



HELENA AMARAL NETO/Consultora e Coordenadora do curso Executivo de Gestão de Luxo do ISEC

“Luxo para uma avó portuguesa é diferente de luxo para uma jovem chinesa”

O mercado do luxo tem tido uma das mais significativas evoluções ao longo das últimas décadas, não apenas globalmente mas também em Portugal

Texto **Margarida Vaqueiro Lopes** Fotografia **Ana Sofia Serra**

“**S**ou um homem de gostos simples: satisfaço-me sempre com o melhor”. A frase é do escritor irlandês Oscar Wilde, mas resume bem aquilo que os consumidores premium pensam quando pensam em investir em algo. O segmento do luxo regista, segundo os especialistas, vendas globais na ordem do trilião de euros e deverá continuar a crescer. Helena Amaral Neto, uma das referências na área, no nosso País, explica à EXAME a evolução do conceito, a estratégia de posicionamento das marcas e a razão pela qual será sempre um setor no qual apostar.

Se perguntarmos o que é o luxo, que resposta nos poderia dar? Há um conceito objetivo?

A palavra luxo desperta sempre interesse, porque apela ao mundo do sonho e da inspiração. A minha abordagem como profissional está focada na gestão estratégica deste segmento de mercado, onde é importante distinguir as 3 áreas do luxo: conceito, negócio e estratégia. Luxo existe desde o princípio da humanidade, e tem vindo a evoluir com os valores da sociedade ao longo do tempo. O conceito de luxo é subjetivo, depende de inúmeros fatores

– desde a cultura e religião, geografia e geração. Luxo para uma avó portuguesa é diferente de luxo para uma jovem chinesa. A avó pode preferir um cruzeiro com as amigas, em que valoriza as experiências diferenciadas ao longo da viagem, enquanto para a millennial chinesa pode ser mais importante comprar o último modelo de sneakers exclusivos da Louis Vuitton...e publicar no Instagram!

A estimativa da Bain & Company é de que o mercado de luxo alcance uma faturação global de mais de €250 mil milhões, apesar do contexto de crise decorrente da pandemia de Covid-19. Como olha para esta evolução?

O negócio do luxo, que se traduz na atividade das marcas e empresas de luxo, representa um setor muito relevante em termos de valor e de crescimento. Trata-se de um mercado global com vendas anuais superiores a €1 trilião, repartido por vários setores – desde o mercado automóvel, hospitality, acessórios e bens pessoais, jatos e iates, cruzeiros, mobiliário, arte, até bebidas e fine food. Apesar de ser um mercado de nicho, conta com cerca de 500 milhões de consumidores, com produtos desde o batom Chanel a €30 ao Aston Martin DBS de €300 mil. É um negócio que triplicou o





As marcas de luxo que defendem estes valores e implementam políticas ambientais, sociais e de governança corporativa concretas e credíveis estão a conquistar o mercado.

seu volume de vendas nos últimos 20 anos e, apesar da pandemia global, já voltou ao crescimento. As estimativas mais recentes da consultora Bain apontam para uma faturação global de €283 mil milhões em 2021 no mercado de personal luxury goods, o que significa uma recuperação em 'V' do setor, com crescimento face ao ano recorde de 2019! O segmento alto – premium e luxo é historicamente menos vulnerável às crises, e esta resiliência é bem visível nos resultados positivos apresentados pelos principais grupos de luxo ao longo de 2021. E as perspetivas de crescimento do mercado são otimistas, embora muito dependentes da evolução do mercado chinês, que representa mais de 90% do crescimento global das marcas de luxo. A estratégia de luxo é o modelo de criação de valor subjacente às marcas de luxo mais valiosas e duradouras.

Em Portugal, o luxo tem-se desenvolvido sobretudo nos setores do imobiliário e da hotelaria. Ainda temos por onde crescer?

Portugal é um país único, com condições naturais e culturais muito especiais que devemos proteger e valorizar. É um país pequeno, e na minha opinião, esta dimensão pode e deve ser usada como uma mais-valia. O modelo de crescimento deve estar assente na qualidade e não na quantidade. Só assim conseguimos criar valor económico de forma sustentável e posicionar o país como destino. Concordo totalmente com a visão de André Jordan quando diz que “o nosso Turismo é Zara e tem de passar a ser Louis Vuitton”. No mercado imobiliário de luxo os promotores têm vindo a desenvolver projetos interessantes para dar resposta às exigências dos clientes de topo – tanto Portugueses como estrangeiros. Acredito que vamos continuar a captar estrangeiros que querem viver e investir em Portugal. As características fundamentais que atraíram estes clientes internacionais mantêm-se, e são inclusive reforçadas pela pandemia – sobretudo a segurança e privacidade. Mais uma vez, a dimensão do mercado é reduzida, sobretudo a oferta de habitação nova de qualidade, o que tem levado a uma subida de preços no segmento alto. Há muito caminho a fazer em termos do mercado residencial de luxo – aumento da oferta



para este segmento e criação de projetos realmente diferenciadores, verdadeiros landmarks – que contribuam para posicionar Portugal como destino único.

Como é que o setor do luxo está a tratar a questão da sustentabilidade? Os consumidores exigem compromisso?

No mundo do luxo existem alguns paradoxos quando se fala de sustentabilidade. Quando pensamos em relógios das marcas de luxo, sabemos que estas peças são feitas com materiais da mais alta qualidade, produzidas para durar no tempo. A Patek Philippe, por exemplo, é conhecida pelo seu slogan "You never actually own a Patek Philippe. You merely look after it for the next generation" ("Nunca possui realmente um Patek Philippe. Apenas cuida dele para a próxima geração", em tradução livre). Mas se pensarmos numa t-shirt ou num par de sapatos da coleção mais recente de uma marca de topo, a história é outra. A indústria da moda é conhecida pelo seu grande impacto ambiental, sobretudo o fast fashion. Por isso quando se fala em sustentabilidade no mercado de luxo, há que distinguir entre setores – desde automóvel, relojoaria, joalheria, moda (fast e not so fast) à hotelaria e restauração – e entre as várias marcas de cada setor. Para as marcas de luxo, e não só, já não é uma questão de serem ou não sustentáveis, trata-se de saber como operacionalizar as alterações ao negócio. A pioneira Stella McCartney, além de vegan e de usar materiais reciclados nas suas coleções desde a criação da marca, desenvolveu uma ferramenta com a Google para quantificar o impacto



As marcas de luxo são os melhores exemplos de criação de valor, e uma excelente fonte de inspiração para qualquer empresa.

ambiental do algodão e viscose, para assegurar a sustentabilidade da produção. A Prada só usa nylon reciclado. Cada vez mais a tecnologia é uma aliada de peso neste processo de mudança. Um excelente exemplo é o Aura Blockchain Consortium, uma plataforma que permite monitorizar os produtos ao longo de toda a sua vida, desde a produção até à venda, incluindo mercados de segunda mão, tais como Rent the Runway e Vestiaire Collective.

Porque não estamos apenas a falar da natureza...

O tema é muito mais complexo, uma vez que envolve as 3 vertentes do ESG - Environmental, Social and Governance. As exigências dos consumidores, das empresas e dos investidores são cada vez maiores nesta matéria, e ESG performance deixou de ser uma *buzzword* para estar no topo da agenda de todos. Assistimos a uma alteração de critérios do tradicional Return on Investment para incluir Return on Ideas, Return to Community e Return to Nature. As mar-

cas de luxo que defendem estes valores e implementam políticas ambientais, sociais e de governança corporativa concretas e credíveis estão a conquistar o mercado.

É possível uma marca reposicionar-se para este segmento? Existem exemplos em Portugal?

Sim, temos um excelente exemplo com a marca de cosmética IGNAE, cujo lançamento internacional foi no Spa do Hotel Four Seasons em Nova York em novembro de 2021. Trata-se de uma marca açoreana que definiu uma nova estratégia para o negócio focada no segmento de luxo global. Este processo passou pelo rebranding completo da marca, com nova imagem, novo packaging, novo serviço ao cliente, nova linha de produtos, novo modelo de negócio Direct to Consumer assente nos princípios ESG. Tenho muito orgulho em estar envolvida neste projeto ambicioso, que pretende posicionar uma marca portuguesa no topo do mercado global da cosmética de luxo. E acredito que terá sucesso, graças à visão estratégica e ao enorme trabalho da excelente equipa envolvida.

A professora dá aulas a executivos sobre este tema: quais os maiores desafios? E que perfil de alunos tem tido?

Qualquer marca, em qualquer setor, pode aprender com os exemplos das marcas de luxo. Basta pensar na Apple, que apesar de não ser uma marca de luxo, implementa muitas das políticas da estratégia de luxo – bem visível no design dos produtos, no layout das lojas, na excelência do serviço, no controle da distribuição, no rigor da comunicação, e na política de preços. As marcas de luxo são os melhores exemplos de criação de valor, e uma excelente fonte de inspiração para qualquer empresa. Nos cursos executivos que coordeno temos uma abordagem totalmente prática, focada na implementação dos conceitos e estratégias ao negócio, nos mais variados setores e etapas – desde startups de vinho, a hoteleiros experientes, passando pelo retalho e o mercado imobiliário. Todos os profissionais que frequentam os cursos – empresários, CEOs, diretores de marketing e vendas – podem aprender com os exemplos das marcas e da gestão estratégica do luxo e criar valor nos seus negócios. 📌