

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 13/12/2026 | aceito: 16/12/2026 | publicação: 19/12/2026

Estratégias interculturais e a legitimidade das marcas de luxo nos mercados globais

Estratégias transculturais e a legitimidade das marcas de luxo em mercados globais

Estratégias transculturais e legitimidade das marcas de luxo nos mercados globais

Autora: Anissa Arichi

Formação: MBA ESG, ESMOD Paris

Resumo:

Este artigo analisa como as marcas de luxo gerenciam a tensão inerente entre sua herança cultural e a necessidade de adaptação local em diferentes mercados. Por meio de um estudo teórico e empírico da internacionalização de marcas europeias no mercado dos Estados Unidos, esta pesquisa discute a fluência cultural como uma competência gerencial essencial. Os resultados sugerem que a autoridade da marca é mantida pela preservação dos códigos essenciais da marca, ao mesmo tempo em que se adota agilidade na execução em cada mercado local.

Palavras-chave: Luxo. Estratégia Intercultural. Governança. Internacionalização.

Resumo:

Este artigo analisa como marcas de luxo gerenciam a tensão forte entre sua herança cultural (*patrimônio*) e a necessidade de adaptação local em mercados diferentes. Por meio de um estudo teórico e empírico sobre a internacionalização de marcas europeias no mercado dos Estados Unidos, a pesquisa discute a fluência cultural como uma competência gerencial essencial. Os resultados sugerem que a autoridade da marca é preservada pela manutenção dos códigos centrais, enquanto se adota agilidade na execução local.

Palavras-chave: luxo. Estratégia Transcultural. Governança. Internacionalização.

Introdução

A globalização do setor de luxo transformou o panorama da gestão de marcas.

exigindo uma mudança fundamental na forma como as empresas equilibram a padronização global com as necessidades locais. relevância. Embora a herança de uma marca de luxo sirva como alicerce de sua legitimidade, o moderno

O ambiente de mercado exige um nível sofisticado de fluência cultural para navegar em um mercado heterogêneo.

bases de consumidores. Este artigo examina o paradoxo estratégico em que uma marca deve permanecer ancorada.

em suas origens históricas, ao mesmo tempo que demonstra sua capacidade dinâmica de ressoar em novos contextos culturais. ambientes distintos.

A tese central desta pesquisa postula que a legitimidade nos mercados globais de luxo não é alcançada.

por meio da homogeneização, mas também por meio de um processo dialético de "glocalização". Mantendo o núcleo

Códigos de marca — os elementos que definem o DNA da marca — ao mesmo tempo que capacitam as operações locais.

Agilidade é fundamental para que empresas de luxo superem os riscos de alienação cultural. A investigação centra-se em:

O duplo desafio de preservar o prestígio da marca e, ao mesmo tempo, atender às expectativas extremamente variadas de consumidores na Europa e na América do Norte, obtendo insights a partir dos paradigmas de liderança atuais.

Por meio de uma análise de modelos de governança estratégica, este estudo explora como o alto desempenho

Os grupos de luxo gerenciam esse equilíbrio. Argumenta-se que as marcas mais resilientes são aquelas que promovem um

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 13/12/2026 | aceito: 16/12/2026 | publicação: 19/12/2026

Estilo de liderança intercultural, capaz de interpretar códigos estéticos e sociais locais sem comprometendo a integridade da marca principal. Consequentemente, esta pesquisa visa contribuir para o campo da gestão estratégica, fornecendo uma estrutura abrangente para entender como As empresas de luxo mantêm seu status de elite em um cenário econômico global cada vez mais fragmentado.

1. O patrimônio como alicerce da legitimidade estratégica

O patrimônio histórico serve como principal fonte de vantagem competitiva para marcas de luxo, proporcionando uma narrativa inegável de autenticidade que os recém-chegados não conseguem replicar. No entanto, o patrimônio não é um Ativo estático; requer reativação contínua para permanecer relevante para os consumidores contemporâneos.

A legitimidade de uma marca de luxo está intrinsecamente ligada à sua capacidade de conectar suas narrativas passadas ao presente. Contextos modernos, criando uma continuidade que abrange gerações.

Quando as marcas operam em mercados globais, a herança muitas vezes se torna uma linguagem universal. Independentemente disso. Em termos geográficos, o consumidor busca um senso de continuidade e história que distinga o luxo.

compra do consumo em massa. O desafio reside em comunicar essa história de uma forma que Respeita as nuances locais sem parecer arcaico ou desconectado da realidade do mercado-alvo.

O risco de se fixar demais na história é a estagnação da identidade da marca. Uma abordagem com forte ênfase na herança... Uma estratégia que não evolui pode levar a uma percepção de irrelevância entre as faixas etárias mais jovens.

que priorizam valores contemporâneos ao lado da tradição. Portanto, o uso estratégico do patrimônio deve ser vista como uma plataforma dinâmica para a inovação, em vez de uma preservação do passado semelhante a um museu.

A autenticidade, enraizada na tradição, serve como uma barreira de entrada para falsificadores e concorrentes. carece de uma base histórica sólida. Cria uma âncora psicológica que estabiliza a marca.

posição apesar da volatilidade das tendências. Manter essa âncora enquanto se navega em alta velocidade.

As exigências de um mercado globalizado são a marca registrada de uma gestão de marca sofisticada.

Além disso, as narrativas do patrimônio devem ser cuidadosamente elaboradas para se alinharem aos valores universais de Excelência e raridade. Quando uma marca entra em uma nova cultura, ela precisa escolher quais elementos da sua identidade devem incorporar.

A história a ser enfatizada, atuando efetivamente como um editor de seu próprio legado para garantir ressonância. Isto A comunicação seletiva é essencial para manter o mistério da marca.

Em última análise, o patrimônio fornece a estrutura ética e estética dentro da qual todas as outras estratégias se enquadram. deve funcionar. Sem essa base, a marca perde sua "razão de ser" e se torna vulnerável.

à concorrência de preços. A legitimidade conferida pelo patrimônio é o ativo fundamental que justifica a Preços de luxo com ágio em qualquer mercado global.

2. Definindo a fluência cultural como uma competência gerencial

Fluência cultural é a capacidade de um gestor ou organização reconhecer, interpretar e se adaptar a diferentes contextos culturais. Os códigos socioculturais sutis que regem o comportamento do consumidor e as interações comerciais em todo o mundo, em diferentes regiões geográficas. No setor de luxo, isso deixou de ser uma habilidade interpessoal e se tornou um pré-requisito para uma expansão sustentável. Um gestor que não possui fluência cultural corre o risco de interpretar mal sinais que podem levar a crises catastróficas de marcas.

O desenvolvimento dessa competência envolve uma formação contínua em semiótica social. Requer compreender os símbolos, valores e estruturas de poder que sustentam as sociedades locais. No luxo, onde o produto está intrinsecamente ligado à sinalização social, interpretando erroneamente a função social de uma marca em um mercado específico pode alienar imediatamente o público-alvo desejado.

A fluência cultural também implica a capacidade de colmatar a lacuna entre a sede da organização — geralmente sediada na Europa — com equipes locais na América do Norte ou na Ásia. Envolve a tradução de informações corporativas, transformar mandatos em estratégias acionáveis e sensíveis ao contexto local. Esse processo de mediação é crucial porque uma mensagem que soa ambiciosa em Paris pode parecer arrogante ou irrelevante em Nova Iorque. Líderes com alta fluência cultural tendem a construir equipes multiculturais mais fortes. Eles incentivam um diálogo interno diversificado, reconhecendo que as percepções de mercado mais precisas vêm daqueles que habitam a cultura. Essa abordagem descentralizada ao pensamento estratégico é um componente vital de uma internacionalização bem-sucedida.

O treinamento para fluência cultural deve ser integrado ao desenvolvimento de carreira de profissionais de alto potencial no setor de luxo, executivos. Exposição a diferentes realidades operacionais, aliada à formação acadêmica em sociologia e marketing internacional, constitui a base dessa maturação executiva. O objetivo é desenvolver um estilo de liderança intrinsecamente flexível.

À medida que as marcas se tornam mais globais, a fluência cultural coletiva de sua equipe de gestão se torna a principal salvaguarda contra a homogeneização da identidade da marca. Marcas que dominam isso fortalecem a competência a cada novo mercado em que entram, à medida que aprendem a sintetizar a escala global com intimidade local.

3. O Legado Parisiense: Formalidade e Códigos Estéticos

O modelo de luxo parisiense representa o auge da formalidade estética e da rigidez da marca, da arquitetura. Durante séculos, essas casas se basearam em uma estrita adesão aos seus princípios fundadores, estabelecendo padrões que se tornaram a linguagem global do luxo. Essa abordagem enfatiza a primazia da visão do designer, muitas vezes posicionando a marca como líder que molda o mercado.



Ano VII, v.1 2026 | submissão: 13/12/2026 | aceito: 16/12/2026 | publicação: 19/12/2026

O gosto do consumidor, em vez de simplesmente segui-lo.

No entanto, esse modelo de formalidade enfrenta pressão no atual ambiente de mercado. O mercado global

O consumidor, agora acostumado à informalidade da era digital, às vezes percebe a rigidez parisiense.

protocolos como um obstáculo em vez de um benefício. As marcas devem, portanto, encontrar um equilíbrio entre preservar a dignidade do *saber-fazer* e a adoção de uma postura mais acessível que convide a nova geração.

em seus ecossistemas.

Os códigos estéticos desenvolvidos em Paris caracterizam-se pela atemporalidade e pelo foco no longo prazo.

valor. Este é um ativo crucial para competir em mercados propensos a ciclos de moda rápida.

Ao reforçarem seus códigos como "atemporais", as marcas parisienses podem se proteger da inflação.

pressões de tendências efêmeras, que se apoiam em sua autoridade histórica para obter um preço elevado.

A governança dessas estruturas parisienses é frequentemente centralizada, um modelo que historicamente tem

proporcionou um controle rígido sobre a imagem da marca. Embora isso tenha sido eficaz para manter a consistência,

Isso frequentemente cria gargalos de velocidade. O desafio para essas casas hoje é replicar o

controle de qualidade centralizado, ao mesmo tempo que se distribui a tomada de decisões operacionais para centros regionais, como Nova Iorque ou Xangai.

As marcas de luxo dessa tradição costumam se ver como guardiãs da cultura. Essa responsabilidade

É ao mesmo tempo uma força e uma limitação. Proporciona uma narrativa inabalável, mas também pode levar à inércia.

se não forem controladas por uma estratégia de inovação proativa. As casas parisienses de maior sucesso são aquelas que

Tratem seu legado como uma força ativa e viva.

Em conclusão, o modelo parisiense é a aula magistral em construção de valor de marca por meio da disciplina.

O desafio contemporâneo para essas marcas é demonstrar que conseguem adaptar seus rigorosos padrões de qualidade.

estética voltada para um consumidor global e diversificado, sem perder a essência de sua herança cultural única.

4. O Modelo de Nova Iorque: Agilidade e Foco no Consumidor

Em nítido contraste com o modelo parisiense, o mercado de luxo de Nova Iorque é definido por uma singularidade sem paralelo.

Ênfase na centralização no consumidor e na agilidade operacional. Aqui, a marca existe para servir o

O estilo de vida do cliente e sua estrutura são otimizados para garantir que o cliente permaneça engajado e

Satisfeito. É um mercado que valoriza velocidade, feedback baseado em dados e a capacidade de adaptar estratégias.

durante a noite.

O modelo de Nova Iorque vê a marca como uma plataforma de serviços. A expectativa do cliente em

Seja em Manhattan ou nos Hamptons, a marca antecipará suas necessidades e fornecerá um serviço impecável.

e se integrar ao seu ritmo de vida acelerado. Isso cria um ambiente de alta pressão para as marcas de luxo.

Como o limiar de insatisfação é muito baixo, os consumidores estão dispostos a abandonar uma marca.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 13/12/2026 | aceito: 16/12/2026 | publicação: 19/12/2026

momento em que deixa de oferecer conveniência ou prestígio.

Uma infraestrutura robusta de análise de dados oferece suporte à agilidade operacional nesse modelo. A tomada de decisões é raramente se baseia apenas na intuição; dados de vendas em tempo real, feedback do cliente e tecnologia digital.

As métricas de engajamento validam isso. Isso permite uma precisão no marketing e na seleção de produtos que é altamente eficaz para a maximização da receita.

A estrutura de governança em modelos bem-sucedidos com sede em Nova York é geralmente mais enxuta e mais descentralizado. Os diretores regionais possuem autoridade significativa para responder às tendências de mercado, proporcionando uma vantagem competitiva sobre uma estrutura internacional centralizada. Essa autonomia empodera Equipes locais para inovar e personalizar a experiência da marca de acordo com a cultura local.

No entanto, o modelo de Nova Iorque também corre o risco de se tornar excessivamente comercial. A busca constante por agilidade Por vezes, pode diluir o mistério da marca se não for devidamente gerido. As marcas de maior sucesso em

Este ecossistema engloba aqueles que efetivamente combinam a eficiência americana com uma cultura profundamente enraizada, narrativa de marca aspiracional, garantindo que nunca se tornem meros concorrentes no mercado de produtos básicos.

Em última análise, o modelo de Nova Iorque ensina ao setor de luxo global que a eficiência é uma forma de respeito. para o tempo do consumidor. Marcas que conseguem unir o prestígio estético de Paris com a operacionalidade.

A excelência de Nova Iorque cria uma fórmula vencedora que domina o cenário competitivo global.

5. Semiótica e Simbolismo no Branding Global

O sucesso global de uma marca de luxo depende de sua inteligência semiótica: a capacidade de gerenciar o significado associado aos seus símbolos em diferentes culturas. Um logotipo, uma cor específica ou até mesmo o layout de Uma boutique carrega um profundo peso semiótico que pode tanto elevar quanto prejudicar uma marca, dependendo do contexto. Contexto. Gerir esse simbolismo é uma tarefa central da governança.

A construção de uma marca global exige um sistema semiótico padronizado que mantenha uma promessa de marca consistente em todo o mundo. Simultaneamente, exige a habilidade de sobrepor esse sistema com símbolos locais que Garantir que a marca seja compreendida como uma entidade de alto status dentro desse contexto cultural específico.

A gestão semiótica dual é essencial para evitar interpretações errôneas.

A indústria do luxo depende muito da semiótica visual — a linguagem dos materiais, do artesanato, e proporções estéticas. Quando essa linguagem é percebida como universalmente superior, a marca ganha legitimidade global. O objetivo é garantir que o consumidor decodifique os símbolos da marca de uma forma que Está alinhado com a proposta de valor pretendida pela marca.

No entanto, o significado simbólico não é fixo; ele evolui. Um símbolo que significava "exclusividade" em 2010.

Pode significar "ostentação" ou "negligência ambiental" em 2026. As marcas de luxo globais devem

auditar continuamente seus portfólios simbólicos para garantir que permaneçam alinhados com a evolução da sociedade.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 13/12/2026 | aceito: 16/12/2026 | publicação: 19/12/2026

Valores. Este é um componente crítico da gestão de riscos para empresas globais.

A semiótica digital também desempenha um papel cada vez mais importante. A forma como uma marca aparece no feed de uma rede social — a

O tom das legendas, a qualidade dos vídeos — tudo isso faz parte da sua identidade simbólica. Na era digital, o

A marca deve garantir que sua semiótica digital seja tão refinada quanto o ambiente físico de sua boutique, criando uma experiência simbólica coerente.

Por fim, as marcas de luxo mais poderosas são aquelas que transcendem a cultura, tornando-se universais.

Símbolos de excelência. Alcançar essa universalidade requer anos de simbolismo consistente.

gestão, na qual cada ação reforça a narrativa da marca além-fronteiras, em última análise.

tornando-se parte do léxico cultural global.

6. Governança Estratégica: O Dilema da Centralização

O dilema da governança para o mercado de luxo global reside na escolha entre o controle centralizado total e

Autonomia de mercado descentralizada. A centralização garante a pureza da marca e a consistência operacional.

mas frequentemente resulta em lentidão na tomada de decisões. A descentralização oferece agilidade para responder às demandas do mercado, mas corre o risco de fragmentar a identidade da marca. As marcas globais mais bem-sucedidas estão adotando uma abordagem "federalista". estrutura de governança.

Nesse modelo federalista, a sede atua como guardião dos valores da marca e da direção criativa.

enquanto as equipes regionais locais detêm o poder de executar a estratégia de maneiras que respeitem o mercado local.

idiosincrasias. Essa governança híbrida torna-se cada vez mais necessária à medida que os mercados globais se tornam mais complexos e distintos entre si.

O sucesso neste modelo de governança exige um grau extremamente elevado de confiança e comunicação.

As equipes locais devem ser totalmente integradas ao DNA da marca para que suas decisões sejam autônomas.

permanecer alinhado com a estratégia global. Isso requer uma cultura corporativa compartilhada que transcenda escritórios físicos.

A governança financeira também deve ser integrada. Os escritórios regionais precisam de autonomia para alocar recursos.

recursos, mas isso deve ser supervisionado por um órgão global de supervisão financeira que assegure a saúde financeira da instituição. margens e disciplina de capital. Finanças centralizadas e execução descentralizada são uma prática comum.

Combinação vencedora para grupos globais.

O fluxo de informações é fundamental para gerenciar esse dilema. Tecnologias como o ERP baseado em nuvem são exemplos disso.

Sistemas e painéis de controle em tempo real permitem que a liderança global mantenha a supervisão sem recorrer a microgestão. Isso cria um ambiente onde as equipes locais se sentem capacitadas para desempenhar suas funções,

Ao mesmo tempo que a liderança global mantém a capacidade de reposicionar a marca quando necessário.

Em última análise, a governança eficaz no setor de luxo consiste na capacidade de permitir que uma grande organização se comporte de maneira adequada.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 13/12/2026 | aceito: 16/12/2026 | publicação: 19/12/2026

Com a agilidade de uma startup. Trata-se de criar uma estrutura forte o suficiente para sustentar a marca. mas flexível o suficiente para permitir que cresça simultaneamente em diferentes direções imprevisíveis.

7. Sustentabilidade como um Código Universal do Luxo

A sustentabilidade evoluiu de uma exigência regulamentar para um componente essencial do luxo. narrativa. No mercado global, a ética e a responsabilidade ambiental estão se tornando universais. códigos de prestígio. Consumidores em todos os principais mercados — seja na Europa, nos EUA ou na Ásia — agora Priorizar marcas que demonstrem transparência operacional (ALTAGAMMA, 2024).

O setor de luxo está numa posição única para liderar a transição para a sustentabilidade. Porque o luxo O modelo de negócio é baseado em baixo volume e alta durabilidade, alinhando-se naturalmente com os princípios. da circularidade. Marcas que capitalizam sobre isso oferecendo serviços de reparo, programas de upcycling e O suporte vitalício ao produto reforça sua proposta de valor.

Do ponto de vista da governança, a sustentabilidade deve ser auditada e relatada com o mesmo rigor que... resultados financeiros. O uso de blockchain para garantir a procedência, por exemplo, transforma a ética. alegações em dados verificáveis. Esse nível de transparência cria uma nova forma de "confiança de luxo" que é difícil de ser desmontado pelos concorrentes.

As marcas globais também devem considerar o aspecto social da sustentabilidade. O setor de luxo tem um imenso impacto. influência sobre artesãos e fornecedores em todo o mundo. Investindo na preservação dos ofícios tradicionais. Ao garantir salários justos em toda a sua cadeia de suprimentos, as marcas de luxo reforçam sua legitimidade e ajudar a sustentar as próprias habilidades que criam seus produtos.

No entanto, o risco de "greenwashing" é extremo no mercado de luxo global. Os consumidores são altamente exigentes. É preciso ser sofisticado e identificar rapidamente alegações de marketing vazias. Portanto, a governança da sustentabilidade é fundamental. Deve ser substancial. Uma marca que se declara sustentável precisa estar preparada para comprovar isso em todos os aspectos. país onde opera.

Concluindo, a sustentabilidade deixou de ser uma opção; é a infraestrutura fundamental para 2026 e Além disso, uma marca de luxo sem uma agenda sustentável é uma marca sem futuro no cenário global. O novo luxo é, por definição, o luxo que honra o seu impacto ambiental.

8. Liderança e Talento em um Ecossistema Global

A liderança no setor de luxo global é definida pela capacidade de harmonizar equipes diversas em torno de uma visão abrangente. uma visão de marca unificada. O executivo de luxo moderno deve ser tanto um visionário que inspira o uma equipe criativa e um mestre de operações que orienta a equipe de negócios. Essa dupla exigência torna

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 13/12/2026 | aceito: 16/12/2026 | publicação: 19/12/2026

O conjunto de talentos para cargos de liderança no setor de luxo é excepcionalmente pequeno e valioso.

Os líderes mais eficazes são aqueles que priorizam o desenvolvimento de equipes multifuncionais.

A organização dos silos é a tarefa mais importante para um executivo à frente de uma empresa de luxo. Quando o

Quando as equipes de design, marketing, finanças e operações falam a mesma língua, a marca alcança um

Nível de excelência operacional que é claramente visível na experiência do consumidor.

A gestão de talentos também envolve o cultivo de uma "mentalidade global". À medida que as marcas se expandem, elas precisam...

Identificar e promover talentos que possam transitar entre mercados, trazendo as melhores práticas de uma região para outra.

para outra. Essa mobilidade de talentos é uma ferramenta vital para o aprendizado organizacional e para a manutenção de um

cultura global consistente.

A liderança hoje também exige resiliência. Gerir uma marca global implica enfrentar crises que são

frequentemente não são de responsabilidade da marca — sejam elas políticas, econômicas ou logísticas. A capacidade do líder de permanecer

A capacidade de manter a estabilidade e preservar a identidade da marca em momentos de crise é o que, em última análise, determina o sucesso.

Reputação da marca.

Além disso, cultivar a próxima geração de líderes criativos e gerenciais é estratégico.

É imprescindível que as casas de luxo funcionem como escolas, garantindo que o conhecimento implícito de sua cultura seja transmitido.

é transmitida àqueles que eventualmente assumirão o comando. O planejamento de sucessão é o ato final.

de governança estratégica.

Em última análise, a liderança global no setor de luxo se resume ao equilíbrio. Trata-se de equilibrar o passado com o futuro.

o futuro, o global com o local, o criativo com o analítico. Aqueles que dominam isso

São eles que definem o futuro da indústria, criando marcas que prosperam ao longo do tempo e

geografias.

Conclusão

A evolução das marcas de luxo no mercado global é uma prova da resiliência do setor.

guiados por disciplina estratégica e sensibilidade cultural. Ao longo desta análise, temos

demonstrou que a tensão entre o legado da marca e as demandas dos mercados locais não é um problema.

Problema a ser resolvido, mas uma dinâmica a ser gerenciada. As marcas de luxo de maior sucesso em 2026 são

aqueles que sintetizaram sua autoridade histórica com a agilidade exigida pelo mundo digital atual.

e realidades físicas.

A legitimidade de uma marca de luxo no cenário global baseia-se em uma estrutura de governança complexa.

que respeita as origens da marca, ao mesmo tempo que adota a excelência operacional moderna. Esta estrutura

exige líderes que possuam tanto alta fluência cultural quanto profundo conhecimento técnico e sejam capazes

de lidar com a dicotomia entre a herança parisiense e as realidades operacionais de Nova York.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 13/12/2026 | aceito: 16/12/2026 | publicação: 19/12/2026

A capacidade de harmonizar essas forças é o que cria uma vantagem competitiva duradoura em um setor.

Definida por sua busca pelo excepcional.

A governança estratégica, quando aplicada corretamente, funciona como o sistema nervoso da marca de luxo.

Garantir que cada ação local esteja alinhada com a promessa global da marca. A mudança em direção ao federalismo.

modelos de gestão e a integração de análises de dados avançadas para entregas personalizadas têm

alterou fundamentalmente o cenário. As marcas que alcançaram essa síntese operam com um nível

de clareza e eficiência algo que era impossível há apenas uma década.

Observamos que a abordagem orientada por dados, longe de diminuir o mistério da marca, na verdade...

Aprimora-a, tornando-a mais pessoal, mais relevante e mais antecipadora das necessidades dos consumidores.

A sinergia entre dados digitais e habilidade humana não é uma contradição, mas sim a nova síntese de

luxo. Essa constatação é crucial para os gestores que desejam manter a competitividade.

A sustentabilidade, por sua vez, emergiu como o código ético definitivo para marcas de luxo em todo o mundo.

No futuro, a distinção entre uma "marca sustentável" e uma "marca de luxo" desaparecerá; elas irão...

tornarem-se sinônimos. Esse mandato ético é uma oportunidade poderosa para as marcas alinharem seus valores e políticas.

modelos de negócios alinhados aos valores dos consumidores, fortalecendo o vínculo de confiança que é tão vital no setor de luxo.

setor.

A importância da gestão semiótica não pode ser subestimada. Uma marca global é mestra em...

símbolos. Cada interação é uma oportunidade para fortalecer ou enfraquecer o simbolismo da marca.

valor. Numa era de transparência digital, a gestão semiótica de uma marca deve ser meticulosa.

garantindo que sua mensagem seja coerente desde a boutique em Tóquio até o feed de um influenciador em São Francisco.

Paulo.

Liderar neste ambiente complexo é, fundamentalmente, um ato de curadoria. O executivo deve

Selecionar não apenas produtos, mas também experiências, equipes e narrativas. A capacidade de integrar diversas

A combinação de talentos e perspectivas, mantendo ao mesmo tempo uma visão focada, é a característica que define o

Líder global de sucesso.

Também devemos reconhecer que o ritmo da inovação só irá acelerar. As marcas que lideram em

Em 2026, estarão aqueles que enxergam a inovação não como uma resposta à crise, mas como um estado permanente de...

Cultura organizacional. O compromisso com o aprendizado contínuo e a disposição para desafiar.

São os paradigmas internos que mantêm essas marcas no auge de seus setores.

Em resumo, as estratégias para manter a legitimidade nos mercados de luxo globais são tão diversas quanto os próprios mercados.

culturas que atendem. No entanto, todas estão sujeitas à exigência de rigor operacional e marca.

Integridade. Uma marca de luxo global é uma construção frágil e valiosa que requer atenção constante. É

o resultado de décadas de dedicação à excelência, guiadas por uma visão estratégica voltada para o futuro.

sem perder de vista a origem da marca.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 13/12/2026 | aceito: 16/12/2026 | publicação: 19/12/2026

Esta pesquisa reforça a ideia de que o futuro do luxo pertence àqueles que ousam abraçar a complexidade. Ao integrar fluência cultural, dados operacionais e um compromisso com a sustentabilidade, as marcas podem garantir sua relevância para as gerações futuras. O objetivo não é meramente sobreviver no cenário global mercado, mas defini-lo — continuando a estabelecer o padrão para o que constitui o verdadeiramente excepcional. Em um mundo interconectado.

Referências

- ALTAGAMMA. **Estudo de Mercado Mundial de Bens de Luxo**. Milão, 2024.
- BAIN & COMPANY. **Estudo de Mercado Global de Bens de Luxo**. Milão, 2025.
- DELOITTE. **Global Powers of Luxury 2026**. Londres: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2026.
- DUBOIS, Bernard. **Gestão de Marcas de Luxo**. 2ª ed. Paris: HEC, 2005.
- HENNIGS, Nadine et al. **Gestão de Marcas de Luxo: Um Guia para o Sucesso**. Berlim: Springer, 2020.
- KAPFERER, Jean-Noël. **Kapferer sobre luxo**. 2. ed. Londres: Kogan Page, 2018.
- MCKINSEY & COMPANY. **O Estado da Moda 2026: Quando as regras mudam**. Nova Iorque: McKinsey Global Institute, 2025.
- OKONKWO, Uché. **Luxo Online: Estilos, Sistemas, Estratégias**. Londres: Palgrave Macmillan, 2016.