

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

GIOVANA DE AQUINO CAMELLO

**A EXPANSÃO DA LVMH: UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS E
OPORTUNIDADES DO MERCADO DE LUXO NA CHINA**

**Santana do Livramento
2025**

GIOVANA DE AQUINO CAMELLO

**A EXPANSÃO DA LVMH: UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS E
OPORTUNIDADES DO MERCADO DE LUXO NA CHINA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Relações
Internacionais da Universidade Federal do
Pampa, como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Pedro
Meinero

**Santana do Livramento
2025**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

C181e Camello, Giovana de Aquino
A EXPANSÃO DA LVMH: UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS E
OPORTUNIDADES DO MERCADO DE LUXO NA CHINA / Giovana de Aquino
Camello.
82 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -- Universidade
Federal do Pampa, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, 2025.
"Orientação: Fernando Pedro Meinero".

1. mercado de luxo. 2. China. 3. consumo de luxo. 4.
adaptação cultural. 5. estratégia comercial. I. Título.

GIOVANA DE AQUINO CAMELLO

**A EXPANSÃO DA LVMH: UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS E
OPORTUNIDADES DO MERCADO DE LUXO NA CHINA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Relações
Internacionais da Universidade Federal do
Pampa, como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Relações Internacionais.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 30 de junho de 2025.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando Pedro Meinero
Orientador
UNIPAMPA

Prof. Dr. Rafael Balardim
UNIPAMPA

Prof. Dra. Leticia Britto dos Santos
UNIPAMPA

Prof. Dra Leticia Britto dos Santos
UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **FERNANDO PEDRO MEINERO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/07/2025, às 17:15, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **LETICIA BRITTO DOS SANTOS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/07/2025, às 17:30, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **RAFAEL BALARDIM, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/07/2025, às 17:44, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1779064** e o código CRC **4B5B848C**.

Dedico este trabalho à minha família, por todo o amor, apoio e paciência ao longo dessa jornada.

Vou sentir a falta dos meus amores e experiências, pois tudo que eu experimentei, eu amo e amarei sozinha.

AGRADECIMENTO

Gostaria de iniciar expressando minha mais profunda gratidão à minha mãe, Janine, a mulher mais extraordinária que tive a honra de conhecer nesta vida. Mãe, você me ensinou não apenas o valor do esforço, mas a essência de ser justa, resiliente e encontrar felicidade mesmo na solidão. Sempre me apoiou e me incentivou a estudar, em cada cantinho da alma, me proporcionou todas as oportunidades e possibilidades de ser quem eu quisesse ser. Agradeço também aos meus avós, Lourdes e José Vilmar, e aos meus bisavós, Malvina e Edolfo, Alcides e Nair. Vocês, com sua sabedoria e fé no poder transformador do estudo, moldaram gerações. Minha bisavó sempre me disse “Eu não acredito nos inteligentes, eu acredito nos esforçados” e graças a eles o legado do ensino foi transmitido até mim. Dedico este momento aos meus dindos, Janaina e Guga, que sempre me apoiaram e abriram portas para minha educação, me levando até a Unipampa, onde vivi alguns dos momentos mais importantes da minha vida. À Jeniffer e ao Jonatha, que sempre foram mais que tios — verdadeiros irmãos. Amo vocês profundamente. Assim também dedico a minha irmã Júlia.

Aos meus amigos do Colégio Estadual Professor Mantovani, o melhor colégio de Erechim, sou imensamente grata. Vocês transformaram as dificuldades em memórias leves e divertidas, e as conversas após simulados foram as mais memoráveis. Aos professores dedicados que me ajudaram a conquistar uma vaga na universidade federal, meu eterno reconhecimento. A Universidade Federal do Pampa, que me proporcionou momentos incríveis e se tornou meu segundo lar, desejo que seja eterna! Agradeço as oportunidades na minha graduação, pois tive a honra de ser bolsista de diversos projetos de pesquisa e participar de diversas atividades dentro e fora da universidade.

Agradeço ao professor Balardim, que com seu apoio, amizade e generosidade, foi um pai acadêmico para mim. Sou muito grata por todos os momentos e nunca vou esquecer as palavras de apoio e de carinho, nos momentos mais certos. É uma honra ter sido sua aluna, amiga e um dia colega de profissão. Estarei sempre esperando ansiosamente para reencontrar o senhor.

Ao professor Fernando Meirero, cuja orientação, humor único e parceria foram essenciais nesta caminhada. Sou especialmente grata por ter me aceitado como orientanda, pela compreensão, gentileza e conexão durante as orientações e em sala de aula. Toda orientação que eu encontrava com o senhor era um dia imensamente feliz, porque eu sentia que acreditava no meu potencial. Eu admiro muito o senhor, mas a copa de 2026 é do Brasil!

A Professora Kamilla Rizzi, você é uma grande Inspiração, sou obcecada pelo seu brilhantismo acadêmico e gostaria de ser $\frac{1}{3}$ da professora maravilhosa que você é.

Aos demais professores, obrigada por cada aprendizado e por moldarem quem sou hoje, vocês são os melhores professores, amigos e se empenharam todos os dias para formarem os melhores profissionais para o mundo! Não tenho palavras

para expressar o quanto eu sou grata por acreditarem em mim, em momentos que eu não acreditava e pelo esforço dedicado à minha formação.

Minhas amigas, Letícia e Rayssa, estiveram comigo desde o início da graduação. Quando eu entrei na Universidade e tive que me mudar em 2022 para Sant'Ana do Livramento, a Letícia chorou e me visitou todos os dias durante 2 semanas antes de eu ir embora, mesmo de longe sempre me apoiaram com fofocas, risadas e lágrimas de saudade. Me deram força e me apoiaram imensamente durante todo o processo de realização deste trabalho.

Agradeço a todos meus amigos de Sarandi, em especial Victoria Destri, uma amizade que mesmo de longe permanece comigo sempre. A minha amiga Gabi Flores e a sua mãe Fabi, ou nossa mãe Fabi, amo muito vocês. Sou muito grata por ter passado momentos tão bons, sou grata pelas risadas e as lágrimas, pelos aprendizados e pelas oportunidades de ser feliz com vocês. Aos meus amigos Dinho, Gabizão, Faé, Carlos, Vitória, Maria Teresa, e não posso esquecer do Zé. Vocês são incríveis.

Por fim, aos amigos da graduação, especialmente Isabele, a pessoa mais importante desta etapa, que foi a minha maior companhia longe de casa e sei que terá muito sucesso em sua jornada. Ana Paula, Gustavo, Cecília, Italo, Cami, Luiz Felipe, Camille, Larissa, Bruna, Esther, Malu, Paola, Ana, Carioca, VR, Breno, Cassiano e Teodora, vocês foram mais que colegas — foram presentes valiosos que tornaram minha caminhada inesquecível.

Obrigada a todos que fizeram parte deste percurso. Carrego cada um no coração e dedico este momento a vocês.

"A moda nasce de um sonho, e o sonho é
uma fuga da realidade."

Christian Dior

RESUMO

O presente trabalho investiga as estratégias de entrada, expansão e adaptação do conglomerado francês LVMH no mercado de artigos de luxo na China, considerando fatores demográficos, econômicos, culturais e políticos. A partir da análise qualitativa e exploratória, busca-se compreender como a LVMH tem conseguido enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades em um dos mercados mais dinâmicos do mundo. O estudo aborda a ascensão econômica da China desde as reformas de 1978, o crescimento da classe média alta, a ampliação do consumo de bens de luxo e o papel das Zonas Econômicas Especiais. Também analisa a atuação do grupo LVMH no país, destacando a expansão geográfica em cidades estratégicas, a digitalização, a valorização da experiência do consumidor e o uso de tecnologias como blockchain para combater falsificações. A pesquisa evidencia como a LVMH adaptar-se às particularidades culturais e comerciais do mercado chinês, consolidando sua posição de liderança global no setor de luxo.

Palavras-Chave: mercado de luxo; China; consumo de luxo; adaptação cultura; estratégia comercial.

ABSTRACT

This research explores the entry, expansion, and adaptation strategies of the French luxury conglomerate LVMH in the Chinese market, considering demographic, economic, cultural, and political factors. Through a qualitative and exploratory approach, the study aims to understand how LVMH has addressed challenges and seized opportunities in one of the world's fastest-growing luxury markets. The paper analyzes China's economic rise since the 1978 reforms, the growth of the upper-middle class, increased luxury consumption, and the role of Special Economic Zones. It also examines LVMH's presence in China, emphasizing geographic expansion in strategic cities, digitalization, immersive brand experiences, and the use of blockchain technology to combat counterfeiting. The research highlights how LVMH has successfully adapted to the cultural and commercial specificities of the Chinese market, strengthening its global leadership in the luxury sector.

Keywords: luxury market; China; luxury consumption; cultural adaptation; commercial strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro primeiras Zonas Econômicas Especiais da China.....	28
Figura 2 – Crescimento do PIB 1980-2020.....	30
Figura 3 – Peças da coleção de outono da Dior 2022.....	34
Figura 4 – Campanha Men’s Spring-Summer 2025 da Louis Vuitton.....	40
Figura 5 – O Peninsula Hotel Beijing.....	44
Figura 6 – Mapa com as principais cidades Chinesas.....	45
Figura 7 – Posição de Pequim, Xangai, Guangzhou, Shenzhen.....	47
Figura 8 – Luman Garden (LVMH).....	48
Figura 9 – Luman Garden, Vista Vertical (LVMH).....	49
Figura 10 – Tmall Luxury Pavilion, Provador Virtual, Compras no Aplicativo.....	53
Figura 11 – La Rose Pop-Up da Dior, Shenzhen.....	54
Figura 12 – Imagem Ampliada da La Rose Pop-Up da Dior, Shenzhen.....	55
Figura 13 – Loewe & Hallo Bike Golden Ride Experience, em Xangai.....	56
Figura 14 – Desfile da Fendi na Muralha da China (2007).....	59
Figura 15 – Projeção do logotipo da Fendi na muralha da China durante desfile (2007).....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton

SOEs – State Owned Enterprises

HRS – Household Responsibility System

ZEE – Zona Econômica Especial

ESG – Environmental, Social and Governance

PCC – Partido Comunista Chinês

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL.....	18
2.1	Produtos de Luxo.....	18
2.2	A Transformação Econômica Da China E A Emergência Do Mercado De Luxo.....	20
2.3	A Relação Cultural Do Consumo De Luxo Na Ásia.....	22
3	O DESENVOLVIMENTO DO MERCADO DE LUXO NA CHINA.....	24
3.1	Transformação social da China no Século XX.....	24
3.2	Reformas Econômicas e a Ascensão da China.....	27
3.3	Desafios estruturais da LVMH no mercado chinês.....	31
3.4	Desafios conjunturais da LVMH no mercado chinês.....	36
4	ESTRATÉGIAS DA LVMH NO MERCADO CHINÊS.....	43
4.1	Expansão Geográfica e Logística em Cidades-Chave.....	43
4.2	Digitalização e Experiência de Marca.....	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

Em termos econômicos, o rápido desenvolvimento da China desde o século XXI, aconteceu principalmente em razão da iniciativa de políticas de reforma e abertura de sua economia (Liu Y; Xie; Zhong, 2024). Com o PIB per capita em constante crescimento, a China garante sua posição como a segunda maior economia do mundo e a segunda principal origem de investimentos no exterior, atrás apenas dos Estados Unidos (Gao; Wang, 2018). O crescimento do mercado de produtos de luxo na China está sendo impulsionado por uma intersecção de fatores econômicos, culturais e geopolíticos. Como resultado, tem-se uma potência econômica global, que gerou uma classe média alta em expansão, na qual o aumento de compra está impulsionando a demanda por produtos de luxo (Chevalier; Lu, 2009). A ampliação da renda disponível facilita o acesso de um número maior de consumidores chineses ao mercado de luxo. Por outro lado, o governo adotou políticas de reforma econômica que fomentaram o consumo interno e abertura do mercado, impulsionando o crescimento de diversos setores, entre elas o estabelecimento de Zonas Econômicas Especiais (ZEEs). As ZEEs foram fundamentais para a abertura da China ao comércio e investimento internacionais, promovendo o desenvolvimento de indústrias voltadas para a exportação e gerando riqueza, algo que, com o tempo, ajudou a estimular o consumo interno (Vogel, 2011). O relatório *China Luxury Market 2020: Unstoppable*, da Bain & Company e Tmall Luxury, apontou que, apesar de uma contração de 23% no mercado global de luxo em 2020 devido à pandemia, a participação da China quase dobrou, subindo de 11% para 20%. A previsão é que a China lidere o mercado global de luxo até 2025 (Bain & Company; Tmall Luxury, 2020).

A internacionalização das marcas de luxo para o mercado chinês começou nos anos 90, apesar das restrições governamentais, mesmo com a política de portas abertas que visavam abrir o país para o comércio exterior e investimentos estrangeiros, incentivando a modernização da economia e a integração ao mercado global (Chen J, 2008). Algumas dessas restrições incluíam controles rígidos sobre as importações, uma regulação estrita sobre investimentos estrangeiros e a limitação de fluxo de capitais para o exterior (DING, 2000). Marcas como Armani, Hugo Boss, Louis Vuitton, Gucci e Christian Dior foram pioneiras, abrindo caminho para outras nos anos 2000 (Sun Y, 2024). Em 2008, a China passou pela a maior

expansão no setor de luxo até então, colaborando para hoje ser um dos principais mercados globais (Chini, 2014).

Neste cenário do mercado de luxo, encontra-se o conglomerado francês denominado LVMH que em 1987, surgiu da união entre as marcas Louis Vuitton, famosa por seus artigos de couro, e a marca Moët Hennessy, uma proeminente casa vinícola. Desde então, o conglomerado abarca mais de 70 marcas de renome, sendo detentor de algumas das mais prestigiadas na indústria, incluindo Louis Vuitton, Dior, Givenchy, Fendi, Kenzo, Marc Jacobs, Rimowa e Loewe. O conglomerado opera em uma ampla gama de setores, incluindo vestuário, acessórios, cosméticos e outros segmentos. O crescimento desse conglomerado reflete a expansão do mercado de luxo global, que foi estimado em US\$ 242,8 bilhões em 2022, com projeção de atingir US\$ 369,8 bilhões até 2030, crescendo a uma taxa de 5,4% durante o período de 2022-2030 (Research and Markets, 2023).

O Grupo LVMH tem priorizado fortemente a expansão e o crescimento no mercado emergente chinês, buscando posicionar estrategicamente suas lojas em distritos comerciais de prestígio (Sun J, 2024). No entanto, quando se trata de lojas físicas, um dos principais desafios enfrentados pelas marcas de luxo estrangeiras é justamente a escolha do local adequado. Devido à vasta extensão geográfica da China e à diversidade entre suas regiões, torna-se impraticável para as marcas manterem uma presença física em todas as cidades. Essa limitação exige que as empresas, como o Grupo LVMH, sejam seletivas e estratégicas na escolha das cidades e distritos comerciais onde irão se estabelecer, maximizando o alcance de seus consumidores-alvo (Ieracitano, 2023). A LVMH inicialmente concentrou-se no crescente poder de compra de Macau e Hong Kong, cidade reconhecida pelo papel fundamental no comércio internacional (Sun J, 2024), impulsionando o mercado de luxo na Grande Área da Baía da China. A estratégia de expansão do conglomerado vai além das capitais provinciais, como Pequim, Xangai, Guangzhou, Shenzhen e Hong Kong, focando em novos centros. Chengdu lidera com 20 novas lojas, seguida por Xangai com 13 e Nanjing com 7 (LVMH [...], 2023).

Sendo as estratégias diversas para sua inserção no mercado, o marketing da LVMH atua de maneira valiosa. Uma delas pelo endosso de celebridades de diversas nações, para promover seus produtos, aproveitando o alcance que essas personalidades possuem mundialmente, alinhadas ao posicionamento e conceito da marca (Chen, 2024). O mesmo ocorre na China, quando Crystal Liu foi nomeada

uma das porta-vozes da marca Louis Vuitton, seu reconhecimento global foi possível através do filme “Hua Mulan”¹ da Disney, em que interpretou a heroína, Mulan. Como resultado, Crystal difundiu um estilo de gentileza e heroísmo feminino, alinhando-se às características da marca Louis Vuitton (Sun J, 2023). A utilização de celebridades chinesas reduz a distância entre o mercado consumidor chinês e a LVMH, criando uma aproximação entre os valores ocidentais do conglomerado, em relação aos consumidores orientais.

Dentre os desafios enfrentados pelo conglomerado, a grande quantidade de produtos falsificados e de má qualidade seguem afetando as vendas da LVMH, não só causando perdas financeiras, mas também danificando gravemente a imagem da marca. Uma das formas de enfrentar esse desafio é o uso de tecnologias de rastreabilidade, como o blockchain, que garante a autenticidade dos produtos. Deste modo a LVMH aderiu à plataforma Aura Blockchain Consortium em 2021, criada como uma iniciativa conjunta da LVMH, Prada e Cartier (do grupo Richemont). O estudo de Chen et al. (2023) destaca que, com a crescente demanda por transparência por parte dos consumidores, especialmente os da geração Z, a aplicação de blockchain na cadeia de suprimentos tornou-se uma estratégia essencial para as marcas de luxo. Através da rastreabilidade, é possível assegurar que produtos vendidos como de luxo são, de fato, autênticos, desde a sua produção até o ponto de venda final. No entanto, mesmo com o investimento em tecnologias avançadas e esforços legais, o mercado de produtos falsificados continua a crescer. Esse problema é aumentado pelo fato de que cerca de 40% das vendas de falsificações ocorrem online, onde é mais difícil controlar a disseminação de produtos falsos (Chen; Li; Xu, 2023).

A partir disso, o trabalho pretende responder a seguinte questão: Considerando os fatores demográficos, econômicos, culturais, políticos, enquanto desafios e oportunidades, como o conglomerado LVMH desenvolveu estratégias de entrada, expansão e adaptação ao mercado de artigos de luxo na China?

A hipótese a ser testada é que o conglomerado LVMH tem sido capaz de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no mercado de produtos de luxo

¹ **Mulan** é um filme baseado na lendária figura chinesa Mulan, uma jovem que se disfarça de homem para tomar o lugar de seu pai doente no exército imperial. O filme combina elementos históricos com ação e drama, oferecendo uma representação rica da cultura e dos valores tradicionais chineses (Caro, Niki, dir. *Mulan*. Walt Disney Pictures, 2020).

na China através de estratégias eficazes de entrada, expansão e adaptação, impulsionadas por sua capacidade de compreender e responder adequadamente aos fatores demográficos, econômicos, culturais e políticos específicos da região. Esta hipótese sugere que a LVMH, ao adotar estratégias adaptativas e aproveitar o crescimento econômico e social da China, tem conseguido estabelecer e expandir com sucesso sua presença no mercado de luxo chinês.

A análise das estratégias utilizadas pela LVMH representa uma investigação crucial e oportuna. A China, hoje, desempenha um papel central em diversos setores econômicos, especialmente no mercado de luxo, destacando-se como um dos principais consumidores desses produtos atualmente. O conglomerado LVMH, como líder global no setor, serve como um caso de estudo exemplar devido à sua sólida presença na China e no mundo e à diversidade de suas marcas.

Logo, a motivação reside em entender como a LVMH se posiciona nesse segmento mercado, levando em consideração as diferenças do ocidente para com o oriente. As diferenças culturais são exorbitantes, assim como o questionamento sobre as diferenças relacionadas à cultura e à comercialização. O interesse por esse mercado é pessoalmente muito especial, assim como o desejo do consumidor de “ser especial” quando realiza a compra de algum item de luxo. Eu sempre gostei de estudar sobre moda e como ela está ligada aos padrões sociais, de como os nossos itens são relacionados ao pertencimento e identidade pessoal. Gostaria de entender melhor como um conglomerado ocidental consegue se comunicar tão bem com o oriente e manter suas relações com os seus consumidores, mesmo com diversas diferenças culturais. Por tal motivo, a busca por entender o crescimento, inserção desse mercado e a motivação dos consumidores é essencial para compreendermos a dinâmica desse mercado.

Dessa forma, a presente pesquisa será conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, uma vez que, de acordo com sua classificação, deve aprofundar a compreensão do objetivo em estudo, buscando descrever, compreender e explicar um determinado fenômeno, conforme indicado por Gerhardt e Silveira (2009). A construção deste trabalho também apresenta um caráter exploratório, a pesquisa exploratória ajuda na compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, para que sejam identificados aspectos relevantes para o desenvolvimento de uma abordagem (Lincon, 2006). Portanto, esse tipo de pesquisa

busca a formulação de hipóteses através de uma compreensão mais profunda do problema investigado.

Quanto aos procedimentos adotados durante a elaboração da pesquisa, esta será conduzida por meio de consulta bibliográfica, documental, livros e de notícias de veículos midiáticos. Buscando utilizar o maior número possível de bibliografia chinesa, para realizarmos o entendimento dinâmico sobre a visão oriental das práticas da LVMH no mercado chinês em questão.

Este trabalho se propõe a analisar a atuação da LVMH no mercado de luxo chinês a partir de uma abordagem interdisciplinar que integra economia, cultura e estratégias organizacionais. Para isso, o referencial teórico inicia com a definição e caracterização dos produtos de luxo, estabelecendo os atributos simbólicos, econômicos e sociais que os distinguem de bens convencionais. Em seguida, aborda-se a transformação econômica da China e sua consolidação como um dos principais mercados consumidores de luxo, destacando os processos históricos e políticos que permitiram tal ascensão. A análise também contempla as especificidades culturais do consumo de luxo na Ásia, com ênfase nas práticas simbólicas e sociais que influenciam o comportamento do consumidor oriental. A partir disso, o trabalho investiga o desenvolvimento do mercado de luxo na China, considerando as transformações sociais e as reformas econômicas do século XX, e problematiza os desafios estruturais e conjunturais enfrentados pela LVMH. Por fim, examinam-se as estratégias adotadas pelo conglomerado francês, com destaque para a expansão geográfica em cidades-chave e a digitalização das experiências de marca, visando compreender como a empresa tem se adaptado às particularidades desse mercado dinâmico e culturalmente complexo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL

Este capítulo aborda os fundamentos teóricos que servem como base para este estudo, fornecendo o embasamento necessário para orientar as análises desenvolvidas nos capítulos subsequentes.

2.1 Produtos De Luxo

Como ponto de partida para este trabalho, é importante apresentar os parâmetros que definem de forma mais objetiva o que é um produto de luxo. Etimologicamente, a palavra “luxo” deriva do latim “luxus”, que significa tolerância ao excesso, sem considerar o custo (Nueno; Quelch, 1998). Portanto, a definição de luxo encontra-se em um delicado equilíbrio entre o aparentar e o ser, a superficialidade e a profundidade. Na sociedade capitalista moderna, o processo de industrialização global dá a luz a diversos produtos genéricos. A ideia dos produtos de luxo é a criação de produtos limitados, condicionados por uma experiência de consumo extremamente pensada para despertar sentimentos de gratificação. Os produtos de luxo necessariamente possuem uma marca reconhecida globalmente e são adquiridos por uma clientela especial, que tem capacidade de apreciação ou alto poder aquisitivo (Lombard, 1989). Por um lado, os consumidores de produtos de luxo podem usar esses produtos como uma forma de se distinguir, integrando símbolos sobre sua própria identidade através de suas posses materiais. Bernard Arnault, presidente do grupo LVMH, adotou uma abordagem pragmática ao discutir as características essenciais de uma marca de luxo:

Eu diria que são necessárias quatro características. Uma marca estrela é atemporal, moderna, de rápido crescimento e altamente lucrativa. É raro. Na minha opinião, existem menos de dez marcas estrelas no mundo do luxo. É muito difícil equilibrar todas as quatro características ao mesmo tempo – afinal, o crescimento rápido está muitas vezes em desacordo com a rentabilidade elevada – mas é isso que os torna estrelas. Se você tem uma marca estrela, basicamente pode ter certeza de que dominou um paradoxo. Isso significa que a marca é construída, se você desejar, para a eternidade. Já existe há muito tempo; tornou-se uma instituição (Adaptado de Wetlaufer, 2001; p. 117).²

² “I would say that there are four characteristics required. A star brand is timeless, modern, fast growing, and highly profitable. It is rare. In my opinion, there are fewer than ten star brands in the luxury world. It is very hard to balance all four characteristics at once—after all, fast growth is often at

A ideia de consumir um produto de luxo, indica a superioridade, tanto de qualidade do produto quanto de qualidade de vida de quem tem recursos para mantê-lo. Os consumidores de produtos de luxo tendem a procurar esses itens como gratificações pessoais ou emocionais ao invés de benefícios funcionais (Vigneron; Johnson, 2004). Isso explica o valor aquisitivo de um item de luxo, já que o preço não vem de sua utilidade, mas dos benefícios que ele proporciona, principalmente sociais, despertando inveja e sendo símbolo de status (Dubois; Laurent; Czellar, 2001). Seguindo com essa ótica, Beverland (2004), determinou quatro itens como essenciais em sua pesquisa sobre a construção de marcas de luxo e identificou os seguintes componentes essenciais:

- a) **Integridade do produto:** refere-se à qualidade excepcional, atenção minuciosa aos detalhes e credibilidade do item de luxo;
- b) **Crescimento impulsionado pelo valor:** representa a capacidade de explorar outras oportunidades de produtos a partir do item de luxo, ampliando seu alcance;
- c) **Cultura e história:** o uso da história da empresa é fundamental na construção de uma marca de luxo, destacando detalhes como a fundação da empresa, o sucesso de produtos anteriores e a trajetória de seu fundador;
- d) **Marketing e endorsement:** a utilização intensa de marketing e a associação com personalidades conhecidas, especialmente celebridades, é uma estratégia central. Essa abordagem cria uma aceitação social, despertando desejo mesmo entre aqueles que não consomem a marca. A atenção aos detalhes, como embalagens, cores, escolha de vendedores e materiais promocionais, também desempenha um papel crucial na criação da imagem de luxo.

odds with high profitability—but that is what makes them stars. If you have a star brand, then basically you can be sure you have mastered a paradox. It means the brand is built, if you wish, for eternity. It has been around for a long time; it has become an institution.” (Wetlaufer, 2001; p. 117).

2.2 A Transformação Econômica Da China E A Emergência Do Mercado De Luxo

Nas margens do Rio das Pérolas, Shenzhen era uma pequena vila de pescadores próxima a Hong Kong. Nos anos 1970, os habitantes de Shenzhen, como a maioria dos chineses, viviam em extrema pobreza, em 1978, a renda média das famílias chinesas era 21 vezes menor que a das famílias americanas (ARRESTED[...], 2014). No entanto, em 1979, a trajetória econômica da China começou a mudar quando Deng Xiaoping selecionou Shenzhen para ser a primeira Zona Econômica Especial (ZEE) do país. As ZEEs foram criadas como experimentos econômicos, permitindo a essas regiões a liberdade de adotar práticas capitalistas de mercado e comércio internacional (Bai, 2021).

Antes de 1979, a China operava sob uma economia centralizada, moldada pelas políticas de Mao Tsé-Tung. A produção industrial e agrícola era controlada por empresas estatais (State Owned Enterprises - SOEs), e a maioria dos bens produzidos era direcionada pelo Estado. Esse sistema inibia a acumulação de capital privado, a competitividade e a inovação, resultando em uma economia estagnada e ineficiente, enquanto o comércio internacional era limitado a países do bloco soviético (Chini; 2014). O controle de preços e a ausência de concorrência gera grandes distorções econômicas, contribuindo para a estagnação da produção e o baixo crescimento econômico (Morrison, 2014). Após a morte de Mao Tsé-Tung, em 1976, o governo chinês, liderado por Deng Xiaoping, deu início a uma série de reformas econômicas com o objetivo de melhorar os padrões de vida da população e revitalizar a economia. A primeira grande mudança veio com a implementação do Sistema de Responsabilidade Familiar (Household Responsibility System - HRS), que permitiu que as famílias retivessem o excedente de suas colheitas e o vendessem no mercado. Esse novo incentivo aumentou a produtividade agrícola e permitiu que os agricultores comessem a acumular riqueza, marcando o início da transformação econômica do país (Headey et. al, 2008).

No contexto dessa transformação econômica, o mercado de luxo chinês começou a emergir nas décadas seguintes. De 1992 a 2003, marcas de luxo estrangeiras começaram sua exploração inicial do mercado chinês. Em 1992, a Louis Vuitton, como uma das primeiras marcas de luxo estrangeiras a entrar no mercado, abriu sua primeira loja exclusiva na China, no Hotel Peninsula em Pequim,

seguida pela entrada de inúmeras outras marcas no país (Chini, 2014). Antes da abertura do mercado chinês em 1990, o antigo sistema econômico planejado e as condições materiais limitadas tornavam o consumo de luxo praticamente desconhecido para o povo chinês. De fato, antes da entrada da Louis Vuitton e outras marcas na China, havia pouquíssimas lojas dedicadas a esse tipo de consumo no país (Sun Y, 2024). Portanto, é possível afirmar que a maioria dos chineses não tinha uma noção clara sobre bens de luxo e não compreendia os motivos por trás de seus altos preços, devido aos contextos sociais em que estavam inseridos. Com a reforma da economia surgiu a ascensão de um grupo de indivíduos, que passaram a ter maior poder aquisitivo como ressalta Yulou Sun:

[...] Um grupo de “novos ricos” emergiu na China, alcançando grande sucesso em suas carreiras e na acumulação de riqueza. Os consumidores chineses demonstram uma orientação de comportamento de consumo individual baseada na “consistência entre ação e status”, o que significa que eles prestam muita atenção à coerência entre seu comportamento de consumo e seu status social. [...] Isso leva os “novos ricos” a não se contentarem apenas com a internalização de seu sucesso, mas a buscarem externalizá-lo. O consumo simbólico para exibir identidade pessoal e gosto é uma necessidade para os “novos ricos” (Adaptado de SUN, 2024, p. 260).³

Com o surgimento de possíveis consumidores, as marcas de luxo entraram pela primeira vez no mercado chinês, buscando estabelecer rapidamente um relacionamento amigável com os consumidores chineses e reduzir a distância entre eles. Como resultado, foram introduzidos produtos com elementos chineses e incorporaram esses elementos de maneira direta e um pouco descuidada em sua publicidade e marketing (Sun Y, 2024). Talvez não da melhor forma possível, já que era a primeira experiência nesse novo mercado com consumidores que ainda não entendiam o propósito de um produto de luxo, forma simples de dizer é: uma bolsa da Louis Vuitton era apenas uma bolsa como qualquer outra, não haveria nada de especial sobre esse item de uso cotidiano.

³ [...] A group of "nouveaux riches" emerged in China, achieving tremendous success in their careers and wealth. Chinese consumers exhibit an individual consumption behavior orientation of "consistency between action and status," meaning they pay significant attention to the consistency between their consumption behavior and their social status. [...] This drives the nouveaux riches not to be content with merely internalizing their success but to seek to externalize it. Symbolic consumption to display personal identity and taste is a need for the "nouveaux riches" (SUN, 2024, p. 260).

Em 2004, o Ministério do Comércio emitiu as "Medidas para a Administração de Investimentos Estrangeiros no Setor Comercial" (Chini, 2014). Isso significou que a China abriu totalmente seu mercado de varejo para empresas estrangeiras, permitindo que empresas com financiamento estrangeiro operassem de forma independente em áreas comerciais, possibilitando a expansão varejista da LVMH como de outras empresas estrangeiras. Essa abertura da economia foi essencial para o desenvolvimento da indústria de luxo na China.

2.3 A Relação Cultural Do Consumo De Luxo Na Ásia

A questão sobre por que o sistema de marcas de luxo ocidentais prevalece na Ásia, pode ser explicada a partir de uma análise das diferenças entre sociedades coletivistas e individualistas. O economista Maurice Block, em sua obra *O Progresso da Ciência Econômica depois de Adam Smith*, observa que "o luxo é mais uma questão moral do que econômica" (Block, 1890, p. 158). Muitos economistas veem o luxo como um conceito altamente relativo, o que torna difícil estabelecer definições precisas e científicas sobre o tema. De acordo com Geert Hofstede, um teórico renomado em estudos interculturais, as sociedades asiáticas são, em sua maioria, coletivistas, enquanto as ocidentais tendem a ser mais individualistas. Na Ásia, o comportamento individual é frequentemente moldado pela conformidade com as normas do grupo, que define o sucesso e o status social (Hofstede, 1980). Assim, mesmo indivíduos que poderiam fazer escolhas baseadas em preferências pessoais muitas vezes se sentem pressionados a seguir as normas sociais estabelecidas, que incluem o consumo de marcas de luxo como um símbolo de status e pertencimento (Triandis, 1995).

A identidade dos consumidores asiáticos, especialmente nas culturas coletivistas, é moldada pela participação nos grupos sociais, e a conformidade com as expectativas do grupo se torna uma prioridade (Chadha; Radha, 2006). Isso resulta em um comportamento de consumo voltado para a preservação da harmonia social, em vez da expressão individualista. Nesse contexto, o luxo serve como uma maneira de sinalizar sucesso e status. Marcas como Louis Vuitton e Gucci, sendo algumas das primeiras a se expandir na China, tornaram-se "marcas obrigatórias", pois simbolizam esse status elevado e garantem aceitação social:

Mesmo aqueles que podem não querer essas marcas acabam comprando. Um executivo sênior [...] nos contou que sua esposa havia decidido não comprar mais Louis Vuitton porque a marca era muito "comum", mas, como um "zumbi", ela acabou comprando um nesta temporada de qualquer forma (Adaptado de Chadha; Radha, 2006, p 58).⁴

Além disso, o conceito de "face" na cultura chinesa desempenha um papel importante no comportamento de consumo. Segundo David Yau-fai Ho, existem dois aspectos principais da "face": mien-tzu e lien. Mien-tzu refere-se ao prestígio material e à exibição de sucesso através da ostentação, enquanto lien está relacionado à posição moral de um indivíduo na sociedade (Ho, 1976). Dessa forma, a busca por sucesso, simbolizada pela aquisição de bens de luxo, é uma manifestação culturalmente aceita e até incentivada, tornando o consumo desses produtos parte essencial da construção do sucesso. Enquanto isso, os chineses se aglomeram em torno de apostas seguras e renomadas, as marcas obrigatórias, usando o poder de marcação de status do luxo para definir sua identidade e seu lugar no mundo. Como afirmam Chadha e Radha (2006), "com Louis Vuitton, é quase impossível errar".

⁴ Even those who might not want them still buy them. A senior [...] the executive told us his wife had sworn off Louis Vuitton because it's so "common," but, zombie-like, she ended up buying one this season anyway (Chadha; Radha, 2006, p 58).

3. O DESENVOLVIMENTO DO MERCADO DE LUXO NA CHINA

Este capítulo propõe analisar o desenvolvimento do mercado de luxo na China a partir das reformas econômicas iniciadas em 1978. A abertura econômica e as reformas promovidas por Deng Xiaoping marcaram a transição de uma economia centralmente planejada para uma das mais dinâmicas e consumistas do mundo contemporâneo. Com a liberalização dos mercados, tornou-se possível a concentração de capital e a formação de uma elite econômica capaz de sustentar o crescimento desse setor.

O país, antes focado na distribuição equitativa de recursos, passou por uma transformação profunda, adotando práticas de mercado que incentivaram o consumo e a acumulação de riquezas. Hoje, a China se posiciona como um dos maiores consumidores de produtos de luxo globais, destacando-se como um dos mercados mais importantes para marcas ocidentais, desde a moda até automóveis e bens exclusivos.

3.1 Transformação Social da China no Século XX

Primeiramente, é importante destacar que o contexto da China antes da revolução de 1949 foi marcado por uma série de disputas pelo poder entre o governo nacionalista, comandado por Chiang Kai-Shek, e outros grupos de interesse, como os senhores de guerra e o Partido Comunista Chinês (PCC) (Louzeiro, G. 2022). Após a vitória dos comunistas na Guerra Civil Chinesa, Mao afirma em um dos seus discursos:

A nossa nação não mais se sujeitará a insultos e humilhações. Nós nos levantamos... Já estamos lidando com a tarefa de construção de uma economia a nível nacional...A nossa defesa nacional será consolidada e nenhum país imperialista poderá voltar a invadir a nossa terra (Adaptado de ZEDONG, 1939, n.p.).

Diante disso, os primeiros anos do governo de Mao podem ser definidos como um período de reconstrução da China, uma vez que a sociedade chinesa havia passado por um longo período de crises tanto no campo político, com intensas

disputas pelo poder, quanto no campo socioeconômico, com o agravamento das condições de vida das camadas sociais mais vulneráveis e a ocorrência de hiperinflação (Cheng, 1971; Chan Et Al., S.D.; Lardy, 1983). Nesse meio tempo, a sociedade chinesa é frequentemente descrita como uma hierarquia complexa, refletindo tanto a cultura tradicional confucionista quanto as mudanças modernas (Zhang, 2019).

Antes do fim da Revolução Cultural, que durou de 1966 até 1976, o país operava sob a proibição do partido sobre o estilo de vida burguês. Nesse momento inicial a repressão foi intensa, como descrito por Chadha e Radha em seu livro *The Cult Of The Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair With Luxury*, você arriscava a vida se desviasse dos códigos de vestimenta claramente estabelecidos e qualquer item caro que sua família pudesse ter possuído era confiscado (Chadha; Radha, 2006). A cultura da obediência e a homogeneização dos estilos de vida eram fundamentais para manter a estabilidade social durante esses períodos turbulentos da história da China, desse modo:

A história do comunismo na China mostra que ele desenvolveu um dinamismo próprio, calcado na fusão de elementos ancestrais da filosofia chinesa com a visão revolucionária de Mao, que adaptou o marxismo à realidade de sua civilização milenária e conseguiu, assim, com que ele se transformasse no pilar do Estado chinês no século 20 (Bueno, 2012 pg 126).

A estrutura social é marcada por diferenças de classe, que foram acentuadas pelas rápidas transformações econômicas do país, já que a abertura econômica e a globalização trouxeram influências ocidentais que desafiaram normas e valores tradicionais (Davies, J. B.; Shorrocks, 2000). O consumo e o materialismo ganharam destaque, especialmente nas gerações jovens, a geração Millennials, nascidos entre 1981 e 1996 e a geração Z, nascidos entre 1997 e 2010, levando a um aumento na individualidade e na busca por identidade pessoal (Li J, 2020). A busca por riqueza e modernidade desafia as tradições chinesas em relação ao coletivismo, evidenciando uma transformação profunda na sociedade chinesa, com relação às normas sociais pré estabelecidas na harmonia social. Sendo a harmonia social, um conceito central na cultura chinesa, refletindo a importância da estabilidade e do consenso nas

relações interpessoais e sociais, promovendo a coexistência pacífica entre indivíduos e grupos, cooperação e a responsabilidade social (Ren; Wang, 2022). Essa homogeneidade na cultura chinesa gera influência de pertencimento ao grupo geral social, como também o desejo de individualidade:

No início da década de 1990, quando as mulheres mais ricas de Hong Kong estavam vestidas de Chanel e outras carregavam suas bolsas da Gucci e Prada, estavam apenas exibindo seu status. Assim, tornou-se uma necessidade social se adequar e o uso de bens de luxo que se espalhou ainda mais (Chadha; Radha, 2006, p 45).⁵

A divisão geracional observada no consumo de luxo na China é única e deriva das transformações econômicas dos anos 1990 e da política do filho único (Jiang e Shan, 2018; Ngai e Cho, 2012). Implementada em 1979, essa política fez com que as famílias concentrassem seus recursos financeiros e emocionais em um único filho, criando uma geração de “Pequenos Imperadores” e “Pequenas Imperatrizes” que recebiam atenção e apoio exclusivos de pais e avós (Cameron et al., 2013; Fong, 2016). Esse fenômeno, embora inicialmente visto como um reflexo de narcisismo ou até mesmo negativo, representa, na verdade, uma geração com oportunidades de consumo diferentes de seus pais, permitindo que se expressem por meio da aquisição de bens (Cappellini e Yen, 2013; Byun et al., 2020; Fastoso et al., 2018).

A evolução do consumo de luxo na China reflete uma complexa interseção entre tradições culturais e transformações econômicas aceleradas. Esse fenômeno revela as particularidades de uma sociedade que passou, em poucas décadas, de uma rígida repressão ao estilo de vida burguês para uma celebração do consumo que se tornou símbolo de modernidade e identidade pessoal. A adoção do consumo de luxo entre as gerações mais jovens ilustra uma dinâmica social única, onde a busca por status e individualidade se contrapõe ao tradicional coletivismo e à harmonia social chinesa. Assim, o cenário atual do consumo chinês de luxo evidencia uma sociedade em transformação, buscando conciliar valores tradicionais com a crescente influência global e as aspirações de uma nova geração que vê o

⁵ In the early 1990s, when Hong Kong's wealthier women were dressed head to toe in Chanel while others carried their Gucci and Prada bags, they were simply showing off their status. Then it became a social necessity to fit in and the use of luxury goods spread further (Chadha; Radha, 2006, p 45).

luxo não apenas como símbolo de status, mas como um meio de expressão pessoal e afirmação cultural.

3.2 Reformas Econômicas e a Ascensão da China

Após o falecimento de Mao em 1976, o governo chinês optou por romper com as políticas econômicas vigentes e introduzir uma série de reformas com o objetivo de promover o crescimento econômico e elevar os padrões de vida da população (Chini, 2014). Liderado por Deng Xiaoping, o Partido Comunista começou as reformas no campo através do HRS (Household Responsibility System), que dava às famílias a posse da parcela da sua produção que sobrava depois que preenchessem a cota coletiva e do Estado. Antes da implementação do HRS, os pequenos agricultores careciam de incentivos para aumentar sua produtividade, uma vez que toda a produção era destinada ao Estado. No entanto, com a adoção do novo sistema, houve um aumento significativo na produtividade agrícola (HEADEY et al., 2008). Agora se podia vender o excedente da colheita no mercado, o que liberou os preços e permitiu um início de acumulação de riqueza.

O novo sistema de incentivos permitiu uma utilização mais eficiente dos investimentos governamentais em infraestrutura rural, como sistemas de irrigação. Embora tenha representado apenas o primeiro passo, a reforma agrária foi essencial para impulsionar um período de crescimento econômico acelerado (Sanders; Chen, 2007). A adoção do HRS resultou em um aumento médio na produtividade agrícola de cerca de 5,62% ao ano entre 1978 e 1984 (Zhu, 2012). Pesquisas apontam que esses ganhos se devem, em grande medida, à liberalização dos preços e às reformas institucionais, que influenciaram positivamente a renda e o desempenho dos agricultores, com o crescimento da produção agrícola em 47% no mesmo período (Zhu X, 2012). A maior oferta de alimentos permitiu ao país enfrentar a crise alimentar e realocar parte da força de trabalho rural para o setor industrial. Conforme Schultz (1968), a transferência de trabalhadores do setor agrícola para os setores urbanos não-agrícolas contribui para o aumento da produtividade nacional e para o desenvolvimento econômico. Nesse contexto, alguns autores, como Young (2003), argumentam que as reformas realizadas na agricultura chinesa representaram o

principal motor do crescimento econômico do país, pelo menos até o final da década de 1980.

A próxima medida a ser tomada para dinamizar a economia chinesa foi o estabelecimento de Zonas Econômicas Especiais (ZEEs). Segundo Naughton (1995) foram estabelecidas ao longo da costa com o propósito de atrair capital estrangeiro e servir como uma plataforma para as exportações do país, além de importar bens de capital com tecnologia estrangeira. Essa também era uma iniciativa que visava resolver a situação de uma locação de mão-de-obra através da transferência dos trabalhadores do campo para cidades (Chini, 2014) Mesmo que os salários fossem baixos a produtividade e as condições nas fábricas e nas nas cidades era melhor do que nos campos. Assim, a industrialização do país atraiu um enorme fluxo de migrantes. Quando a China abriu as portas de determinadas regiões já havia uma grande quantidade de empresas estrangeiras aguardando as vantagens que seriam estabelecidas, como a oferta de mão-de-obra barata (Chini, 2014), permitindo assim que as receitas do país crescessem pela sua participação no mercado global.

As quatro primeiras ZEEs foram estabelecidas em 1980, sendo elas: Shenzhen, localizada ao norte de Hong Kong, que se tornou referência; Zhuhai, situada na província de Guangdong, próxima a Macau; Xiamen, localizada na província de Fujian, na costa sudeste; e Shantou, também na província de Guangdong.

Figura 1- As quatro primeiras Zonas Econômicas Especiais da China



Fonte: Yitao and Meng (2016).

Estas zonas contavam com diversos incentivos para atrair empresas estrangeiras, como leis especiais de trabalho, que permitiam que as empresas admitissem e demitissem funcionários de forma livre. Outro incentivo era a infraestrutura, com acesso a portos e outros canais de distribuição, além de impostos e tarifas reduzidas (Naughton, 1995). Após quatro anos, o modelo foi considerado bem sucedido e mais 14 cidades na costa chinesa foram selecionadas para se tornarem ZEE. A preferência por cidades costeiras e fronteiriças estava alinhada à estratégia de plataforma de exportação do país e à política de portas abertas (Naughton, 1995).

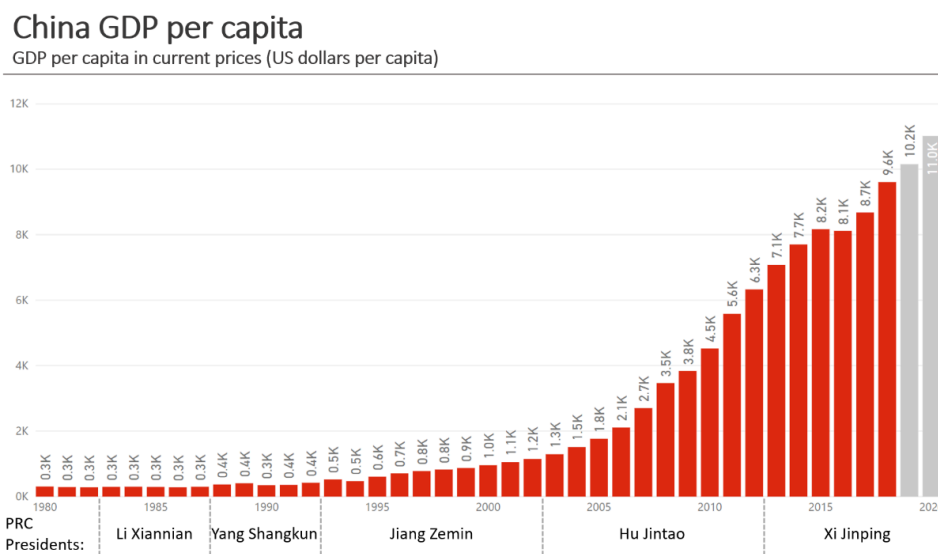
No ano de 1998, um estudo do banco Merrill Lynch (apud. Watts, 2005) indicou que, na época, “40% das vendas de marcas de luxo ocorriam na Europa, 28% na América do Norte e 24% na Ásia”. O relatório já notava que grande parte das vendas na Europa eram de turistas chineses e japoneses, e que o mercado na Ásia tinha a taxa de crescimento mais alta. O primeiro grupo de marcas de luxo que entrou na China era composto por: Armani, Hugo Boss, Louis Vuitton, Gucci e Christian Dior. Essas marcas lideraram a internacionalização para o mercado chinês a partir dos anos 90 pois antes disso, mesmo com a implementação da Política de Portas Abertas, a entrada de empresas estrangeiras ainda era controlada pelo governo (Chini, 2014), que fazia o monitoramento e organizavam a localidade em que seriam instaladas as empresas no país. Chadha e Radha (2006) argumentam que, na Hong Kong dos anos 1980 e 1990, milionários surgiram desse processo de abertura de mercado, com oportunidades nas filiais estrangeiras na China ou acumulando os lucros do mercado de ações e do mercado imobiliário e portanto:

Durante esse período, uma nova geração surgiu, educada em Stanford e Cambridge, recebendo altos salários e bônus ainda maiores na indústria financeira de Hong Kong, bem viajada e com uma perspectiva internacional da vida. Ao mesmo tempo, os negócios de manufatura e comércio de Hong Kong continuaram a prosperar, graças a excelentes pedidos do exterior. A cidade tinha dinheiro para gastar. (Chadha; Radha, 2006, p 107)⁶

⁶ During this period a new breed of yuppie emerged, educated at Stanford and Cambridge, drawing fat salaries and fatter bonuses in Hong Kong's financial industry, well traveled and holding an international perspective on life. At the same time, Hong Kong's manufacturing and trading businesses continued to boom thanks to excellent overseas orders. The city had money to burn (Chadha; Radha, 2006, p 107).

Desde a abertura ao mercado internacional a China está entre as economias que mais crescem no mundo, como fica claro no gráfico 1. O rápido crescimento do país até alcançar a posição de potência econômica é considerado por muitos analistas como um dos maiores sucessos econômicos dos tempos modernos (CHOW, 2009). Nesse cenário, a China começou a adotar o que se chama de “capitalismo de Estado com características chinesas”. Esse modelo se baseia em uma variedade de tipos de propriedade e concorrência entre empresas privadas, mas com um forte controle do Estado, além de uma rápida comercialização da força de trabalho urbana que havia sido preparada no regime industrial (NOGUEIRA, 2017, p. 10).

Figura 2 - Crescimento do PIB 1980-2020



Fonte: IMF World Economic Outlook (2019).

A aceleração do crescimento da economia chinesa pode ter a sua explicação além de todas as reformas implementadas, na entrada da China na Organização Mundial do Comércio (Chini, 2014). Mesmo que a China tenha se retirado da organização em 1949, logo após a Revolução Cultural, ela retornou com um pedido oficial de reingresso em 1986, seguida por longas negociações (Fewsmith, 1999).

Embora o crescimento econômico tenha gerado prosperidade, ele também resultou em desigualdade. Como Chini (2014, p. 47) aponta:

O crescimento econômico da China teve uma forte característica de desigualdade na distribuição do capital acumulado, resultando no país que hoje tem mais indivíduos com fortunas superiores a US\$ 1 milhão de dólares. Como a maioria desses indivíduos construiu sua fortuna a partir do zero, seja através de empresas próprias, investimentos nos mercados financeiro e imobiliário ou através de influência política, eles se enquadram nas categorias de classe-média emergente e novos ricos (Chini, 2014 pg 65).

Essas transformações não apenas modernizaram a economia, mas também descentralizaram o comércio, aproveitando as vantagens comparativas da China para impulsionar setores estratégicos (Chow, 1993). A combinação de reformas econômicas internas e maior inserção no mercado global permitiu à China um crescimento expressivo e consolidou seu papel como uma potência econômica mundial.

3.3 Desafios Estruturais Enfrentados pela LVMH No Mercado Chinês

No mercado de luxo, a concentração de capital não é apenas um elemento desejável, mas uma necessidade estrutural essencial para a manutenção desse segmento. Na maioria dos países desenvolvidos, a riqueza privada individual é adquirida basicamente de três formas: poupança, herança ou apreciação de ativos (Davies; Shorrocks, 2000). O mercado de luxo se sustenta com base em uma premissa clara: o foco na exclusividade e na oferta direcionada a consumidores de alta renda (Bonetti; Perry; Fernie, 2017). Como consequência, sua dinâmica difere dos mercados de massa, pois depende de uma clientela com poder aquisitivo significativo e disposta a pagar preços elevados por produtos e serviços que ofereçam status, identidade e distinção social.

Dessa forma, o luxo se manifesta não apenas como um ato de consumo material, mas como uma experiência simbólica e aspiracional, perpetuando um ciclo de valorização contínua (Bonetti; Perry; Fernie, 2017). Inicialmente, observa-se certa dificuldade na entrada do mercado de luxo no país, em grande parte devido à limitação no acúmulo de renda por parte dos potenciais consumidores. Além disso, havia uma falta de compreensão sobre o consumo de produtos de luxo ocidentais na

China, especialmente entre a população que estava emergindo socialmente (Chini, 2014). Essa combinação de fatores destaca a complexidade do setor de luxo na China, onde as barreiras econômicas e culturais interagem e influenciam a dinâmica de consumo. Assim, à medida que a classe média se expande e a compreensão sobre o significado do luxo se aprofunda, o mercado começa a se moldar de maneira mais favorável.

Nos últimos anos, os consumidores chineses de luxo evoluíram: agora são mais jovens que seus equivalentes ocidentais (The Economist, 2014; KPMG, 2013), com um número crescente de mulheres independentes gastando mais em si mesmas (Lee e Mueller, 2014; Bloomberg, 2014). A economia global depende fortemente do setor de luxo, que se expandiu rapidamente nos últimos anos (Wan, 2023). Segundo um relatório da Research and Markets, o mercado de luxo global foi estimado em \$242,8 bilhões no ano de 2022 e projeta-se que alcance um tamanho revisado de \$369,8 bilhões até 2030, com um crescimento a uma taxa de crescimento anual composta de 5,4% durante o período de análise de 2022 a 2030.

Esses consumidores se tornaram mais sofisticados, familiarizados com tecnologia digital e mais conscientes socialmente, preferindo peças únicas e difíceis de encontrar, sem logotipos chamativos, em vez de bolsas de marca reconhecíveis com logos evidentes (Liu et al., 2016; Halzack, 2015; Owens, 2015; Deloitte, 2015). A era do consumo ostensivo e da exibição de status por meio de logomarcas deu lugar a uma abordagem mais sutil, reconhecível apenas por verdadeiros conhecedores de luxo. Como resposta, em 2013, a Louis Vuitton lançou uma bolsa sem logotipo, cujo valor seria percebido apenas por especialistas (Hayward, 2013).

Historicamente, os varejistas de moda de luxo têm se empenhado em expandir suas operações para mercados internacionais, utilizando a crescente globalização como um meio para fortalecer sua presença global (Hollander, 1970; Moore et al., 2000). A LVMH, em particular, exemplifica essa estratégia, uma vez que seu crescimento como conglomerado de bens de luxo gerou um aumento significativo nas oportunidades de emprego, tanto internamente quanto nas diversas indústrias que sustentam a produção e a comercialização de produtos de luxo (Wan, 2023). Essa dinâmica não só favorece a empresa, mas também impulsiona a economia de maneira mais ampla, ao fomentar a criação de empregos em setores interligados, demonstrando assim a interdependência entre a expansão do setor de luxo e o fortalecimento do mercado de trabalho global.

No entanto, até algumas décadas atrás, essa indústria permanecia geograficamente centralizada nas grandes capitais da moda ocidentais, como Londres, Paris, Milão e Nova York. Nesses centros urbanos, as tendências nasciam e eram apresentadas por uma elite de costureiros de alta-costura, cujas criações rapidamente influenciavam o mercado global, sendo copiadas e adaptadas em diversos países (Brun et al., 2008). Hollander (1970) definiu esse fenômeno como a "síndrome de Londres, Paris, Nova York e Milão", uma referência ao domínio cultural e comercial dessas cidades sobre a moda internacional.

Com o passar do tempo, a globalização dos mercados e o desenvolvimento contínuo das estratégias de marketing transformaram o setor de luxo, permitindo que marcas ampliassem sua influência para além dos pólos tradicionais (Moore, M; Burt, 2007). Hoje, a indústria de luxo se destaca por sua capacidade de adaptação e inovação, especialmente em um cenário onde consumidores buscam exclusividade e significado. Entre os diversos segmentos do mercado de luxo, bens pessoais — como roupas e acessórios — ocupam uma posição de destaque, representando a segunda maior fatia de participação, perdendo apenas para automóveis (Bain & Co., 2014).

O ano de 2008 foi considerado por muitos analistas como o ano da maior expansão do luxo na China (Chini, 2014), e nesse mesmo ano, o grupo LVMH fez sua primeira grande aquisição na China da Wen Jun Spirits, uma marca de destilados popular no país, e ao apresentar os motivos da compra aos acionistas, o CEO Bernard Arnault disse que "as nossas oportunidades de crescimento estão concentradas na China, um mercado que está acordando para o consumo de luxo" (LVMH, 2008, p. 48). Contudo a internacionalização da LVMH também não está isenta de controvérsias em relação à cultura chinesa. Um dos principais problemas levantados é a alegada apropriação cultural, que envolve o uso de designs e símbolos tradicionais chineses sem a devida autorização ou compensação (Wan, 2023). Essa prática tem sido criticada como exploratória e culturalmente inadequada, refletindo uma falta de respeito pelas tradições e pela herança cultural da China.

Figura 3- Peças da coleção de outono da Dior 2022.



Fonte: Holland, CNN (2022).

A Dior, marca do conglomerado LVMH, foi acusada de apropriação cultural na China, em decorrência de uma saia que muitos afirmam imitar um vestido tradicional chinês, conhecido como "saia de rosto de cavalo" (马面裙, mǎmiànqún). Este tipo de vestuário tem raízes que remontam à dinastia Song e tornou-se popular durante as dinastias Ming e Qing. A saia da Dior, lançada como parte da coleção de outono de 2022, foi descrita como uma "nova variação elegante e moderna" e estava sendo comercializada por cerca de US\$ 3.800,00 na plataforma online da marca (The China Project, 2022). Um usuário do Weibo, plataforma popular na China, expressou sua indignação em relação à Dior, afirmando que:

Parece apenas uma versão modificada da mamianqun. Além disso, os vendedores chineses vêm vendendo saias como essa há muito tempo. Não há nada de original no design da Dior. [...] Estou enojado com a falta de vergonha da Dior. Hoje eles roubam nossa cultura, amanhã eles vão colonizar nosso povo. Esquecemos o saque de Yuanmingyuan e nossa história de humilhação? (Adaptado de The China Project, 2022).⁷

⁷ It looks just like a modified version of mamianqun. Plus, Chinese vendors have been selling skirts like this for a long time. There's nothing original about Dior's design [...] I'm disgusted by how shameless Dior is. Today they steal our culture, tomorrow they will colonize our people. Have we forgotten the looting of Yuanmingyuan and our history of humiliation? (The China Project, 2022).

Adicionalmente, a LVMH tem sido alvo de críticas por várias de suas políticas trabalhistas, especialmente em nações emergentes, como a China. Funcionários de fábricas que produzem para a LVMH relataram condições de trabalho precárias, baixos salários e longas jornadas (Wan, 2023). A empresa foi acusada de práticas comerciais antiéticas ao supostamente explorar trabalhadores em países em desenvolvimento para aumentar os lucros. O relatório da organização Know The Chain, mostrou que o desempenho da LVMH em termos de transparência e combate ao trabalho forçado foi extremamente baixo, com uma pontuação de apenas 6 em 100. Isso coloca o grupo atrás de outros nomes da indústria em termos de responsabilidade social e monitoramento ético de fornecedores (Knowthechain, 2018).

Ainda sobre a responsabilidade social, o conglomerado nesses últimos anos vem buscando dedicar-se à sustentabilidade em prol das mudanças climáticas. A LVMH tomou diversas medidas para reduzir seu impacto ambiental, compreendendo a importância dessa responsabilidade (LVMH, 2021). Um dos principais projetos ambientais da LVMH é a redução das emissões de gases de efeito estufa. A empresa estabeleceu a meta de diminuir em 55% suas emissões em suas unidades ao redor do mundo até 2030 e reduzir em 50% as emissões relacionadas ao consumo de energia até 2026 (GlobalData, 2022).

A LVMH também enfrenta desafios significativos com falsificações no mercado chinês, especialmente nas plataformas online. Uma abordagem fundamental na luta contra produtos falsificados é o uso de tecnologia blockchain. Grandes grupos de luxo, como LVMH, Prada e Richemont, desenvolveram sistemas blockchain próprios, como o *Aura Blockchain Consortium*, para rastrear e verificar a autenticidade de seus produtos por meio de identidades digitais únicas (Shen; Minner, 2022). Além disso, a demanda é impulsionada ao permitir que consumidores acompanhem todo o ciclo de vida do produto, desde o design e fabricação até a distribuição e a entrada no mercado de segunda mão (Chen T, 2024). A rastreabilidade baseada em blockchain também assegura a autenticidade de etiquetas, garantias e a proveniência dos materiais. Dados estatísticos mostram que cerca de 40% das vendas de produtos falsificados de luxo ocorrem online, pois os

falsificadores conseguem forjar e difundir informações enganosas facilmente na Internet (Choi T, 2019). Para combater esse problema, plataformas de e-commerce, como Alibaba, estão implementando medidas para garantir a autenticidade dos produtos. A mais importante e eficaz é a disponibilização de informações de rastreabilidade dos itens vendidos (Li, 2021).

Apesar dessas críticas e dificuldades, a LVMH continua sendo uma protagonista importante no setor de luxo e vem buscando consolidar uma imagem mais alinhada ao consumidor do futuro na sua presença no mercado chinês e global. No entanto, para permanecer competitiva precisa atingir e manter sua reputação de práticas empresariais éticas e sustentáveis, será necessário buscar soluções e enfrentar esses problemas no mercado chinês e no mundo.

3.4 Desafios Conjunturais Enfrentados pela LVMH na China

Desde 2018, os Estados Unidos e a China têm travado uma guerra comercial marcada por sucessivas rodadas de tarifas sobre bilhões de dólares em produtos, afetando diretamente empresas globais como a LVMH (The Guardian, 2025). Em abril de 2025, o anúncio de novas tarifas pelo governo Trump reacende preocupações sobre a escalada protecionista e seus efeitos na economia global, especialmente para conglomerados de luxo com forte exposição a esses mercados (The Economist, 2025). As ações da LVMH e da Kering caíram aproximadamente 4%, enquanto a Burberry registrou uma queda de 7% em Londres, logo após o anúncio das tarifas (Jing Daily, 2025).

A imposição de tarifas pelos EUA sobre produtos chineses atingiu em cheio a LVMH, que mantém parte significativa de sua cadeia de suprimentos na China para itens como componentes de bolsas e acessórios (BCG, 2025). Conforme estudo do Boston Consulting Group (2025), essas medidas tarifárias aumentaram em até 15% os custos operacionais das marcas de luxo com produção na Ásia. A empresa respondeu acelerando a diversificação de fornecedores para países como Vietnã e Itália, porém essa transição tem se mostrado complexa devido aos altos padrões de qualidade exigidos pelo grupo (LVMH, 2024).

Paradoxalmente, enquanto as tarifas prejudicam as exportações para os EUA, o mercado chinês interno vem ganhando ainda mais importância para a LVMH. Segundo pesquisa da McKinsey (2025), 65% dos consumidores chineses de alto

padrão afirmam preferir comprar produtos de luxo domesticamente para evitar custos adicionais, que vão desde custos de viagens ao exterior a custos de importação (Associated Press, 2025). Esse fenômeno levou a empresa a intensificar investimentos em lojas flagship⁸ e experiências digitais na China, incluindo parcerias exclusivas com plataformas como Tmall Luxury Pavilion (Alizila, 2025). O *Tmall Luxury Pavilion*, é uma plataforma premium operada pelo Alibaba, que oferece ambiente controlado e personalizado para marcas de alto padrão dentro do ecossistema digital chinês. No entanto, analistas alertam que essa estratégia pode criar uma dependência excessiva do mercado chinês, tornando o grupo vulnerável a flutuações econômicas locais (Chen, 2025).

Durante a realização desta pesquisa, o cenário analisado passou por atualizações significativas. Diante desse contexto, é provável que a LVMH adote uma série de medidas para mitigar os impactos das novas taxas. O atual cenário geopolítico coloca a LVMH diante de um dilema estratégico complexo. Por um lado, a empresa precisa manter relações comerciais estáveis com a China, responsável por 35% de seu faturamento global (LVMH, 2024). Por outro, deve responder às pressões políticas nos EUA, onde a retórica anti-China ganha força (Swan, 2025). Como solução intermediária, o grupo tem adotado o que especialistas chamam de "glocalização radical" - mantendo a produção de itens icônicos na Europa enquanto transfere parte da fabricação de acessórios e componentes para os EUA. Essa abordagem, contudo, exige investimentos massivos que podem pressionar as margens de lucro nos próximos anos (Harvard Business Review, 2025).

Para o grupo LVMH, cuja complexa cadeia produtiva abrange tanto países europeus — notadamente França e Itália — quanto a China, as tarifas comerciais internacionais representam um desafio multifacetado. Por um lado, há o encarecimento das exportações para mercados estratégicos como os Estados Unidos, o que pressiona diretamente as margens de lucro das marcas de luxo sob seu portfólio (Fashion Network, China waives [...], 2025). Por outro, a empresa enfrenta uma crescente pressão sobre a sua competitividade global, especialmente em um cenário em que consumidores estão cada vez mais atentos à procedência dos produtos de luxo e ao valor agregado vinculado à sua origem.

⁸ *Flagship store* é uma loja conceito emblemática que representa os valores e a identidade de uma marca, geralmente localizada em áreas de destaque e com design diferenciado, com o objetivo de oferecer uma experiência completa ao consumidor (Moore; Doherty, 2007).

Além do impacto econômico das tarifas, a LVMH enfrenta também desafios significativos em relação à percepção de autenticidade e exclusividade de suas marcas. Isso se deve, em grande parte, à crescente exposição de práticas produtivas envolvendo fornecedores chineses que fabricam componentes ou mesmo produtos finais destinados a marcas europeias de prestígio (Associated Press, 2025). Reportagens recentes veiculadas em plataformas de mídia social, como o TikTok, têm trazido à tona vídeos e relatos que revelam detalhes do processo de produção de itens de luxo em fábricas localizadas na China, gerando ampla repercussão entre consumidores e especialistas do setor (South China Morning Post, 2025).

Esse fenômeno, impulsionado pelas redes sociais, trouxe à tona um novo tipo de vulnerabilidade reputacional para empresas como a LVMH. Vazamentos de informações e imagens que revelam o envolvimento de fornecedores chineses na fabricação de produtos que, até então, eram amplamente associados ao prestigiado “made in France” ou “made in Italy”, colocam em xeque a narrativa de exclusividade cultivada pelas marcas de luxo. Ao serem confrontados com conteúdos virais que questionam a real origem dos produtos de grifes renomadas, os consumidores podem passar a duvidar da autenticidade e da excelência artesanal que são tradicionalmente associadas a essas marcas (Kluchit, 2025).

A situação torna-se ainda mais delicada quando se considera que o apelo das marcas do conglomerado LVMH está profundamente enraizado em valores como tradição, herança cultural e produção artesanal localizada na Europa. Assim, a revelação de que partes da produção ocorrem fora desse contexto — particularmente na China, frequentemente associada a produção em massa e custos mais baixos — pode corroer a imagem cuidadosamente construída ao longo de décadas (The Luxury Dean, 2025). Esse abalo na percepção de valor e autenticidade representa um risco significativo para o posicionamento premium da LVMH no mercado global.

Estudos indicam que 68% dos consumidores de luxo nos EUA e Europa consideram a origem um fator crucial na decisão de compra (Deloitte, 2023). A empresa tem adotado medidas para reforçar a transparência, como a certificação de fornecedores e a ênfase em narrativas de artesanato global (LVMH, 2025). No

entanto, a pressão por *reshoring*⁹ na Europa e nos EUA pode forçar ajustes mais profundos na cadeia de suprimentos.

Para mitigar os riscos associados à produção na China, a LVMH tem direcionado investimentos para inovação em materiais sustentáveis e rastreabilidade digital. Visando reforçar a autenticidade de seus produtos, o grupo quer que 100% destes sejam fabricados com um design ecológico até 2030. (Fashion Network, 2025). Além disso, marcas do grupo como a Loro Piana já utilizam soluções baseadas em blockchain para certificar digitalmente a origem de matérias-primas, como a lã vicunha, promovendo maior confiança no processo de produção e nos valores de sustentabilidade defendidos pela empresa (Mukn, 2024). Ação que tem incentivado a LVMH a integrar critérios ESG (Environmental, Social, and Governance) em sua narrativa de luxo. No entanto, especialistas alertam que, sem uma revisão estrutural da cadeia produtiva, essas iniciativas podem ser insuficientes para neutralizar os efeitos de longo prazo do protecionismo e das crises de imagem (Luxonomy, 2024).

Em meio a uma economia fragilizada por conflitos comerciais, inflação e incertezas políticas, os consumidores podem postergar ou reduzir o consumo de artigos de alto valor agregado. O mercado global de bens de luxo pessoais está projetado para encolher em 2025 pela primeira vez desde a Grande Recessão, devido a uma combinação de fatores econômicos e tarifários impostos durante a atual administração dos Estados Unidos (AP News, 2024). Isso afeta diretamente a LVMH, cujo modelo de negócios depende fortemente de mercados premium como EUA, Europa e China.

Com base no relatório da Morgan Stanley, publicado em 2 de abril de 2025, intitulado *Consumer Spending: Thoughts on the Market*, a instabilidade econômica e as incertezas políticas podem impactar negativamente o consumo de bens de luxo, incluindo aqueles de alto valor agregado. O estudo destaca que, em tempos de crise, até mesmo consumidores de alta renda tendem a priorizar despesas essenciais ou a optar por bens de luxo mais discretos. Esse fenômeno pode afetar especialmente as vendas de itens como relógios e jóias de valor elevado. Para mitigar esses efeitos, a LVMH tem adotado estratégias voltadas para um público

⁹ *Reshoring* refere-se ao retorno das atividades de manufatura para o país de origem da empresa, após terem sido previamente transferidas para o exterior. Trata-se de uma estratégia que visa mitigar riscos associados à terceirização internacional, como instabilidade geopolítica, custos logísticos elevados e falta de controle da cadeia de suprimentos (Fratocchi et al. 2014).

mais jovem e digital, com lançamentos de produtos em faixas de preço acessíveis (entre US\$ 500 e US\$ 2.000) e maior investimento em plataformas de e-commerce (Mckinsey, 2025).

Uma campanha recente da Louis Vuitton direcionada ao público jovem é a coleção masculina primavera/verão 2025, intitulada "LVERS", concebida por Pharrell Williams. Fotografada por Stef Mitchell na sede da UNESCO em Paris, a campanha apresenta jovens modelos em ambientes institucionais, vestindo peças inspiradas em diplomacia e viagens internacionais (Grossklauss, 2025). Essa estratégia visa atrair a Geração Z, combinando elementos de streetwear com o luxo tradicional da Louis Vuitton (Casawi, 2025).

Figura 4 - Campanha Men's Spring-Summer 2025 da Louis Vuitton



Fonte: LOUIS VUITTON (2025).

Além disso, o grupo tem reforçado narrativas de "valor atemporal" em suas campanhas de marketing, buscando convencer os consumidores de que seus

produtos são investimentos de longo prazo (Deloitte, 2025). Estudos mostram que, em momentos de crise, marcas que conseguem associar seu luxo à herança cultural e durabilidade sofrem menos com a redução de consumo (Cooper; Miller; Merrilees, 2015).

Durante a realização deste trabalho, a LVMH, passou a enfrentar uma diminuição significativa da demanda por produtos de luxo europeus. No terceiro trimestre de 2024 (de julho a setembro), o conglomerado registrou a primeira queda recente de aproximadamente 3% em suas receitas, reflexo direto da desaceleração da demanda em mercados estratégicos, como a China e o Japão (Brasil Em Folhas, 2024). Em janeiro de 2025, o mercado de luxo da China registrou um decréscimo de 18% a 20% em 2024, marcando o fim de um período de "crescimento exponencial" (Reuters, 2025). A consultoria Bain & Company, em seu mais recente relatório "China Luxury Report", publicado na terça-feira, 21 de janeiro, afirmou que as vendas de produtos de luxo na China devem se manter estáveis ao longo de 2025. Esse movimento de retração representa uma mudança relevante para a LVMH, que anteriormente vinha sustentando um ciclo de crescimento contínuo impulsionado pelo aumento do consumo de artigos de luxo no período pós-pandemia.

Essa desaceleração é atribuída a fatores como o vazamento das produções dos produtos pelos fornecedores chineses, que acabou afetando negativamente a imagem das marcas e também a crise imobiliária prolongada e as preocupações com a segurança e emprego, que afetaram a confiança dos consumidores no mercado asiático (Reuters, 2025). A relação entre o mercado imobiliário chinês e o consumo de luxo é particularmente estreita. Historicamente, aproximadamente 60% da riqueza das famílias chinesas estava atrelada a propriedades. Com a desvalorização dos imóveis, estima-se que US\$18 trilhões em riqueza tenham sido perdidos, impactando negativamente a confiança e os gastos dos consumidores (Wall Street Journal, 2024). Além dos fatores econômicos, mudanças nas preferências dos consumidores também desempenharam um papel significativo. Jovens consumidores chineses, especialmente da geração Z, passaram a valorizar experiências e autenticidades em vez de ostentação (Business Insider, 2024). Desse modo:

Quando empresas estrangeiras enfrentam um mercado tão grande como o chinês, é necessário adaptar-se não apenas de um país para outro, mas também dentro

do próprio território. A China é um mercado segmentado e diversificado, composto por diferentes grupos de consumidores e submercados com necessidades, hábitos de consumo e poderes de compra distintos. Isso significa que uma estratégia única para todos não é possível nesse contexto (Adaptado de IERACITANO, 2022, p. 15).¹⁰

Diante de um cenário marcado por tensões geopolíticas, retração econômica e transformações culturais no consumo, a LVMH enfrenta uma conjuntura desafiadora na China e em seus principais mercados estratégicos. A guerra comercial entre EUA e China, a volatilidade do mercado imobiliário chinês, a crescente demanda por autenticidade e sustentabilidade e as mudanças nas preferências das gerações mais jovens impõem à empresa a necessidade de revisar profundamente suas cadeias produtivas, e posicionamento de marca. Embora iniciativas como a diversificação de fornecedores, o investimento em rastreabilidade e o foco em segmentos emergentes revelam uma tentativa de adaptação, os efeitos dessas ações ainda dependem de sua consolidação a médio e longo prazo.

¹⁰ When foreign companies face a market that is huge like the Chinese one, adaption is needed not only from one country to another but also within the same territory. China is a segmented and diversified market, composed by different clusters of consumers and different submarkets with distinct needs, consumption habits and purchasing power, so this means that a one-size-fits-all strategy is not possible here (IERACITANO, 2022, p. 15).

4. ESTRATÉGIAS DA LVMH NO MERCADO CHINÊS

Este capítulo examina as principais estratégias adotadas pela LVMH para expandir e consolidar sua presença no mercado de luxo chinês, um dos mais relevantes do mundo atualmente. A análise se concentra em dois pilares: a expansão geográfica e logística em cidades estratégicas como Pequim, Xangai, Shenzhen e Guangzhou; e a digitalização combinada com experiências de marca imersivas. Desde a abertura da primeira loja da Louis Vuitton em Pequim em 1992, a LVMH tem investido em infraestrutura, centros de distribuição e parcerias logísticas locais, alinhando-se às exigências regulatórias e à crescente demanda por agilidade e sustentabilidade.

Paralelamente à expansão física, a LVMH vem investindo intensamente na digitalização e na criação de experiências de marca imersivas para atender ao consumidor chinês moderno. Parcerias tecnológicas com o Alibaba Group permitiram personalização em grande escala, enquanto lojas pop-up, eventos culturais e desfiles emblemáticos reforçam o vínculo com o público jovem e conectado.

4.1 Expansão Geográfica e Logística em Cidades-Chave

Devemos nos lembrar, que a entrada do Grupo LVMH no mercado chinês remonta aos anos 1990, acompanhando o processo de abertura econômica da China e o crescimento de uma nova elite urbana com alto poder aquisitivo (Chen, 2008; Donze, 2017). A primeira marca do conglomerado a estabelecer presença no país foi a Louis Vuitton, que inaugurou sua primeira loja em Pequim em 1992, localizada na parte interna do prestigiado Peninsula Hotel Beijing (Moore, 2009). Esse hotel, parte do renomado grupo The Hongkong and Shanghai Hotels, é um dos mais antigos e luxuosos estabelecimentos de hospitalidade da capital chinesa, tendo aberto suas portas originalmente em 1989 (Plummer, 2017). Situado no distrito de Wangfujing — uma das áreas comerciais mais sofisticadas e históricas de Pequim — o Peninsula Hotel não apenas oferecia uma localização privilegiada, como também representava o estilo de vida refinado e cosmopolita e com clientela de alto padrão que a Louis Vuitton desejava associar à sua imagem no mercado chinês emergente (Plummer, 2017).

Figura 5- O Peninsula Hotel Beijing.



Fonte: Imagem Cortesia do The Peninsula Beijing para Vogue, (2017).

Podemos observar na Figura 5, que apresenta uma imagem recente da fachada do hotel The Peninsula Beijing, como a marca Louis Vuitton mantém uma posição de destaque atual à esquerda da entrada principal. A escolha desse hotel marcou não apenas a chegada da LVMH ao território chinês, mas também um movimento estratégico que serviria de modelo para a futura expansão do grupo em cidades-chave como Xangai, Shenzhen e Guangzhou nos anos seguintes (Deloitte, 2023).

Figura 6- Mapa com as principais cidades Chinesas



Fonte: Dreamstime, (2023).

Em Xangai, a LVMH consolidou sua presença não apenas por meio de boutiques de suas marcas como Louis Vuitton, Dior e Bulgari, mas também ao transferir parte de suas operações regionais de Hong Kong para a cidade, refletindo sua crescente centralidade no mercado de luxo asiático (Luxus, 2023). Em 2004, a Louis Vuitton inaugurou sua primeira loja em Xangai, marcando um passo significativo na presença da marca na China (Zhu Z, 2024). Posteriormente, em julho de 2012, a Louis Vuitton abriu sua 16ª Maison global no Plaza 66, um dos centros comerciais mais prestigiados da cidade, reafirmando o compromisso da marca com a sofisticação e a visibilidade no país (Inside Retail Asia, 2012).

Após os passos iniciais em Pequim e Xangai, a empresa voltou-se para o sul da China, reconhecendo a importância crescente das cidades de Shenzhen e Guangzhou. A Louis Vuitton inaugurou sua primeira loja em Shenzhen também em 2004, localizada no shopping The MixC, no distrito de Luohu, centro que abriga diversas marcas internacionais de luxo (South China Morning Post, 2021). A presença da LVMH em Shenzhen não se restringiu à Louis Vuitton; outras marcas do grupo, como Dior, Bulgari e Givenchy, também passaram a marcar presença na cidade.

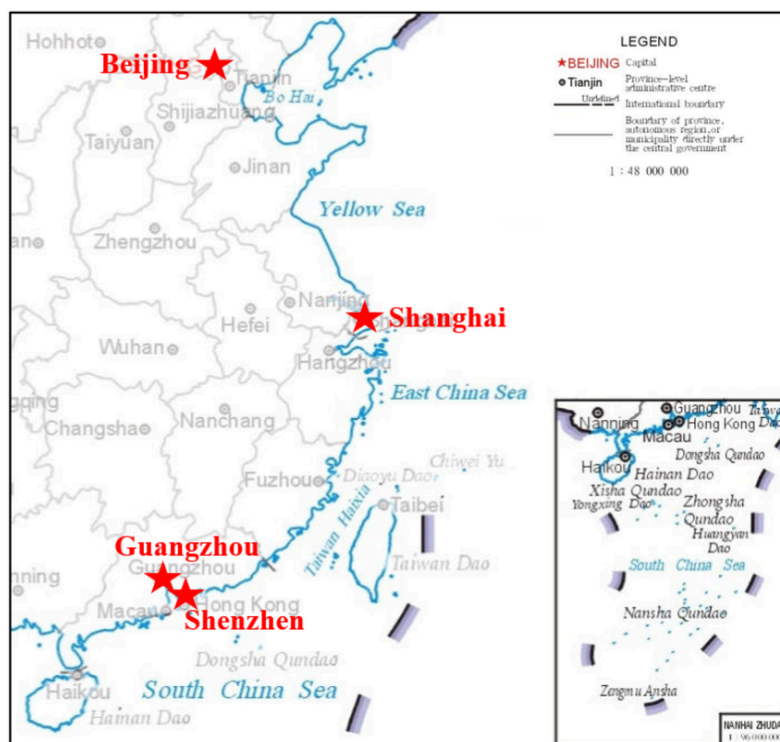
Guangzhou, capital da província de Guangdong, sempre desempenhou um papel central na economia chinesa por sua tradição comercial e localização estratégica próxima a Hong Kong e Macau. Como uma das primeiras cidades a experimentar a abertura ao comércio internacional nos anos 1980, Guangzhou atraiu tanto investimentos estrangeiros quanto um mercado consumidor sofisticado, interessado em marcas internacionais (Souza, 2006). A LVMH entrou no mercado de Guangzhou também nos anos 2000, posicionando suas lojas em centros comerciais de alto padrão como o Taikoo Hui e o Tee Mall (Cheng; Wong, 2020). Outra questão também foi levantada sobre os motivos da diversificação da localização das lojas:

A partir de 2013 até 2019, as marcas de luxo que atuam no mercado chinês passaram a intensificar estratégias de localização, em resposta a mudanças no ambiente político e econômico. Uma das principais causas dessa mudança foi a campanha anticorrupção promovida pelo governo central, que reduziu significativamente a prática de presentear com bens de luxo. Como consequência, o crescimento acelerado que marcou a "década de ouro" anterior foi interrompido (Adaptado de Sun Y, 2020, p. 260).¹¹

Na figura a seguir, observamos de forma ampliada as disposições espaciais entre as cidades mencionadas e suas respectivas conexões regionais no contexto da estratégia de expansão do grupo.

¹¹ From 2013 to 2019, the development trajectory of luxury brands in China began to show a significant trend toward localization. The anti-corruption campaign initiated by the central government had a considerable impact on the trend of gifting luxury goods. The continuous growth in sales of luxury goods in the Chinese market during the previous golden decade came to an end (Sun Y, 2020, p. 260).

Figura 7- Posição de Pequim, Xangai, Guangzhou, Shenzhen.



Fonte: ZHANG, Li; WANG, Yan; LI, Wei (2023).

Xangai, localizada na costa leste da China, é um dos maiores centros financeiros do país e um pólo de moda, onde a demanda por produtos de luxo cresce de forma constante (China Daily, 2024). Pequim, a capital e centro político, desempenha um papel igualmente crucial, com uma população sofisticada e consumidora, que tem se mostrado um mercado relevante para marcas de luxo (China Daily, 2023). Shenzhen, reconhecida como um centro tecnológico e comercial no sul da China, se destaca pela forte presença de consumidores dispostos a gastar em marcas de prestígio, especialmente no setor de tecnologia e moda de luxo (Yuan, 2024).

Além dos desafios tarifários e reputacionais, a LVMH enfrenta um cenário regulatório cada vez mais complexo na China, onde o governo tem intensificado a fiscalização sobre práticas comerciais de empresas estrangeiras (Zhang, 2024). A nova Lei de Segurança de Dados, implementada em 2023, e as exigências de auditorias de cadeias de suprimentos têm elevado os custos operacionais para multinacionais do setor de luxo (Li, X. et al, 2025). Em resposta, a LVMH ampliou

sua estratégia de localização para globalização, investindo em joint ventures¹² com parceiros locais e adaptando suas operações às normas chinesas — como a abertura de centros de distribuição regionais para agilizar a logística e reduzir riscos (LVMH, 2024).

Analistas apontam que essa abordagem, embora custosa, é essencial para manter acesso ao mercado chinês, que deve representar 40% das vendas globais de luxo até 2026 (Mordor Intelligence, 2025). Em Xangai, a empresa terminou de construir em 2023 um centro de e-commerce de cosméticos e perfumes, com um investimento de aproximadamente US\$154 milhões (Qi Xijia, 2021). Localizado na Zona Industrial de Xinzhuang, no distrito de Minhang, abrange uma área de mais de 90.000 metros quadrados e servirá como base para embalagem, armazenamento e distribuição dos produtos da LVMH na região Ásia-Pacífico (PRD Group, 2023).

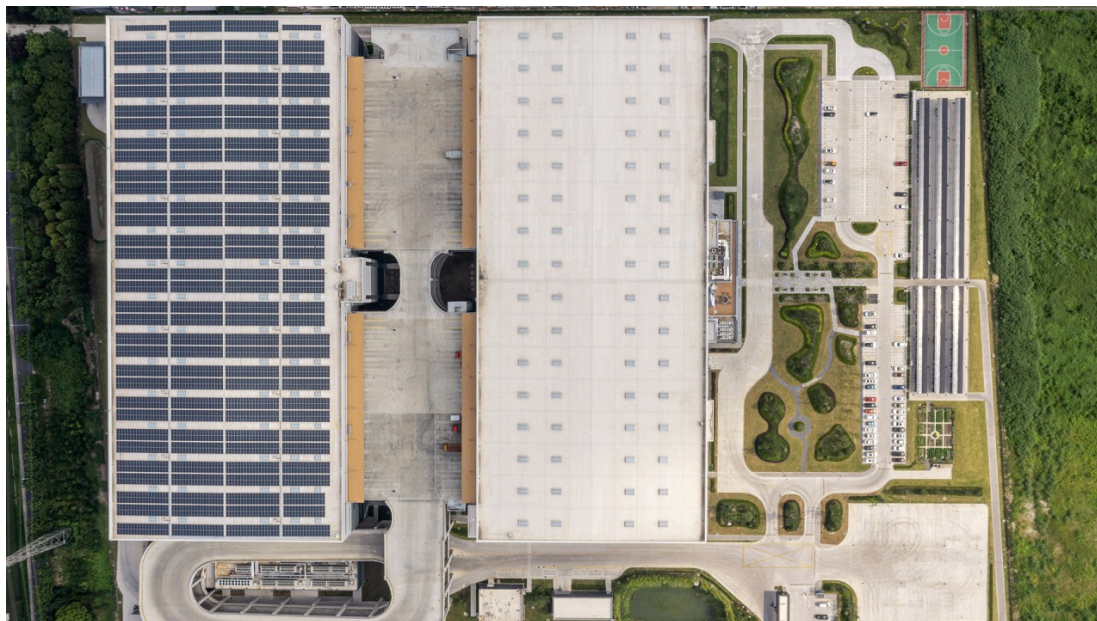
Figura 8 - Luman Garden (LVMH)



Fonte: PRD Group (2023)

¹² *Joint ventures* são parcerias estratégicas formadas por duas ou mais empresas, nacionais ou internacionais, que se unem para desenvolver um projeto comum, compartilhando recursos, riscos e lucros, sem que necessariamente haja uma fusão entre elas (Geringer; Hebert, 1989).

Figura 9- Luman Garden, Vista Vertical (LVMH).



Fonte: PRD Group (2023)

A LVMH também tem estabelecido parcerias estratégicas com operadores logísticos locais para agilizar sua cadeia de suprimentos. A parceria entre a LVMH e a SF Express remonta a 2014, quando a Fendi, uma das marcas do conglomerado, iniciou a colaboração com a empresa de logística. A parceria foi ampliada em 2019, quando ambas as empresas lançaram um projeto para oferecer serviços logísticos premium, como entrega expressa, coleta de pagamentos e devolução de pedidos. (Dao Insights, 2023).

A SF Express e a LVMH lançaram o programa "Supply Chain Level Scope 3 Carbon Acceleration", com o objetivo de reduzir as emissões de carbono ao longo de toda a cadeia de suprimentos da LVMH, alinhando-se à crescente demanda por soluções logísticas sustentáveis no mercado chinês (Greenext, 2023). Esse programa faz parte, do que parece ser da vontade da LVMH de se alinhar com práticas ambientais responsáveis, focando não apenas em sua operação direta, mas também nos parceiros logísticos.

A LVMH realizou uma reestruturação interna de suas marcas-estrela, consolidando algumas operações administrativas para ganhar eficiência. A mais significativa foi a fusão das equipes de finanças e logística da Dior e da Fendi, que passaram a compartilhar sistemas de gestão e até mesmo alguns espaços físicos em Paris e Milão (Fashion Network, 2025). Essa medida gerou economia estimada

em €150 milhões anuais, segundo relatórios internos vazados ao Financial Times (2025). Paralelamente, o grupo promoveu uma rotatividade estratégica de executivos entre suas marcas: Michael Burke, anteriormente CEO da Louis Vuitton, foi deslocado para supervisionar a expansão asiática do grupo, com foco especial na China (South China Morning Post, 2025). Sidney Toledano, um dos principais estrategistas do conglomerado, assumiu um novo papel como "embaixador de artesanato", viajando entre as manufaturas europeias para garantir padrões de qualidade durante a transição de fornecedores (Fashion Network, 2025; Le Monde, 2024).

A estratégia de *dual sourcing*¹³ adotada pela LVMH representa uma inovação em seu modelo operacional tradicional. Conforme análise da consultoria McKinsey (2025), o grupo está desenvolvendo fornecedores paralelos na Europa e no Sudeste Asiático para um mesmo produto, permitindo flexibilidade na origem das exportações conforme as condições tarifárias. Essa abordagem, embora custosa, foi considerada essencial por 78% dos executivos do setor entrevistados pelo Financial Times (2025) como resposta às guerras comerciais. A empresa também acelerou seu programa de automação em unidades europeias, aumentando em 25% a produtividade nas fábricas francesas de marroquinaria (Le Figaro Économie, 2025).

A decisão de ampliar o mandato de Bernard Arnault até os 85 anos reflete uma estratégia deliberada de continuidade frente às turbulências globais (Fashion Network, Bernard Arnault [...] 2025). Como observa o professor Henri Claude de Bordeaux (2025) em estudo sobre governança corporativa: "Em contextos de alta volatilidade, a manutenção de lideranças experientes pode valer mais que a inovação gerencial". Paralelamente, a LVMH criou um programa de desenvolvimento de executivos focado especificamente em competências geopolíticas e gestão de crises, com módulos ministrados em parceria com a Harvard Business School (Les Échos, 2025). Esse comitê tem sido fundamental na tomada de decisões sobre realocação de investimentos, conforme destacado no relatório anual do grupo: "Em 2024, 60% dos novos investimentos em logística foram direcionados para a Ásia, contra 40% em anos anteriores" (LVMH Annual Report, 2025, p. 34).

¹³ *dual sourcing* refere-se a uma estratégia de compras em que uma empresa opta por adquirir seus insumos ou produtos de dois fornecedores distintos em vez de depender exclusivamente de um único fornecedor.

A expansão geográfica e logística da LVMH em cidades-chave da China reflete uma resposta estratégica às transformações estruturais do mercado de luxo no país. Ao investir em infraestrutura local, como centros de distribuição e unidades de e-commerce, bem como em parcerias com operadores logísticos nacionais, o conglomerado demonstra sensibilidade às especificidades regulatórias e operacionais do contexto chinês. Paralelamente, a adoção de práticas como o dual sourcing, a automação e a reestruturação administrativa evidencia um esforço deliberado de construção de resiliência frente a instabilidades globais, como disputas tarifárias e alterações geopolíticas. Em consonância com os princípios de governança corporativa e sustentabilidade, tais medidas não apenas viabilizam a continuidade das operações no curto prazo, mas também reforçam a posição da China como eixo central na reconfiguração das estratégias globais da LVMH no setor de luxo.

4.2 Digitalização e Experiência de Marca

Quando as marcas de luxo entraram inicialmente no mercado chinês, buscaram rapidamente estabelecer uma relação amigável com os consumidores locais e reduzir a distância cultural entre ambos (Wang J, 2020). Como resultado, introduziram diversos produtos com elementos chineses e incorporaram esses elementos de maneira direta em suas estratégias de publicidade e marketing. Com entendimento limitado da cultura chinesa, marcas como Montblanc e Louis Vuitton utilizaram símbolos culturais chineses — como os da Dinastia Qing — de forma simplista e, por vezes, constrangedora (Sun Y, 2024; Han H, 2021). Entre os anos de 1992 e 2003, algumas das principais marcas de luxo ocidentais iniciaram suas estratégias de marketing na China com ações que buscavam estabelecer conexões simbólicas com elementos culturais chineses e europeus (Wang J, 2020).

A Louis Vuitton, por exemplo, promoveu em 1992 uma instalação visualmente impactante ao exibir malas em forma da Torre Eiffel diante do Templo do Céu, com modelos vestindo trajes manchus — uma clara tentativa de articular símbolos do Ocidente e do Oriente, embora de forma esteticamente forçada (Guo, 2007; Sun Y, 2024). As estratégias de marketing se tornaram digitais e cada vez mais sofisticadas, com uma presença crescente nas redes sociais e uma integração mais

intensa às plataformas de e-commerce, tanto para ampliar seus canais de informação quanto de vendas (Sun Y, 2024; Han H, 2021).

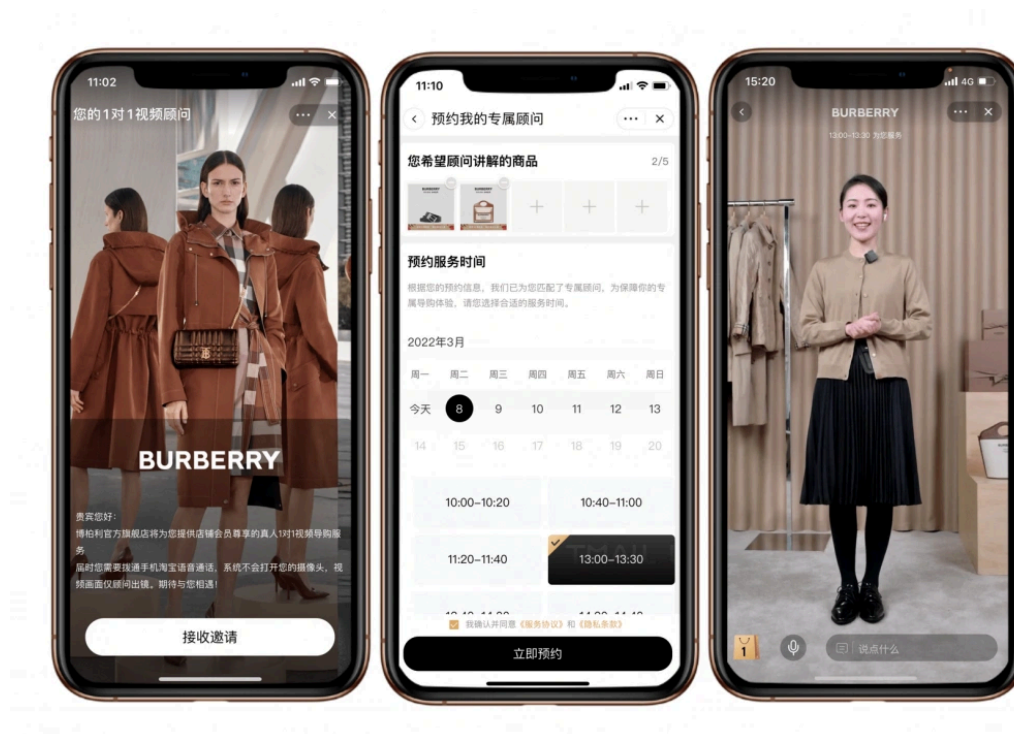
A integração de tecnologias digitais é uma estratégia fundamental para a LVMH no mercado chinês. A LVMH, anunciou em 22 de maio de 2024 a renovação de sua parceria estratégica com o Grupo Alibaba por mais cinco anos. A empresa já implementou a ferramenta de gestão de dados Data Phin¹⁴ da Alibaba Cloud, que impulsiona a plataforma "LVMH ATOM" na China, oferecendo serviços personalizados para a crescente base de clientes chineses. Além disso, a LVMH utilizou a plataforma de aprendizado de máquina PAI também da Alibaba Cloud para desenvolver serviços adaptados aos gostos distintos dos consumidores chineses em todas as suas marcas (Moodie Davitt Report, 2024).

A presença digital da LVMH na China é significativamente fortalecida pela participação de aproximadamente 30 de suas marcas no Tmall Luxury Pavilion, uma plataforma exclusiva da Alibaba dedicada ao mercado de luxo (Zhang, 2025). Essa colaboração permite que as maisons da LVMH ofereçam experiências digitais avançadas, como exposições de produtos em 3D, provedores virtuais e transmissões ao vivo (Alibaba Group, 2024). Essa abordagem *omnichannel*¹⁵ visa proporcionar uma experiência de compra sofisticada e personalizada, atendendo às expectativas dos consumidores chineses modernos (Central Do Varejo, 2024). Essa colaboração tem como objetivo aprimorar a experiência de varejo de luxo na China, aproveitando as tecnologias de nuvem e inteligência artificial (IA) da Alibaba, especialmente por meio da plataforma de comércio eletrônico.

¹⁴ O DataPhin é uma plataforma de dados desenvolvida pela Alibaba Cloud que integra coleta, processamento, padronização e governança de dados em larga escala, sendo amplamente utilizada para otimizar operações de análise de dados.

¹⁵ *Omnichannel* refere-se a uma estratégia de integração de múltiplos canais de comunicação e vendas — como lojas físicas, e-commerce, aplicativos e redes sociais — com o objetivo de proporcionar uma experiência de consumo fluida, coerente e personalizada. No setor de luxo, essa abordagem permite que marcas atendam às expectativas dos consumidores que desejam transitar entre o ambiente digital e físico de forma contínua (Verhoef et al., 2015; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Figura 10- Tmall Luxury Pavilion, Provador Virtual, Compras no Aplicativo.



Fonte: Business Of Fashion (2022)

Outra prática estratégica adotada pelo conglomerado LVMH na China é a utilização de lojas pop-up e alterações temáticas em pontos de venda (Zhang, 2025). As lojas pop-up, conhecidas por sua natureza temporária e altamente personalizada, têm se mostrado uma ferramenta eficaz para fortalecer o relacionamento com os consumidores e impulsionar a presença das marcas em diferentes regiões (Wang; Lee, 2024). Essas unidades são geralmente instaladas em locais estratégicos e por períodos limitados, gerando um senso de exclusividade e urgência no público-alvo (The Telegraph, 2009). Além disso, o grupo também realiza modificações temáticas temporárias em suas lojas fixas, utilizando elementos de decoração, lançamento de coleções específicas e organização de atividades interativas para criar experiências únicas e memoráveis para os clientes (Zhang, 2025). Além de impulsionar as vendas, essas iniciativas geram dados valiosos sobre o comportamento do consumidor, fortalecendo a presença digital e física das marcas (CHEN, Lei, 2022). Assim, as lojas pop-up se consolidam como ferramentas estratégicas no marketing de luxo, proporcionando experiências únicas e reforçando a identidade das marcas.

A Dior realizou uma ação temporária em Shenzhen com o projeto *La Rose Dior*, um espaço pop-up que combinou exposição de alta joalheria e instalações

artísticas. Montado dentro de uma estrutura em forma de rosa, o ambiente teve como objetivo apresentar a nova coleção *La Rose Jewellery Collection*, reinterpretando o interesse tradicional da marca pela natureza em peças de joalheria com diamantes. A iniciativa exemplifica a estratégia de marcas de luxo em criar experiências sensoriais e personalizadas para fortalecer o vínculo com os consumidores (Shop Drop Daily, 2025).

Figura 11 - La Rose Pop-Up da Dior, Shenzhen.



Fonte: instagram, ShopDrop Daily (2025).

Figura 12 - Imagem ampliada da La Rose Pop-Up da Dior, Shenzhen.



Fonte: Instagram, ShopDropDaily (2025).

Ainda nessa ótica, temos ações mais imersivas em atividades com os consumidores. A Loewe lançou em Xangai a campanha *Golden Cycling Tour*, uma ação que integra moda de luxo, cultura e experiência interativa. Ao pedalar um total de 3 quilômetros, os ciclistas recebem uma medalha de edição limitada, que dá acesso ao *Loewe Golden Cycling Limited Pictorial*, um livreto que explora o artesanato dos tijolos dourados da Loewe e a história do ciclismo em Xangai. Os medalhistas também podem desfrutar de um café gratuito no carrinho de café da Loewe (Shop Drop Daily, 2025).

Figura 13 - Loewe & Hello Bike Golden Ride Experience, em Xangai.



Fonte: Shop Drop Daily (2025).

As Gerações mais jovens, como os millennials e a Geração Z, demonstram uma crescente preferência por produtos sustentáveis, éticos e personalizados, em detrimento de itens ostentatórios. Há também uma tendência crescente de priorizar experiências em vez de bens materiais, refletindo uma mudança cultural significativa no mercado consumidor chinês (Business Insider, 2024). Para fortalecer a conexão com os consumidores chineses, marcas de luxo têm integrado elementos culturais locais em suas estratégias. Exposições de alto nível em museus chineses e colaborações com artistas locais são exemplos de iniciativas que visam ressoar com o público chinês. Essa abordagem é considerada essencial pelos consumidores chineses, que valorizam a relevância cultural genuína e o engajamento das marcas (Financial Times, 2024). Por tal motivo segundo Ieracitano (2022):

Atualmente, os consumidores chineses são constantemente bombardeados por publicidade e têm uma gama incrivelmente ampla de marcas e produtos de luxo para escolher ao realizar uma compra. Nesse cenário, torna-se cada vez mais difícil para os consumidores avaliarem as marcas e os produtos, bem como para as marcas de luxo estrangeiras se destacarem na multidão. Isso significa que as

marcas ocidentais devem sempre buscar novas estratégias de marketing se quiserem sobreviver à acirrada concorrência do mercado de luxo chinês (Adaptado de IERACITANO, 2022, p. 13).¹⁶

Uma das iniciativas concretas da LVMH é a "Prélude", uma coleção 100% *upcycled*¹⁷ criada pelo designer Kevin Germanier, que demonstra a viabilidade e a estética do upcycling na moda de luxo. Além disso, a startup interna Nona Source permite o reaproveitamento de tecidos não utilizados das *maisons*, disponibilizando-os para outras marcas do grupo e jovens designers, promovendo a circularidade dos materiais (Fashion Network, 2024). Nos últimos anos, observou-se na China uma tendência ascendente na aquisição de produtos de luxo de segunda mão, especialmente no segmento de *hard luxury*, que inclui joias e relógios. De acordo com a Vogue Business (2024), 46% dos consumidores de luxo chineses compraram itens de segunda mão ou vintage no último ano. Esse comportamento é impulsionado por fatores como a busca por exclusividade (42%) e o valor histórico dos produtos (40%). Embora a sustentabilidade seja um fator considerado por 37% dos consumidores, ela ocupa uma posição secundária em relação aos outros motivadores. Essa busca por exclusividade também é abordada por Ieracitano (2022):

Como consequência da crescente sofisticação e da constante busca por formas de expressão que impulsionam o comportamento de consumo da Geração Z e dos Millennials, a personalização é uma ferramenta fundamental para as marcas de luxo da moda que desejam conquistar a atenção desses grupos. Marcas como Gucci, Burberry e Fendi já oferecem opções de personalização em seus sites; isso dá aos consumidores mais jovens a oportunidade de adquirir produtos icônicos de

¹⁶ Today, Chinese consumers are constantly bombed with advertising and have an incredible huge range of luxury brands and products they can choose from when purchasing an item. In this landscape, it becomes increasingly difficult for consumers to evaluate brands and goods and for foreign luxury brands to stand out from the crowd. This means that Western brands should always try to find new marketing strategies if they want to survive in the fierce competition of the Chinese luxury market (IERACITANO, 2022, p. 13).

¹⁷ *Upcycled* refere-se ao processo de reaproveitamento criativo de materiais ou produtos descartados, transformando-os em itens de maior valor estético, funcional ou ambiental. Diferente da reciclagem convencional, o *upcycling* não requer a quebra dos materiais em matérias-primas básicas, sendo considerado mais sustentável por preservar energia e reduzir resíduos (FLETCHER, Kate. *Sustainable fashion and textiles: design journeys*. 2. ed. London: Routledge, 2014).

luxo, mas com um toque único que reflita seu gosto e personalidade (Adaptado de IERACITANO, 2022, p. 23).¹⁸

A expansão de plataformas de revenda de luxo, como a Vestiaire Collective, na Ásia reflete mudanças no comportamento do consumidor chinês, que tradicionalmente demonstrava resistência à compra de itens usados (Vestiaire Collective, 2024). Isso se deve, em grande parte, a crenças culturais profundamente enraizadas, já que "os consumidores chineses tradicionalmente evitam itens de segunda mão devido a superstições, acreditando que roupas usadas podem trazer má sorte" (Moizant, 2024). Essa mudança sugere que iniciativas como a "Prélude", focadas em upcycling e reutilização de materiais, podem encontrar um mercado receptivo na China.

Nos últimos anos, as grandes *maisons*¹⁹ realizam desfiles de moda em destinos internacionais deixaram de ser apenas apresentações visuais de coleções para se tornarem instrumentos de diplomacia cultural. Marcas de luxo vêm utilizando esses eventos para estreitar laços com mercados locais e expandir sua presença em regiões fora dos circuitos tradicionais da moda global, como forma de demonstrar autenticidade e respeito às culturas anfitriãs (Jing Daily, 2023). Desse modo, o primeiro desfile de uma marca do conglomerado LVMH na China ocorreu em 2007, quando a Fendi realizou um evento histórico na Grande Muralha da China, em Pequim (Mellinger, 2019). Esse espetáculo ao ar livre, com 88 modelos desfilando sob as antigas muralhas, foi o primeiro grande desfile de moda na China e marcou um momento simbólico na expansão da presença da LVMH no país.

¹⁸ As a consequence of the increasing sophistication and constant pursuit of ways to express themselves that drive Gen-Z and Millennials' consumer behaviour, customization is a fundamental tool for fashion luxury brands that want to win these clusters' attention. Brands like Gucci, Burberry and Fendi have already offered customization options on their websites; this gives younger consumers the chance to purchase iconic luxury products but with something unique that reflect their taste and personality in addition (IERACITANO, 2022, p. 23)

¹⁹ O termo *maisons* é utilizado pela LVMH para denominar suas marcas integrantes, refletindo a herança cultural e a tradição artesanal que cada uma representa. Essas *casas de luxo* operam de forma relativamente independente dentro do grupo, preservando seus legados históricos, identidade criativa e posicionamento no mercado de alto padrão. A estrutura de *maisons* permite à LVMH gerir uma diversidade de marcas com distintas expertises — como moda, joalheria, perfumes e vinhos — sem comprometer sua autenticidade individual (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2008; OKONKWO, 2007).

Figura 14- Desfile da Fendi na Muralha da China (2007)



Fonte: LVMH (2025)

Figura 15- Projeção do logotipo da Fendi na Muralha da China durante desfile (2007)



Fonte: LVMH (2025)

A Figura 13 retrata o momento em que o logotipo da Fendi foi projetado sobre a Muralha da China, como parte do primeiro grande desfile de moda do conglomerado LVMH no país. O evento foi concebido não apenas como uma ação promocional, mas também como um gesto de conexão cultural (LVMH, 2025). Desde então, outras marcas do conglomerado passaram a realizar desfiles na China, reforçando a presença do grupo no mercado asiático, desfiles esses que eram apenas realizados em capitais da moda como Paris, Nova York e Milão.

Nos últimos anos, marcas de luxo como Chanel e Louis Vuitton passaram a adotar estratégias comunicacionais mais sofisticadas na China, buscando ir além da simples exibição de logotipos e atributos superficiais. Por meio de exposições de moda, desfiles e até curtas-metragens, essas marcas têm investido na narrativa de seus valores e histórias de fundação, tentando construir vínculos culturais mais profundos com o público chinês (Adaptado de Sun Y, 2024, p. 260).²⁰

A Dior realizou uma reprise de sua coleção Outono/Inverno 2023 em Shenzhen, em julho de 2023. A apresentação, que já havia sido exibida na Paris Fashion Week, foi recriada na China com a inclusão de uma escultura inédita da artista portuguesa Joana Vasconcelos (Silva, 2023). O evento atraiu grande atenção nas redes sociais chinesas, com o hashtag #Dior2023AWShenzhenShow alcançando mais de 200 milhões de visualizações no Weibo. A cidade tem se destacado como um novo polo de moda na China, atraindo outras marcas de luxo para realizar desfiles e eventos na região (Wang, J, 2023).

Em 2023, a Louis Vuitton realizou um desfile em Hong Kong, apresentando a coleção masculina pré-outono 2024 sob a direção criativa de Pharrell Williams (Vogue, 2023). O evento, realizado na icônica Avenue of Stars, contou com a presença de celebridades como Chow Yun-fat e Song Joong-ki, além de influenciadores da Geração Z, como o grupo chinês Teens In Times e o cantor K-pop Felix (Elle Brasil, 2023).

²⁰ Brands like Chanel and Louis Vuitton have begun to convey their deeper brand connotations and founder stories to Chinese consumers through fashion exhibitions, fashion shows, and even short films. Compared to the earlier focus on spreading superficial brand characteristics like logos, this period sees luxury brands attempting to export their values (Sun Y, 2024, p. 260).

Além disso, a Louis Vuitton estreou sua série de desfiles itinerantes "Voyager" em Xangai em 2024, apresentando a coleção feminina pré-outono de Nicolas Ghesquière no Long Museum (Vogue HK, 2024; V Magazine, 2024)). O evento contou com a presença de mais de 1.000 convidados, incluindo celebridades como Cate Blanchett e Jackson Wang, e incorporou obras da artista chinesa Sun Yitian, evidenciando a fusão entre arte contemporânea e moda (Gerndt, 2024). Para atrair um público mais jovem na China, a Louis Vuitton realizou uma transmissão ao vivo do evento na plataforma de mídia social Red (Xiaohongshu), alcançando 470.000 visualizações e estabelecendo um recorde para o setor de luxo na plataforma (Shanghai Municipal People's Government, 2024). Além disso, a marca lançou uma loja pop-up na Red pela primeira vez e implementou o modelo "see now, buy now", em tradução livre veja agora, compre agora. Eventos promocionais presenciais também ocorreram em Xangai, Pequim, Chengdu, Hangzhou, Nanjing e Qingdao até 17 de maio de 2024 (Shanghai Municipal People's Government, 2024)

Esses eventos refletem uma prática cada vez mais comum nas marcas da LVMH: a integração de experiências físicas com campanhas digitais altamente coordenadas. A colaboração com influenciadores locais e ícones da Geração Z tem sido uma estratégia eficiente para renovar a imagem das marcas e fortalecer seu vínculo emocional com um público jovem, digitalmente ativo e culturalmente exigente (Wu, 2023). Portanto, os desfiles realizados na China são muito mais do que eventos de moda; são instrumentos estratégicos de posicionamento que reafirmam a relevância das marcas da LVMH em um mercado altamente competitivo.

Em suma, a digitalização da experiência de marca tem se revelado um vetor estratégico essencial para a LVMH no mercado chinês, ao permitir a personalização em larga escala, o engajamento sensorial e a integração cultural com um público cada vez mais exigente e conectado. A parceria com o Grupo Alibaba, às experiências imersivas promovidas por suas maisons e o investimento em iniciativas sustentáveis e circulares demonstram como o conglomerado tem adaptado sua abordagem para dialogar com valores emergentes entre consumidores das gerações mais jovens. Ao combinar inovação tecnológica com sensibilidade cultural e a busca por responsabilidade ambiental efetiva, a LVMH não apenas fortalece sua presença na China, como também redefine o conceito contemporâneo de luxo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise desenvolvida ao longo deste trabalho, é possível afirmar que a trajetória da China — de uma economia agrária centralizada para um polo industrial global e um dos maiores mercados de luxo do mundo — revela profundas transformações estruturais, culturais e simbólicas que se desenrolaram ao longo das últimas décadas. A ascensão das Zonas Econômicas Especiais e a reforma agrária baseada no Sistema de Responsabilidade Familiar foram movimentos fundamentais que romperam com a rigidez maoísta e colocaram em curso uma nova racionalidade econômica, centrada na eficiência, na produtividade e na atração de capital estrangeiro. Contudo, esse modelo de desenvolvimento culminou em desigualdades regionais, tanto no acesso ao consumo quanto na distribuição de oportunidades.

No campo simbólico, o consumo de marcas de luxo ocidentais na China aponta para um fenômeno que ultrapassa a lógica da diferenciação econômica e adentra o terreno da construção de identidade, status e pertencimento. Em um país profundamente marcado pelo coletivismo e pelas normas de conformidade social, o luxo assume uma função ambígua: por um lado, reforça laços e distinções dentro de grupos sociais; por outro, passa a ser um veículo para a expressão de individualidade e afirmação pessoal — sobretudo entre os jovens das gerações pós-reforma e filhos únicos.

É nesse ponto que o presente estudo também precisa reconhecer os limites de uma análise centrada apenas na economia política ou no marketing. A incorporação do luxo na vida cotidiana de parte da população chinesa expõe as tensões entre tradição e modernidade, entre valores confucionistas e desejos neoliberais, entre harmonia social ao estilo de vida burguês e a celebração contemporânea do consumo como símbolo de sucesso. O luxo, nesse sentido, torna-se não apenas um bem, mas um campo de disputa cultural e ideológica.

Ao longo deste trabalho, observou-se que nem todas as estratégias aplicadas pela LVMH resultaram nos impactos desejados, o que demonstra as limitações de modelos de marketing padronizados frente a um mercado complexo e culturalmente distinto como o chinês. Em especial, questões relacionadas à apropriação cultural revelam uma divergência significativa de percepção entre os públicos ocidentais e orientais. Enquanto no Ocidente esse debate ainda enfrenta resistências ou é relativizado em função de processos históricos de homogeneização cultural e

apagamento étnico — muitas vezes naturalizando a presença de símbolos expropriados por grandes conglomerados —, no contexto chinês há uma sensibilidade crescente quanto à representação cultural e nacional. Assim, ações que visam reforçar o prestígio da marca por meio da incorporação de elementos culturais locais podem ser interpretadas como ofensivas ou oportunistas.

A escolha por cidades estratégicas e a expansão para além dos grandes centros, como Pequim e Xangai, revelam uma abordagem inteligente e sensível à diversidade regional chinesa. Essa expansão mais recente e abertura de novas lojas, demonstra que ainda existe mercado para conquistar e consumidores com poder aquisitivo para consumir. Além disso, a LVMH tem demonstrado grande competência em compreender e dialogar com a cultura chinesa, utilizando celebridades locais e narrativas alinhadas aos valores culturais orientais. Isso ocorre pois é muito mais fácil se comunicar através de alguém que fala a mesma língua de quem você quer alcançar. Paralelamente, a escolha por celebridades locais como embaixadores da marca mostra-se uma decisão estratégica de alto impacto comunicacional. Ao incorporar figuras públicas que compartilham da mesma matriz cultural do público-alvo, a LVMH potencializa sua capacidade de ressonância simbólica, uma vez que esses representantes são percebidos como autênticos tradutores dos valores nacionais e intérpretes legítimos das demandas sociais e culturais da população.

Essa escolha também carrega um caráter preventivo e pragmático: ao optar por personalidades socializadas no contexto chinês, o conglomerado minimiza o risco de cometer deslizes culturais ou envolver-se em controvérsias relacionadas à sensibilidade local. Em um cenário em que o capital simbólico de uma marca pode ser rapidamente desestabilizado por episódios de insensibilidade cultural, contar com representantes que dominam os códigos sociais e políticos do país torna-se uma ferramenta de mitigação de risco reputacional.

A intensificação da guerra comercial entre China e Estados Unidos, iniciada em 2018, agravou-se com o anúncio de novas tarifas em 2025, o que gerou instabilidade nos mercados financeiros e afetou empresas com operações transnacionais, como a LVMH. A imposição dessas tarifas não apenas acarretou quedas significativas no valor das ações do grupo, como também elevou seus custos operacionais, especialmente devido à sua dependência parcial da cadeia produtiva chinesa. Tais eventos evidenciam como o ambiente internacional pode

interferir na lógica de funcionamento de conglomerados de luxo, cuja estrutura é fortemente globalizada, mas exposta a riscos externos que fogem ao seu controle.

Ainda assim, essa conjuntura desafiadora tem impulsionado transformações internas importantes, não apenas para mitigar vulnerabilidades da cadeia produtiva, mas também para reposicionar estrategicamente a marca diante de um novo perfil de consumidor, como os consumidores que prezam por uma cadeia mais ecológica. A centralidade do mercado chinês, hoje um dos principais vetores de crescimento da receita da LVMH, tem provocado adaptações que, ao serem pensadas para atender às especificidades desse público, acabam por irradiar efeitos positivos para outras regiões do mundo atendidas pelo conglomerado. Práticas outrora consolidadas — mas hoje percebidas como obsoletas, ineficientes ou prejudiciais aos consumidores e ao meio ambiente — estão sendo progressivamente revistas, o que revela um processo de atualização ética e estética do conglomerado para todo o mundo.

A trajetória da LVMH no mercado chinês revela como o reconhecimento estratégico de fatores demográficos, econômicos, culturais e políticos tem sido determinante para reconfigurar o modo como o conglomerado opera globalmente. Ao compreender as especificidades que moldam o comportamento do consumidor chinês, a empresa adota práticas mais sensíveis às particularidades locais, promovendo uma inflexão tanto em sua comunicação quanto em sua estrutura organizacional. Essas transformações não apenas reforçaram a presença da marca na China, mas também contribuíram para um reposicionamento mais sofisticado e alinhado com os valores e exigências de uma nova geração de consumidores, mais consciente, conectada e crítica.

Diante disso, a análise empreendida neste trabalho evidencia que compreender o mercado de luxo na China demanda uma abordagem necessariamente interdisciplinar, que vá além da lógica de mercado e inclua os aportes da economia, da cultura, da sociologia e da política. O caso chinês não representa apenas mais um capítulo na expansão do consumo globalizado, mas sim um espaço onde se manifestam, com intensidade, as contradições e tensões do capitalismo contemporâneo. A China se configura como um verdadeiro laboratório social do século XXI, onde coexistem elementos tradicionais e modernos, locais e globais, coletivos e individuais, exigindo das marcas uma capacidade contínua de adaptação e reinvenção.

Assim, mais do que encerrar-se com conclusões definitivas, este estudo propõe novos questionamentos que emergem das complexidades analisadas: De que maneira o consumo de bens de luxo na China reflete as tensões entre tradição e modernidade? Como o crescimento econômico chinês está moldando novas formas de distinção social e simbólica por meio do consumo? O luxo, enquanto marcador de exclusividade e prestígio, conseguirá manter sua relevância em um mundo cada vez mais digitalizado, acessível e informado? Quais são os limites éticos e ambientais da expansão das marcas de luxo em um mercado global que se torna progressivamente mais vigilante e exigente? Tais questões não apenas indicam caminhos para futuras investigações, mas também ressaltam a importância de uma postura crítica e reflexiva diante das dinâmicas do consumo e da internacionalização de marcas em contextos culturalmente diversos.

REFERÊNCIAS:

ALIBABA GROUP. Alibaba Cloud and LVMH expand cooperation to enhance luxury retail experience. 2024. Disponível em: <https://www.alizila.com/alibaba-cloud-and-lvmh-expand-cooperation-to-enhance-luxury-retail-experience/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

ALIZILA. Mainland China Set to Become World's Largest Personal Luxury Market by 2025. Alizila, 16 dez. 2020. Disponível em: <https://www.alizila.com/report-mainland-china-set-to-become-worlds-largest-personal-luxury-market-by-2025/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

AP NEWS. Luxury sales in Italy and the US hit by tariffs. 2024. Disponível em: <https://apnews.com/article/luxury-sales-italy-trump-9806296c09548829bb71803aee572aff>. Acesso em: 21 abr. 2025.

ARRESTED Development: The model of development through industrialization. The Economist, London, 4 out. 2014. Disponível em: <https://www.economist.com/special-report/2014/10/02/arrested-development>. Acesso em: 30 set. 2024.

ASSOCIATED PRESS. Luxury sales in Italy face challenges amid global economic shifts. 2025. Disponível em: <https://apnews.com/article/luxury-sales-italy-trump-9806296c09548829bb71803aee572aff>. Acesso em: 1 jun. 2025.

BAI, Abayomi. A China e o poder de uma nova hegemonia econômica. 2021. Disponível em: <https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2510828&val=23933&title=A%20China%20E%20O%20Poder%20De%20Uma%20Nova%20Hegemonia%20Econnomica>. Acesso em: 20 abr. 2024.

BAIN & COMPANY; TMALL LUXURY. China's unstoppable 2020 luxury market. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/chinas-unstoppable-2020-luxury-market/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BAWDEN, T. LVMH's Bernard Arnault persists in his pursuit of Hermès. The Economist, London, 8 mar. 2011. Disponível em: <http://www.theguardian.com/business/2011/mar/08/mergers-and-acquisitions-retail>. Acesso em: 24 out. 2014.

BCG. There's nowhere to hide as tariffs reshape global trade. 2025. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2025/nowhere-to-hide-tariffs-reshape-global-trade>. Acesso em: 20 abr. 2025.

BEVERLAND, M. Uncovering "theories-in-use": building luxury wine brands. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 3/4, 2004. Ebook.

BLOCK, Walter. O progresso da ciência econômica depois de Adam Smith. 1. ed. 1890. Ebook.

BONETTI, F.; PERRY, P.; FERNIE, J. The evolution of luxury fashion retailing in China. In: *Luxury Fashion Retail Management*. Singapore: Springer, 2017. p. 49-67. Disponível em: <https://ualresearchonline.arts.ac.uk/id/eprint/11772/>. Acesso em: 21 out. 2024.

BRASIL EM FOLHAS. LVMH enfrenta queda nas vendas pela primeira vez desde a pandemia. 16 out. 2024. Disponível em: <https://www1.brasilemfolhas.com.br/2024/10/lvmh-enfrenta-queda-nas-vendas-pela-primeira-vez-desde-a-pandemia/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

BUSINESS INSIDER. There's more to China's luxury spending slump than its struggling economy. 2024. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/whats-behind-china-luxury-goods-slowdown-economy-changing-consumer-tastes-2024-10>. Acesso em: 23 abr. 2025.

BUSINESS OF FASHION. [Tmall Luxury Pavilion, Provador Virtual, Compras no Aplicativo]. Fotografia. 2022. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/briefings/china/as-chinas-covid-19-fight-continues-luxury-e-commerce-could-be-more-relevant-than-ever/>. Acesso em: 18 maio 2025.

BLOOMBERG LÍNEA. Na LVMH, fraqueza da China pesa sobre resultados e reforça alerta no setor de luxo. 2024. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/negocios/na-lvmh-fraqueza-da-china-pesa-sobre-resultados-e-reforca-alerta-no-setor-de-luxo/>. Acesso em: 27 maio 2025.

CAMERON, L.; ERKAL, N.; GANGADHARAN, L.; MENG, X. Little Emperors: behavioral impacts of China's one-child policy. *Science*, v. 339, n. 6122, p. 953-957, 2013. DOI: 10.1126/science.1230221.

CHADHA, Radha; HUSBAND, Paul. *The cult of the luxury brand: inside Asia's love affair with luxury*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2006. Ebook.

CHEN, J. China's Economic Reform and Openness: A Retrospective. *China Economic Review*, v. 19, n. 4, p. 601-618, 2008. Ebook.

CHEN, Lei. Dior in China: A study of luxury brand localization strategy in the Chinese market. *Proceedings of the International Conference on Applied Economics, Management and Political Science (AEMPS)*, 2022. Disponível em: <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/18411>. Acesso em: 18 maio 2025.

CHEN, Ting; LI, Yongjian; XU, Fangchao. Traceability strategy choice in competing supply chains based on blockchain technology. *International Transactions in Operational Research*, v. 31, n. 6, p. 3873-3904, 2024. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/itor.13332>. Acesso em: 11 mai 2024.

CENTRAL DO VAREJO. LVMH reforça estratégia omnicanal na China com Tmall Luxury Pavilion. 2024. Disponível em: <https://centrالدovarejo.com.br/lvmh-reforca-estrategia-omnicanal-na-china-com-tmall-luxury-pavilion/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

CHEVALIER, Michel; LU, Pierre. *Luxury China: Market Opportunities and Potential*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia), 2009.

CHEVALIER, Michel; MAZZALOVO, Gerald. *Luxury Brand Management: A World of Privilege*. Singapore: John Wiley & Sons, 2008. Ebook.

CHIN, Tachia; SINGH, Sanjay Kumar; WU, Liang; LAMPRINAKOS, Grigorios. Linking CEO Celebrity to the Ethical Behavior of Family Firms in a Digital Age: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, v. 198, p. 787–811, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-025-05940-y>. Acesso em: 17 maio 2025.

CHINA DAILY. Beijing maintains key position for luxury consumption in 2023. 2024. Disponível em: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202402/22/WS65d67bc0a31082fc043b861e.html>. Acesso em: 27 abr. 2025.

CHINI, Arthur Carneiro. O mercado de luxo na China: uma análise econômica e social. 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/116315>. Acesso em: 10 mai 2024.

CHOI, T. M. Blockchain-technology-supported platforms for diamond authentication and certification in luxury supply chains. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 128, p. 17–29, 2019. Ebook.

CHOW, G. C. Capital Formation and Economic Growth in China. *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford, v. 108, n. 3, p. 809-842, ago. 1993. Ebook.

COOPER, Holly; MILLER, Dale; MERRILEES, Bill. Restoring luxury corporate heritage brands: From crisis to ascendancy. *Journal of Brand Management*, v. 22, n. 5, p. 394–407, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277884157_Restoring_luxury_corporate_heritage_brands_From_crisis_to_ascendancy. Acesso em: 20 abr. 2025.

CRANE, B.; ALBRECHT, C.; DUFFIN, K.; ALBRECHT, C. China's special economic zones: An analysis of policy to reduce regional disparities. *Regional Studies, Regional Science*, v. 5, p. 98-107, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681376.2018.1430612>.

DA SILVA. *Metodologia científica*. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2007. Ebook.

DAVIES, J. B.; SHORROCKS, A. F. The distribution of wealth. In: *Handbook of Income Distribution*, v. 1. Amsterdam: Elsevier, 2000. p. 605-675. Ebook.

DELOITTE. Global Powers of Luxury Goods 2023. Londres: Deloitte, 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>. Acesso em: 20 abr. 2025.

DEPARTMENT OF STATE. China and the WTO: The politics behind the agreement. *The National Bureau of Asian Research*. Disponível em:

<https://www.nbr.org/publication/china-and-the-wto-the-politics-behind-the-agreement/>. Acesso em: 26 out. 2024.

DENZIN, N.; NUENO, J. L.; QUELCH, John A. The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, nov.-dez. 1998. Ebook.

DILAWAR, R. Luxury goods global market to reach \$369.8 billion by 2030: younger generation & millennials redefine and drive growth in luxury market. *GlobeNewswire*, 14 mar. 2023. Disponível em: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/03/14/2626903/28124/en/Luxury-Goods-Global-Market-to-Reach-369-8-Billion-by-2030-Younger-Generation-Millennials-Redefine-and-Drive-Growth-in-Luxury-Market.html>. Acesso em: 26 out. 2024.

DING, X. The Opening of China's Luxury Market. *Journal of Asian Business*, v. 16, n. 3, p. 24-36, 2000. Ebook.

DIOR, Christian. *Christian Dior and I*. Londres: V&A Publications, 1957.

DONZE, Pierre-Yves. *The birth of luxury big business: LVMH, Richemont and Kering*. Research in Economic History, [S. l.], v. 33, p. 219–245, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320256830_The_birth_of_luxury_big_business_LVMH_Richemont_and_Kering. Acesso em: 27 maio 2025.

DREAMSTIME. Print Image. 2023. Disponível em: <https://www.dreamstime.com/print-image350191924>. Acesso em: 27 abr. 2025.

DUBOIS, B.; LAURENT, G.; CZELLAR, S. Consumer Rapport to Luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes. *Working Paper HEC*, França, 2000. Ebook.

ELLE BRASIL. *Louis Vuitton Pre-Fall 2024: desfile em Hong Kong reúne estrelas do cinema e do K-pop*. 2 dez. 2023. Disponível em: https://elle.com.br/desfiles/louis-vuitton-pre-fall-2024-hong-kong?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 18 maio 2025.

FASHION NETWORK. Bernard Arnault pode permanecer à frente da LVMH até aos 85 anos. *FashionNetwork.com*, 13 mar. 2025. Disponível em: <https://pt.fashionnetwork.com/news/Bernard-arnault-pode-permanecer-a-frente-da-lvmh-ate-aos-85-anos.1711634.html>. Acesso em: 22 maio 2025.

FASHION NETWORK. China's Alibaba to invest \$50 billion in AI and cloud computing. *Fashion Network*, 15 maio 2025. Disponível em: <https://www.fashionnetwork.com/news/China-s-alibaba-to-invest-50-billion-in-ai-and-cloud-computing.1705505.html>. Acesso em: 18 maio 2025.

FASHION NETWORK. China waives tariffs on some U.S. goods but denies Trump's claim that talks are underway. *Fashion Network*, 17 maio 2025. Disponível em: <https://www.fashionnetwork.com/news/China-waives-tariffs-on-some-u-s-goods-but-denies-trump-s-claim-that-talks-are-underway.1723922.html>. Acesso em: 18 maio 2025.

FASHION NETWORK. LVMH coloca Ramon Ros à frente da Fendi e Charlotte Coupé na liderança da Kenzo. Disponível em:

<https://br.fashionnetwork.com/news/Lvmh-coloca-ramon-ros-a-frente-da-fendi-e-charlotte-coupe-na-lideranca-da-kenzo.1718733.html>. Acesso em: 12 maio 2025.

FASHION NETWORK. LVMH se compromete com design ecológico, rastreabilidade e plástico reciclado através do plano LIFE 360. 2024. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Lvmh-se-compromete-com-design-ecologico-rastreabilidade-e-plastico-reciclado-atraves-do-plano-life-360%2C1296020.html>. Acesso em: 1 jun. 2025.

FASHIONNETWORK. Hélène Valade (LVMH): “Devemos garantir que a sustentabilidade se torne uma fonte de inspiração”. 2024. Disponível em: <https://pt.fashionnetwork.com/news/Helene-valade-devemos-garantir-que-a-sustentabilidade-se-torne-uma-fonte-de-inspiracao-.1675957.html>. Acesso em: 24 abr. 2025.

FEWSMITH, J. China and the WTO: The politics behind the agreement. *NBR Analysis*, v. 10, n. 5, p. 1-6, 1999. Disponível em: <https://www.nbr.org/publication/china-and-the-wto-the-politics-behind-the-agreement/>. Acesso em: 26 out. 2024.

GAO, Yuning; WANG, Qinzhen. China’s global investment: structure, route and performance. Disponível em: https://www.cebc.org.br/arquivos_cebc/investimentos-chineses/Estudo_china_direção_esdeinvestimento_v2_Apex_CEBC_3_.01.pdf#page=5. Acesso em: 10 maio 2024.

GALVAN, L. Gucci teams up with Mickey Mouse ahead of the 2020 Lunar new year. *Aol.com*, 18 out. 2018. Disponível em: <https://www.aol.com/article/lifestyle/2020/01/06/gucci-teams-up-with-mickey-mouse-ahead-of-the-2020-lunar-new-year/23895048/>. Acesso em: 21 out. 2024.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. Métodos de pesquisa. [s.l.]: PLAGEDER, 2009. Disponível em: https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/09515320042012Pratica_de_Pesquisa_I_Aula_1.pdf. Acesso em: 12 maio 2024.

GERINGER, J. Michael; HEBERT, Louis. Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 20, n. 2, p. 235–254, 1989. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490312>. Acesso em: 18 maio 2025.

GERNDT, Eliana Wood. Louis Vuitton Debuts Pre-Fall 2024 “Voyager” Collection in Shanghai. *V Magazine*, 20 abr. 2024. Disponível em: <https://vmagazine.com/article/louis-vuitton-debuts-pre-fall-2024-voyager-collection-in-shanghai/>. Acesso em: 25 maio 2025.

GREENEXT. SF Express and Louis Vuitton launched the "Supply Chain Level Scope 3 Carbon Acceleration" program. 2023. Disponível em: <https://greenext.co/hot-in-china/sf-express-and-louis-vuitton-launched-the-supply-chain-level-scope-3-carbon-acceleration-program>. Acesso em: 17 maio 2025.

GROSSKLAUSS, Luiza. Louis Vuitton apresenta sua campanha Men’s Spring-Summer 2025! *Blog Etiqueta Única*, 07 jan. 2025. Disponível em:

<https://blog.etiquetaunica.com.br/louis-vuitton-apresenta-sua-campanha-mens-spring-summer-2025/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

Guo Puijun, Su Yong. An empirical study of luxury consumption behavior in China. *Management Review*, 2007, 9, 8-15+63. Ebook.

HALZACK, S. *Luxury brands still see strong growth in the U.S.* The Washington Post. Disponível em:

https://www.washingtonpost.com/business/economy/luxury-brands-still-see-strong-growth-in-the-us/2015/06/23/cb30a25e-16c3-11e5-9c4e-be37f66848bb_story.html.

Acesso em: 21 out. 2024.

HAN, Xiaoyan; WANG, Fang. Consumer behavior and brand management in Chinese luxury market. *International Marketing Review*, v. 39, n. 6, p. 1260-1280, 2022. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMR-04-2022-0099/full/html>.

Acesso em: 31 out. 2024.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Harvard Business Review*, January/February 2025. 2025. Disponível em:

<https://store.hbr.org/product/harvard-business-review-january-february-2025/BR2501>.

Acesso em: 20 abr. 2025.

HAN Hongmei. Analysis of luxury goods marketing strategy under the background of "Internet+". *China Market*, 2021, 30, 116-117.

HEADEY, D. et al. *China's Growth Strategies*. London: Routledge, 2008. Ebook.

HO, David Yau-fai. On the concept of face. *American Journal of Sociology*, v. 81, n. 4, p. 867-884, jan. 1976. Ebook.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, 1980. Ebook.

IERACITANO, Sara. *The Chinese luxury market and digitalization: possible strategies for Western brands and Louis Vuitton as a case study*. 2023. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/10579/23386>. Acesso em: 20 jun. 2024.

INSIDE RETAIL ASIA. *Louis Vuitton opens first China Maison*. Inside Retail Asia, 19 jul. 2012. Disponível em:

<https://insideretail.asia/2012/07/19/louis-vuitton-opens-first-china-maison/>. Acesso

em: 18 maio 2025.

JIANG, L.; SHAN, J. Heterogeneity of luxury value perception: a generational comparison in China. *International Marketing Review*, v. 35, n. 3, p. 458-474, 2018. Ebook.

JIA, R.; QIAN, Y.; LI, Z. The role of luxury brand collaborations in the consumption experience of young Chinese consumers. *International Marketing Review*, v. 40, n. 2, p. 224-241, 2023. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMR-04-2022-0099/full/html>.

Acesso em: 31 out. 2024.

JING DAILY. *Destination Fashion Shows Are Now About Cultural Diplomacy*. 10 maio 2024. Disponível em: <https://jingdaily.com/posts/destination-fashion-show-seoul-cultural-diplomacy>. Acesso em: 18 maio 2025.

JING DAILY. *Travel retail growth 2025: How tariffs boost duty-free sales*. 24 abr. 2025. Disponível em: <https://jingdaily.com/posts/travel-retail-growth-2025-tariffs-boost-duty-free-sales>. Acesso em: 25 maio 2025.

KIM, A.; ZIPSER, D.; LUAN, L. How young Chinese consumers are reshaping global luxury. *McKinsey & Company*, 2019. Disponível em: https://www.luxurydaily.com/wp-content/uploads/pdf_cache/2/6/8/8/8/3/268883.pdf. Acesso em: 21 out. 2024.

KLUCHIT. Chinese manufacturers are taking to TikTok to expose the secrets behind luxury bags. 15 abr. 2025. Disponível em: https://www.instagram.com/reel/DIdv_GFoSel/. Acesso em: 20 abr. 2025.

KNOWTHECHAIN. *LVMH Scorecard*. 2018. Disponível em: https://knowthechain.org/wp-content/uploads/2018_KTC_AF_Scorecard_LVMH.pdf. Acesso em: 22 out. 2024

LAWLESS, Matthew Zoltán. *LVMH*. 2023. Disponível em: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/98730189/1617119_Masters_Thesis_Matthew_Lawless_Original.pdf. Acesso em: 13 set. 2024.

LE MONDE. *Mode: le prix LVMH attribué à Ellen Hodakova Larsson*. 10 set. 2024. Disponível em: https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2024/09/10/mode-le-prix-lvmh-attribue-a-ellen-hodakova-larsson_6311833_4497319.html. Acesso em: 18 maio 2025.

LEE, T. H.; MUELLER, S. Luxury consumption in China: a new frontier for brands. *Journal of Brand Management*, v. 21, n. 1, p. 14-28. Ebook.

LI, G.; FAN, Z.; WU, X. The choice strategy of authentication technology for luxury e-commerce platforms in the blockchain era. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3076606>. Acesso em: 19 out. 2024.

LI, J. Changing Chinese Values in the Era of Globalization. *Journal of Cultural Studies*, v. 15, n. 2, p. 123-145, 2020. Ebook.

LI, Sixuan. Research on the Marketing Strategy of LVMH in the Chinese Market under the Background of New Media. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, v. 49, p. 9-14, 2023. Disponível em: <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/7025>. Acesso em: 12 set. 2024.

LI, X. et al. The Impact of Data Localization on International Business: Regulatory and Operational Challenges. *Journal of International Business Studies*, v. 56, n. 3, p. 123-145, 2024. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-024-00445-3>. Acesso em: 20 abr. 2025.

LI, Xinyi. Analysis of LVMH Group's Business Operation Model and Marketing Strategy - A Case Study Based on Group Mergers and Acquisitions. *Proceedings of the International Conference on Applied Economics, Management and Political Science (AEMPS)*, 2021. Disponível em: <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/7185>. Acesso em: 18 maio 2025.

LINCON, Y. et al. *Planejamento da pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2006. Ebook.

LIU, H.; WANG, Y.; WEI, Y. The impact of cultural values on the relationship between luxury brand consumption and consumers' self-concept. In: TSIOTSOU, V. D. (Ed.). *The Routledge Companion to Marketing Research*. Routledge, 2016. p. 137-150. Disponível em: <https://academic.oup.com/edited-volume/40703/chapter/348439863>.

LIU, Xinyang. Analysis Of Marketing Strategy of Age Z Luxury Group – Take Louis Vuitton as An Example. *Highlights in Business, Economics and Management*, v. 37, p. 284-289, 2024. Disponível em: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/22928>. Acesso em: 15 set. 2024.

LIU, Yang; XIE, Yanxiang; ZHONG, Kaiyang. Impact of digital economy on urban sustainable development: Evidence from Chinese cities. *Sustainable Development*, v. 32, n. 1, p. 307-324, 2024. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sd.2656?casa_token=0GEgTAThx5wA AAAA:ohFQJxmSmD_Bzt8dL1v64BZBFsm200GqlrDtPxDw6JNFRecPm_7Bmfyd9zlCUL_Sju9eyjimMnuxgOn. Acesso em: 12 set. 2024.

LOMBARD, M. *Produits de luxe – Les Clés du Succès*. Paris: Economica, 1989. Ebook.

LOU, C.; ZHANG, P.; ZHU, M.; SHEN, L. Analysis Of Lv's Marketing Strategy In China. Disponível em: <http://www.upubscience.com/upload/20231120135342.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2024.

LOUIS VUITTON. *Imagem da campanha Men's Spring-Summer 2025*. 2025. Fotografia. Disponível em: https://br.louisvuitton.com/content/dam/lv/online/high-end/men/fashion_show/M_Fa_Show_SS25.html/jcr:content/assets/details/8.jpg. Acesso em: 27 abr. 2025.

LOUIS VUITTON. *Store Locator – Shenzhen & Guangzhou*. Louis Vuitton Official Website, 2023. Disponível em: <https://www.louisvuitton.cn/zhs-cn/stores>. Acesso em: 20 maio 2025.

LOUZEIRO, Gabriel Lucas Soares Miranda. A influência do Partido Comunista Chinês no desenvolvimento econômico da China (1949-2001). *Laboratório de Economia*, p. 164. Disponível em: https://petecounb.wordpress.com/wp-content/uploads/2022/12/revista_2022.pdf#page=170. Acesso em: 31 out. 2024.

LUXONOMY. *Key Factors Defining the Luxury Sector Between 2025 and 2030*. 2024. Disponível em: <https://luxonomy.net/luxonomy-report-key-factors-defining-the-luxury-sector-between-2025-and-2030/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

LVMH. *2024 Full Year Results*. Paris: LVMH, 2024. Disponível em: <https://www.lvmh.com/en/financial-calendar/2024-full-year-results>. Acesso em: 20 abr. 2025.

LVMH. *Environmental performance report 2021*. 2022. Disponível em: <https://www.lvmh.com>. Acesso em: 29 out. 2024.

LVMH. *Relatório Anual 2024*. Paris: LVMH, 2025. Disponível em: <https://www.lvmh.com/en/investors/investors-and-analysts>. Acesso em: 21 abr. 2025.

LVMH. Fendi and the Great Wall of China: cultural connection. Disponível em: <https://www.lvmh.com/en/news-lvmh/fendi-and-the-great-wall-of-china--cultural-connection>. Acesso em: 18 maio 2025.

LVMH. Greenhouse gas emissions. GlobalData. Disponível em: <https://www.globaldata.com/data-insights/consumer/lvmh-greenhouse-gas-emissions-2095669/>. Acesso em: 28 out. 2024.

McKINSEY & COMPANY. *How young Chinese consumers are reshaping global luxury*. 12 ago. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/how-young-chinese-consumers-are-reshaping-global-luxury>. Acesso em: 17 maio 2025.

McKINSEY & COMPANY. The State of Luxury: How to navigate a slowdown. 13 jan. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/industries/retail/our-insights/state-of-luxury>. Acesso em: 17 maio 2025.

MORDOR INTELLIGENCE. Asia Pacific Luxury Goods Market - Growth, Trends, and Forecasts (2025 - 2030). 2025. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/asia-pacific-luxury-goods-market>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MOORE, Rowan. *Chanel in Shanghai: China goes from Mao to wow*. The Telegraph, 2009. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20171009065900/http://www.telegraph.co.uk/news/6738007/Chanel-in-Shanghai-China-goes-from-Mao-to-wow.html>. Acesso em: 18 maio 2025.

MOORE, Christopher M.; DOHERTY, Anne Marie. The international flagship stores of luxury fashion retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 35, n. 12, p. 956–973, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09590550710835227>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MOODIE DAVITT REPORT. *LVMH and Alibaba Group extend strategic partnership in China*. 22 maio 2024. Disponível em:

<https://www.moodiedavittreport.com/lvmh-and-alibaba-group-extend-strategic-partnership-in-china/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

MORGAN STANLEY. Consumer Spending: Thoughts on the Market. 2025.

Disponível em:

<https://www.morganstanley.com/ideas/thoughts-on-the-market-consumer-spending>.

Acesso em: 20 abr. 2025.

MORISSON, W. China's Economic Rise. Washington: Congressional Research Service, 2014. Ebook.

MELLINGER, Harold. *When Karl and Fendi Conquered the Great Wall of China*.

WWD, 04 nov. 2019. Disponível em:

<https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/when-karl-and-fendi-conquered-the-great-wall-of-china-1203671195/>. Acesso em: 18 maio 2025.

MUKN. LVMH Leverages Blockchain to Enhance Supply Chain Transparency. 2024.

Disponível em:

<https://mukn.com/lvmh-leverages-blockchain-to-enhance-supply-chain>. Acesso em

21 abr. 2025.

MOIZANT, Fanny. Pre-owned resale luxury fashion on the rise in Hong Kong as buyers shun Chinese superstition. MONI, 2024. Disponível em:

<https://www.monigroup.com/article/pre-owned-resale-luxury-fashion-rise-hong-kong-buyers-shun-chinese-superstition>. Acesso em: 27 abr. 2025.

NAUGHTON, B. The Chinese Economy: Transitions and Growth. Cambridge: MIT Press, 1995. Ebook.

NOGUEIRA, I. Estado e capital em uma China com classes. Revista de Economia Contemporânea, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 1-23, 2017. Ebook.

NUENO, J. L.; QUELCH, John A. **The mass marketing of luxury**. Business

Horizons, Nov-Dec, 1998. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681398900234>. Acesso em: 30 de mai 2024.

OWENS, K. Millennials and the luxury market: How the younger generation is changing the landscape of luxury brands. Business Insider. Disponível em:

<https://www.businessinsider.com/millennials-and-the-luxury-market-2015-6>. Acesso em: 21 out. 2024.

O GLOBO. *LVMH se afasta de Hong Kong e se concentra em outras áreas da China*. 2023. Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/negocios/noticia/2023/04/lvmh-se-afasta-de-hong-kong-e-se-concentra-em-outras-areas-da-china.ghtml>. Acesso em: 09 set. 2024.

OKONKWO, Uché. *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. New York: Palgrave Macmillan, 2007. Ebook..

McKINSEY & COMPANY. *How young Chinese consumers are reshaping global luxury*. 12 ago. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/how-young-chinese-consumers-are-reshaping-global-luxury>. Acesso em: 17 maio 2025.

McKINSEY & COMPANY. *The State of Luxury: How to navigate a slowdown*. 13 jan. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/industries/retail/our-insights/state-of-luxury>. Acesso em: 17 maio 2025.

MELLINGER, Harold. *When Karl and Fendi Conquered the Great Wall of China*. WWD, 04 nov. 2019. Disponível em: <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/when-karl-and-fendi-conquered-the-great-wall-of-china-1203671195/>. Acesso em: 18 maio 2025.

MOIZANT, Fanny. *Pre-owned resale luxury fashion on the rise in Hong Kong as buyers shun Chinese superstition*. MONI, 2024. Disponível em: <https://www.monigroup.com/article/pre-owned-resale-luxury-fashion-rise-hong-kong-buyers-shun-chinese-superstition>. Acesso em: 27 abr. 2025.

MOORE, Christopher M.; DOHERTY, Anne Marie. *The international flagship stores of luxury fashion retailers*. International Journal of Retail & Distribution Management, v. 35, n. 12, p. 956–973, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09590550710835227>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MOORE, Rowan. *Chanel in Shanghai: China goes from Mao to wow*. The Telegraph, 2009. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20171009065900/http://www.telegraph.co.uk/news/6738007/Chanel-in-Shanghai-China-goes-from-Mao-to-wow.html>. Acesso em: 18 maio 2025.

MORDOR INTELLIGENCE. *Asia Pacific Luxury Goods Market - Growth, Trends, and Forecasts (2025 - 2030)*. 2025. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/asia-pacific-luxury-goods-market>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MORGAN STANLEY. *Consumer Spending: Thoughts on the Market*. 2025. Disponível em: <https://www.morganstanley.com/ideas/thoughts-on-the-market-consumer-spending>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MORISSON, W. *China's Economic Rise*. Washington: Congressional Research Service, 2014. Ebook.

MUKN. *LVMH Leverages Blockchain to Enhance Supply Chain Transparency*. 2024. Disponível em: <https://mukn.com/lvmh-leverages-blockchain-to-enhance-supply-chain>. Acesso em: 21 abr. 2025.

NAUGHTON, B. *The Chinese Economy: Transitions and Growth*. Cambridge: MIT Press, 1995. Ebook.

NOGUEIRA, I. *Estado e capital em uma China com classes*. Revista de Economia Contemporânea, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 1-23, 2017. Ebook.

NUENO, J. L.; QUELCH, John A. *The mass marketing of luxury*. Business Horizons, Nov-Dec, 1998. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681398900234>. Acesso em: 30 mai. 2024.

PIOTROWICZ, Wojciech; CUTHBERTSON, Richard. *Introduction to the special issue: information management in retail*. International Journal of Information Management, v. 34, n. 3, p. 235–238, 2014. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.001>. Acesso em: 17 maio 2025.

PLUMMER, Todd. *What It's Like to Stay at One of China's Most Decadent Hotels*. Vogue, 17 fev. 2017. Disponível em:

<https://www.vogue.com/article/best-hotels-china-peninsula-beijing-luxury-renovation>. Acesso em: 18 maio 2025.

PRD Group. *Luman Garden - LVMH Minhang, Shanghai, China*. Disponível em:

<https://www.prd-fr.com/en/prd-china/les-operations/luman-garden-lvmh-minhang-shanghai-chine/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

REN, Fuxing; WANG, Jun; LV, Wenming. *Confucian harmony and the idea of sustainable development in modern society*, v. 45, n. spe2, p. 37-58, 2022. Ebook.

RESEARCH AND MARKETS. *Luxury Goods Global Market to Reach \$369.8 Billion by 2030: Younger Generation & Millennials Redefine and Drive Growth in Luxury Market*. GlobeNewswire, 14 mar. 2023. Disponível em:

<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/03/14/2626903/28124/en/Luxury-Goods-Global-Market-to-Reach-369-8-Billion-by-2030-Younger-Generation-Millennials-Redefine-and-Drive-Growth-in-Luxury-Market.html>. Acesso em: 26 out. 2024.

REUTERS. *China entra num "novo normal" do mercado do luxo com previsão de vendas estáveis em 2025*. 2025. Disponível em:

<https://pt.fashionnetwork.com/news/China-entra-num-novo-normal-do-mercado-do-luxo-com-previsao-de-vendas-estaveis-em-2025%2C1694420.html>. Acesso em: 25 abr. 2025.

REUTERS. *Trump's tariffs hit European luxury industry, shares tank*. 2025.

Disponível em:

<https://www.reuters.com/business/trumps-tariffs-hit-european-luxury-industry-shares-tank-2025-05-23/>. Acesso em: 25 maio 2025.

SANDERS, R.; CHEN, Y. *China's Post-Reform Economy*. London: Routledge, 2007. Ebook.

SCHULTZ, T. W. *Economic Growth and Agriculture*. New York: McGraw-Hill, 1968. Ebook.

SHANGHAI Municipal People's Government. *Louis Vuitton Voyager Show opens in Shanghai*. 24 abr. 2024. Disponível em:

<https://english.shanghai.gov.cn/en-Events/20240424/43108a330efa40d1a2b357b945aa2324.html>. Acesso em: 25 maio 2025.

SHEN, B.; DONG, C.; MINNER, S. *Combating copycats in the supply chain with permissioned blockchain technology*. *Production and Operations Management*, v. 31, n. 1, p. 138–154, 2022.

SHOP DROP DAILY. *Loewe & Hello Bike Golden Ride Experience, Shanghai China*. 26 fev. 2025. Disponível em: <https://www.shopdropdaily.com/post/loewe-hello-bike-golden-ride-experience-shanghai-china>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SILVA, Alexandra Prado Coelho. *Em Paris, Joana Vasconcelos pôs a arte XXL ao serviço da Dior*. *Público*, 1 mar. 2023. Disponível em: <https://www.publico.pt/2023/03/01/impar/noticia/paris-joana-vasconcelos-pos-arte-xxl-servico-dior-2040687>. Acesso em: 25 maio 2025.

SOUTH CHINA MORNING POST. *Shenzhen's rise in luxury: The MixC Mall and global brands*. 2021. Disponível em: <https://www.scmp.com/lifestyle/fashion/article/3127273/luxury-fashion-brands-shenzhen>. Acesso em: 18 maio 2025.

SOUZA, A. M. de. Investimento direto estrangeiro e inserção externa na China. *Indicadores Econômicos FEE*, Porto Alegre, v. 34, n. 1, p. 117–132, jan./jun. 2006. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/indicadores/article/download/1037/1351>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SUN, J. *Research on the Development of China's Luxury Goods Industry-based on LVMH*. *Highlights in Business, Economics and Management*, v. 24, p. 2159–2165, 2024. Disponível em: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/16670>. Acesso em: 03 maio 2024.

SUN, Y. *Marketing Strategies for Luxury Brands in the Chinese Market: Based on the Evolution of Consumer*. *Highlights in Business, Economics and Management*, v. 30, p. 256–264, 2024. Disponível em: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/19858>. Acesso em: 2 maio 2024.

SWAN, Jonathan. *U.S. Weighs New China Tariffs in Escalation of Trade War*. *The Wall Street Journal*, 16 abr. 2025. Disponível em: <https://www.wsj.com/economy/trade/us-china-tariffs-trade-war-6f143252>. Acesso em: 20 abr. 2025.

THE CHINA PROJECT. *Dior accused of 'culturally appropriating' centuries-old Chinese skirt*. 2022. Disponível em: <https://thechinaproject.com/2022/07/18/dior-accused-of-appropriating-chinese-culture-over-3800-skirt/>. Acesso em: 26 out. 2024.

THE GUARDIAN. *Could Trump's tariffs give a green light for corporate profiteering?* *Londres: The Guardian*, 19 abr. 2025. Disponível em: <https://www.theguardian.com/us-news/2025/apr/19/could-trumps-tariffs-give-a-green-light-for-corporate-profiteering>. Acesso em: 20 abr. 2025.

THE LUXURY DEAN. Made in China: The TikTok Truth That's Shaking Up Luxury Fashion. Medium, 5 maio 2025. Disponível em: <https://medium.com/@theluxurydean/made-in-china-the-tiktok-truth-thats-shaking-up-luxury-fashion-f5a800affeb1>. Acesso em: 17 maio 2025.

THE TELEGRAPH. Chanel in Shanghai: China goes from Mao to wow. 6 nov. 2009. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20171009065900/http://www.telegraph.co.uk/news/6738007/Chanel-in-Shanghai-China-goes-from-Mao-to-wow.html>. Acesso em: 1 jun. 2025.

TRIANDIS, Harry C. Individualism and Collectivism. Reimpressão. Boulder: Westview Press, 1995. Ebook.

VERHOEF, Peter C. et al. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, v. 91, n. 2, p. 174–181, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>. Acesso em: 17 maio 2025.

VESTIAIRE COLLECTIVE. Vestiaire Collective lança site em chinês tradicional com uso de IA. Marketing Interactive, 2024. Disponível em: <https://www.marketing-interactive.com/vestiaire-collective-launches-website-in-trad-chinese-leveraging-ai>. Acesso em: 27 abr. 2025.

VIGNERON, F.; JOHNSON, L. Measuring perceptions of brand luxury. Brand Management, v. 11, n. 6, p. 484-506, jul. 2004. Ebook.

VOGUE BUSINESS. *Hard luxury thrifting is gaining ground in China. Will it last?* 2024. Disponível em: <https://www.voguebusiness.com/story/consumers/hard-luxury-thrifting-is-gaining-ground-in-china-will-it-last>. Acesso em: 20 maio 2025.

VOGUE HONG KONG. Pharrell Williams Brings Louis Vuitton Men's Pre-Fall 2024 To Hong Kong. Vogue Hong Kong, 30 nov. 2023. Disponível em: <https://www.voguehk.com/en/article/fashion/louis-vuitton-pre-fall-2024-menswear-hong-kong/>. Acesso em: 25 maio 2025.

V MAGAZINE. Louis Vuitton debuts Pre-Fall 2024 “Voyager” Collection in Shanghai. 20 abr. 2024. Disponível em: <https://vmagazine.com/article/louis-vuitton-debuts-pre-fall-2024-voyager-collection-in-shanghai/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

WALL STREET JOURNAL. China's Ghost Cities Are a Problem for Europe's Luxury Brands, Too. 2024. Disponível em: <https://www.wsj.com/finance/stocks/chinas-ghost-cities-are-a-problem-for-europes-luxury-brands-too-c2050b82>. Acesso em: 25 abr. 2025.

WAN, Y. The Impact of the Rising of LVMH. Eximia, v. 9, p. 169-176, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47577/eximia.v9i1.269>. Acesso em: 6 mai. 2024.

WAN, Yu. The Impact of the Rising of LVMH. Eximia, v. 9, p. 169-176, 2023. Disponível em:

<https://www.eximiajournal.pluscommunication.eu/index.php/eximia/article/view/269>. Acesso em: 18 out. 2024.

WANG, Junjie. Big-scale fashion shows are back in China. How important are they for luxury brands? Vogue Business, 1 ago. 2023. Disponível em: <https://www.voguebusiness.com/fashion/big-scale-fashion-shows-are-back-in-china-how-important-are-they-for-luxury-brands>. Acesso em: 25 maio 2025.

WANG Jiefei. Exploration of luxury goods marketing strategy based on consumer psychology. Business and Economic Research, 2020, 6, 70-72.

WATTS, J. China's New Consumers Get a Taste for Luxury Goods. London: The Guardian, 2005. Ebook.

WETLAUFER, S. The perfect paradox of star brands: an interview with Bernard Arnault of LVMH. Harvard Business Review, v. 79, n. 9, p. 117-123, 2001. Disponível em: <https://store.hbr.org/product/perfect-paradox-of-star-brands-an-interview-with-bernard-arnault-of-lvmh/R0109H>. Acesso em: 10 set. 2024.

WORLD BANK. China's Special Economic Zones. 2014. Disponível em: <https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/Africa/Investing%20in%20Africa%20Forum/2015/investing-in-africa-forum-chinas-special-economic-zone.pdf>. Acesso em: 20 set. 2024.

WU, Agnes Wenzhuo. Dior reprises Fall 2023 show in Shenzhen. Jing Daily, 13 jul. 2023. Disponível em: <https://jingdaily.com/posts/dior-fall-2023-rtw-shenzhen>. Acesso em: 25 maio 2025.

YUAN, Shenggao. Shanghai consumption rockets. China Daily, 5 dez. 2024. Disponível em: <https://epaper.chinadaily.com.cn/a/202412/05/WS6750e855a3105c25b38ee39f.html>. Acesso em: 17 maio 2025.

ZHANG, L. The Revival of Traditional Culture in Contemporary China. Cultural Dynamics, v. 25, n. 1, p. 89-105, 2019.

ZHANG, Li; WANG, Yan; LI, Wei. Figura 7. Position of Beijing, Shanghai, Guangzhou and Shenzhen. ResearchGate, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Position-of-Beijing-Shanghai-Guangzhou-and-Shenzhen_fig1_382525819. Acesso em: 18 maio 2025.

ZHAO, Lingya. Analysis of LVMH Group's Business Operation Model and Marketing Strategy - A Case Study Based on Group Mergers and Acquisitions. Advances in Economics, Management and Political Sciences, v. 53, p. 25-36, 2023. Disponível em: <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/7185>. Acesso em: 12 set. 2024.

ZHU, X. Understanding China's Growth: Past, Present and Future. Journal of Economic Perspectives, Washington, v. 26, n. 4, p. 103-124, set. 2012. Ebook.

ZHU, Zihe. Study of LVMH's Marketing Strategy in the Chinese Market — Based on the 4P Model. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, v. 131, p. 14–19, 2024. Disponível em: <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/18411>. Acesso em: 17 maio 2025.

ZEDONG, Mao. The Chinese Revolution and the Chinese Communist Party. In: *The Chinese Revolution and the Chinese Communist Party*. [S. l.], 1939. Disponível em: https://www.marxists.org/reference/archive/mao/selected-works/volume-2/mswv2_23.htm. Acesso em: 30 out. 2024.