



O Luxo em Transformação

Desafios atuais e caminhos para o futuro

Sumário Executivo

Julho de 2025



Apresentação

Há alguns meses, o setor de luxo no mundo passa por uma zona de turbulência que levanta questionamentos. Isso é sintoma do quê? O setor está enfrentando uma simples desaceleração conjuntural ou uma crise estrutural? Esse contexto desafia as marcas: como podem lidar com isso enquanto se preparam para a recuperação e o futuro? Como podemos fortalecer a resiliência delas? Quais oportunidades podemos aproveitar hoje para permanecer pertinentes e eficientes amanhã? Por que e como continuar inovando?

Para responder a essas perguntas, conversamos com profissionais e especialistas do setor: empreendedores, analistas e criadores, entre outros. Além dos números e das estatísticas, nos quais também nos baseamos para elaborar este estudo, esses pontos de vista variados refletem sentimentos, intuições e a experiência pessoal daqueles para quem o luxo faz parte do cotidiano, às vezes há gerações.

Eles trazem perspectivas para um debate que deve questionar e repensar constantemente o que torna um setor único que, embora seja um dos poucos que muitas vezes ainda escapa à análise econômica racional, enfrenta desafios macroeconômicos, culturais e sociais.

Fernando Gambôa

Sócio-líder de Consumo & Varejo
da KPMG no Brasil e na América do Sul

Adriana Stecca

Sócia-diretora líder do segmento de
Alimentos e Bebidas da KPMG no Brasil

Introdução

Embora até recentemente nada parecesse capaz de impedir o crescimento do luxo, atualmente o setor passa por um período de turbulências.

Resultados mistos, declínio dos mercados asiáticos, consumidores cada vez mais difíceis de serem atraídos. Tudo parece indicar que a fase positiva que começou após a pandemia da covid-19 para as grandes marcas do setor está começando a virar.

Em 2024, pela primeira vez desde a pandemia, as vendas de artigos de luxo caíram. Com exceção do segmento ultra-luxo, como relojoaria e joalheria para certas marcas, todos os demais produtos foram afetados. Essa foi uma tendência confirmada pelos primeiros resultados publicados em 2025.

Presas nesse turbilhão, as empresas, embora afetadas de forma desigual, são todas forçadas a se questionar. Troca dos diretores artísticos, mudanças de governança, viradas estratégicas. Cada uma busca sua própria maneira de lidar com a desaceleração e de se preparar para o “depois”: a retomada sendo esperada, segundo as fontes e os interlocutores, entre o final de 2025 e 2027. Como se recuperar? Quais escolhas estratégicas devem ser feitas no curto prazo? Como lidar com as turbulências atuais sem comprometer o crescimento futuro? Quais oportunidades aproveitar? Como é possível reconquistar uma clientela às vezes desiludida? Ganhar novas fatias de mercado? Focar no luxo acessível ou, ao contrário, fortalecer sua imagem de exclusividade? Abraçar a inovação ou voltar às origens?

Essas são algumas das questões que queremos abordar neste estudo dedicado ao setor de luxo.

Refletindo sobre as preocupações dos tomadores de decisão do setor, o estudo está dividido em duas partes, que apresentam dois horizontes temporais distintos:

- A primeira, dedicada a questões de curto prazo, propõe linhas de reflexão para abordar os desafios atuais enfrentados pelas empresas do setor de luxo.
- A segunda, dedicada ao longo prazo, trata, por sua vez, das tendências mais profundas do setor, sinais que já traçam os contornos do luxo de amanhã e podem lançar uma luz sobre as escolhas que estão sendo feitas hoje.



Para desenvolver a publicação, conversamos com diversos especialistas e profissionais do luxo que compartilharam seus sentimentos e análises sobre o setor.

Essas entrevistas foram complementadas por uma pesquisa quantitativa realizada pelo Instituto Potloc com 180 profissionais de luxo de todos os setores de atividade, que falaram sobre gestão de custos, inteligência artificial, diversificação e excelência operacional, entre outros temas.

Em um contexto dominado pela incerteza geopolítica e econômica, ninguém pode prever a evolução do mercado.

Contudo, uma coisa é certa: os períodos de desaceleração são momentos essenciais de transição para as empresas.

Portanto, o período atual deve ser aproveitado pelas marcas de luxo como uma oportunidade para encontrar alguma forma de resiliência e enfrentar os desafios que se impõem a elas. Além disso, é um momento para que elas possam se questionar sobre seus fundamentos de identidade, proposta de valor e estratégia para o futuro.

Por meio do estudo, esperamos contribuir para as reflexões sobre o futuro do mercado de luxo.

Conclusão



Após vários anos de crescimento exponencial, a indústria do luxo está passando por uma fase de turbulências: seria o início de uma crise real ou uma desaceleração passageira? Ninguém é capaz atualmente de estabelecer um diagnóstico com certeza. De qualquer forma, o período atual e as reconfigurações que ela gera podem anunciar a abertura de um novo ciclo para o setor.

A atualidade obriga as marcas de luxo a empreender um exigente processo de reflexão, a examinar suas fraquezas e suas forças, a buscar soluções para enfrentar os desafios de hoje e a fortalecer suas bases na esperança de voltar a uma trajetória de crescimento futuro.

Como demonstramos neste estudo, as empresas dispõem de vários recursos para responder às dificuldades atuais e reforçar a sua resiliência. Ao otimizar os custos, revisar suas operações e estratégias de preços, seu posicionamento de mercado ou até mesmo sua presença física, as marcas poderão mitigar os efeitos da desaceleração.

Além dessas soluções essenciais de curto prazo, nosso estudo nos levou a olhar mais adiante para examinar as eventuais mudanças estruturais em ação num setor em busca de um novo fôlego.

De fato, no decorrer dos últimos vinte anos, sob o efeito de grandes mutações econômicas, políticas e sociais, o setor de luxo passou por uma profunda

transformação. Da revolução digital à abertura de novos mercados, da crescente importância das novas gerações à sobre como integrar as questões ambientais e sociais, o setor de luxo busca constantemente se reinventar para acompanhar os tempos e continuar crescendo.

No entanto, nessa corrida, muitas empresas se perderam. Devido ao aumento das vendas impulsionadas por uma nova clientela, algumas marcas se afastaram de um público mais exigente, para o qual a qualidade e a exclusividade são primordiais, ao mesmo tempo em que se desvincularam de outros clientes que pretendiam atingir um determinado *status*.

O aumento dos preços, por vezes considerado excessivo e desproporcional à qualidade, também pode ter contribuído para prejudicar o vínculo de confiança entre as marcas e seus clientes. Um fenômeno recentemente em destaque foi a proliferação de cópias de produtos de luxo, orgulhosamente reivindicadas nas redes sociais como um ato de desafio a um modelo desconectado do presente e ultrapassado.

Como recuperar essa ligação perdida?
Como recriar o desejo pelo luxo?

Os entrevistados deste estudo são unânimes em um ponto: num contexto de mercado difícil, as marcas, para retomarem o rumo do crescimento, devem dar

um novo sentido ao luxo. Essa autorreflexão, que muitas empresas estão fazendo atualmente, é um passo necessário na preparação para o futuro.

Portanto, enquanto os referenciais de valores estão sendo fortemente abalados, as empresas que conseguirão se destacar da multidão são aquelas que saberão se manter consistentes e fiéis ao que elas representam. Assim, é honrando suas raízes, enquanto ouvem as necessidades de seus clientes e os desafios de seu tempo, que as empresas conseguirão reacender o desejo por seus produtos e pela própria marca. É fortalecendo seus fundamentos que elas conseguirão retomar a confiança e o admiração.

As empresas precisarão se afirmar com aquilo que as torna únicas e se reconectar com a promessa original do luxo: exigência de qualidade sustentada por conhecimento excepcional, criatividade extraordinária e experiência exclusiva. Tão evidentes quanto essenciais, são esses pilares, provavelmente enriquecidos pela inovação e conciliados com a indispensável exigência ambiental e social, que permitirão às marcas reacender a chama do luxo e fazê-lo brilhar por muito tempo.

Metodologia

Entrevistamos 180 profissionais, entre dirigentes, diretores e de fundadores de empresas localizados na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia. Os setores de atividade são variados e incluem bebidas (vinhos), moda e joalherias, entre outros.





Fale com o nosso time

Fernando Gambôa

Sócio-líder de Consumo & Varejo
da KPMG no Brasil e na América do Sul
fernandogamboa@kpmg.com.br

Adriana Stecca

Sócia-diretora líder do segmento de
Alimentos e Bebidas e especialista em
Luxo da KPMG no Brasil
astecca@kpmg.com.br

kpmg.com.br



© 2025 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.