar a aplicação prática da teoria.

A argumentação teórica é construída no segundo capítulo: O mercado de luxo sob uma ótica liberal. Esta seção é dividida em duas subseções: A perspectiva

liberal nas Relações Internacionais. Essa é considerada a base do referencial teórico. Seu objetivo é detalhar os fundamentos do Liberalismo pela ótica de Keohane e Nye (2012), focando nos conceitos de cooperação, ganhos mútuos e interdependência.

Já na Revisão de Literatura, é onde a teoria liberal das RI e o objeto de estudo são relacionados. Nela, são definidos os conceitos de mercado de luxo e de Cadeia Global de Valor (CGV), que pode ser considerada como “o conjunto completo de atividades das empresas, desde a concepção de um produto até seu uso final e além [...]. Inclui atividades como design, produção, marketing, distribuição e suporte ao consumidor final.”¹ (PORTER, 1986; GEREFFI et al., 2001 *apud* OECD, 2013, p. 14, tradução nossa). Além disso, introduz o mecanismo de influência da empresa, como o *Soft Power*, que será utilizado posteriormente na análise.

O estudo de caso da pesquisa está no capítulo 3: Um estudo de caso da LVMH. Este capítulo tem como objetivo aplicar a lente teórica liberal (Capítulo 2) aos dados concretos da empresa, respondendo ao problema de pesquisa. É aqui que são apresentados o histórico, dados financeiros e a estrutura da LVMH. A análise se concentra em demonstrar como a gestão da Cadeia Global de Valor (da matéria-prima ao ponto de venda) e o exercício do *Soft Power* do grupo materializam a interdependência em grande escala.

Por fim, o TCC encerra-se no capítulo 4: Considerações finais. Este capítulo responde o problema de pesquisa, sintetizando os achados do estudo de caso, e, também, cumpre o papel acadêmico de apontar a contribuição do trabalho para a área, destacando suas limitações e sugere novas pesquisas para futuros aprofundamentos no tema.

¹ No original, em inglês: The full range of firms activities, from the conception of a product to its end use and beyond [...]. It includes activities such as design, production, marketing, distribution and support to the final consumer.

2 O MERCADO DE LUXO SOB UMA ÓTICA LIBERAL

A teoria do Liberalismo nas Relações Internacionais indaga que a cooperação e o progresso são alcançáveis em um sistema anárquico, e baseia-se em premissas como a importância de atores não estatais e a visão de que as relações econômicas e políticas são pacificadoras (GUIMARÃES, 2021, p. 47). Esta perspectiva nos convida a analisar o mercado de luxo internacional, um setor que, apesar de focar na exclusividade, é um poderoso motor de integração global e interdependência.

O mercado de luxo mobiliza trilhões de euros anualmente (SCHOLZ, 2024), indo além de entregar apenas experiências (ALBERTOTTI, 2024). Essa escala de negócios só é possível devido à globalização, entendida por padrões arraigados e duradouros de interligação mundial (HELD; MCGREW, 2001, p.12), o que facilita a atuação transnacional de grandes conglomerados.

Neste cenário, os grupos LVMH, Kering e Richemont, que dominam o setor com faturamentos bilionários (BARROS, 2024; KERING, 2024; EXAME, 2024), atuam como os atores não estatais centrais, cujo reconhecimento é fundamental para o Liberalismo. A forma como a LVMH adquire e desenvolve marcas, aplicando conhecimento especializado e exigindo padrões éticos, ambientais e sociais (LVMH, 2024), demonstra a crença liberal na cooperação e na possibilidade de ganhos mútuos através de estruturas complexas.

Além da economia, o mercado de luxo é uma clara manifestação do poder ideacional liberal. Conforme argumenta Lavagna (2021), o luxo é uma verdadeira ferramenta de diplomacia, influência e *Soft Power*, que, de acordo com Nye (2004, p. 10):

É a capacidade de obter o que se deseja por meio da atração, em vez de coerção ou pagamentos. Surge da atratividade da cultura, dos ideais políticos e das políticas de um país. Quando nossas políticas são vistas como legítimas aos olhos dos outros, nosso soft power é fortalecido.

Ou seja, o mercado de luxo pode ser visto como um ator-chave nas relações internacionais. As marcas de luxo representam seus países de origem, transformando-se em instrumentos de diplomacia cultural. Governos e empresas investem nessas marcas para fortalecer a presença e o prestígio nacional, exercendo influência sem coerção, um conceito central do *Soft Power* de Joseph Nye (2004).

Essa dinâmica é reforçada pelo "efeito país de origem", um fenômeno onde os estereótipos sobre um país influenciam a percepção de qualidade e a intenção de

compra de seus produtos (RECCHIA et al., 2015). Marcas de luxo se beneficiam da associação a países com reputações positivas (PIZZINATO et al., 2014), o que exige que as empresas ajustem suas estratégias de *marketing* e comunicação às diferentes culturas (KOTLER; ARMSTRONG, 2018).

O mercado de luxo é um campo onde os princípios liberais se materializam: os grandes conglomerados atuam como atores não estatais que, através de relações econômicas e investimentos globais, promovem a cooperação, distribuem ganhos e exercem um poder majoritariamente ideacional, reforçando a interdependência e a integração mundial. A seguir, nas próximas seções, essa relação será mais explorada.

2.1 A PERSPECTIVA LIBERAL NAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS

O Liberalismo nas Relações Internacionais é uma teoria que se distingue pela crença na razão e no progresso humano. Diferentemente de outras teorias, como o Realismo, o qual define a política como uma esfera de ação e compreensão distinta das demais, se opondo às áreas de interesse econômico, princípios éticos, valores estéticos ou crenças religiosas. (MORGENTHAU, 2003, p. 47)

Já o Liberalismo explica como a cooperação entre os Estados é possível em um sistema internacional anárquico² (GUIMARÃES, 2021). O liberalismo nas RI traz, na verdade, uma visão normativa de como, por meio da cooperação, é possível alcançar a paz e o progresso mundial, trazendo, inclusive, alusão ao Direito Cosmopolita de Immanuel Kant (1795), onde é explicitado que a ausência de cooperação entre os atores, em um contexto de interdependência, levaria ao conflito.

Como uma das principais teorias dentro das Relações Internacionais, o Liberalismo possui cinco principais premissas em que se baseia, sendo elas: teóricos liberais têm fé na razão e em progressos humanos; Estados e atores não estatais são importantes no mundo político; o Estado não é um ator unitário na política externa; não existe uma hierarquia entre alta-política (segurança) e baixa política (demais temas); e, os liberais tendem a ver as relações econômicas e

² Anárquico, de acordo com Santos (2012, p. 85-86): "O cenário anárquico propõe um ambiente altamente competitivo, onde há enorme desconfiança por parte do Estado, que todos visam sua sobrevivência [...] e têm a segurança como um bem de soma zero, pois a segurança de um Estado só pode ser atingida quando os outros Estados estão sem segurança.

políticas entre atores estatais e não estatais como um aspecto pacificador da ordem internacional. (GUIMARÃES, 2021, p. 47).

Além disso, de acordo Guimarães (2021), a teoria liberal em RI baseia-se em quatro conceitos-chave: cooperação, instituições, poder e ganhos. A cooperação é vista como um processo em que os Estados percebem que, ao colaborar, podem alcançar seus objetivos de maneira mais eficiente. Nesse cenário, as instituições, como a Organização Mundial do Comércio (OMC) ou o Sistema das Nações Unidas, não são apenas estruturas formais, mas um conjunto de regras que moldam e limitam o comportamento dos atores no cenário global.

Já o poder é tanto material quanto ideacional. Para os liberais ele transcende a força militar ou econômica, ou seja, eles defendem que as ideias e crenças também influenciam profundamente as relações entre países, manifestando-se como o poder brando (*Soft Power*) na política internacional, ou, como diz Joseph S. Nye Jr. em seu livro "*Soft Power: the means to success in world politics*" (2004, p. 2), "é a capacidade de obter os resultados desejados e, se necessário, mudar o comportamento dos outros para obtê-los"³.

E, por último, a crença nos ganhos é argumentada de forma em que é possível para todos os Estados se beneficiarem simultaneamente de uma interação cooperativa. Dessa forma, o êxito de uma parte não se traduz em perda para as demais, consolidando o conceito de ganhos absolutos.

2.2 REVISÃO DE LITERATURA

Como tratado na introdução, o mercado de luxo internacional é um âmbito o qual é responsável pela movimentação de trilhões de euros, por exemplo, no ano de 2023, esse mercado foi encarregado de mobilizar cerca de 1,5 trilhões de euros, convertendo, aproximadamente de 7,9 trilhões de reais (SCHOLZ, 2024).

De acordo com Albertotti (2024), o mercado de luxo é um segmento que vai além da venda de produtos e serviços. Ele baseia-se na criação de experiências ímpares, na entrega de valor simbólico e no despertar das emoções de seus consumidores.

No Brasil, este mercado é relativamente novo, porém, foi na Europa, mais precisamente no início século XIX, que o mercado de luxo começou a emergir com

³ No original, em inglês: capabilities to affect the behavior of others to make those things happen.

bastante força graças à elite da época, onde, por exemplo, o Imperador Napoleão III, na França, encomendou com Louis Vuitton as malas para sua esposa, a Imperatriz Eugenie (LEITE et. al., 2008 *apud* GASPAR, 2008).

A título de comparação, o mercado de luxo chegou no Brasil no final do século XIX, com a chegada da família real portuguesa, e com ela, o aumento de importações que chegavam ao país (SOARES, 2013), mas, na Europa, o mercado de luxo aparece em evidência desde o Renascimento⁴, através das roupas, mobiliário e artes (LEITE et. al., 2008 *apud* CASTRÈDE, 2005).

Gradativamente, mais especificamente a partir do final dos anos 1980, o consumo de artigos de luxo passou por um desenvolvimento internacional significativo. Isso fez com que o mercado de luxo passasse a ser considerado como um setor econômico e industrial, o que fez com que os grupos detentores de marcas de luxo aumentassem cada vez mais (LIPOVETSKY e ROUX, 2005, p. 80)

Atualmente, o mercado de luxo está diretamente ligado a questões econômicas e políticas, visto que estamos em um período em que a globalização está em evidência. Vale lembrar que o termo globalização surgiu no final do século XX e compreende uma “intensificação das relações sociais em escala mundial” (GIDDENS, 1991). Em termos gerais, a globalização e o mercado de luxo estão interconectados através de vários países influentes ao redor do globo, consequentemente, mostram-se como potenciais consumidores deste mercado.

Conforme Alvarenga (2023), os Estados Unidos da América, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, China, Coreia, Japão, Brasil e Emirados Árabes Unidos lideram o *ranking* de países com uma população consumidora de artigos de luxo, totalizando aproximadamente vinte milhões de pessoas.

Partindo para a área das Relações Internacionais, percebe-se que há uma certa compatibilidade entre o mercado de luxo e a área em questão. De acordo com Lavagna (2021, n. p., tradução nossa), autor do livro “*The Geopolitics of Luxury*”, em uma entrevista dada ao *World Geostrategic Insights*:

O luxo é uma verdadeira potência financeira com um papel importante no cenário internacional. [...] o luxo é visto como uma importante ferramenta de soft power, diplomacia e influência, em essência, como um ator-chave nas relações internacionais⁵. (LAVAGNA, 2021)

⁴ De acordo com Coutinho (2018, p. 120-121): “Ora, o Renascimento é fruto do reaparecimento — ainda que sob novas formas — de, pelo menos, dois daqueles fatores: a recriação da cidade-Estado autônoma e a retomada de uma economia cada vez mais fundada no mercado”

⁵ No original, em inglês: Luxury is a real financial powerhouse with an important role on the international stage. Usually geopolitics and luxury are words that are rarely associated. In your book,

Mediante o exposto, percebe-se que para Lavagna (2021) que as marcas de luxo representam seus respectivos países de criação e tornam-se ferramentas sólidas de diplomacia cultural, afinal, os governos apoiam e investem nas empresas de luxo com o fito de fortalecer sua presença no cenário internacional e aumentar seu *Soft Power*, ou seja, ser influente sem utilizar a coerção.

A relação entre o mercado de luxo e a diplomacia cultural é complexa e multifacetada, exigindo cautela e planejamento estratégico por parte dos governos e empresas. Essa complexidade da relação entre luxo e diplomacia cultural reside na fragilidade do *Soft Power*, uma vez que usa-se atração ao invés de coerção (Nye, 2004). O planejamento estratégico é essencial para o valor simbólico do luxo, já que projeta o prestígio nacional, o qual depende da coerência entre a narrativa cultural e a produção material (DICKEN, 2015). Qualquer falha ética na Cadeia Global de Valor impacta negativamente essa atração, consequentemente, afetando a eficácia da diplomacia cultural. É fundamental que as empresas de luxo estejam cientes das diferentes culturas e costumes dos países em que atuam, adaptando suas estratégias de marketing e comunicação para cada mercado (KOTLER et al., 2018), afinal, tratam-se de investimentos internacionais multimilionários.

Interligado a isso, um conceito relevante a ser mencionado é o "efeito país de origem". Esse conceito advém do período da Primeira Guerra Mundial, onde os países derrotados eram obrigados pelos países vencedores a colocar o símbolo do país de origem em seus produtos (RECCHIA et. al. 2015 *apud* REZVANI et al., 2012).

Esse fenômeno se baseia nos estereótipos que as pessoas formam sobre determinados países e, por conseguinte, sobre os produtos que são fabricados nesses lugares, afetando a percepção das marcas, a intenção de compra e o comportamento dos consumidores (PIZZINATO et. al., 2014). Por exemplo, produtos originários de países com uma reputação positiva em determinado segmento podem ser vistos como de maior qualidade ou mais confiáveis. Por outro lado, produtos de países com uma imagem negativa podem ser vistos com desconfiança ou considerados de qualidade inferior (RECCHIA et. al., 2015).

however, luxury is seen as an important tool of soft power, diplomacy and influence, in essence, as a key player in international relations.

O efeito país de origem pode ser tão poderoso que as empresas muitas vezes tentam associar suas marcas a países com boas reputações para melhorar a aceitação de seus produtos no mercado. Além disso, o efeito país de origem não se limita apenas à qualidade percebida dos produtos, mas também pode influenciar a escolha dos consumidores com base em fatores culturais, históricos e emocionais relacionados ao país de origem (MONTANARI et. al., 2018 *apud* HAM, 2008). Marcas associadas a países com reputações positivas tendem a ser vistas como mais confiáveis e de alta qualidade. Compreender esse fenômeno é essencial para o desenvolvimento de estratégias de marketing eficientes e a construção de uma imagem de marca sólida e positiva no mercado internacional.

3 UM ESTUDO DE CASO DA LVMH

No mundo, atualmente, três grandes grupos comerciais detêm as principais marcas de luxo, são eles: LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), Richemont e Kering. O grupo LVMH é responsável por marcas como Christian Dior, Fendi, Givenchy, entre outros (Tabela 1). De acordo com o próprio site da LVMH, o crescimento inicial do grupo foi impulsionado pela compra de marcas, aplicando a elas seu conhecimento especializado para estimular o desenvolvimento, sempre respeitando a essência de cada uma. Para a LVMH, o valor dos seus produtos está ligado à sustentabilidade. Por essa razão, o grupo exige que toda a produção siga rigorosos padrões éticos, ambientais e sociais, como: identificar riscos, prevenir riscos, detectar falhas de conformidade e corrigir falhas de conformidade (Relatório Anual LVMH, 2024, p. 22).

Seguido pelo grupo Richemont, que comanda marcas como Cartier, Van Cleef & Arpels e MontBlanc (Tabela 2). A Richemont se define como um grupo com espírito familiar e uma visão de longo prazo para desenvolver suas *maisons*⁶ (lugar em que as marcas se desenvolvem [CUNHA, 2020]). Na visão da própria Richemont, ela auxilia as marcas a prosperarem em mercados globais (novos e existentes), a garantir padrões de serviço incomparáveis e a criar experiências memoráveis (RICHEMONT, [s.d.]).

Já o grupo Kering é responsável pela direção da Balenciaga, Saint Laurent e Bottega Venetta (Tabela 3). A Kering é um grupo global de luxo, de gestão familiar, que reúne diversas marcas em setores como moda, jóias e beleza. Seu nome vem da palavra bretã "ker" ("lar"), simbolizando as raízes da família Pinault, fundadora do grupo. O nome também reflete a ideia de "cuidado", destacando a atenção da Kering à excelência dos produtos, às suas equipes e ao futuro do planeta (KERING, [s.d.]).

Respectivamente, em 2023, a LVMH, Kering e Richemont faturaram cerca de 86,1 bilhões de euros (BARROS, 2024), 19,6 bilhões de euros (KERING, 2024) e 20,6 bilhões de euros (EXAME, 2024).

⁶ Tradução literal do francês: casa.

Tabela 1 - Marcas pertencentes ao grupo LVMH

Wines & Spirits	Ao Yun, Ardebeg, Armand de Brignac, Belvedere, Bodega Numanthia, Chandon, Cheval des Andes, Château Cheval Blanc, Château Galoupet, Château D'yquem, Château D'esclans, Cloudy Bay, Colgin Cellars, Dom Pérignon, Domaine des Lambrays, Eminente, Glenmorangie, Hennessy, Joseph Phelps, Krug, Mercier, Minuty, Moët & Chandon, Ruinart, Sirdavis, Terrazas de Los Andes, Veuve Clicquot, Volcan de Mi Tierra e Woodinville
Fashion & Leather Goods	Barton Perreira, Berluti, Celine, Christian Dior, Fendi, Givenchy, Kenzo, Loewe, Loro Piana, Louis Vuitton, Marc Jacobs, Moynat, Patou, Pucci, Rimowa, Vuarnet
Perfumes & Cosmetics	Acqua di Parma, Benefit Cosmetics, Fenty Beauty by Rihanna, Fresh, Givenchy Parfums, Guerlain, Kenzo Parfums, Loewe Parfums, Maison Francis Kurkdjian, Make Up Forever, Olehenrisken, Officine Universelle Buly e Parfums Christian Dior
Watch & Jewelry	Bvlgary, Chaumet, Daniel Roth, Fred, Gérald Genta, Hublot, L'épée 1839, Repossi, Tag Heuer, Tiffany & CO. e Zenith
Selective Retailing	24S, DFS, La Grande Épicerie de Paris, Le Bon Marché Rive Gauche, Samaritaine e Sephora
Other Activities	Belmond, Cheval Blanc, Connaissance des Arts, Cova, Investir, Jardin D'acclimatation, Le Parisien, Les Echos, Paris Match, Radio Classique e Royal Van Lent

Fonte: LVMH - Our maisons (<https://www.lvmh.com/en/our-maisons>)

Tabela 2 - Marcas pertencentes ao grupo Richemont

Jewelry Maisons	Buccellati, Cartier, Van Cleef & Arpels e Vharnier
Specialist Watchmakers	A. Lange & Söhne, Baume & Mercier, IWC Schaffhausen, Jaeger-Le Coultre, Peneral, Piaget, Roger Dubuis e Vacheron Constantin
Fashion & Accessories/ Other	Alaïa, Chloé, Delvaux, dunhill, G/FORE, Gianvito Rossi, Montblanc, Peter Millar, Purdey London 1814, Serapian Milano, TimeVallée e Watchfinder & Co.

Fonte: Richemont - Our Maisons (<https://www.richemont.com/our-maisons/>)

Tabela 3 - Marcas pertencentes ao grupo Kering

Couture and Leather Goods	Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, McQueen e Brioni
Jewelry	Boucheron, Pomellato, DoDo e Qeelin
Others	Ginori 1735, Kering Eyewear e Kering Beauté

Fonte: Kering - Kering Group's luxury Houses (<https://www.kering.com/en/houses/>)

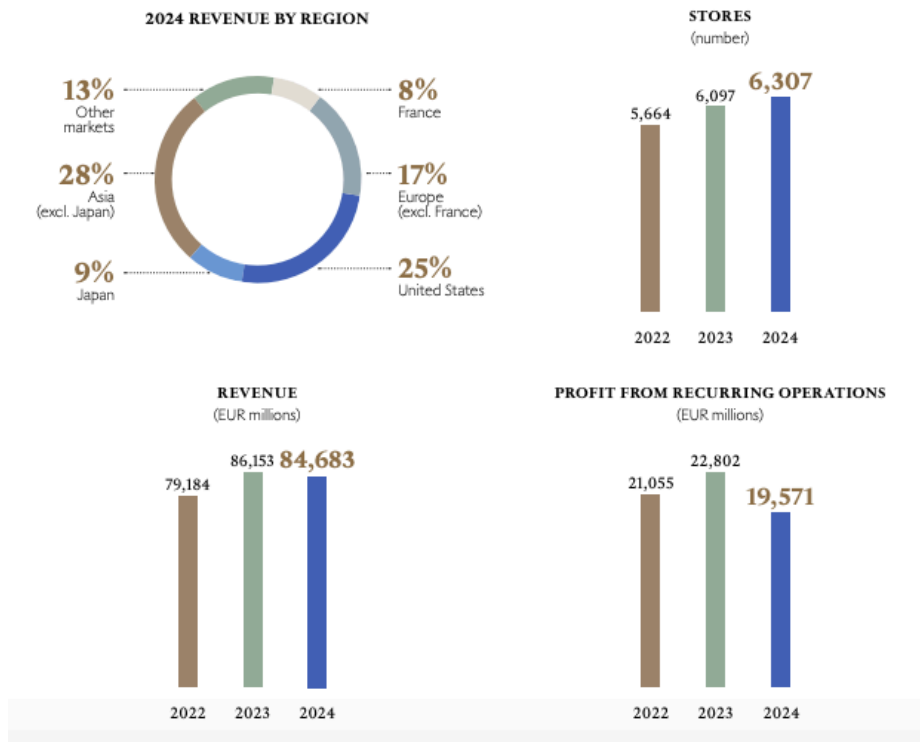
Para contextualizar, a marca LVMH foi criada em 1987 através da fusão de duas marcas, a Louis Vuitton e a Moët Hennessy, tornando-se líder mundial em artigos de luxo, contando com 10 *maisons* (termo que, traduzido do francês, significa "casa"), 12.000 funcionários e 3 bilhões de euros em vendas (LVMH, 2024). Nesse contexto, *maison* é o lugar onde as marcas de luxo dão início ao seu processo criativo (CUNHA, 2020). Com o passar dos anos, o grupo foi adquirindo cada vez mais marcas, assim, engrandecendo o seu portfólio e ampliando suas áreas de atuação. Após 1987, a LVMH não era apenas um conglomerado de marcas de alto valor de mercado, era uma gigante em ascensão. Além disso, com os anos passando e marcas sendo adquiridas, a LVMH buscou, também, ter um posicionamento muito bem pensado no mercado de luxo, tanto que, em 2002, as LVMH *maisons* começaram a usar o método *Bilan Carbone*, método criado pela Agência Francesa para a Transição Ecológica (ADEME) para avaliar suas emissões de CO₂ (MONTÉRÉMAL, 2024) e, em 2003, o conglomerado aderiu ao Pacto Global das Nações Unidas (LVMH, 2024), que consiste em uma iniciativa voluntária, aberta a quaisquer instituições, orientadora de lideranças corporativas comprometidas com a promoção do crescimento sustentável (POLEN, 2023).

É notório que a LVMH se mantém no topo não só pelo seu posicionamento de mercado e aquisição de grandes marcas, mas, também, por sua performance excepcional no quesito números. Em 2024, a Louis Vuitton Moët Hennessy fechou o ano com uma receita de, aproximadamente, 84 bilhões de euros, de acordo com o seu relatório anual de 2024, o "*LVMH 2024 Annual Report: Passionate about Creativity*". Tal desempenho é refletido no mercado de capitais, onde, em 2025, uma ação da LVMH gira em torno dos 611 euros (LVMH, 2025), superando as ações da Kering, cotadas em cerca de 309 euros (KERING, 2025) e da Richemont, em 161 euros (RICHEMONT, 2025). Assim, a atuação desses conglomerados confirma-se como um vetor crucial na promoção da interdependência econômica entre as nações.

O cenário internacional contemporâneo é cada vez mais moldado por atores que ultrapassam as fronteiras estatais. De acordo com Fazio (2016, p. 11), percebe-se que a sociedade internacional contemporânea atual engloba um cenário dinâmico, composto por uma grande variedade de atores não estatais, que desempenham diversos papéis e que exercem influência em contextos específicos.

Tendo isso em vista, o grupo LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) se apresenta como um exemplo exímio dessa realidade no setor de luxo.

Figura 1 - Métricas de performance financeira da LVMH.



Fonte: LVMH Annual Report 2024.

(<https://drive.google.com/file/d/18R0cMBWFo5vuGV-SLn8AH4DzHmkRvEPD/view?usp=sharing>)

A atuação da LVMH valida a premissa liberal de que as relações econômicas são um aspecto pacificador da ordem internacional (GUIMARÃES, 2021, p. 47), promovendo a cooperação através de sua complexa estrutura corporativa. O crescimento inicial do grupo foi impulsionado por uma estratégia complexa de aquisição de marcas (como Christian Dior, Fendi e Givenchy) (LVMH, [s.d.]). Essa estratégia demonstra a crença na possibilidade de ganhos mútuos, ao aplicar o conhecimento especializado do conglomerado para estimular o desenvolvimento das marcas adquiridas, sempre respeitando a essência de cada *maison*.

Historicamente, de acordo com Kuzaqui (2025), a Cadeia Global de Valor (CGV) se posicionou como uma das ramificações estratégicas que visam proporcionar a entrega da proposta de valor ao cliente, e, no caso da LVMH, a capacidade de gerir essa vasta rede é a materialização da interdependência em escala industrial. Ao controlar desde o fornecimento da matéria-prima até o ponto de venda, a LVMH assegura a qualidade e a exclusividade de suas marcas, ao mesmo

tempo em que aprofunda os laços econômicos com inúmeros países fornecedores e consumidores, tornando-se, na prática, um agente de integração econômica global, ou seja, a gestão de sua CGV cria laços de interdependência entre economias nacionais. Ao controlar a produção desde a aquisição da matéria-prima até o ponto de venda, a LVMH assegura a qualidade de suas marcas e, simultaneamente, aprofunda os vínculos econômicos com os países em que atua. Isso força o alinhamento de padrões e garante que o sucesso ou a falha em um ponto da cadeia se reflita globalmente.

O valor dos artigos de luxo do grupo está intrinsecamente ligado à sustentabilidade, o que o leva a exigir que toda a sua produção siga padrões éticos, ambientais e sociais (LVMH. [s.d.]). Ao impor tais padrões, a LVMH garante a qualidade e a coerência global de suas marcas, além de minimizar possíveis riscos reputacionais, como danos ambientais e exploração social, que poderiam afetar seu *Soft Power*.

O conglomerado não se limita ao poder material (econômico), ele exerce um significativo poder ideacional, assim como Guimarães (2021) explicita em sua obra. A LVMH e suas *maisons* atuam como uma poderosa ferramenta de *Soft Power*, diplomacia e influência no cenário internacional, isso se dá, além de diversos outros fatores, pela estratégia de aquisição e investimento em ateliers em outros países (como a Itália), onde não há uma coerção, mas uma oferta de cooperação que garante a sobrevivência da cultura e injeta capital, promovendo ganhos mútuos, o que reforça um dos pilares do Liberalismo, afinal, ambas as partes podem aumentar seus benefícios a partir de uma rede de interação (KEOHANE; NYE, 2012, p. 28). Além disso, esse fenômeno é reforçado pelo "efeito país de origem", onde a reputação positiva do país de origem (França e Itália, por exemplo) influencia a percepção do consumidor, atuando como um multiplicador de valor simbólico, exigindo que as empresas adaptem suas estratégias de marketing e comunicação às diferentes culturas. Conseqüentemente, essa influência exige que as corporações de luxo adotem uma estratégia de comunicação e marketing que seja adaptável, garantindo que as mensagens de valor simbólico mantenham a ressonância cultural⁷ em cada mercado.

⁷ Ressonância cultural, de acordo com Charriel (2023) "se refere a um conceito que explora como certos aspectos culturais têm a capacidade de ressoar ou se conectar profundamente com as pessoas, gerando uma resposta emocional, identificação ou adesão."

Em suma, o estudo de caso da LVMH revela que o grupo é um ator não estatal central que mobiliza recursos financeiros e simbólicos em escala global, promovendo a cooperação e reforçando os laços de interdependência, o que é um fator crucial para a integração mundial, conforme destaca a Teoria Liberal nas Relações Internacionais. A importância de analisar o mundo por essa lente de interconexão, em contraste com as abordagens mais tradicionais das RI, é destacada por autores como Keohane e Nye (2012, p. 7, tradução nossa):

Embora as conotações da retórica da interdependência possam parecer bastante diferentes daquelas do simbolismo da segurança nacional, ambas têm sido frequentemente usadas para legitimar a liderança presidencial americana nos assuntos mundiais.⁸

Portanto, a atuação do grupo LVMH oferece uma forte evidência empírica para a Teoria Liberal das Relações Internacionais. O conglomerado não pode ser visto apenas como uma empresa, mas sim como um ator não estatal que se utiliza da sua Cadeia Global de Valor (CGV) para ditar padrões e assegurar ganhos mútuos por meio da cooperação transnacional. Em essência, a LVMH se estabelece como um verdadeiro agente de integração global. Através do poder ideacional e do *Soft Power* de suas *maisons*, o grupo não só reforça laços de interdependência econômica e cultural em escala mundial, como também consolida sua posição como um dos exemplos mais expressivos e atuais da importância dos atores transnacionais na dinâmica política e econômica internacional.

⁸ No original, em inglês: Although the connotations of interdependence rhetoric may seem quite different from those of national security symbolism each has often been used to legitimize American presidential leadership in world affairs.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs uma análise que demonstra a forma que os conglomerados de luxo influenciam a interdependência econômica entre diferentes países e cadeias de valor. Foi relacionado o mercado de luxo com a Teoria Liberal nas Relações Internacionais, que valoriza a cooperação, as instituições e o papel fundamental dos atores não estatais no cenário mundial, com o fito de identificar de que forma os grandes conglomerados que dominam esse setor atuam como um dos vetores importantes na promoção da interdependência econômica global.

A partir da problemática central apresentada, buscou-se entender de que maneira as grandes corporações globais do mercado de luxo promovem a interdependência econômica entre diferentes países e cadeias de valor. Com base na análise realizada, foi demonstrado que essa promoção se dá principalmente através de três mecanismos interconectados, conforme preconiza a literatura liberal: a estratégia complexa de aquisição e desenvolvimento de marcas, que materializa a crença nos ganhos mútuos; a Governança da Cadeia Global de Valor (CGV), que impõe instituições e padrões éticos e ambientais a fornecedores globais, aprofundando os laços econômicos com inúmeros países; e, por fim, o exercício de um poder brando (*Soft Power*), que transforma marcas em ferramentas de diplomacia cultural e reforça a integração via valor simbólico, sem utilizar-se de coerção. Ao elaborar um estudo de caso da LVMH, comprova-se que suas estratégias corporativas são a própria materialização da interdependência em escala industrial, reforçando a estabilidade e a integração mundial, estando de acordo com o que foi teorizado junto aos autores citados no referencial teórico.

Contudo, ressaltam-se as limitações que foram percebidas ao longo do desenvolvimento do artigo. Inicialmente, constata-se que há uma escassez na literatura acerca da temática sobre o potencial poder desses conglomerados na promoção da interdependência econômica global, especialmente no que se refere à indústria do luxo. Outra limitação reside na própria metodologia adotada para a elaboração do trabalho: o estudo de caso. Embora tenha sido relevante utilizar o grupo LVMH como principal *player*, sua análise não reflete a totalidade das dinâmicas e estratégias dos grupos concorrentes.

Portanto, este estudo deve ser visto como um ponto de partida para aprofundamentos futuros. Sugere-se a realização de pesquisas subsequentes que

comparem as abordagens e o impacto dos outros grandes conglomerados, como Kering e Richemont, a fim de verificar a consistência da Teoria Liberal em diferentes contextos corporativos. Outra linha de investigação seria explorar as estratégias de luxo sob a ótica de outras vertentes teóricas das Relações Internacionais, tais quais a EPI ou, ainda, o Realismo. Examinar se a interdependência gerada por esses grupos pode adicionar um contraponto enriquecedor ao argumento liberal, melhor entendendo como as vulnerabilidades e assimetrias de poder entre os países fornecedores podem impactar a dinâmica entre eles e, também, na própria dinâmica internacional.

REFERÊNCIAS

ALBERTOTTI, Malu. **O que é o Mercado de Luxo e como ele funciona?** 2024. Disponível em: <https://institutodoluxo.com.br/o-que-e-o-mercado-de-luxo/>. Acesso em: 26 set. 2025.

ALVARENGA, Bianca. **Consumidores de luxo querem gastar mais.** 2023. Disponível em: <https://consumidormoderno.com.br/consumidores-mercado-de-luxo-intencao/#:~:text=Globalmente%2C%20a%20concentra%C3%A7%C3%A3o%20de%20consumidores,Jap%C3%A3o%2C%20Brasil%20e%20Emirados%20%C3%81rabes>. Acesso em: 13 set. 2025.

CHIAREL, Cleiton. **Ressonância cultural por meio da cidadania.** 2023. Disponível em: <https://sler.com.br/ressonancia-cultural-por-meio-da-cidadania/#:~:text=Quando%20um%20elemento%20cultural%20ressoa%2C%20ele%20pode,ao%20seu%20redor%2C%20neste%20caso%2C%20na%20din%C3%A2mica>. Acesso em: 21 nov. 2023.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Ensaio de crítica literária, Filosofia e Política.** Rio de Janeiro: 2018. 264 p. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/7517/1/CCNC%20v1%20c3.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

CUNHA, Daniela Ribeiro. **O que é maison e qual a sua relação com alta-costura?** 2020. Disponível em: <https://audaces.com/pt-br/blog/maison>. Acesso em: 28 out. 2025.

DICKEN, Peter. **Global Shift: mapping the changing contours of the world economy.** 7. ed. Londres: Sage, 2015. Disponível em: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781473911055_A24082319/preview-9781473911055_A24082319.pdf. Acesso em: 18 nov. 2025.

EXAME. **Grupo Richemont, dono da Cartier, anuncia recorde de vendas e ações sobem 6%.** 2024. Disponível em: <https://exame.com/casual/grupo-richemont-dono-da-cartier-anuncia-recorde-de-vendas-e-acoes-sobem-6/>. Acesso em: 13 set. 2025.

FAZIO, Marcia Cristina Puydinger de. **RELAÇÕES INTERNACIONAIS CONTEMPORÂNEAS E ATORES NÃO ESTATAIS: O PROTAGONISMO DE RESISTÊNCIA DO MOVIMENTO DE JUSTIÇA GLOBAL.** 2016. 218 f. Tese (Doutorado) - Curso de Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/168274/341480.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 out. 2025.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade.** Editora Unesp, 1991. Disponível em: https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/anthony_giddens_-_as_consequencias_da_modernidade.pdf. Acesso em: 17 nov. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 28 set. 2025.

GUIMARÃES, Feliciano de Sá. **Teoria das Relações Internacionais**. São Paulo: Editora Contexto, 2021. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/192847/pdf/47?code=Entscyt9vnmQ5aDJky/XHTYzMFdX1+97Whf5unoSU8CWyNQJs8My/7MaSuKjRRusCYrMbzlWvHGC/YkqqEhlw==>. Acesso em: 15 set. 2025.

HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e Contras da Globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wkhwJCcOwAQC&oi=fnd&pg=PA7&dq=globaliza%C3%A7%C3%A3o+david+held&ots=V48Dx7BtyY&sig=OtAzDmCDSEzm7Y3vPosJxYoKDF4&redir_esc=v#v=onepage&q=globaliza%C3%A7%C3%A3o%20david%20held&f=false. Acesso em: 10 nov. 2025.

KANT, Immanuel. **A Paz Perpétua**: um projeto filosófico. 1795. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/kant/1795/mes/paz.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

KEOHANE, Robert O.; NYE, Joseph S.. **Power and Interdependence**. 4. ed. Glenview: Pearson Education, Inc., 2012. Disponível em: [http://slantchev.ucsd.edu/courses/ps240/05%20Cooperation%20with%20States%20as%20Unitary%20Actors/Keohane%20&%20Nye%20-%20Power%20and%20interdependence%20\[Ch%201-3\].pdf](http://slantchev.ucsd.edu/courses/ps240/05%20Cooperation%20with%20States%20as%20Unitary%20Actors/Keohane%20&%20Nye%20-%20Power%20and%20interdependence%20[Ch%201-3].pdf). Acesso em: 20 out. 2025.

KERING. **Descubra Kering**. Disponível em: <https://www.kering.com/en/group/discover-kering/>. Acesso em: 26 set. 2025.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principles of Marketing**. 17. ed. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2018. Disponível em: https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/ODIjY2E4ODIyODViZjFkODgzNDUxYWZINWFhZmY2MGE5MDc0ZDVMYw==.pdf. Acesso em: 13 set. 2025.

KUAZAQUI, Edmir. VAREJO BRASILEIRO CONTEXTUALIZADO COM AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV's). **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v. 7, 15 abr. 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/4447/5956>. Acesso em: 06 out. 2025.

LEITE, Yákara Vasconcelos Pereira et al. **LÍDER INTERNACIONAL DO MERCADO DE LUXO: O CASO LOUIS VUITTON**. 2010. 20 f. Curso de Administração, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/148/85>. Acesso em: 14 set. 2025.

LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O Luxo Eterno: da Idade, do Sagrado, Ao Tempo Das Marcas. Companhia das Letras**, 2005. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1O7c00OeyDEHwcfkkyI2PHwDoyiU4z74Z/view?usp=sharing>. Acesso em: 07 nov. 2025.

LVMH. **História**. Disponível em: <https://www.lvmh.com/en/our-group/history>. Acesso em: 26 set. 2025.

MONTANARI, Maria Gabriela; RODRIGUES, Jonny Mateus; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; NEVES, Marcos Fava. **Efeito país de origem: um estudo com consumidores brasileiros no mercado de luxo**. 2017. 15 f. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/MFV4hNFSBJFRDmM43mv8J9G/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2025.

MONTÉRÉMAL, Jennifer. **Como você pode realizar uma auditoria de carbono e reduzir o impacto da sua empresa?** 2024. Disponível em: <https://www.appvizer.com.br/revista/impacto/rsi-management/como-fazer-uma-pegada-de-carbono>. Acesso em: 29 out. 2025.

MORGENTHAU, Hans J.. **A Política Entre as Nações: a luta pelo poder e pela paz**. São Paulo: Editora Universidade de Brasília, 2003. Disponível em: https://funag.gov.br/loja/download/0179_politica_entre_as_nacoes.pdf. Acesso em: 27 out. 2025.

NYE JUNIOR, Joseph S.. **Soft Power: the means to success in world politics**. New York: Public Affairs, 2004. Disponível em: <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2020/02/joseph-s-nye-jr-soft-power.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains**. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/05/interconnected-economies_g1g2603d/9789264189560-en.pdf. Acesso em: 17 nov. 2025.

PIANARO, Luciana; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. IDENTIFICAÇÃO DE CONCEITOS, SIGNIFICADO E ATRIBUTOS DOS PRODUTOS DE LUXO NO MERCADO DE ROUPAS E ACESSÓRIOS. **Revista Alcance**, São Paulo, v. 17, jan. 2010. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/17qUjknKXsyJ08wSKqJWG2xzmdDP0YgG-/view?usp=sharing>. Acesso em: 08 out. 2025.

PIZZINATTO, Andrea Kassouf; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; LOPES, Evandro Luiz; GIULIANI, Antonio Carlos. EFEITO PAÍS DE ORIGEM NA AVALIAÇÃO DE MARCAS DE LUXO: UM ESTUDO EXPERIMENTAL. **Internext**, Piracicaba, v. 9, maio 2014. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1oo3W24nIS-W7UZZXWDMYLIUWooCly7g4/view?usp=sharing>. Acesso em: 15 set. 2025.

POLEN. **O que é o Pacto Global da ONU?** 2023. Disponível em: <https://www.creditodelogisticareversa.com.br/post/o-que-e-o-pacto-global-da-onu#:~:text=envio%20desse%20documento.-,Compromissos,%C3%A0%20sociedade%20dos%20progressos%20realizados>. Acesso em: 17 nov. 2025.

RECCHIA, Bruno Silveira; HAMZA, Kavita Miadaira; LUPPE, Marcos Roberto. **A influência do país de origem na percepção de valor dos consumidores brasileiros de produtos premium.** 2015. 29 f. Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/10-2w7siYposxDgxZcii7qMoRBCqhyp9B/view?usp=sharing>. Acesso em: 15 set. 2025.

Richemont. **Sobre nós.** Disponível em: <https://www.richemont.com/about-us/>. Acesso em: 26 set. 2025.

SANTOS, Andressa de Melo. O REALISMO NA TEORIA DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS. **Caderno de Relações Internacionais**, Graças, v. 3, 2012. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1UBbjSa6a-1yMtAfSW8OxEA0DFv2yoHu7/view?usp=sharing>. Acesso em: 17 nov. 2025.

SCHOLZ, Cley. **Mercado de luxo abre novas fronteiras no Brasil com força do agronegócio.** Disponível em: <https://oespecialista.safra.com.br/mercado-de-luxo-tendencias/#:~:text=O%20mercado%20global%20de%20artigos%20de%20luxo%20deve%20movimentar%20a,%28362%20bilh%C3%B5es%20de%20euros%29>. Acesso em: 13 set. 2025.

SOARES, Janile da Silva Pereira. **O mercado de luxo: contexto mundial, comportamento do consumidor e tendências para o Brasil.** 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97623/000915326.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 set. 2025.

STONE. **Mercado de luxo: cenário e tendências do setor em 2025.** 2025. Disponível em: <https://conteudo.stone.com.br/mercado-de-luxo/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20mercado,pode%20aumentar%20para%20500%20milh%C3%B5es>. Acesso em: 18 nov. 2025.

WETLAUFER, Suzy. **The perfect paradox of star brands: an interview with Bernard Arnault of LVMH.** Harvard Business Review, v. 79, p. 117-123, 2001. Disponível em: <https://hbr.org/2001/10/the-perfect-paradox-of-star-brands-an-interview-with-bernard-arnault-of-lvmh>. Acesso em: 08 out. 2025.

World Geostrategic Insights. **The Geopolitics of Luxury: an interview with Bruno Lavagna.** 2024. Disponível em: <https://www.wgi.world/the-geopolitics-of-luxury-an-interview-with-bruno-lavagna/>. Acesso em: 29 set. 2025.