



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia aziendale

**EVOLUZIONE E TENDENZA DEL MERCATO
DELLA MODA NEI PAESI EMERGENTI: IL CASO
DEL BRASILE**

RELATORE:

CH.MO PROF. GIOVANNI FIORI

CANDIDATO:

LUDOVICA CIOLFI

MATRICOLA:

222311

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I - Il <i>Retail</i> in Brasile	7
1.1 Il nuovo concetto di <i>retail</i> in Brasile	7
1.2 Occupazione e disoccupazione	8
1.3 I quattro cicli del <i>retail</i>	10
1.3.1 Primo Ciclo: <i>Prè-Abertura Real</i> - Il <i>retail</i> fino al 1993	11
1.3.2 Secondo Ciclo: <i>Pòs Real</i> - Dal 1993 al 2002	12
1.3.3 Terzo ciclo: <i>Boom de Consumo</i> - 2003 al 2012	12
1.3.4 Quarto ciclo: <i>Maturidade e progresividade</i> - dopo il 2013	15
1.4 Un <i>retail</i> in evoluzione	20
CAPITOLO II - Il settore moda	21
2.1 Il settore moda, calzature e abbigliamento sportivo	21
2.2 e-Commerce	22
2.2.1 I dati sui nuovi clienti	24
2.2.2 Sviluppo <i>e-Commerce</i> per regione	24
2.2.3 <i>Digital Commerce</i>	25
2.2.4 Strategie	26
2.2.5 Punti salienti dell' <i>e-Commerce</i>	26
2.2.6 <i>e-Commerce</i> e <i>Pure Players</i>	27
2.3 Le tre <i>Pure Players e-Commerce</i> nel settore della moda	28
2.3.1 Netshoes	28
2.3.2 Dafiti	29
2.3.3 Privalia	31
2.4 Distribuzione della popolazione in Brasile: le classi	32
2.4.1 Come utilizzare i profili?	35
2.5 Risultati principali	37
2.6 I <i>top-eight brand</i>	38
2.6.1. Lojas Renner	38
2.6.2 Riachuelo	40
2.6.3 C&A	42

2.6.4 Pernanmbucanas	43
2.6.5 Marisa	45
2.6.6 Centauro	47
2.6.7 Arezzo	50
2.6.8 Hering	54
CAPITOLO III - Marella e iBlues	55
3.1 Max Mara Fashion Group: Storia	55
3.2 Marella	55
3.3 iBlues	56
3.4 Posizionamento Marella ed iBlues in Brasile	57
3.5 Potenziali concorrenti	57
3.5.1 Carmen Steffens	57
3.5.2 Restoque	58
3.5.3 Grupo Soma	63
3.6 Marella e iBlues: considerazioni	65
CONCLUSIONI	67
BIBLIOGRAFIA	68
SITOGRAFIA	69

INTRODUZIONE

Con i suoi 210 milioni di abitanti, il Brasile è il quinto Paese più grande per superficie e la nona economia del mondo. Ad ogni modo, il Brasile non è un mercato semplice anche se molte aziende considerano il Paese un *hub*¹ ideale per entrare nel mercato sudamericano in generale o nel *Mercosur*² con Paesi come Argentina, Uruguay e Paraguay.

Dopo la stagnazione degli anni '90³, il Brasile è cresciuto a ritmi elevati nel decennio successivo grazie all'espansione del settore industriale, della forza lavoro e alla domanda estera, soprattutto di materie prime. La ritrovata crescita e le politiche sociali attuate dai governi hanno favorito l'impressionante risultato di dimezzare il tasso di povertà e ridurre notevolmente le disparità sociali. Tuttavia a partire dal 2012, svanite le favorevoli condizioni che ne avevano promosso il progresso, i nodi strutturali dell'economia brasiliana sono tornati al pettine: la produttività stagnante e il modesto grado di connessione con il resto del mondo hanno frenato lo sviluppo, reso difficoltoso il finanziamento della crescente spesa sociale e determinato un progressivo peggioramento nelle finanze pubbliche. La recente ripresa dell'economia è stata tuttavia meno vivace delle previsioni iniziali per una serie di motivi, tra cui l'incertezza politica. Sia nel 2017 sia nel 2018 il PIL è cresciuto di poco più dell'1% annuo; quello pro-capite ha ristagnato. Anche nel 2019 il prodotto è cresciuto a ritmi contenuti (+1,1%), deludendo ampiamente le previsioni di consenso di inizio anno (2,6% nella mediana dei previsori privati censiti dall'inchiesta focus della banca centrale a metà gennaio 2019). Sul lento recupero, che è il riflesso anche di forti disparità regionali.

In questo contenuto, si analizzeranno delle prospettive per la vendita al dettaglio di moda, tenendo in considerazione che questo segmento è uno dei più sensibili alle oscillazioni dell'economia: qualsiasi imprenditore che vuole raggiungere il successo deve comprendere le oscillazioni tra crescita economica e stagnazione per sviluppare strategie e prendere decisioni efficaci per il proprio sviluppo. Il settore della moda in Brasile⁴ è

¹ L'hub è un centro di raccolta di gran parte del traffico in un determinato paese, un fulcro che unisce anche solo per brevi momenti arrivi e partenze da e per ogni dove.

² Il *Mercosur* (dizione spagnola, Mercado Común del Sur) o Mercosul (secondo la dizione portoghese, Mercado Comum do Sul) è il mercato comune dell'America meridionale. Ne fanno parte in qualità di Stati membri: Argentina, Brasile, Paraguay, Uruguay e Venezuela.

³ Consultabile su: http://www.infomercatiesteri.it/global_enabling_trade_index.php?id_paesi=38

⁴ Consultabile su: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/saiba-quais-sao-as-perspectivas-para-o-varejo-da-moda-ate-2019,c37254843636b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

diventato però, uno dei più forti al mondo negli ultimi anni, poiché il vero aumento del potere d'acquisto brasiliano gli ha permesso di dedicare sempre più del suo budget all'acquisto di capi di abbigliamento. Il Brasile è attualmente il quinto maggiore consumatore di abbigliamento nelle classifiche mondiali. Anche la crisi, che ha rallentato un po' il mercato, è già stata superata. Nel 2017, la crescita dei ricavi del settore è stata dell'8,1%, mentre nel 2018 è stata prevista una crescita del 5%. Ciò è dovuto al comportamento dei brasiliani delle classi C e D, che tendono a spendere tutto il loro budget per i consumi, invece di fare investimenti per il futuro. Poiché la moda è strettamente legata allo status e all'estetica dell'individuo, cambia continuamente e si adatta alle nuove tendenze. Molti imprenditori dubitano ancora del potere del mercato digitale per l'industria della moda, poiché credono che i clienti dell'abbigliamento preferiscano toccare e provare il prodotto prima di acquistarlo. Tuttavia, questo fenomeno è diminuito sempre di più, poiché i consumatori si trovano nell'era del "*omnichannel*". Ma cosa rappresenta? È una tendenza in cui i clienti si spostano sempre tra i canali di acquisto. Durante la mia permanenza in Brasile ho avuto modo di lavorare presso la società GSA Advice, intraprendendo un progetto di consulenza con il fine di trovare gli strumenti adatti per guidare il gruppo italiano Max Mara all'entrata nel mercato brasiliano con due dei suoi *brand*; Marella e iBlues. Il progetto quindi verte proprio su un'analisi del mercato brasiliano, partendo dagli aspetti macroeconomici e finendo con l'analisi specifica del mercato della moda.

I. Il *Retail* in Brasile

1.1 Il nuovo concetto di *retail* in Brasile

La storia del *retail* in Brasile ebbe inizio durante il periodo coloniale, quando sorsero i primi magazzini. La vendita al dettaglio si espanse nella società durante il periodo della produzione di caffè, cotone, piantagioni di canna da zucchero e altro, quando i consumatori iniziarono ad acquistare prodotti in piccole quantità.

Col tempo, tale vendita subì una grande evoluzione influenzata dalla globalizzazione e dall'impatto con le nuove tecnologie e Internet. Inizialmente, nel 1950, le vendite fuori borsa cessarono di esistere, dando spazio alla libertà dei consumatori di scegliere i propri beni da soli. Con l'avvento della tecnologia e Internet, il rapporto tra venditore e consumatore si trasformò gradualmente, consentendo alle vendite di realizzarsi anche virtualmente, attraverso siti Web e *social network*. Con questa evoluzione, la vendita al dettaglio oggi giorno è diventata un mercato sempre più dinamico e competitivo, ininterrottamente alla ricerca di nuove strategie e investimenti per guadagnare clienti e fidelizzarne i vecchi e, di conseguenza, aumentare le vendite.

Il concetto di *retail* in Brasile è tradizionalmente ripartito nelle tre tipologie seguenti; beni di consumo, automobili e combustibili e, infine, i servizi. In Brasile, l'*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* (IBGE)⁵ cataloga i dati del mercato *retail* nel modo seguente:

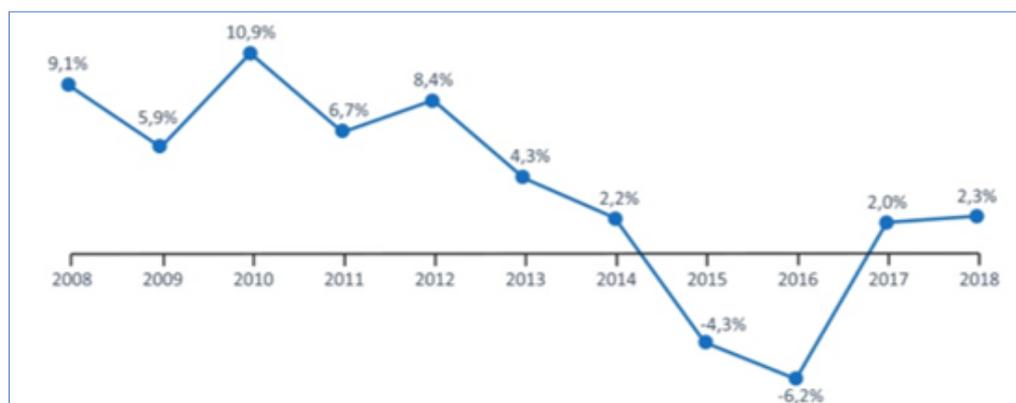
- *Retail* Ristretto (*Varejo Restrito*) in cui vengono compresi tutti i beni di consumo, esclusi automobili e materiali di costruzione;
- *Retail* Allargato (*Varejo Ampliado*) in cui sono compresi tutti i beni di consumo;
- Servizi in generale.

Secondo i dati dell'IBGE, l'indice del consumo delle famiglie, il fattore più influente sul volume della vendita al dettaglio ha avuto una crescita 4,25 R\$ trilioni nel 2018 e un ulteriore aumento di 1,9% nel 2019. Questo numero rappresenta ben il 62,5% del Prodotto Interno Lordo. Il mercato del *retail* ristretto ha movimentato nel 2018 ben 1,38 R\$ trilioni,

⁵ <https://pt.slideshare.net/ratinecas/ranking-do-varejo-brasileiro-2019-sbvc>

con una crescita reale del 2,3% nel 2019, che corrisponde a circa il 20,29% del Prodotto Interno Lordo brasiliano.

Figura 1. *Disinvestimenti nel retail ristretto 2008-2018*



Fonte: IBGE, 2019.

1.2 Occupazione e disoccupazione

Secondo i dati del *Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)*⁶, il commercio della vendita all'ingrosso e al dettaglio è stato il settore migliore, dopo quello dei servizi nel 2018, arrivando ad assumere circa 102.007 persone ulteriori rispetto all'anno precedente. Secondo l'IBGE, il commercio impiega il 22,3% dei lavoratori brasiliani (incluso il segmento della vendita e riparazione dei veicoli), divenendo così il settore con la più grande offerta di lavoro.

Con questa ingente evoluzione il commercio si sta trasformando in una colonna fondamentale dell'economia nazionale. L'importanza del *retail* come pilastro dell'economia aumenta quando si considera il contesto della generazione di posti di lavoro annuale nel Paese; nel 2018 il Brasile ha chiuso con un saldo positivo totale di 529,5 mila posti nuovi in tutta l'economia brasiliana, un risultato migliore di quello dell'anno precedente e soprattutto, il primo positivo dopo il 2014.

⁶ <http://trabalho.gov.br/trabalhador-caged>

Figura 2. Creazione nuovi posti di lavoro 2010-2018



Fonte: CAGED, 2019.

Possiamo aggiungere che lo scenario di invecchiamento della popolazione e l'aumento della media dell'età ha portato con sé nuove sfide. Nell'ultimo decennio, la Popolazione Economicamente Attiva (*População Economicamente Ativa - PEA*) è cresciuta, non solo in termini assoluti ma anche in relazione alla popolazione totale del paese, procreando così un impulso ulteriore allo sviluppo dell'economia dovuto all'aumento dell'offerta di manodopera. Specialmente nel mercato del *retail*, di cui fanno parte un grande numero di lavoratori alle prime armi, l'assunzione di manodopera giovane in uno scenario di sviluppo, ha facilitato l'estensione delle imprese del settore. L'invecchiamento della popolazione e la riduzione del numero di posti disponibili in tutta l'economia è stato accompagnato da una trasformazione del profilo dei professionisti del settore. Con lo sviluppo del commercio *online* e con l'integrazione delle operazioni *online* e *offline* aumentò sia la domanda di personale con una formazione rivolta maggiormente al settore della tecnologia, sia la necessità di una diminuzione della rete dei negozi fisici limitando così la domanda per personale addetto alle vendite. Nei prossimi anni si prevede che il mercato del *retail* avrà la necessità di assumere personale con un profilo sempre più tecnico e con nuove capacità tecniche come informatici, ingegneri, matematici e statistici: ciò avrà un grande impatto sulla struttura delle imprese. Secondo i calcoli dell'*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*⁷, l'indice medio di disoccupazione nel paese ha raggiunto il 7,2% nel 2014, è stato prossimo all'11% nel 2016 ed ha continuato ad aumentare, raggiungendo il 12,7% nel 2017, 12,3% nel 2018 e nel 2019 si è spinto fino al 12,5%. Il deterioramento dello scenario macroeconomico fece in modo che nel 2018, nel periodo di fine anno (in cui normalmente il commercio realizza contratti temporanei), l'indice di disoccupazione si è mantenuto ai livelli più alti rispetto all'anno precedente. Il

⁷ <https://www.ibge.gov.br/>

recupero degli impieghi nel mercato del *retail* ancora non si è mostrato sufficientemente attivo per compensare le perdite ottenute nel 2014.

Figura 3. *Indice medio di disoccupazione 2013-2019 (aprile)*



Fonte: IBGE, 2019.

Figura 4. *Saldo di assunzioni/licenziamenti, Gennaio - Aprile 2019*



Fonte: CAGED, 2019.

1.3 I quattro cicli del *retail*

Possiamo dire che il *retail* in Brasile ha avuto un'evoluzione esprimibile in quattro cicli di mutamenti e trasformazioni strutturali. In ogni ciclo, la *performance* del settore, l'ambiente economico, i cambiamenti sociodemografici e del mercato di credito hanno generato l'entrata di operatori internazionali, l'incorporazione di nuove tecnologie e lo sviluppo delle relazioni con il mercato degli investimenti. Grazie a questi cambiamenti furono necessarie trasformazioni strutturali e, con l'aumento della competizione, le imprese furono incoraggiate all'ottenimento di nuove competenze e al potenziamento di una maturità solida per affrontare le sfide di ogni periodo.

Figura 5. Cicli del retail



1.3.1 Primo Ciclo: Prè-Abertura Real⁸ – Il retail fino al 1993

Il ciclo che durò fino all'anno 1993 fu segnato da frequenti cambiamenti politici, inflazione cronica, un'economia protezionistica e un alto grado di instabilità e imprevedibilità. La maggior parte dei consumatori brasiliani soffriva per la pesante inflazione, per l'assenza di un mercato del credito sviluppato, per la mancanza di competizione e per le offerte limitate. Per il *retail*, le distorsioni dell'ambiente economico hanno fatto in modo che il successo degli affari dipendesse più dalla abilità nell'amministrazione che dalla buona gestione commerciale degli affari.

Nella prospettiva del consumatore, la relazione del *retail* con l'ambiente in condizione di inflazione cronica, credito limitato e informazioni poco disponibili ha fatto in modo che non ci fossero le condizioni per realizzare comparazioni fra prezzi e confronti fra alternative funzionali alle decisioni di vendita.

A partire dall'inizio degli anni '90, il Brasile ha subito due trasformazioni importanti; l'apertura economica, che ha permesso l'entrata di prodotti e di marche internazionali ampliando l'offerta per i consumatori e il controllo dell'inflazione che dopo l'assunzione del Real ha stimolato l'entrata delle reti internazionali del *retail* in Brasile.

All'epoca, la tecnologia era basata su sistemi legati allo sviluppo interno con un basso grado di integrazione. L'industria dei centri commerciali iniziò il suo sviluppo nel 1993 con l'apertura di 115 centri commerciali parallelamente al *franchising*, che negli stessi anni iniziò ad incrementare il suo sviluppo.

⁸ Traduzione: "Prima dell'entrata in vigore del Real".

1.3.2 Secondo Ciclo: Pòs Real⁹ – Dal 1993 al 2002

Nonostante l'apertura economica e il controllo dell'inflazione cronica, il periodo fu costituito da una grande stabilità dei prezzi accompagnato da un'instabilità economica notevole, dovuta a successive crisi internazionali e alla crisi del Real, che ha portato ad una grande svalutazione nel 1999. Fino al ciclo "Pòs Real" il *retail* non ha avuto crescita notevole.

Questo ciclo è segnato dall'inizio del commercio elettronico e dall'incorporazione della tecnologia nella vendita al dettaglio, oltre che all'apprezzamento del cambio, elemento che ha motivato le imprese ad investire. Cresce la necessità di intraprendere relazioni e investire in mercati internazionali.

Dal punto di vista della crescita, la fine del ciclo ha avuto numeri negativi per il *retail*, che si estenderanno fino al 2003, ma che hanno gettato le basi per il salto competitivo e che hanno permesso l'inizio dell'ottenimento di quella maturità che sarà ottenuta solo nel periodo successivo.

1.3.3 Terzo ciclo: Boom de Consumo- 2003 al 2012

Questo periodo fu caratterizzato per lo sviluppo di un ambiente più favorevole, con un'importante trasformazione economica e sociale in Brasile, che ha generato un periodo di crescita e trasformazioni strutturali per il *retail*.

Il tasso di disoccupazione crollò in forma consistente, generando 14,6 milioni di posti di lavoro formali, e il salario minimo ebbe un aumento reale (oltre all'inflazione) del 66%. Questo processo provocò la trasformazione nella piramide socio-economica brasiliana, con la migrazione dal livello di povertà ad un livello dignitoso di una grande percentuale della popolazione.

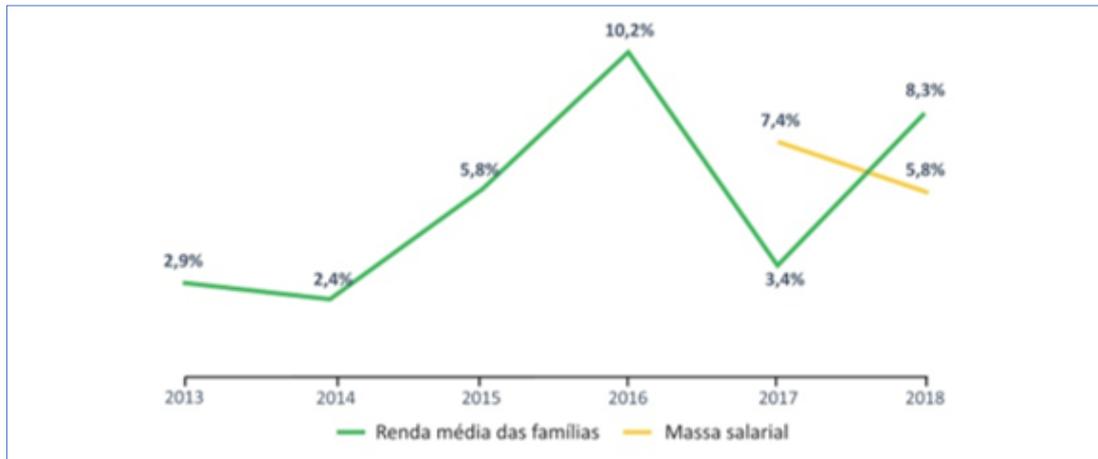
⁹ Traduzione: Dopo l'entrata in vigore del Real

Figura 6. Distribuzione della popolazione e partecipazione al consumo

	1995		2002		2013		2016		2018	
	% Domicilios	% Consumo								
A1	4,4%	23,2%	0,8%	7,1%	0,5%	3,9%	2,4%	13,4%	2,5%	13,4%
A2			3,8%	16,7%	4,1%	15,3%				
B1	15,8%	41,2%	6,4%	16,2%	10,2%	24,0%	4,89%	15,7%	4,9%	14,9%
B2			11,4%	18,6%	21,9%	24,5%				
C1	26,3%	23,8%	30,6%	25,8%	26,3%	18,5%	23,09%	19,8%	22,4%	20,7%
C2					22,3%	9,4%				
D	38,6%	9,9%	34,4%	13,5%	13,9%	4,2%	26,63%	10,1%	27,0%	9,6%
E	14,8%	1,9%	12,7%	2,2%	0,8%	0,2%				

Fonte: Ipc Maps, 2019.

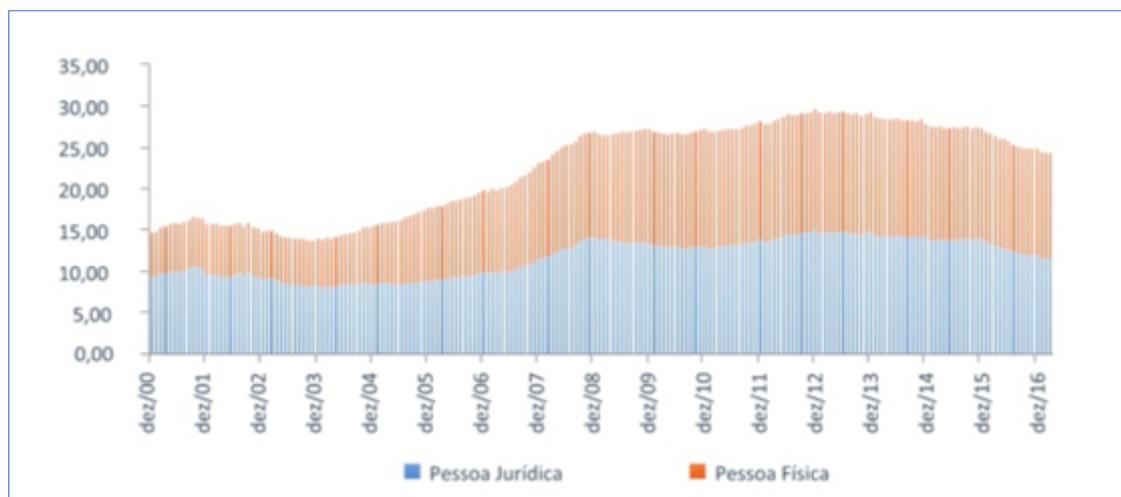
Figura 7. Salario medio delle famiglie, 2013-2018



Fonte: Ministero del lavoro ed IBGE, 2019.

In questo ciclo la popolazione fu colta da uno stato di ottimismo ed euforia, che portò all'aumento dei consumi dovuto anche dal grande volume di credito libero destinato alle persone fisiche. Il miglioramento dello standard di vita influenzò la trasformazione socio-demografica e le abitudini del consumo in Brasile. Nel *retail*, i segmenti che più beneficiarono di questo aumento dei consumi furono i segmenti dell'elettronica, della telefonia e dell'informatica.

Figura 8. Credito alle imprese e alle persone fisiche in % sul PIL, 2000-2016



Fonte: BACEN, 2018.

La gestione del credito e dei prodotti finanziari fu trasferita per diverse imprese, parzialmente o integralmente dalle grandi banche commerciali. Con la progressiva ascesa sociale della classe più bassa, molte banche e finanziarie videro l'opportunità nell'acquisizione di portafogli di *retail* e di associazioni o accordi che permettessero l'introduzione o l'ampliamento della vendita di prodotti finanziari nei negozi. Il credito dei consumi destinato a persone fisiche in Brasile passò dal 5,8% al 14,6% dal 2003 al 2012.

Le industrie dei centri commerciali continuarono ad espandersi; vennero intrapresi 153 nuovi investimenti paralleli all'aumento del *franchising* che già aveva avuto una rilevante accelerazione. Per il *retail*, il terzo ciclo fu segnato dall'espansione, dall'apertura di nuovi negozi, implementazione di nuovi canali, creazione di nuovi formati, entrata in nuovi mercati, diversificazione degli affari, movimenti di fusione e acquisizioni e capitalizzazione delle imprese.

Questo periodo determina l'affermazione di un *retail* brasiliano grande, più competitivo, internazionalizzato, moderno e maturo.

1.3.4 Quarto ciclo: Maturidade e progresividade¹⁰ - dopo il 2013

Il Paese si adeguò a convivere con una progressiva decelerazione, che arrivò a livelli di una crescita negativa del PIL, associata ad un aumento della pressione inflazionaria. Per il *retail*, il nuovo ciclo segnò la necessità di aumentare la produttività e dopo un decennio di forte crescita e maturità, si iniziò ad intravedere un periodo di equilibrio fra crescita e produttività. Se il terzo ciclo ha generato una sensazione di opportunità e uno spazio per una crescita vigorosa, il quarto ciclo ha determinato prestazioni migliori tra i settori, mercati e imprese. Oltre al miglioramento dal punto di vista operativo, si è generata una continua crescita del commercio elettronico e lo sviluppo delle iniziative di integrazione dei canali, dei modelli e degli affari *omnichannel*¹¹. In relazione alle nuove tecnologie, aumentò anche la capacità di interagire con i clienti grazie alla mobilità dei negozi che diedero luce all'importanza della comunicazione e della relazione con i consumatori. Il *retail* brasiliano è arrivato ad ottenere una maturità e un potenziale elevato di medio e lungo termine. Lo scenario attuale, che caratterizza un nuovo ciclo per il settore, sfida le imprese a continuare il suo processo di espansione, perseguendo simultaneamente più efficienza e competitività in un panorama economico di crescita moderata.

Figura 9. Dati macroeconomici, 2007-2018

ANO	PIL (TRILHÕES)	CRESCEMENTO (%)	POSICÃO NA ECONOMIA MUNDIAL	VAREJO RESTRITO (%)	VAREJO AMPLIO (%)	INFLAÇÃO (%)	TAXA DE DESEMPREGO (%)	CARGA TRIBUTÁRIA (%)
2007	2,7	6,1%	10ª	9,7%	13,6%	4,5%	9,3%	33,8%
2008	3,0	5,2%	8ª	9,1%	9,9%	5,9%	7,9%	33,5%
2009	3,1	-0,2%	8ª	5,9%	6,8%	4,3%	8,1%	32,3%
2010	3,7	7,5%	7ª	10,9%	12,2%	5,9%	6,7%	32,4%
2011	4,1	2,7%	8ª	6,7%	6,6%	6,5%	6,0%	33,4%
2012	4,4	1,0%	7ª	8,4%	8,0%	5,8%	5,5%	32,7%
2013	4,8	2,5%	7ª	4,3%	3,6%	5,9%	5,4%	32,7%
2014	5,1	0,0%	8ª	2,2%	-3,7%	7,1%	4,8%	32,4%
2015	5,9	-3,8%	8ª	-4,3%	-17,8%	10,7%	6,8%	33,7%
2016	6,3	-3,6%	7ª	-6,2%	-8,7%	6,3%	11,5%	33,4%
2017	6,6	1,0%	9ª	2,0%	4,0%	3,0%	12,7%	32,4%
2018	6,8	1,8%	9ª	3,6%	5,0%	3,8%	12,3%	33,5%

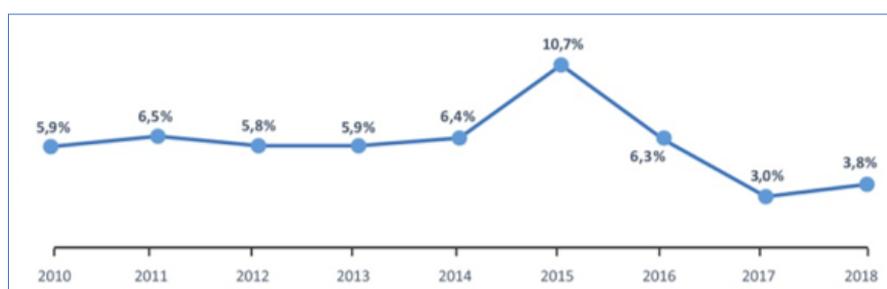
Fonte: Ipc Maps, 2019.

¹⁰ Traduzione: Maturità e progressione.

¹¹ *Omnichannel*: Con il termine '*Omnichannel*' si intende una strategia di vendita e di marketing che utilizza molti canali diversi, sia online che offline, integrandoli tra di loro al fine di rendere l'esperienza del cliente quanto più semplice e piacevole è possibile, trasmettendo tutte le informazioni e le agevolazioni necessarie affinché questo effettui un acquisto e ne sia soddisfatto.

Temuta negli anni Ottanta, eliminata negli anni 90, dimenticata negli anni 2000, il mostro dell'inflazione iniziò a dare segnali di ritorno. L'indice ufficiale di inflazione calcolato dall'*Instituto Brasileiro da Geografia e Estatística* è aumentato dal 5,9% del 2013 al 10,67% del 2015, determinando una notevole perdita del potere d'acquisto. Nel 2016, si è ridotto a 6,29% e nel 2017 è sceso al 2,95%, l'indice più basso calcolato negli ultimi 20 anni, che ha dato segnali di stabilizzazione in uno scenario recessivo. Nel 2018 è aumentato al 3,75%.

Figura 10. Tasso di inflazione, 2010-2019



Fonte: IBGE, 2019.

La difficoltà del governo nel chiudere i conti diede inizio a un ciclo di rialzo nei tassi di interessi, che ebbe come conseguenza il fatto che la concessione al credito diventasse più selettiva. Se nel 2013 la curva dei tassi SELIC¹² si era attestata al 7,9%, l'anno seguente i tassi ritornarono all'11,8% del 2011, nel 2015 aumentarono ancora al 14,2%. Già nel 2017, la necessità di stimolare il mercato provocò una forte stabilità di tassi bassi al 6,9% nel 2018 e 6,5% nel 2018.

Figura 11. Curva tassi SELIC, 2012-2018



Fonte: Banco do Brasil (BCB), 2019.

¹² Tassi Selic: Il tasso SELIC è un *benchmark interest rate*, un tasso di interesse di base, che permette di influenzare i tassi di interesse nell'economia brasiliana. Il SELIC rate è paragonabile al Federal funds target rate del FED o all'interesse di rifinanziamento della BCE.

Nel 2015 e 2016 la fiducia dei consumatori diminuì a causa di uno scenario di alta inflazione, di alti tassi di interesse e di disoccupazione con un calo delle rendite. Nel 2017, l'anno iniziò con un aumento degli indici, influenzati dall'aumento della fiducia nel presente e nel futuro. Nel 2017 e nel 2019 l'indice calcolato dalla *Fundação Getulio Vargas* (FGV) è aumentato, raggiungendo i 91 punti in una scala da zero a 200.

Figura 12. *Indice di fiducia del consumatore, 2013-2019*



Fonte: FGV, 2019.

Figura 13. *Indice della situazione attuale 2013-2019*



Fonte: FGV, 2019

Figura 14. *Indice di aspettativa, 2013-2019*



Fonte: FGV, 2019

Che impatto ha avuto sul *retail* negli ultimi anni? Un inesorabile incremento della chiusura dei negozi. In un contesto di vendita in discesa prolungata, con poche aspettative di breve termine, il percorso del *retail* fu quello di chiudere i punti vendita per diminuire i costi. Fra il 2015 e il 2016 più di 188 mila punti commerciali serrarono le porte, secondo la *Confederação Nacional do Comercio (CNC)*¹³. I 108.700 negozi chiusi nel 2016 rappresentano il risultato peggiore della storia dal 2005 e il volume delle vendite del settore *retail* ha presentato una contrazione dell'8,8%. I settori che hanno guidato la chiusura dei negozi furono i supermercati, gli alimentari e i tabaccai (34,8 mila), vestiti, accessori e calzature (20,6 mila) e materiali da costruzione (11,5 mila). In tutti i settori, le imprese hanno avuto la necessità di aumentare l'efficienza e la produttività, che si è tradotta in un taglio dei costi, chiusura dei negozi e licenziamento del personale. Questo panorama continua ancora oggi, nonostante sia stato registrato un lieve miglioramento dell'ambiente macroeconomico.

Figura 15. *Numero negozi chiusi, 2015-2017*

Ano	Fechamento de unidades
2015	80,1 mil
2016	108,7 mil
2017	226,5 mil

Fonte: CNC, 2018.

Il saldo fra le aperture e la chiusura dei negozi è tornato ad essere positivo nel 2018 con 8,1 mila nuove unità. Il risultato ha interrotto una sequenza di tre anni negativi, secondo CNC.

Figura 16. *Numero negozi aperti, 2018*

Ano	Abertura de unidades
2018	8,1 mil

Fonte: CNC, 2018.

¹³ <http://www.cnc.org.br/>

Bisogna sottolineare anche aspetti connessi al *retail* che, grazie all'avanzare delle vendite *online* si sono procurati alternative per aumentare la redditività dei punti vendita. Essendo diminuita la grandezza dei negozi, è stata necessaria la trasformazione delle vendite che passano dall'essere fisiche all'essere virtuali. Oltre a questo, la ricerca del consumatore per la convenienza ha portato il settore dei supermercati a investire in negozi di vicinanza, con piccole aree di vendita e con meno concentrazione di persone, che evita l'assunzione di molto personale.

Un altro aspetto importante che otterrà rilevanza nei prossimi anni, è lo sviluppo dei negozi fisici che utilizzano tecnologie avanzate per ottenere maggiore produttività e ridurre le spese. In questo processo, i punti di vendita con terminali *self-service* e anche senza funzionari cominceranno ad ottenere visibilità, puntando ad un futuro in cui saranno necessari meno professionisti per l'accoglienza al pubblico grazie al supporto tecnologico che sarà utilizzato per conoscere il consumatore come non mai. Il *retail*, che è sempre stato un settore intensivo per la manodopera, si sta automatizzando e, in questo processo, sta riducendo la necessità di personale. Dall'altra parte, l'evoluzione del *retail* necessita di professionisti con altre abilità, specialmente legate alla statistica e all'utilizzo dei dati.

1.4 Un *retail* in evoluzione

“Il retail è semplice: è solo trovare una buona localizzazione, comprare economico e vendere a basso prezzo”. Questo slogan ha orientato il *retail* brasiliano per molto tempo, con l'idea che una buona localizzazione e una buona negoziazione coi fornitori sia necessaria per risolvere tutto. È esattamente così che è nato un grande cambiamento verso la tecnologia virtuale, in cui per comprare qualcosa il consumatore non è più obbligato a muoversi verso qualche luogo fisico, ma può esercitare il suo potere dovunque per mezzo di canali virtuali: questo fa diventare il consumatore *omnichannel*, espressione che riflette il principale obiettivo di coloro che gestiscono il settore, ovvero adeguarsi alla realtà del nuovo comportamento dei consumatori. Non è semplicemente una questione di locale, ma è una questione di commercio virtuale, dei media sociali e dei nuovi equipaggiamenti tecnologici che causano una rottura nella forma di pensare al *retail* che passa dall'essere una vendita passiva, in cui si apriva un negozio e si aspettava il cliente all'essere una sfida nel trovarlo e motivarlo ad interagire con i diversi canali sia fisici sia virtuali, come e quando vuole. Il settore si trasforma e assorbe una nuova tecnologia che integra sia gli

ambienti fisici sia quelli virtuali, che si trasformano in qualcosa di unico. Non c'è più passività; al contrario, nuove strategie e nuovi modelli vengono testati tutti i giorni e bisogna calcolare accuratamente i rischi e trovare nuove idee. Le imprese cercano di operare in luoghi più compatti, integrando il virtuale e generando ordini enormi senza bisogno di spazio. Sono soluzioni che danno vantaggio economico e operativo senza perdere l'attrattività con i clienti. La tecnologia è un grande propulsore del cambiamento, ma non ci si può dimenticare che il settore è formato da persone e non ci si può affidare passivamente alla tecnologia solo perché esiste. I momenti di innovazione generano queste idee e accolgono, mettono alla prova errori e successi e fanno in modo che venga in essere un "negozio del futuro" che comprenda sia un negozio fisico che uno virtuale.

II. Il settore moda

2.1 Il settore moda, calzature e abbigliamento sportivo

Il settore Moda, Calzature e Abbigliamento sportivo è il secondo settore più importante fra il mercato del *retail*; esso somma un incasso lordo di 70,386 miliardi di Real ed è responsabile per il 10,68% delle vendite delle 300 imprese più grandi. Esso conta 47 rappresentanti ed è un mercato estremamente dinamico e diffuso. In questo settore le imprese crearono reti rilevanti operando con mezzi propri o sui modelli del *franchising*¹⁴. Buona parte delle reti del settore rappresentano un'ascesa mostrando che anche nei periodi di crescita lenta dell'economia, la moda e il benessere sono capaci di stimolare i consumatori nei consumi. Le imprese di moda, nella maggior parte dei casi sono imprese regionali, non quotate e sotto il controllo nazionale.

Da un altro lato, si nota uno sviluppo verso i canali *online* come canali di vendita e di relazione con i clienti. Il settore Moda è uno dei segmenti in primo piano dell'*e-Commerce* brasiliano ed è inevitabile che i grandi *players* approfittassero di questa opportunità per accaparrarsi spazio.

Figura 17. Classifica primi 10 player nel settore moda

Posição Ranking Segmento	Empresa	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2018	No Lojas 2018	Funcionários 2018
1	Lojas Renner ¹	Aberto	R\$9.786.838.000,00	556	21.376
2	Riachuelo ³	Aberto	R\$8.822.953.000,00	312	17.002
3	C&A ⁵	Fechado	R\$6.190.000.000,00	270	13.500
4	Pernambucanas ¹	Fechado	R\$3.941.186.000,00	346	11.172
5	Marisa Lojas ¹	Aberto	R\$2.908.373.000,00	371	12.832
6	(Centauro) Grupo SBF ⁴	Fechado	R\$2.837.500.000,00	192	5.952
7	Grupo Netshoes ⁴	Aberto	R\$2.555.800.000,00	e-Commerce	2.728
8	GFG LatAm - Dafiti ⁴	Fechado	R\$2.000.000.000,00	e-Commerce	N.D.
9	Arezzo ¹	Aberto	R\$1.865.766.000,00	685	2.437
10	Cia Hering ¹	Aberto	R\$1.688.250.000,00	730	12.317

Fonte: SBVC, 2019

¹⁴ *Franchising*: Il *franchising*, o affiliazione commerciale, è una formula di collaborazione tra imprenditori per la produzione o distribuzione di servizi e/o beni, indicata per chi vuole avviare una nuova impresa, ma non vuole partire da zero, e preferisce affiliare la propria impresa ad un marchio già affermato.

2.2 e-Commerce

L'*e-Commerce*¹⁵ è uno dei motori di crescita del *retail* e la sua rilevanza aumenta sempre di più, tanto più per i consumatori (che confidano sempre di più nella vendita *online* e sperano che questa efficienza venga incorporata per tutto il mercato) quanto per le imprese del settore. Lo sviluppo dell'*omnichannel* nei prossimi anni farà in modo che il concetto di *e-Commerce* dovrà essere rivisto. Bisogna sottolineare che le 47 imprese più importanti per il settore *e-Commerce* del mercato *retail* brasiliano raggiungono un fatturato di 34,122 miliardi di Real, ovvero il 64,14% del totale delle vendite *online* in Brasile pari a 53,2 miliardi di Real. Le dieci aziende più grandi del settore sommano una cifra di 30,053 miliardi, rivelandosi così un settore estremamente concentrato. Il settore degli elettrodomestici e quello della moda e degli articoli sportivi risultano essere i migliori per le vendite *online*, e questi settori sono caratterizzati da tre elementi: il primo è quello della specializzazione dei negozi mono-categoria, che portano per i canali digitali la loro esperienza, la forza del marchio e la capacità di comprensione dei propri clienti. Il secondo elemento è quello della creazione di “negozi di qualsiasi cosa”; Amazon e B2W, che hanno ampliato la loro presenza in diversi segmenti del mercato. Il terzo movimento è lo sviluppo dei *pure-players*¹⁶, specialmente nella moda, rappresentato da *Netshoes*, *Dafiti* e *Privalia*, che appaiono tra i migliori dieci del mercato *online*.

Figura 18. *Classifica prime 11 player nel settore retail*

Posição Ranking Geral	Empresa	Segmento	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2018
1	Grupo Camifour Brasil ¹	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Aberto	R\$56.343.000.000,00
2	GPA Alimentar ¹	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Aberto	R\$53.620.000.000,00
3	Via Varejo ¹	Eletrodomésticos	Aberto	R\$30.500.000.000,00
4	Walmart Brasil ¹	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	Fechado	R\$24.000.000.000,00
5	Magazine Luiza ¹	Eletrodomésticos	Aberto	R\$18.896.513.000,00
6	Rais Drogasil ²	Drogaria e Perfumaria	Aberto	R\$15.519.133.000,00
7	Grupo Boticário ¹	Drogaria e Perfumaria	Fechado	R\$13.700.000.000,00
8	Lojas Americanas ¹	Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral	Aberto	R\$12.959.410.000,00
9	DPS ³	Drogaria e Perfumaria	Fechado	R\$9.998.645.735,00
10	Lojas Renner ¹	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	R\$8.786.838.000,00
11	Riachuelo ³	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	R\$8.822.953.000,00

Fonte: SBVC, 2019

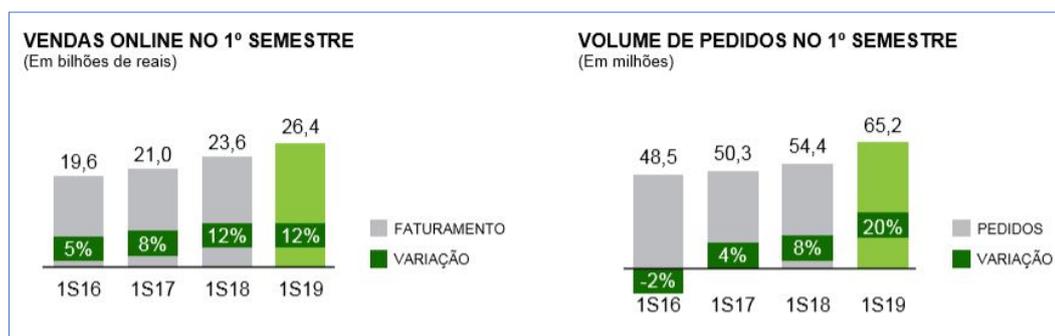
¹⁵ *e-Commerce*: L'insieme delle attività di vendita e acquisto di prodotti effettuato tramite Internet.

¹⁶ *Pure Players*: Nel contesto dell'*e-Commerce*, un player puro è un'azienda con prodotti o servizi solo digitali. Può anche significare "tutto basato online" in modo che sia possibile per l'azienda non avere uffici fisici.

Secondo uno studio di Ebit/Nielsen, l'*e-Commerce* ha registrato una crescita del 12% nelle vendite *online* nella prima metà del 2019. Nella prima metà del 2018, anche la crescita è stata del 12%. Negli ultimi sei mesi, questa crescita rappresenta un fatturato di R \$ 26,4 miliardi.

Secondo il volume degli ordini, la prima metà del 2019 ha registrato una crescita del 20%, rispetto all'8% registrato nella prima metà del 2018. La cifra attuale rappresenta R \$ 65,2 milioni di volume di ordini, come mostrato nei grafici di seguito riportati.

Figura 19. Ordini e fatturato, primo semestre 2016-2019



Fonte: Ebit/Nielsen, 2019.

Secondo l'analisi di Ebit / Nielsen¹⁷, questo aumento del numero di ordini non è causato da una ripresa dell'economia. Quello che sta succedendo è una migrazione verso il canale *online*. In altre parole, i consumatori che hanno già acquistato, hanno iniziato a provare nuovi negozi, nuove categorie e nuovi prodotti. E ci sono molti nuovi consumatori in arrivo, il che fa credere nell'evoluzione del canale, secondo Ana Szasz, *leader* di Ebit / Nielsen.

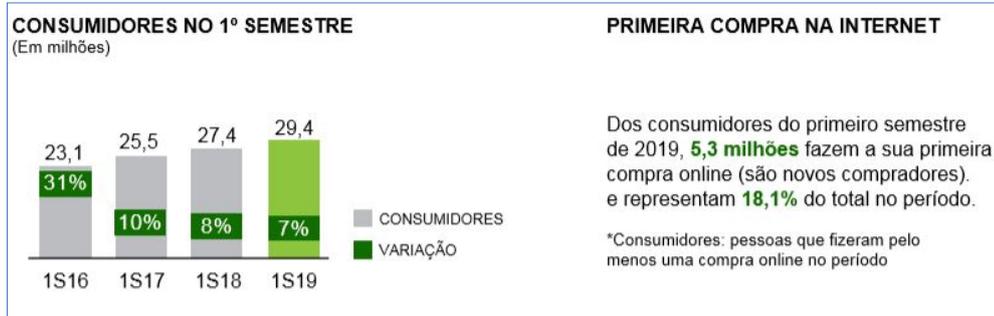
2.2.1 I dati sui nuovi clienti

Dei consumatori intervistati nella prima metà del 2019, 5,3 milioni (il 18,1% del totale intervistato nel periodo) hanno effettuato il primo acquisto *online*. Pertanto, l'ingresso di nuovi acquirenti nello scenario di *e-Commerce* ha contribuito a sfruttare i generosi dati del settore. Vi è stata una variazione positiva del 7% in più di consumatori nel commercio

¹⁷ Ebit/Nielsen: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/related-tag/e-commerce/>

elettronico. Complessivamente, 29,7 milioni nella prima metà del 2019, rispetto alla prima metà del 2018.

Figura 20. Consumatori primo semestre 2016-2019

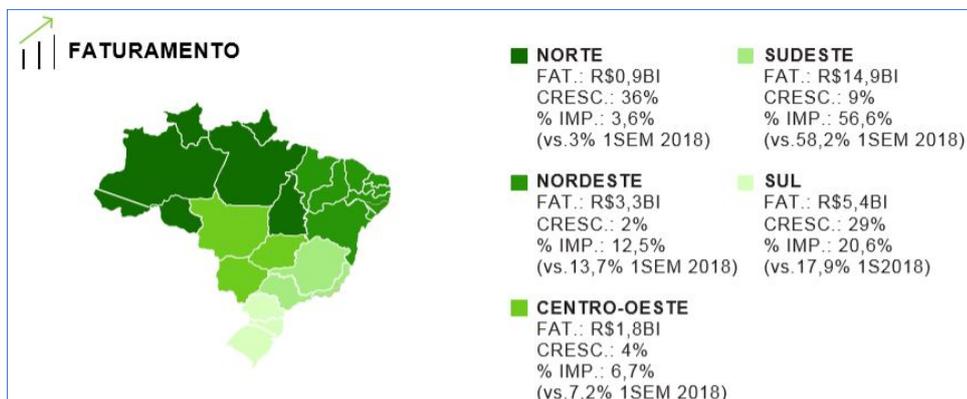


Fonte: Ebit/Nielsen, 2019.

2.2.2 Sviluppo e-Commerce per regione

Per quanto riguarda le prestazioni del commercio elettronico per regione, il Sud-Est è caratterizzato dalla più alta concentrazione di commercio elettronico, con vendite di quasi R \$ 15 miliardi nella prima metà del 2019. Tuttavia, il settore è cresciuto in altre regioni. Nello stesso periodo, il Sud del Paese ha registrato ricavi per R \$ 5,4 miliardi. Il Nord-Est appare con un giro d'affari di 3,3 miliardi di dollari. Il Midwest, R \$ 1,8 miliardi, mentre la regione settentrionale prevede R \$ 0,9 miliardi.

Figura 21. Fatturato nelle diverse aree del Brasile

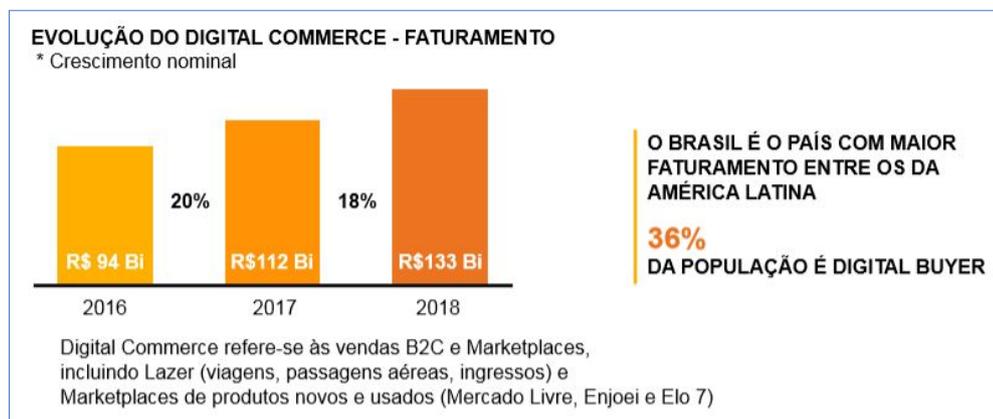


Fonte: Ebit/Nielsen, 2019.

2.2.3 Digital Commerce

Lo studio mostra l'evoluzione della fatturazione nel commercio digitale, che è cresciuto a doppia cifra nella prima metà del 2019.

Figura 22. Evoluzione del fatturato nel commercio digitale 2016-2018



Fonte: Ebit/Nielsen, 2019.

Il Brasile è il paese con la fatturazione più alta tra le nazioni dell'America Latina. Tuttavia, secondo i dati, il 36% della popolazione è acquirente digitale.

2.2.4 Strategie

Secondo le analisi di Ebit / Nielsen, l'*e-Commerce* diventerà sempre più un oggetto di discussione e un problema nella definizione delle strategie aziendali. Lo studio sottolinea sempre più la caratteristica di un consumatore esigente, che richiede un'esperienza sempre più semplice, facile e veloce. Con l'entrata di nuovi consumatori che hanno accesso al canale è essenziale capire su quali prodotti operare *online*. Dall'intenzione di acquisto, all'assistenza post-vendita, l'esperienza del consumatore influisce sul rapporto con il mercato. Il mercato *online* e *offline* è complementare; definire come possa coesistere ciascun canale, senza sovrapporre le sue proposizioni di valore è fondamentale.

2.2.5 Punti salienti dell'*e-Commerce*

Durante la raccolta di informazioni per lo studio, l'azienda ha riscontrato alcuni importanti indicatori.

Dei nuovi concorrenti nella prima metà del 2019, il 64% ha acquistato tramite *smartphone*.

Le società native del segmento digitale hanno ampliato la gamma di categorie e prodotti disponibili.

I servizi di consegna sono sempre più comuni per aiutare nel commercio elettronico o nell'acquisto e nella consegna, anche con una piattaforma / app di ordinazione. Questo aiuta ad aumentare le opzioni per i clienti e facilita le consegne. La sfida è mantenere la stessa direzione strategica in tutti i punti di contatto con il cliente. Il 2019 si è chiuso con un aumento del 16,3% delle vendite di *e-Commerce*, con ricavi di 61,9 miliardi di dollari, mentre nel 2018 è stato di 53,2 miliardi di dollari. Questo numero è stato guidato dalla breve ripresa dell'economia e anche dal rafforzamento del segmento *e-Commerce* nel Paese. Secondo Ebit/Nielsen, anche il numero di ordini nell'anno è stato superiore a quello dell'anno precedente. Nel 2019 sono stati 148,4 milioni gli acquisti, rispetto ai 122,7 milioni.

Vale la pena ricordare che questa la crescita del commercio elettronico dovrebbe continuare nel 2020, con entrate attese di 74 miliardi di dollari, guidate dall'ingresso di nuovi attori, principalmente nel settore alimentare e delle bevande. Queste categorie, secondo il ricercatore, hanno garantito la partecipazione di un consumatore più frequente allo *shopping online*.

2.2.6 E-Commerce e Pure-Players

Sette sono le imprese brasiliane che operano esclusivamente nell'*e-Commerce* come *pure-players*. Sommate contano incassi per 14,68 miliardi di Real ed equivalgono al 2,2% delle vendite delle 300 aziende più grandi. La più rilevante è B2W (8,04 miliardi di incassi), che è situata fra le 15 migliori imprese del paese. Le *pure players*, aziende che nascono nell'ambiente *online* e che non possiedono negozi fisici, sono in un mercato in previsione di espansione, ma che tutti i giorni devono affrontare le sfide della concorrenza sempre più intensa di chi possiede sia negozi fisici sia negozi *online*. Essi possiedono la fiducia del cliente, vantaggi dal punto di vista operativo e la possibilità di conoscere il comportamento del pubblico, sia *online* che *offline*.

Figura 23. Primi sette player online

Posição Ranking Geral	Posição Ranking Segmento	Empresa	Segmento	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto 2018	No Lojas 2018	Funcionários 2018	Ano de início e-Commerce	% do e-Commerce nas vendas totais 2018	Marketplace (Próprio/Terceiros)
14	1	B2W Digital ⁴	Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral	Aberto	R\$8.044.300.000,00	e-Commerce	9.052	2006	100,0%	Próprio
48	2	Grupo Netshoes ⁴	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Aberto	R\$2.555.800.000,00	e-Commerce	2.728	2000	100,0%	Próprio
66	3	GFG LatAm - Dafiti ⁴	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$2.000.000.000,00	e-Commerce	N.D.	2011	100,0%	Próprio
153	4	Privalia ⁴	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	Fechado	R\$800.000.000,00	e-Commerce	N.D.	2008	100,0%	Próprio
194	5	Amazon ⁴	Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral	Fechado	R\$600.000.000,00	e-Commerce	N.D.	2016	100,0%	Próprio
258	6	Wine.com ¹	Outros Segmentos	Fechado	R\$380.000.000,00	e-Commerce	N.D.	2008	100,0%	Não
295	7	Mobly ⁴	Eletromóveis	Fechado	R\$300.000.000,00	e-Commerce	700	2011	100,0%	Próprio

Fonte: SBVC, 2019

La cosa più importante è il fatto che l'*e-Commerce* è diventato obbligatorio nella strategia degli affari, non solo come un canale di vendita, ma soprattutto per offrire più possibilità di interazione con il cliente, di offrire informazione sui prodotti e servizi e per fare in modo che il *retailer* capisca meglio il comportamento del pubblico e possa sviluppare strategie commerciali e di marketing a partire da questo.

2.3 Le tre pure-player e-Commerce nel settore della moda

2.3.1 Netshoes

Nel febbraio 2000 Netshoes inizia le sue attività a San Paolo come un negozio di scarpe situato vicino al *Mackenzie College*. L'idea era quella di sfruttare il pubblico universitario che circolava nelle vicinanze per costruire la clientela. L'attività era gestita dai cugini Marcio Kumruian e Hagop Chabab e altri due commessi. Nel febbraio 2015 il sito *web* Netshoes diviene il più grande negozio di *e-Commerce* focalizzato sugli articoli sportivi al mondo, una posizione supportata dalla società di consulenza *American Internet Retailer*. I ricavi dell'azienda, dal 2012, hanno superato la barriera di 1,2 miliardi di dollari, considerando che nel 2009 si conta un fatturato di "solo" 155 milioni di dollari. La società ha praticamente raddoppiato le dimensioni ogni anno fino a raggiungere il primo miliardo, con ricavi di 366 milioni di dollari nel 2010 e 716 milioni di dollari nel 2011.

Raggiungere il massimo in questo campo, tuttavia non è stato semplice. Prima di migrare completamente nel commercio elettronico, Netshoes ha avuto difficoltà nel mondo dei

mattoni e del cemento, chiudendo persino un negozio situato in un centro commerciale a San Paolo a soli sei mesi dall'apertura. Il successo del business è stato tale che la società ha ampliato le sue operazioni in Argentina e Messico, e sta attualmente valutando la possibilità di raggiungere Perù, Cile e Colombia. In Brasile, la società ha sponsorizzato squadre di calcio e gestisce negozi per squadre come Corinthians, Internacional, Cruzeiro, Palmeiras, Santos, tra gli altri, oltre al negozio ufficiale NBA nel Paese. Con così tanta visibilità, ampliata dalla pubblicità nei principali eventi sportivi televisivi e con vendite molto elevate, Netshoes è stata in vendita nel 2014, secondo le informazioni della rivista *Exame* (negata dalla società), a causa della necessità di nuovi investimenti - soprattutto per essere in grado di affrontare la quotazione in borsa. Il valore sarebbe stato di US \$ 1,5 miliardi, il che avrebbe spaventato i potenziali acquirenti. Nonostante l'alto fatturato, la società non realizza alcun profitto, nonostante abbia ricevuto contributi finanziari da gruppi stranieri come Tiger, dagli Stati Uniti e Temasek, da Singapore - che sono azionisti di minoranza della società. L'azionista di controllo è ancora Kumruian, che è riluttante a prendere misure che potrebbero mettere in pericolo il suo potere decisionale. Per questo motivo, il gigante dell'*e-Commerce* sta studiando i modi per continuare a crescere, ma in modo più sostenibile, consentendogli, dopo 15 anni, di non avere perdite.

2.3.2 Dafiti

Dafiti è un negozio di moda virtuale, presente anche fuori dal paese. Solo nel Brasile, ci sono oltre un migliaio di marchi e 110 mila prodotti suddivisi in cinque categorie: abbigliamento, scarpe, accessori, bellezza e decorazione. Tutto iniziò esattamente il 26 ottobre 2010 quando l'uomo d'affari tedesco Malte Horeysek arrivò in Brasile, insieme ai suoi tre *partner* - il tedesco Malte Huffman, il francese Thibaud Lecuyer e il brasiliano Philipp Povel (che ha vissuto in Germania per 20 anni) - con l'idea di creare un sito di *e-Commerce* che vende prodotti di moda. Ma perché questi giovani hanno deciso di impegnarsi in Brasile? Il tedesco Huffman e il brasiliano Povel hanno voluto ripetere nel Paese l'esperienza che hanno avuto nel lancio nel 2009 un'altra società di *e-Commerce* di moda in Germania, MyBrands, venduta un anno dopo a Zalando, *leader* nel commercio al dettaglio di moda *online* in Europa, che il suo principale azionista era il fondo tedesco Rocket Internet, precisamente il principale finanziatore del nuovo progetto (secondo quanto riferito, circa 50 milioni di R \$ sono stati investiti nella creazione della nuova società). Non appena arrivarono a San Paolo, affittarono un minuscolo ufficio di 20 m²

nel sud della città, dove rimasero per due mesi condividendo un solo tavolo e attivando le chiamate ai più grandi produttori di scarpe nazionali.

All'inizio del 2011, alla ricerca di più spazio, hanno trovato un affascinante edificio a quattro piani, nella regione di Avenida Paulista, il luogo ideale per strutturare e infine far decollare l'attività. Il fatto più difficile è stato trovare un nome ideale per la nuova società. L'accordo era che tutti i suggerimenti venivano inviati all'*e-mail* del primo stagista dell'azienda, che si chiamava Daniel Fittipaldi. Poiché l'indirizzo *e-mail* del ragazzo era "danifiti" e nessun altro suggerimento era stato approvato, i *partner* hanno optato per rimanere con Dafiti, una variante dell'indirizzo *e-mail* dell'allora stagista. Alla fine, il 24 gennaio, il sito di *e-Commerce* ha fatto il suo debutto, vendendo inizialmente solo scarpe. A poco a poco, hanno scoperto che la creazione di un sito *web* di *e-Commerce* di moda in Brasile poteva essere una sfida diversa rispetto al lancio di un'azienda nel segmento in Europa. Molti clienti Dafiti hanno acquistato *online* per la prima volta.

In poco più di sei mesi, Dafiti aveva già oltre 140 marchi nel suo catalogo prodotti e, con questo, ha anticipato la vendita di abiti *online* sul sito *web*. Durante quell'anno ci sono state grandi novità: il lancio di DafitiMag (rivista di moda Dafiti), il debutto televisivo del primo *spot* del marchio; oltre all'inaugurazione della piattaforma Dafiti in Cile e in Argentina, dando così inizio ad un'espansione internazionale. Alla fine di quell'anno, con 3,6 milioni di visitatori unici e 25.000 prodotti in vendita, Dafiti era già il più grande rivenditore *online* di moda e accessori sul mercato brasiliano. In un anno, con la rapida crescita, l'azienda si trasferisce in un ufficio più grande nel quartiere Barra Funda di San Paolo. Il successo della nuova impresa potrebbe essere misurato sui *social media* quando Dafiti ha raggiunto il traguardo di 1 milione di *fan* su Facebook.

Sempre nel 2012, la società ha debuttato in Messico e Colombia con l'apertura di siti *web* locali. La società ha anche iniziato a segmentare la sua piattaforma di *e-Commerce*. In primo luogo, ha creato Dafiti Sports, un sito *web* specializzato nella vendita di scarpe, abbigliamento, accessori, integratori e varie attrezzature sportive per la pratica delle arti marziali, arrampicata, campeggio. Poco dopo, è entrato nel mercato del lusso con il lancio del negozio virtuale Dafiti Premium, che offriva prodotti di marchi e *designer* nazionali e internazionali con un prezzo medio di R \$ 500. Come servizi complementari all'interno di questa piattaforma c'erano suggerimenti sul mondo della moda, con contenuti correlati alle principali tendenze, nonché una guida alle taglie per assistere i consumatori nella scelta. Dopo l'ennesimo giro di investimenti, Dafiti ha acquisito slancio per espandersi in altri segmenti, iniziando a vendere prodotti di bellezza (trucco, cosmetici, profumi, tra gli

altri articoli) e prodotti per la casa (piccoli oggetti decorativi, prodotti per la casa e letto, bagno e tavola).

Dal 2014, Dafiti ha lavorato duramente per posizionarsi come un'autorità nel settore moda. Il sito ha subito cambiamenti nel posizionamento e nell'identità visiva. Anche la piattaforma per telefoni cellulari e *tablet* è stata ampliata. E tutto ciò è risultato, all'inizio di marzo 2015, con l'apertura del suo primo negozio fisico, Dafiti Live, situato nella *trendy* Rua Oscar Freire, indirizzo principale della capitale di San Paolo. Lo spazio di 400 m² è un mix di esperienza *online* e *offline*.

Il consumatore ha accesso a 1.500 prodotti - che vengono rinnovati ogni due settimane - e volendo si può usare il *wi-fi* del negozio per leggere il codice QR della parte, scegliere le dimensioni e andare in un camerino, dove il prodotto è pronto per i clienti. Per completare l'acquisto, si legge un codice a barre sulla parte e l'oggetto verrà consegnato a casa. Anche con tutta questa tecnologia, quindici dipendenti sono lì per portare un po' di realtà a questa esperienza. Aiutano i clienti, offrono consigli di moda e curano persino i pezzi esposti.

L'azienda ha anche colto l'occasione per lanciare il proprio marchio di moda femminile e maschile, chiamato Dafiti Collection. Per progettare la collezione, l'azienda ha ingaggiato un *team* di stilisti e *designer* con esperienza in grandi magazzini, come C&A e Zara. Le tendenze della moda europea e americana sono state importate e adattate allo stile del consumatore brasiliano. Inoltre, Dafiti ha annunciato che intende espandere la propria attività in Venezuela e Perù.

Attualmente, Dafiti è il più grande sito di *e-Commerce* di moda e *lifestyle* in America Latina, con oltre 1.700 dipendenti e filiali in Argentina, Cile, Colombia e Messico. Il sito offre un catalogo con oltre 125 mila prodotti di duemila marchi diversi, tra cui calzature, abbigliamento, accessori, prodotti di bellezza e prodotti per la casa. Solo in Brasile, ci sono più di 900 marchi e 100 mila prodotti in sei categorie. I prodotti sono immagazzinati nell'enorme centro di distribuzione, a Jundiaí, con 38.000 m², spazio equivalente a quattro campi da calcio. Ogni mese, oltre 50 milioni di visitatori cercano prodotti tramite Dafiti. Attualmente, oltre il 50% dei ricavi (stimati in R \$ 1,1 miliardi) provengono dalla categoria calzature. Circa il 70% dei consumatori sono donne.

2.3.3 Privalia

Privalia è un importante *outlet* di moda *online* ed è stata fondata a Barcellona nel 2006, da José Manuel Villanueva e Lucas Carné. L'azienda offre quotidianamente i principali

marchi della moda e dello stile di vita con uno sconto fino al 70% esclusivamente ai propri clienti, adempiendo alla sua missione di ispirare le persone, ogni giorno, a vestirsi bene e risparmiare denaro. La società ha 28 milioni di utenti registrati in tutto il mondo ed è *leader* in ogni mercato in cui opera, rendendolo un riferimento internazionale nel settore. In Brasile, è presente dal 2008, sotto il comando del *Country Manager* Fabio Bonfá. L'azienda si distingue per la sua efficiente strategia di innovazione, con iniziative pionieristiche sui *social network* e per il suo impegno nelle vendite attraverso il canale mobile. Uno degli esempi più notevoli è il *Fan Shop*, un concetto creato esclusivamente per la pagina Facebook di Privalia, che lo distingue dalle altre applicazioni esistenti sui *social network*. In questo canale, Privalia offre ai suoi fan la possibilità di accedere a campagne esclusive e acquistare in anticipo. A causa di azioni come questa, Privalia ha superato i 5 milioni di fan di Facebook in tutto il mondo e ha già superato i 13 milioni di *download* della sua applicazione per iPhone, iPad, Android, Windows Phone e Blackberry.

Privalia è una società privata. Oltre ai fondatori José Manuel Villanueva e Lucas Carné, tra i suoi azionisti vi sono prestigiosi fondi di capitale di rischio come La Caixa Capital Risc, Nauta Capital, Highland Partners, General Atlantic, Insight Venture Partners, Index Venture e Sofina.

2.4 Distribuzione della popolazione in Brasile: le classi

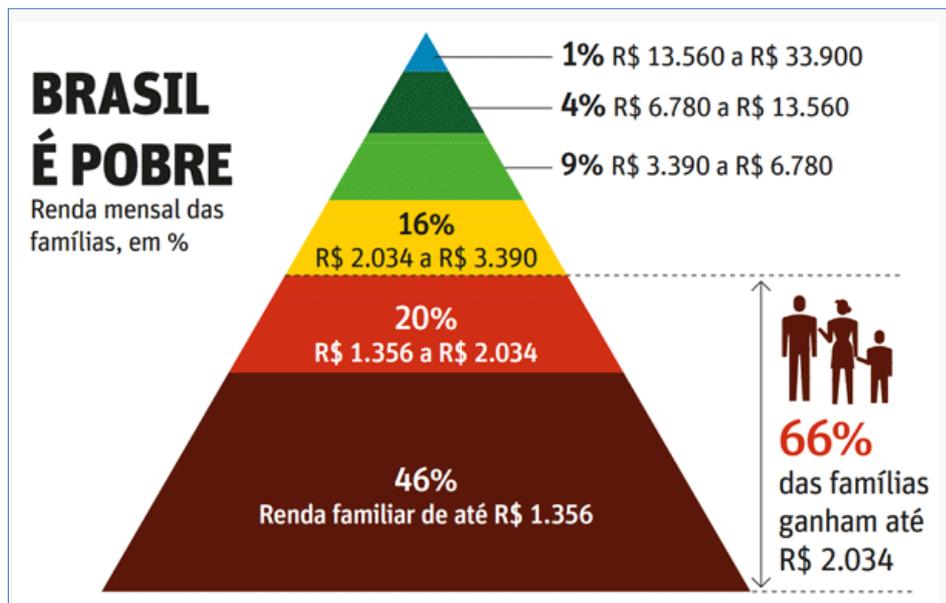
La visione governativa delle classi sociali, utilizzata da IBGE nel censimento della popolazione ogni dieci anni, si basa sul numero di salari minimi.

È un criterio di calcolo facile e oggettivo, ma prende in considerazione solo lo stipendio attuale della persona e ignora eventuali risultati e attività.

La popolazione è divisa in classe superiore, medio-alta, media, medio-bassa ed esclusa o più semplicemente come A, B, C, D o E. DataFolha stima che il 9% sia nella classe superiore, il 19%, il 26% e il 18% siano nella classe medio-alta, media e medio-bassa e che il 28% sia escluso. Un altro modo di interpretare e visualizzare le classi sociali è la nozione di piramide del reddito, presentata da DataFolha¹⁸ nella tabella seguente.

¹⁸ DataFolha; <http://datafolha.folha.uol.com.br/>

Figura 24. Reddito medio famiglie brasiliane



Fonte: DataFolha, 2018

Tra le principali conclusioni dello studio, l'esecutivo evidenzia il cambiamento nel profilo del consumatore brasiliano, che, sebbene abbia alcune caratteristiche comuni, differisce in base alla classe sociale. La classe C è più controllata, apprezza i sentimenti positivi di realizzazione associati al potere d'acquisto; tuttavia, è attento al lato negativo dei consumi e più consapevole delle difficoltà nei pagamenti e nei tassi di interesse. Nella classe B, i consumatori provano il piacere di fare acquisti più intensamente, sebbene si preoccupino dei prezzi e dei termini di pagamento. La Classe A, a sua volta, vuole costruire una migliore relazione con i marchi.

Secondo l'esecutivo, in Brasile, il servizio è diventato un importante differenziale guidato dal consolidamento del Codice di protezione dei consumatori. In pratica, il brasiliano - fino ad allora, tollerante e paziente - è diventato consapevole dei suoi diritti sia in termini di qualità del prodotto che in termini di servizio. Oltre a lamentarsi, questo consumatore diffonde la sua opinione, positiva o negativa, sui *social network*. Pertanto, è necessario comprendere il consumatore al di là dei suoi dati demografici, combinando livello socioeconomico, genere ed età con il suo stile di vita, le sue abitudini e i suoi atteggiamenti. Tanta complessità e molteplicità di valori e scelte hanno portato EBIT/Nielsen a creare cinque nuovi profili per il consumatore brasiliano.

Il “Cosciente Pragmatico”

È colui che "sa tutto", quello che segue fedelmente le sue abitudini e preferenze. Questo profilo è predominante nelle persone di età superiore ai 46 anni, appartenenti alle classi C2 e D, e uniformemente suddiviso tra uomini (55%) e donne (45%). Di solito è il capo della famiglia e, poiché cerca una vita stabile, si preoccupa dell'aumento del costo della vita e dei servizi pubblici. I media che usa di più sono TV e radio aperte e, anche se gli piace stare a casa con la sua famiglia e guardare la televisione nel suo tempo libero, crede che la maggior parte delle pubblicità siano bugiarde. Sul mercato, ha un comportamento più pratico e tradizionale, quindi fa la spesa da solo, durante la settimana e nei negozi convenzionali, oltre ad acquistare sempre gli stessi prodotti e marchi.

L’ “Equilibrista”

Il "rivenditore", colui che cerca di fare scelte intelligenti per consumare tutto ciò che desidera. Questo profilo è prevalentemente femminile (67%), dalle classi C1 e C2 e più giovani (dai 26 ai 45 anni). Responsabile degli acquisti, questo profilo è stato fortemente influenzato dalla crisi, quindi è molto preoccupato per l'aumento del costo della vita e dell'istruzione. Anche con un *budget* limitato, gli piace uscire con gli amici e socializzare. A casa, si diverte a guardare la TV e ama interagire sui *social network*. Le pubblicità su strada e su Internet di solito attirano la sua attenzione e, quando acquistano, gli piace guardare attentamente tutte le brochure e i cataloghi che riceve, oltre a non pensarci due volte prima di cambiare negozio per approfittare di una buona promozione. Di solito acquista più del previsto e paga tutto con la sua carta di credito, ma non effettua acquisti *online*.

Il “Cosciente Sognatore”

Il "tranquillo", colui che cerca di condurre una vita pacifica, in cui può prendersi cura di sé stesso e del mondo. Prevalentemente femminile (72%), questo profilo è più presente nelle classi C2, D ed E. È responsabile degli acquisti di case e, sebbene non sia stato influenzato dalla crisi, si occupa del costo della vita e dell'economia, ma principalmente l'ambiente. Questo profilo arriva al mercato ortofrutticolo tre volte di più rispetto agli altri e alla fiera almeno una volta al mese. Ha ridotto il consumo di ciò che ritiene cattivo (nel caso di questo gruppo, in particolare caffeina, lattosio e glutine), acquista prodotti biologici e pratica esercizio fisico. Nel mercato, prende una lista della spesa e si attiene ad essa, oltre a consumare il 20% in meno rispetto agli altri e pagare per gli acquisti in

contanti il 90% delle volte. Oltre a cambiare le sue abitudini di consumo a causa dell'ambiente, è disposto a pagare di più per marchi sostenibili e cerca di vivere giorno per giorno, sviluppando la sua spiritualità.

Il “Connesso”

Il "sempre *online*" è uno che si diverte, comunica e trascorre la maggior parte del suo tempo su *Internet*. Demograficamente, questo è il più giovane dei profili, la cui maggioranza degli intervistati ha fino a 25 anni, è nelle classi B2 e C1 e senza predominanza di genere (uomini e donne con il 50%). Sebbene sia sempre *online*, non manca mai di andare a feste, eventi culturali e stare con gli amici. Gli piace immaginare il futuro con una crescita professionale e una famiglia, ma senza perdere le opportunità e le esperienze del presente. Consapevole, pensa molto al collettivo e le sue maggiori preoccupazioni comprendono l'ambiente, i pregiudizi e l'intolleranza. Ha il mondo nel palmo della mano e fa tutto con il suo *smartphone*: comunicazione, convenienza, *social network*, giochi, film e musica. Sei intervistati su dieci fanno acquisti *online* ogni mese. Seguendo sei dei nove principali mezzi di comunicazione, gli annunci pubblicitari perdono la loro rilevanza in tutti i canali che utilizza. Questo profilo apprezza le azioni che creano esperienza ed esclusività con il prodotto / marchio, come degustazione, campione gratuito, *coupon* e sconti sulle app.

L’ “ambizioso”

Il "pra frente"¹⁹, che cerca di combinare il suo benessere con il collettivo. Questo profilo è predominante nelle classi A, B1 e B2, di età compresa tra 26 e 45 anni e prevalentemente femminile (64%). Le loro preoccupazioni principali riguardano l'ambiente, l'educazione, la corruzione e il pregiudizio. Il suo obiettivo di vita è di contribuire positivamente alla società e ai viaggi, senza rinunciare a una buona carriera professionale - ecco perché cerca di prendersi cura di sé stesso e del mondo. Sta cambiando le sue abitudini per essere più sano e proteggere l'ambiente. Questo profilo consuma molte informazioni, il che lo rende più impegnativo: il 33% confronta i prezzi sui dispositivi mobili durante lo *shopping*, il 70% vede i prodotti e i prezzi sull'app/Internet prima di andare al negozio, al 72% piace acquistare e provare nuovi prodotti, Il 55% esamina attentamente le informazioni

¹⁹ Traduzione: davanti

nutrizionali, il 67% è disposto a pagare di più per i marchi che pensano all'ambiente e l'81% spende di più per prodotti che migliorano la salute.

2.4.1 Come utilizzare i profili?

Ogni giorno le aziende possono utilizzare queste informazioni per creare una strategia, correggere percorsi e offrire un'esperienza più personalizzata al proprio pubblico, per rispondere alla domanda "chi è il mio consumatore?" e per identificare i profili in cui è più attivo; si può analizzare come i clienti scelgono i marchi e i canali di acquisto, quali sono le loro abitudini e quali media seguono, tra gli altri articoli.

Figura 25. Segmentazione per classi

	CLASSE A	CLASSE B	CLASSE C
 VESTUÁRIO FEMININO	Le Lis Blanc (332) Farm (286) Shoulder (282)	Mercatto (136) Renner (119) Riachuelo (119)	Torra Torra (207) Gripçon (187) Leader (167)
 VESTUÁRIO MASCULINO	Richards (305) Crawford (295) Brookfield (286)	Luigi Bertolli (133) Renner (126) Colombo (122)	Impecável (182) Torra Torra (172) Leader (152)
 CALÇADO FEMININO	Schutz (291) Capodarte (282) Corello (241)	Pixole (148) Passarela (136) Gabriela (128)	Raquel Calçados (217) Ângela Calçados (146) C&A (146)
 CALÇADO MASCULINO	Richards (295) Fascar (241) Timberland (236)	Pontal (136) Humanitarian (133) World Tennis (119)	Impecável (303) Leader (167) Raquel Calçados (141)
 ARTIGOS ESPORTIVOS	Bayard (295) Track & Field (268) Decathlon (164)	Paquetá (126) World Tennis (122) By Tennis (122)	Di Santinni (192) Raquel Calçados (177) Elmo (172)
 ARTIGOS INFANTIS	PUC (336) Zara (286) Lilica & Tigor (186)	Havan (136) Alphabeto (121) Pernambucanas (117)	Torra Torra (298) Marisa (152) Leader (152)

Fonte: IBOPE, 2019

Vale la pena ricordare che ogni consumatore ha una combinazione di questi profili, anche se uno di essi predomina sempre. Nielsen ha ascoltato oltre 21.000 persone in 8.240 famiglie intervistate. Il questionario aveva cento domande, suddivise in moduli di

comprensione: tempo libero e hobby; atteggiamento, valori e obiettivi; media; abitudini di acquisto (prima, durante e dopo) e preoccupazioni per la salute. Lo studio è un consolidato di circa 25 mila interviste distribuite in tutto il Brasile per identificare il profilo predominante dei consumatori in relazione a classe, sesso ed età. «Gli esperti definiscono un marchio come una promessa abbastanza forte da indurre un cliente a scegliere un prodotto da una serie sempre più diversificata di opzioni.

Al fine di comprendere il profilo dei consumatori di circa 200 marchi presenti nei centri commerciali e quindi guidare i negozianti e gli imprenditori sul miglior mix di negozi per ciascun profilo commerciale, IBOPE Inteligência ha creato il sondaggio Marchi Retail. Questo stesso concetto può essere applicato ai centri commerciali, la cui immagine è composta dalla somma di negozi e marchi che coesistono nel loro spazio", spiega Márcia Sola, direttore dell'area commerciale, commerciale e immobiliare di IBOPE Inteligência. Comporre il mix di negozi in un centro commerciale, secondo l'esecutivo, è un compito ancora più strategico in questo momento di forte turnover e molti spazi vuoti. Ed è stato per assistere i professionisti in questo compito che IBOPE Inteligência ha deciso di investire nello sviluppo di questa ricerca. Per ridurre l'effetto della maggiore presenza di marchi nazionali rispetto ad altri regionali, è stato creato un indice il cui punto di equilibrio è cento e maggiore è il suo valore, maggiore è la forza del marchio nel segmento

2.4.2 Risultati principali

La classe A rappresenta solo il 3% delle famiglie brasiliane, ma rappresenta il 13% del potenziale di consumo totale del paese. Con un reddito familiare medio di R \$ 20,8 mila, questo è un segmento molto desiderato dai centri commerciali. I marchi che attirano maggiormente i consumatori in questa classe sono: Mundo do Enxoval (341), PUC (336), Le Lis Blanc (332) e Richards (305). I consumatori della classe A sono più attratti per marche che hanno una maggiore esposizione nel mondo della moda e che sviluppano collezioni esclusive.

Nel caso delle famiglie di classe B, che rappresentano il 40% del potenziale di consumo del Paese e corrispondono al pubblico con una maggiore presenza in tutti i tipi di centri

commerciali, sia popolari che d'élite, sono i negozi di *fast fashion*²⁰ che maggiormente attraggono questo consumatore.

Alcuni centri commerciali si definiscono popolari o orientati verso la classe C, ma quasi sempre dimenticano che si tratta di un gruppo con un modello di consumo molto diverso. Le famiglie di questo segmento rappresentano attualmente il 49% delle famiglie brasiliane e rappresentano il 31% del potenziale di consumo del Paese. Poiché è un gruppo ampio e diversificato, questa classe è divisa in due gruppi: C1 e C2. Nei centri commerciali, la presenza della classe C2 (reddito familiare medio di R \$ 1.625) è ancora insignificante. C1 (reddito familiare medio di R \$ 2.705) tende ad andare al centro commerciale più spesso, ma acquista ancora poco, a causa del reddito e perché la maggior parte dei centri commerciali non ha i marchi che questo segmento solitamente acquista, che sono quelli che uniscono il prezzo allo stile. Secondo l'indagine *Retail Brands*, il marchio con la più alta penetrazione in questa classe è Flawless.

Per rendere l'analisi dei risultati più intuitiva e ridurre anche l'effetto della maggiore presenza di alcuni marchi che sono nazionali rispetto ad altri che sono regionali, i risultati sono presentati in indici: maggiore è l'indice, maggiore è la forza del marchio nel segmento. L'attributo principale per la classe C1 è prezzo basso ma con stile. Con questa ricerca possiamo concludere che i consumatori appartenenti alla classe A tendono a scegliere marchi internazionali conosciuti in tutto il mondo, mentre il consumatore di classe B utilizza marchi in cui può seguire le tendenze della moda in modo rapido ed economico acquistando nei negozi come Renner e Riachuelo. Infine, il risultato del consumatore di Classe C ci mostra che è alla ricerca di negozi con un buon prezzo e stile. Dobbiamo sottolineare che questa classe sta diventando sempre più esigente, desiderando consumare prodotti di qualità e molto più attenti allo stile di vita, oltre a rappresentare gran parte del consumo al dettaglio del Paese. L'idea dello studio è quella di fungere da strumento forte, al fine di guidare i negozianti e gli imprenditori a identificare il miglior negozio per ciascun profilo del centro commerciale, potendo così, la persona responsabile, prendere la migliore decisione su quale negozio dovrebbe comporre la sua impresa.

²⁰ *Fast Fashion*: Settore dell'industria dell'abbigliamento che produce collezioni ispirate all'alta moda ma messe in vendita a prezzi contenuti e rinnovate in tempi brevissimi.

2.6 I top-eight brand

2.6.1 Lojas Renner

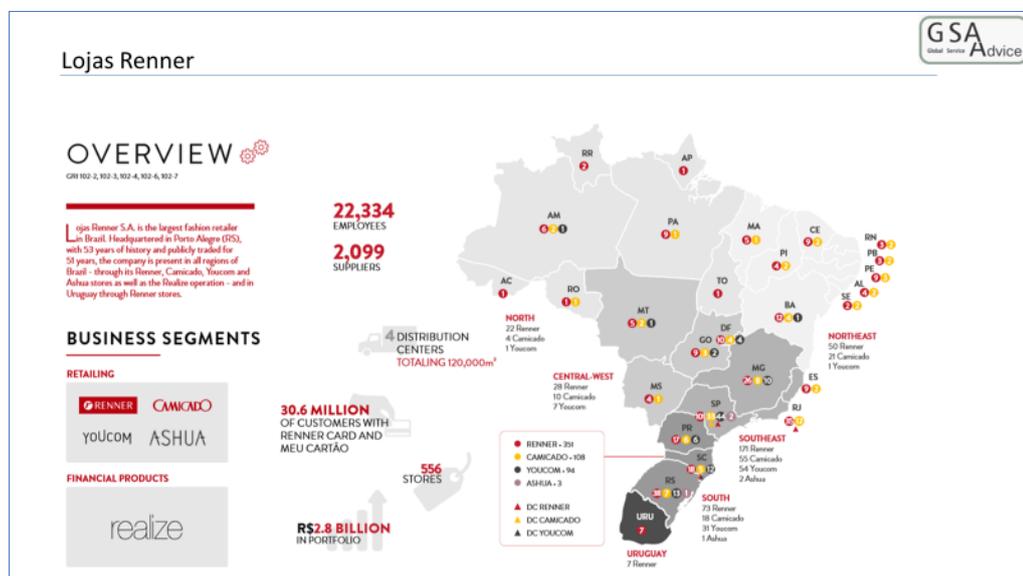
Lojas Renner S.A. è il più grande rivenditore di moda in Brasile. La società, fondata nel 1965, è stata la prima società brasiliana con il 100% delle azioni scambiate in borsa ed è quotata su Novo Mercado, il livello più alto tra i livelli differenziati di governo societario di B3. È presente in tutte le regioni del Paese attraverso i suoi negozi Renner, che offrono moda in diversi stili; Camicado, azienda nel segmento della casa e della decorazione; e Youcom, specializzato in moda giovanile. La società opera anche con Realize CFI, che supporta il commercio al dettaglio offrendo e gestendo prodotti finanziari.

Nel 2017, Lojas Renner S.A. ha fatto un altro passo importante aprendo la sua prima operazione Renner fuori dal Paese, in Uruguay. Pertanto, ha più di 500 negozi in funzione, considerando i tre formati.

Lojas Renner, un'industria manifatturiera installata nel quartiere di Navegantes, a Porto Alegre (RS), nel 1922 inaugurò il suo primo punto vendita per la vendita di articoli tessili. Nel 1940, sempre come società appartenente al gruppo, il mix di prodotti fu ampliato e iniziò a funzionare come un grande magazzino. Nel 1965, a causa della sua crescita ed evoluzione, il gruppo A. J. Renner scelse di rendere indipendenti le diverse società che lo costituivano. A quel tempo, si formò Lojas Renner S.A. e contribuì alla nascita della catena come è attualmente noto. Due anni dopo, nel 1967, la Società decise di quotarsi in borsa. Dopo decenni di buone prestazioni, la società ha subito un'importante ristrutturazione nei primi anni '90 e ha iniziato a operare nel formato di grande magazzino specializzato nella moda. Raggiunse gli Stati di Santa Catarina, Paraná, San Paolo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e il Distretto Federale, consolidando la propria posizione in questi mercati come un grande magazzino specializzato in moda con prodotti di qualità a prezzi competitivi. Nel 2002, un altro passo importante è stato fatto nell'evoluzione di Renner. Le collezioni hanno iniziato a essere sviluppate in base a cinque stili di vita, riflettendo un modo di essere e di vestire, basato su atteggiamenti, interessi, valori, personalità e abitudini dei clienti. I prodotti hanno iniziato ad essere esposti in modo coordinato, raggruppando abiti, scarpe e accessori in sei marchi propri che riflettono gli stili di vita, facilitando la scelta del cliente e ottimizzando i tempi di acquisto. Nel giugno 2005, quando la società operava già con 64 punti vendita, JC Penney, insieme alla direzione di Renner, optò per la vendita del controllo della Società attraverso un'offerta pubblica di azioni alla Borsa di San Paolo. Renner entrò quindi nel Novo Mercado di

Bovespa come la prima società del Paese a disporre della dispersione del capitale e circa il 100% delle azioni in circolazione. L'anno seguente, nel 2006, con il successo della IPO, il piano di espansione si intensificò e Renner iniziò le sue operazioni nel Nordest, con l'apertura di unità negli stati di Pernambuco, Ceará e Bahia. Nello stesso anno è stata implementata l'area dei prodotti finanziari, con l'offerta di prestiti personali e prelievi rapidi, successivamente integrata con l'assicurazione. Il 2007 ha segnato il proseguimento del piano di espansione e l'arrivo nella regione del Nord, con l'apertura di un negozio nello stato dell'Amazonas.

Figura 26. Overview Lojas Renner



Fonte: GSAdvise, 2019.

Nel 2010 l'area dei prodotti finanziari è stata consolidata con il lancio del *co-brand* Meu Cartão Renner, con i banner Visa e MasterCard. Nello stesso anno fu lanciato l'*e-Commerce* di Renner. Il primo negozio all'interno del progetto Renner Sustentável è stato aperto nel 2014, presso Riomar Shopping Fortaleza. Nello stesso anno, Lojas Renner S.A. è stata selezionata per far parte del portafoglio dell'Indice di sostenibilità aziendale (ISE) di BM & FBOVESPA 2015. Nel 2010, un'altra pietra miliare nella storia dell'azienda è stata il lancio dell'*e-Commerce*. Nel 2011, Lojas Renner S.A. ha acquisito Camicado, una società nel settore della casa e della decorazione, e, nel 2013, ha lanciato Youcom, un nuovo modello di business per i giovani in un negozio specializzato. L'obiettivo della società resta comunque quello di offrire la migliore esperienza nella moda e nello stile di

vita per il segmento medio/alto, deliziando i clienti con prodotti e servizi di qualità a prezzi competitivi, attraverso un ecosistema innovativo e sostenibile.

2.6.2 Riachuelo

La loro storia ebbe inizio nel 1947, quando cominciarono a vendere tessuti a prezzi bassi nei negozi di strada. Nel 1979, come parte del gruppo Guararapes, iniziarono a offrire abiti già pronti. Oggi sono la seconda azienda più grande di moda del Brasile e una delle tre più grandi catene di negozi del Paese, con oltre 300 negozi in tutta la nazione, 40.000 dipendenti e un parco industriale che supera tutti gli altri Dall'America Latina. Sono cresciuti grazie alla *mission*²¹: rendere la moda uno strumento di democratizzazione. Con agilità nella creazione, produzione, distribuzione e diffusione di nuove tendenze, generano valore aggiunto per ciascuno dei pezzi e, attualmente, ci sono migliaia di articoli realizzati quotidianamente. Come parte della strategia, investono nella creazione e nel rafforzamento dei nostri marchi, ognuno con una specifica identità visiva e target di riferimento. Nel 2004, oltre a implementare innovazioni nel *visual merchandising*²², hanno adottato una nuova posizione di marketing, lasciando i media *mainstream*²³ e investendo nel processo di verticalizzazione.

Sono tornati ad investire nei *mass media* nel 2007, con una nuova campagna di comunicazione, che mirava a democratizzare la moda, venduta a prezzi convenienti. Organizzano il loro reparto stile per soddisfare la domanda al dettaglio all'interno del Gruppo Guararapes. Il risultato di questo processo è stato il riposizionamento dei marchi al pubblico brasiliano, che è sempre più esigente e ben informato. Con un *focus* sulla moda alla portata di tutti, i negozi sono suddivisi in diverse sezioni: moda femminile, moda maschile, moda per bambini e moda per la casa, nonché accessori e calzature, prodotti di bellezza e telefoni cellulari.

A 71 anni, il gruppo Guararapes è la più grande azienda di moda del Brasile, con un'operazione che attualmente comprende: la catena di negozi al dettaglio Riachuelo, con *e-Commerce* e più di 300 indirizzi fisici sparsi sul territorio nazionale, due fabbriche, a Natal e a Fortaleza, Midway Financeira, tre centri di distribuzione (DC), a Guarulhos,

²¹ *Mission*: L'insieme degli obiettivi a lungo termine di un'azienda, un ente, un'istituzione

²² *Visual Merchandising*: strategia di commercializzazione basata su stimoli sensoriali

²³ *Mass Media*: L'insieme dei mezzi d'informazione e di divulgazione (giornali, riviste, cinema, radio, televisione) che si servono di linguaggi facilmente comprensibili a qualsiasi livello culturale (approssimativamente tradotto in it. con mezzi di comunicazione di massa)

Natal e Manaus, un *Contact Center*, Transportadora Casa Verde, il Midway Mall, sempre a Rio Grande do Norte, e due teatri Riachuelo, in capitale del Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro.

Con il 100% della sua produzione destinata ai canali di vendita fisici e digitali di Riachuelo, il Gruppo si impegna rinnovando costantemente, modernizzando il suo parco industriale e i suoi centri di distribuzione e investendo in ricerca, creazione, sviluppo e logistica. In questo modo, l'azienda mantiene la gestione integrata delle sue operazioni, rendendola l'unica sul mercato a riunire i tre aspetti della sua attività: vendita al dettaglio, industria e finanza. Pertanto, è possibile che i tempi tra lo sviluppo del prodotto e il suo arrivo al consumatore finale siano ottimizzati, ottenendo efficienza e competitività.

Sempre alla ricerca del rispetto per la diversità e della cura di tutti nella propria catena di attività, Riachuelo si è guadagnata la fiducia di rinomati stilisti nazionali e stranieri e anche di personalità del mondo della moda, con cui ha collaborato con successo. Tra questi ci sono il tedesco Karl Lagerfeld e il marchio italiano Versace, oltre ai brasiliani Paula Raia, Cris Barros, Oskar Metsavaht (Osklen), Isolda, Camila Coutinho, Kadu Dantas, Camila Coelho e Lala Rudge.

Figura 27. Overview Riachuelo



Fonte: GSAadvise, 2019.

Nei suoi oltre sette decenni, il Gruppo Guararapes ha assistito a importanti cambiamenti in Brasile e nel mondo, alla nascita di negozi con abiti pronti a indossare la rivoluzione che ha portato *Internet* e i *social network*. Accompagnando i brasiliani lungo la sua

traiettorie, il Gruppo è orgoglioso di far parte della storia di milioni di persone, celebrando sempre l'individualità di ognuno con il meglio della moda nazionale.

2.6.3 C&A

Leader nel mercato al dettaglio della moda brasiliana, C&A è stata creata nel 1841 dai fratelli Clemens e August e l'unione delle loro iniziali ha dato il nome alla società. Il primo negozio fu aperto in Olanda nel 1861. La catena è diventata una delle prime al mondo ad offrire abbigliamento pronto per i consumatori. Nel 1911, con la crescita del business, l'azienda si stabilì in Germania, e successivamente in altri paesi in Europa. Con 36 anni in Brasile, nel 2011 ha raggiunto 210 punti vendita, distribuito su 85 città e servito da oltre 18 mila associati. Attualmente, ci sono oltre 1.800 negozi in Europa, America Latina e Asia. Nel 2006, ha creato la società indipendente *Service Organization for Management of Compliance Audits* (Socam), con l'obiettivo di cercare il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro nella sua catena di produzione. Con Socam, C&A è diventata la prima catena di negozi al dettaglio in Brasile a controllare l'intera catena di produzione. Una delle più grandi catene di vendita al dettaglio di moda in Brasile, C&A ha completato 36 anni di presenza nel Paese. Con l'inaugurazione del primo negozio, presso *Shopping Ibirapuera* a San Paolo, nel 1976, la catena implementò in Brasile il modello di vendita al dettaglio di moda che rese accessibili le principali tendenze dei negozi di tutto il mondo. La società ha oltre 210 negozi in 85 città, serviti da oltre 18 mila collaboratori e che ricevono circa un milione di persone al giorno.

Con l'impegno di democratizzare l'accesso dei brasiliani alla moda, la catena ha strutturato il concetto della collezione C&A, che rafforza la *partnership*²⁴ con *designer* e celebrità famosi e rende accessibili pezzi di *design* esclusivo, come nel caso dell'ultima collezione, firmata dal designer Andrea Marques e disponibili in alcune catene di negozi. La traiettoria di C&A in Brasile ha accumulato buoni risultati. La catena di negozi al dettaglio ha firmato il patto commerciale "Na Mão Certa", lanciato nel 2007 dalla ONG *Childhood Brasil* e dall'*Ethos Institute*, che mobilita e aumenta la consapevolezza tra i camionisti per combattere lo sfruttamento sessuale di bambini e adolescenti sulle strade. C&A sviluppa anche il programma di raccolta dei rifiuti elettronici, in cui oltre 35 mila articoli (tra cui telefoni cellulari e batterie) sono stati smaltiti a partire da agosto 2010, utilizzando inoltre il 40% di materiale riciclato nel volume materia prima totale dalla

²⁴ *Partnership*: Nel diritto inglese, rapporto societario paragonabile alla società in nome collettivo.

produzione di appendiabiti. La società è stata anche la prima nel settore a firmare, nel 2010, il Patto nazionale per l'eradicazione del lavoro forzato in Brasile, che mira a implementare strumenti per impedire alle aziende e alla società brasiliana di vendere prodotti da fornitori che utilizzano manodopera irregolare.

C&A inoltre è specializzata in prodotti e servizi finanziari al dettaglio di moda. Il loro punto forte, oltre alla vendita di abbigliamento e accessori è anche quella di telefoni cellulari ed elettronica. La loro strategia di marca è quella di tradurre le principali tendenze della moda che ricerchiamo in tutto il mondo per i gusti e le preferenze delle donne brasiliane a un prezzo accessibile.

Il settore finanziario opera con *Banco BradesCard*²⁵ e, attraverso di lui, offrono ai consumatori una gamma di prodotti e servizi come l'emissione e la gestione di carte C & A, prestiti personali e assicurazioni.

2.6.4 Pernambucanas

Pernambucanas è presente in Brasile da oltre 110 anni, offrendo una vasta gamma varietà di prodotti e servizi. Moda, *laptop*, letto, bagno e tavolo e tecnologia. All'inizio del XX secolo, lo svedese Herman Theodor Lundgren che viveva a Recife, acquistò una fabbrica situato in una piccola città sulla costa dello stato di Pernambuco; anni dopo, il grossista prioritario diventò il principale riferimento del commercio di vendita al dettaglio in tutto il Paese. Le idee che oggi sembrano banali, all'epoca erano considerate audaci, grazie al suo spirito pionieristico. Si può menzionare la versatilità dei vari segmenti di prodotti (Lar Têxtil, Apparel ed Electro), la creazione del libro di pagamento (rata di credito) e la propria carta di finanziamento, l'implementazione dell'automazione commerciale (codice a barre), accettazione delle più diverse carte di credito sul mercato, oltre a inclusione dell'area dei servizi finanziari nel suo ambito di applicazione (assicurazione e garanzie estese).

Un secolo dopo l'apertura della prima Casa Pernambucanas, nel 1908, l'azienda divenne gradualmente sinonimo di qualità, versatilità e tradizione per il pubblico brasiliano, quest'ultimo forgiato principalmente dall'innovazione che ha sempre segnato la sua storia. Esempi di questo non mancano. Pernambucanas ha sempre cercato di essere un passo avanti rispetto alla concorrenza attraverso una politica aziendale imprenditoriale, che ha fornito grandi innovazioni nelle varie fasi della sua traiettoria. Anche altre azioni di

²⁵ Banco Bradescard: <https://www.bradescard.com.br/SiteBradescard>

Pernambucanas hanno fatto la storia. La forza lavoro femminile è sempre stata presente nell'azienda. Già prima della formalizzazione del lavoro delle donne, Pernambucanas aveva già sostenuto questo cambiamento, che è stato assicurato dalla Costituzione del '32, garantendo diritti esclusivi alle donne ed eguagliando salari e orari di lavoro: inizialmente, le donne eseguivano lavori relativi all'amministrazione, alla contabilità e al denaro. Fu nei primi anni '70 che questa storia iniziò a cambiare. Dopo aver lanciato la vendita di abbigliamento, le donne hanno iniziato ad agire come commesse, svolgendo un ruolo decisivo in questa nuova fase. Questo rapporto di lavoro prevedeva anche, negli anni '80, l'apertura di un asilo nido per le madri che collaboravano che lavoravano nella sede di San Paolo.

*"Pernambucanas ha sempre cercato di essere un passo avanti rispetto alla concorrenza attraverso una politica aziendale imprenditoriale, che ha fornito grandi innovazioni nelle varie fasi della sua traiettoria"*²⁶. Di fronte a queste opportunità di crescita e di lavoro, gli anni 2000 sono stati contrassegnati da donne qualificate, che hanno raggiunto posizioni di rilievo e gestione in diversi negozi. Questo impegno tra la Società e il dipendente è stato ulteriormente rafforzato quando, nel 2005, è stata inaugurata la Corporate University. Molti decenni prima del concetto di marketing aggressivo e dell'avvento della tecnologia e dei suoi nuovi media, Pernambucanas decise di monitorare attentamente l'espansione paese e la formazione di nuove città nella prima metà del secolo scorso. Nell'entroterra del Brasile, la compagnia ha utilizzato cancelli da fattorie, recinti, tronchi d'albero, grandi pietre, colline e teloni circensi, tra gli altri punti, per pubblicizzare il suo arrivo. L'impatto di questa insolita forma di pubblicità è stato così grande che ha consolidato il nome dell'azienda e, quindi, Pernambucanas è diventato un simbolo di prestigio e modernità, incluso essere stato invitato dai sindaci ad aprire filiali in nuovi comuni. *"Per essere un comune, doveva avere una chiesa, una banca e un Pernambucanas"*. Passarono gli anni, il Brasile subì diverse trasformazioni e Pernambucanas continuò a stampare il suo marchio ovunque, con azioni amministrative e commerciali innovative, marketing attivo con l'emergere di nuovi media, audacia nell'inclusione di nuove attività e l'apertura di dozzine di negozi. Oggi si può affermare con certezza che, sin dalla sua fondazione, il Pernambucanas è stato di pari passo con lo sviluppo economico nazionale e fa parte della storia recente del Paese.

²⁶ <https://www.pernambucanas.com.br/?gclid=EAIaIQobChMIjIvZnZKM6gIVDMayCh3Z>

2.6.5 Marisa

Nel 1948, dopo decenni di apprendere l'arte di realizzare accessori da suo padre, Bernardo Goldfarb acquisì Marisa Bolsas. Due anni dopo, lo spirito imprenditoriale combinato con l'obiettivo di incantare il pubblico femminile brasiliano ha portato Goldfarb a creare Marisa Malhas. Non ci volle molto perché l'azienda si espandesse su tutto il territorio nazionale: Porto Alegre (RS), Belo Horizonte (MG), Salvador (BA), Recife (PE) e Manaus (AM).

Marisa è la più grande catena di abbigliamento e moda femminile e una delle più grandi catene di abbigliamento per uomo e bambino in Brasile. Con 70 anni di presenza sul mercato, il marchio ha instaurato un forte rapporto con le donne brasiliane, seguendo l'evoluzione delle loro esigenze e desideri. La proposta del marchio è quella di essere intimi e complici con i clienti, offrendo loro l'accesso a una moda di qualità, versatile ed economica, rispettando la loro diversità e tenendo conto delle tendenze internazionali. Nel corso della sua storia, Marisa è conosciuta e riconosciuta per lo slogan "*Da donna a donna*".

Nel corso degli anni che Marisa ha accompagnato le donne brasiliane, molte cose sono cambiate. I clienti di Marisa sono entrati nel mercato del lavoro, hanno conquistato spazio, cambiato abitudini, guadagnato libertà e nuove ambizioni. Nel 1999, al fine di soddisfare i cambiamenti del mercato e le nuove esigenze nel processo di acquisto, è stato lanciato un nuovo modello di negozio: Marisa Ampliada. Con un'area di vendita compresa tra 1.200 e 2.000 m², ha iniziato a essere offerto un mix di prodotti, con moda femminile, maschile e per bambini, nonché scarpe e accessori. In questo modo, l'azienda è stata in grado di semplificare la vita della donna moderna, offrendo maggiore praticità e dinamismo ai clienti che hanno iniziato a trovare in un unico ambiente il meglio della moda per tutta la famiglia.

Nel 2010, la catena ha iniziato a spostare nuovamente il mercato con il lancio di Marisa Lingerie, un nuovo concetto per la vendita di biancheria intima. Con unità da 250 a 350 m² di area di vendita, i negozi presentano un modello architettonico innovativo, con un ambiente accogliente e moderno con *privacy* e intimità totali. Il mix di prodotti offerto spazia da biancheria intima di base a sensuale, compresi biancheria intima giovane, *casual* e classica, nonché attributi e calze. La catena ha anche negozi nel formato Marisa Feminina, con una dimensione media tra 600 e 900m². Questi negozi sono interamente dedicati alla moda femminile, con moda, intimo, calzature e accessori.

Marisa è stata anche la prima catena di moda brasiliana ad avere un negozio virtuale, lanciato nel 1999. Nel 2010, il negozio virtuale ha ottenuto un servizio brevettato e senza precedenti sui siti *web* brasiliani, Sua Measure, dove il cliente può misurare il suo corpo, inserisci i dati e ricevi i suggerimenti sui prodotti con le dimensioni più adatte a te, oltre a segnalare attraverso un timbro sulla foto del prodotto i pezzi che hai nelle loro dimensioni in magazzino.

Un'altra differenza è che il negozio virtuale ha il mix completo della catena, oltre a offerte e promozioni esclusive. Un grande vantaggio è che tutti gli acquisti effettuati nel negozio virtuale possono essere scambiati in qualsiasi delle unità fisiche di Marisa.

Celebra la forza del femminile, valorizzando il ruolo delle donne in tutte le loro relazioni e nella società, al fine di stimolare coraggiosamente il rinnovamento dei loro sogni.

Marisa S.A è la più grande catena di moda femminile e lingerie in Brasile. La società sviluppa e commercializza con il suo marchio aziendale "Marisa" un'ampia varietà di prodotti di qualità a prezzi interessanti.

Con oltre 65 anni di esperienza, conoscendo e seguendo le esigenze del pubblico *target* dell'azienda, Marisa ha costruito un rapporto di complicità e intimità con le donne brasiliane. Il marchio "Marisa", ha una forte reputazione con il pubblico femminile e un'identificazione con i desideri e le esigenze del suo pubblico di riferimento che la Società ritiene unico nel mercato brasiliano.

Marisa è conosciuta a livello nazionale come un marchio femminile e moderno. In questo senso, la categoria di lingerie dell'azienda è diventata la priorità per tutte le donne brasiliane, raggiungendo così non solo il pubblico di classe C, soprattutto per la qualità dei prodotti a prezzi convenienti. Di conseguenza, la società ha iniziato a utilizzare un nuovo formato di negozio, Marisa Lingerie.

Nel 1999, Marisa è stata una pioniera nel settore dell'*e-Commerce*, con la creazione di Marisa Virtual. È attraverso questo canale che Marisa è presente al pubblico nelle città brasiliane dove non ha negozi fisici, facilitando il contatto con tali clienti. Inoltre, Marisa Virtual consente una migliore comprensione dei consumatori dell'azienda, poiché fornisce un database più ampio del pubblico di destinazione.

Sempre alla fine del 1999, Marisa ha creato Marisa Card, una carta a marchio privato con lo scopo di offrire credito facile ai suoi clienti.

Dopo il successo di Marisa Card, nel 2008, è stato firmato un accordo commerciale con il Banco Itaú, in cui è stata lanciata la carta di credito Marta ItauCard²⁷, che funziona attraverso il modello *co-branded*²⁸, in base al quale il cliente può utilizzare crediti in altri stabilimenti.

Le Marisa Card è uno strumento importante nella strategia di fidelizzazione della clientela dell'azienda, nonché per aumentare i ricavi delle vendite, con l'obiettivo di fornire linee di credito e assicurative in modo rapido e semplificato.

La Società ritiene che la forte reputazione del suo marchio con i suoi consumatori, la sua presenza nazionale attraverso negozi fisici e virtuali e la sua offerta di credito agevolata attraverso Marisa Card siano caratteristiche uniche, che lo collocano in una posizione privilegiata rispetto al mercato della moda al dettaglio, in particolare con i consumatori di classe C, che è il pubblico di riferimento dell'azienda.

2.6.6 Centauro

La storia dell'azienda è iniziata 38 anni fa, quando il suo fondatore, Sebastião Vicente Bomfim Filho, ha capito che i brasiliani stavano prendendo l'abitudine di compiere esercizio fisico con regolarità, ma che non esisteva ancora alcuna società di vendita al dettaglio sportiva in grado di soddisfare le esigenze dei clienti. Con questo in mente, nell'aprile del 1981, il primo negozio Centauro è stato inaugurato a Belo Horizonte, MG, un modello di negozio abbastanza avanzato rispetto a tutti i negozi sportivi che esistevano fino ad allora.

Centauro è il più grande rivenditore di articoli sportivi in America Latina e ha la più grande consapevolezza del marchio tra le società di vendita al dettaglio di sport in Brasile. La Società opera attraverso una piattaforma multicanale e multicanale, con operazioni integrate in tutti i canali: negozi fisici, siti *web* (*desktop* e dispositivi mobili) e applicazioni mobili sviluppati per offrire ai clienti la migliore esperienza di acquisto.

La società è presente nel mercato al dettaglio attraverso il marchio Centauro da 38 anni e nel corso della sua storia ha consolidato il suo modello di business di *megastore*²⁹ di prodotti sportivi, con 192 negozi distribuiti in 97 città in 23 dei 26 stati del Brasile e nel

²⁷ <https://www.itau.com.br/cartoes>

²⁸ Le carte *co-branding* sono rivolte proprio al mercato dell'azienda che offre il proprio marchio come strumento di marketing per aumentare il numero dei clienti dell'istituto emittente e per fidelizzare i propri clienti.

²⁹ *Megastore*: Negozio, generalmente di una determinata catena o di un singolo marchio, caratterizzato dalle grandissime dimensioni e dalla vasta offerta di prodotti.

Distretto Federale, la maggior parte di essi nei più grandi centri commerciali del Brasile, secondo i dati ABRASCE³⁰. I negozi fisici hanno rappresentato l'84,0% dei ricavi netti nel 2018 (86,9% nel 2017 e 88,4% nel 2016). In Brasile, il segmento dei negozi di articoli sportivi al dettaglio in cui opera la Società è ancora un mercato frammentato che si è spostato di circa \$ 33,2 miliardi nel 2017, con una crescita media annua superiore alla crescita del dettaglio fisico, rispettivamente del 5,3% contro 3,4% negli ultimi cinque anni fino al 2017.

Nel 2018, considerando i ricavi netti dei negozi fisici, la Società stima che la sua partecipazione al segmento dei negozi di articoli sportivi nel territorio brasiliano sia stata del 5,5%, rispetto al 5,2% e al 4,9% nel 2017 e 2016, rispettivamente.

Seguendo le tendenze del segmento *retail*, il sito *web* è stato lanciato nel 2003, contribuendo a diffondere il suo marchio e i suoi prodotti su tutto il territorio nazionale. Nel 2018, il sito *web* ha registrato il 34,6% degli accessi e il 53,3% delle transazioni sulla piattaforma digitale. Nel 2014 è stato lanciato il sito *web mobile*, un canale *online* progettato per migliorare l'esperienza di acquisto tramite dispositivi mobili e che, nel 2018, rappresentava il 51,4% degli accessi e il 29,6% delle transazioni sulla piattaforma digitale. Nel 2015 è stata lanciata l'applicazione mobile, che nel 2018 ha registrato circa due milioni di *download* e rappresentava il 13,9% degli accessi e il 17,0% delle transazioni sulla piattaforma digitale. La piattaforma digitale ha superato il milione di clienti attivi per tutto il 2018.

Inoltre, la Società offre anche una piattaforma di mercato, che consente ai *partner* di pubblicizzare e vendere i propri prodotti sulla piattaforma digitale. Iniziato nel 2017, il mercato integra strategicamente il portafoglio dell'azienda, offrendo al cliente più opzioni per prodotti e categorie legate allo sport.

Nel 2018, la piattaforma digitale, considerando il sito Web, il sito mobile, la piattaforma applicativa e di mercato, ha ottenuto circa 14 milioni di *hit* al mese ed è stata responsabile del 16,0% dei ricavi netti (13,1% nell'anno precedente).

La vendita al dettaglio online in Brasile è cresciuta tra il 2012 e il 2017 in media del 12,7% all'anno e la Società, attraverso la sua piattaforma digitale, è pronta a sfruttare la tendenza di crescita di questo mercato nei prossimi anni.

La Società ritiene che il successo della vendita al dettaglio del futuro sia associato al servizio fornito al cliente. Pertanto, vuole diventare la piattaforma che consente la

³⁰ ABRASCE: <https://abrasce.com.br/>

connessione tra la comunità sportiva e lo sport nel migliore dei modi, sia attraverso prodotti, servizi, informazioni o esperienze.

Una delle principali iniziative per servire il cliente nel modo più conveniente per le sue esigenze è la piattaforma *ominichannel*, implementata negli ultimi anni, con la quale l'azienda ha iniziato a offrire un livello di servizio superiore. Questa piattaforma tecnologica, sviluppata dalla Società, si basa sull'integrazione di titoli di canali fisici e digitali. Pertanto, tutti i negozi fisici iniziano a fungere da *hub* di distribuzione, consentendo al cliente di ritirare e scambiare nei negozi fisici i prodotti acquistati sulla piattaforma digitale e ricevere prodotti a domicilio che erano in *stock* nei negozi fisici, ma sono stati acquistati sulla piattaforma digitale.

La Società comprende che i processi supportati da questo concetto comportano, di conseguenza, una maggiore redditività e fidelizzazione dei clienti, poiché consente di offrire tempi di consegna più brevi, minori costi di trasporto e una maggiore varietà di assortimenti.

Nel contesto dell'evoluzione del commercio al dettaglio e dell'attuazione della strategia omni-canale, la Società ritiene che il ruolo del negozio fisico debba anche evolversi per offrire ai consumatori un ambiente che non può essere ottenuto nell'ambiente digitale, quindi ha creato il concetto di negozio fisico “Generation 5” (G5). Il negozio G5 è la materializzazione della proposta di valore dell'azienda e offre esperienze che migliorano il percorso di acquisto del cliente, i vantaggi dell'omni-canale nel negozio fisico e le opportunità per la comunità di connettersi con lo sport.

La cultura dell'azienda è in linea con la sua strategia di offrire un'esperienza differenziata ai suoi clienti, con particolare attenzione all'eccellenza del servizio. La Società cerca di applicare costantemente varie iniziative per comprendere meglio le preferenze e le richieste dei propri clienti al fine di mantenere la capacità di servizio in linea con queste esigenze. Con questo approccio incentrato sul cliente, è possibile seguire l'evoluzione dell'NPS (*Net Promoter Score*) dal 72% nel 2017 all'82% nel 2018.

L'attenzione dell'azienda è rivolta allo sport, offrendo un ampio portafoglio di prodotti con oltre 300.000 SKU, con diverse tecnologie e prezzi in diverse categorie, tra cui calzature, abbigliamento e accessori di marchi diversi. Inoltre, vengono commercializzati anche prodotti con marchi propri che cercano di integrare il portafoglio dell'azienda, oltre a offrire una maggiore redditività.

2.6.7 Arezzo

Arezzo & Co è leader nel settore delle calzature, borse e accessori da donna in Brasile. Con 47 anni di storia, attualmente vende oltre 13,5 milioni di paia di scarpe all'anno, oltre a borse e accessori. Ha sette marchi - Arezzo, Schutz, Anacapri, Alexandre Birman, Fiever, Alme e Vans® - con prodotti che si distinguono per qualità, design, comfort e innovazione.

I marchi di Arezzo & Co sono associati a uno stile di vita differenziato e desiderato. Con ampie linee di prodotti, sono in grado di raggiungere destinatari specifici oltre a soddisfare diverse occasioni di utilizzo.

Nel corso degli anni, l'azienda ha vinto dozzine di premi nei settori della produzione, tecnologia, innovazione, gestione, marketing e *web commerce*. È stato considerato il miglior *franchising* di scarpe, borse e accessori da donna in Brasile per diversi anni consecutivi. Ha occupato la prima posizione in diverse classifiche, tra cui il settore delle calzature, dei tessuti e dei manufatti in pelle della rivista Melhores e Maiores e della rivista Exame³¹.

Arezzo & Co è stata fondata nel 1972 da Anderson Birman, nella città di Belo Horizonte, Minas Gerais. L'azienda nasce da un sogno imprenditoriale per incantare le donne e dall'ispirazione e dal desiderio del signor Birman di collegare la produzione di calzature brasiliane, che negli anni '70 è stata fortemente influenzata dalla moda europea, la moda italiana. La società iniziò a produrre scarpe da uomo, ma presto emigrò al pubblico femminile e sviluppò il marchio che sarebbe diventato un riferimento per le scarpe e le borse da donna in Brasile: Arezzo.

Gli anni '80 furono caratterizzati dalla verticalizzazione della produzione nella regione del Minas Gerais, che consentì un maggiore controllo e qualità dei processi lungo tutta la catena di produzione, dalla materia prima al prodotto finale. All'epoca venivano prodotte circa 1,5 milioni di paia all'anno e la società contava 2.000 dipendenti.

Gli anni '90 sono stati contrassegnati da un focus sulla vendita al dettaglio. Nel 1990, il marchio Arezzo aprì il suo primo *concept store - flagship store* - su Rua Oscar Freire a San Paolo, che da allora era già un importante centro commerciale per i marchi nazionali e internazionali della città.

La Società ha iniziato a investire di più in azioni nei punti vendita, rafforzando anche le sue operazioni nel canale di *franchising*, che le ha permesso di portare i suoi prodotti su

³¹ EXAME: <https://exame.com/>

tutto il territorio nazionale. Inoltre, sono stati aperti negozi propri in centri di consumo strategici.

Fu in quel periodo che le attività produttive della società furono chiuse nel Minas Gerais e iniziò a svolgere la produzione in *outsourcing* nella regione calzaturiera di Vale do Sinos, a Rio Grande do Sul. A partire dagli anni '90, il concetto di *fast fashion* iniziò a farsi notare e le operazioni commerciali furono centralizzate a San Paolo. Durante questo periodo, Arezzo ha iniziato a specializzarsi in R&S e gestione del marchio, innovando con investimenti in marketing e comunicazione, oltre allo sviluppo sempre più rapido di nuovi modelli e tendenze.

Alexandre Birman, a 18 anni, ha fondato il marchio Schutz, inizialmente indipendente da Arezzo e con la proposta di essere un marchio di calzature per gli sport all'aria aperta, successivamente trasformato in un marchio di calzature da donna e riconosciuto per i prodotti di moda

Nel 1999, Schutz ha anche spostato la sua produzione nella città di Campo Bom, a Rio Grande do Sul, e nel 2002 ha iniziato l'espansione internazionale delle sue operazioni attraverso l'esportazione di calzature e la partecipazione alle principali fiere internazionali delle calzature.

Con l'ingresso del fondo di Private Equity Tarpon nella Società, insieme all'entrata di Tarpon, il marchio Schutz ha iniziato a essere incorporato nel gruppo. L'unione tra Arezzo, Schutz e il fondo di Private Equity ha portato grandi sinergie alla gestione familiare e complementarità al portafoglio marchi.

Inaugurato nel novembre 2008, Anacapri prende il nome da uno dei due comuni situati sull'isola di Capri. Il marchio cerca di semplificare la vita quotidiana delle donne. Qualità, prezzo, personalità e soprattutto comfort sono elementi indispensabili in ogni collezione lanciata. Ci sono circa 1.000 modelli e colori all'anno, presentati in tre raccolte principali e edizioni limitate.

Alexandre Birman, anche fondatore del marchio Schutz, ha progettato il suo omonimo marchio nel 2009, con l'intenzione di conquistare punti vendita di lusso nel mondo. Nello stesso anno, è stato scelto come "*Talent Revelation of the Year*" e ha ricevuto il premio "Vivian Infantino - Talento Emergente", dalla rivista Footwear News, in un evento sponsorizzato dalla FFANY - *Fashion Footwear Association* di New York, essendo il primo brasiliano a ricevere un premio di quella rivista. Come marchio globale, le scarpe Alexandre Birman vagano ai piedi di celebrità e icone di stile in tutto il mondo; è presente sui migliori scaffali multimarca di tutto il mondo, come Net a Porter, Bergdorf Goodman,

Saks, Harvey Nichols, oltre ai suoi quattro indirizzi sul suolo brasiliano, a Shopping Iguatemi, JK Iguatemi e Cidade Jardim, a San Paolo e allo Shopping Village Centro commerciale a Rio de Janeiro.

Facendo un altro passo verso l'istituzionalizzazione, nel febbraio 2011 Arezzo & Co è diventata una società per azioni, con le sue azioni quotate sotto il ticker ARZZ3, negoziate su BM & FBovespa Novo Mercado.

Nel settembre 2012, il *flagship store*³² di Schutz è stato aperto a New York, in Madison Avenue, il primo negozio di proprietà del gruppo fuori dal Brasile. Il lancio del negozio ha segnato il rafforzamento del marchio, aumentando la sua percezione per il pubblico nazionale e internazionale. Il mercato americano è il più grande mercato di scarpe da donna al mondo - e il vantaggio competitivo si traduce in prezzi interessanti combinati con qualità e "contenuti di moda" simili a quelli dei principali attori del lusso internazionale.

Fiever, un'allusione a FIVE (quinto gruppo del gruppo) e FEVER (febbre in inglese), è nato nel dicembre 2015 come marchio urbano, *cool* e senza pretese rivolto al pubblico giovane. Il marchio cerca sempre di innovare, al passo con questa generazione. L'icona è la *sneaker* con suola bianca che riflette l'essenza del marchio: pratica, fresca e versatile. L'operazione pilota negli Stati Uniti nel 2016 ha fatto passi importanti con l'apertura di un secondo *flagship store* a Los Angeles. Il marchio Schutz ha anche ottenuto un altro grande riconoscimento nel mercato americano: il premio "*Brand of the Year*", ricevuto da *Footwear News*, un importante veicolo di comunicazione nel settore.

A maggio, Schutz ha aperto il suo terzo negozio negli Stati Uniti, un *pop-up store*³³ nel quartiere di Soho a New York.

A maggio, il marchio Alexandre Birman ha aperto il suo primo negozio internazionale in Madison Avenue a New York come punto di riferimento rilevante nella sua storia.

Nel 2018, Arezzo & Co ha lanciato il suo sesto marchio. Con uno stile senza tempo, Alme cerca di soddisfare la domanda dei consumatori che desiderano scarpe comode ma belle per tutte le occasioni d'uso. A maggio, il primo *store* del marchio è stato aperto su Rua Oscar Freire a San Paolo.

³² *Flagship store*: Esercizio commerciale dalle caratteristiche innovative (struttura architettonica e design di avanguardia, ampia superficie espositiva, assortimento completo dei prodotti), al quale è affidato il compito di rappresentare e promuovere l'evoluzione dell'immagine e della politica commerciale di un marchio.

³³ *Pop-up Store*: Il negozio a tempo, o negozio temporaneo (*pop-up store*, *pop-up retail* o *temporary store* in americano, *pop-up shop* in inglese britannico), è un punto vendita di concezione relativamente recente.

Nel 2019, Arezzo & Co ha annunciato un accordo per essere il distributore esclusivo di calzature, abbigliamento e accessori Vans in Brasile. Per la prima volta in 47 anni, l'azienda commercializzerà un marchio che non è stato creato in casa, facendo il primo passo verso la trasformazione di Arezzo & Co in una piattaforma di gestione del marchio, ampliando la sua attenzione al mercato di abbigliamento uomo e bambino.

Originale "Off the Wall" dal 1966, il marchio Vans® crea calzature, abbigliamento e accessori con un *focus* sull'azione per pattinatori, surfisti, ciclisti BMX e snowboarder in tutto il mondo. Il marchio si collega alla cultura giovanile per promuovere l'espressione personale, l'autenticità e la progressione creativa per quasi 50 anni, mentre collega le profonde radici del marchio negli sport d'azione all'arte, alla musica e alla cultura di strada. Oggi, l'evoluzione del marchio Vans® continua. Dalla sua fondazione come azienda di *skate* originale, alla sua nascita come marchio *leader* di sport d'azione, alla sua ascesa per diventare il più grande marchio di cultura giovanile al mondo - il marchio Vans® ha assunto un potere decisamente notevole. La *mission* della società è quella di *"risvegliare i desideri identificando e interpretando le tendenze e i comportamenti delle donne, fornendo la migliore esperienza e offrendo il prodotto giusto al momento giusto."* La *vision* invece è di *"essere leader in Brasile nelle calzature e nelle borse alla moda, con una presenza internazionale, soddisfacendo i nostri consumatori con i marchi più desiderati, generando valore perenne per il nostro pubblico"*.

I principi ai quali si attengono nello svolgimento della attività sono la Trasparenza, Meritocrazia, Allineamento, Umiltà, Sfida, Autenticità, Coinvolgimento, Flessibilità e la Passione.

2.6.8 Hering

Rivolto a donne e uomini, Hering si distingue per la sua ampia accettazione in tutte le classi sociali e fasce di età, essendo riconosciuto da oltre il 90% dei brasiliani.

Lancia annualmente collezioni che si distinguono per comfort e stile. Hering si è costantemente reinventato nella sua storia di oltre 130 anni ed è in grado di sviluppare collezioni in linea con le attuali tendenze della moda, mantenendo la sua identità e tradizione.

Il marchio Hering ha anche una lunga storia di lavoro nella responsabilità sociale. Per 20 anni, è stata *partner* della campagna sul cancro al seno in *Fashion Target*, tenutasi in Brasile dall'Istituto brasiliano per il controllo del cancro (IBCC). Il marchio è stato il

primo nel Paese, autorizzato a concedere in licenza prodotti dal noto *target* blu. Un successo che ha già vestito più di otto milioni di persone.

Fondata dai fratelli tedeschi Bruno ed Hermann Hering nel 1880, Cia. Hering è una delle più antiche società brasiliane ancora in attività. Hering, aringa in tedesco, ha influenzato il logo dell'azienda è composto da due piccoli pesci, uno che simboleggia ogni fratello. Il controllo dell'azienda appartiene ancora alla famiglia Hering, che ha ampliato le aree operative al dettaglio e al sistema di *franchising*.

La sede e le principali fabbriche della Cia. Hering si trovano a Blumenau, nello stato di Santa Catarina, costituendo il più grande gruppo di datori di lavoro privati della città. È stata la prima azienda tessile brasiliana ad esportare i suoi prodotti, nel 1964. Nel 1994 la catena ha avviato il sistema di negozi in *franchising* in tutto il Brasile.

Attualmente, ci sono più di 400 negozi in *franchising* sparsi in tutte le regioni del paese, situati principalmente in centri commerciali e centri commerciali e ha 5 negozi virtuali, per i marchi Hering, Hering Kids, Dzarm, PUC e For You. Ha già costruito una fabbrica in Parnamirim, Rio Grande do Norte, e nel giugno 2015 ha aperto una nuova unità nella città di São Luís de Montes Belos, Goiás.

Negli ultimi anni, la società ha iniziato a scegliere di importare i suoi principali prodotti dalla Cina, data la competitività del mercato brasiliano a fronte dei bassi prezzi delle importazioni. La società ha anche iniziato ad avvicinarsi alle *start-up* per identificare innovazioni che possano migliorare i suoi prodotti e processi.

CAPITOLO III – Marella e iBlues

3.1 Max Mara Fashion Group: Storia

L'amore per la sartoria e la dedizione per l'abito sono un'attitudine dalle radici profonde³⁴. Marina Rinaldi, bisnonna del fondatore, nel 1850 possedeva e gestiva un importante *atelier*³⁵ nel centro di Reggio Emilia: un'attività artigianale, che si distingueva per la cura dei particolari e delle finiture. Una passione quasi viscerale, poi tramandata alla nipote, Giulia Fontanesi Maramotti, che dal 1925 iniziò l'attività di insegnamento in proprio del cucito e della modellistica, pubblicando una serie di volumi dedicati alla “teoria del taglio”. È in questo contesto che il Cavaliere Achille Maramotti fonda la prima azienda del Gruppo Max Mara nel 1951, oggi una delle più importanti *fashion house* internazionali e riconosciuta in tutto il mondo come il precursore del *prêt-à-porter* moderno: capi di abbigliamento femminile “*haute de gamme*” prodotto secondo processi industriali d'eccellenza. Un primato che il Gruppo ha consolidato nel tempo grazie all'adozione, fin dagli albori, di moderne forme di distribuzione del prodotto. Sofisticati monomarca aperti *worldwide* sulle più famose vie dello *shopping* e non solo. Milano, Parigi, Londra, Mosca, New York, Tokyo, ma anche Sud Africa, Arabia Saudita, Bahrain, Australia, Brasile e Cina. Il Gruppo ad oggi è presente in 105 Paesi con più di 2500 *store* monomarca e oltre 10000 *multi brand*. Seguendo quella aspirazione internazionale espressa fin dalle origini, già con la scelta del nome: Max Mara.

3.2 Marella

Nata come collezione nel 1976 e come società autonoma nel 1988, Marella³⁶ è un marchio di abbigliamento femminile che propone una moda *glamour*, contemporanea e facile da indossare. Le tendenze di stagione si mixano all'*italian design* in collezioni che propongono un'ampia offerta di prodotto: cappotti, giacche, abiti, accessori e piccoli pezzi *easy* pensati per una donna moderna e dinamica, che vuole piacere e piacersi.

³⁴ Consultabile su: <https://www.maxmarafashiongroup.com/overview?lang=en>

³⁵ *Atelier*: Laboratorio (di confezioni d'alta moda) o studio (di pittore, scultore, artigiano, fotografo, ecc.).

³⁶ Consultabile su: <https://brand.marella.com/it?lang=it>

Con 40 anni di esperienza, Marella ha consolidato la sua presenza sul mercato italiano ed estero, è oggi distribuita in 5 continenti, più di 50 nazioni e 200 città, ed è un'azienda altamente professionale, fondata sulla cultura del prodotto e sempre attenta all'equilibrio qualità/prezzo.

Marella è uno dei marchi più noti e prestigiosi del Max Mara Fashion Group. Nata negli anni 80' e distribuita tradizionalmente all'interno di negozi multimarca, le sue collezioni si sono rivolte fin da subito ad una donna attiva, collocata nell'orbita della prima linea Max Mara, ma con un'attenzione al mantenimento del prezzo al di sotto di una certa soglia. La linea vede soprattutto un importante sviluppo nella città di Roma, dove a cavallo degli anni 80' e 90' vive un vero e proprio momento d'oro che culmina in un interessante progetto *corner* nei punti vendita. Marella è soprattutto un progetto di collezione in continuo evolversi, sempre attenta ai cambiamenti degli stili e dei *mood* della società.

Ogni stagione si aggiorna mantenendo sobrietà di stile al femminile e proponendo silhouette, materiali e colori in linea con i cambiamenti. L'offerta è attenta e diversificata, costituita da *total look* che reinventano ed aggiornano il guardaroba delle donne.

3.3 iBlues

iBlues³⁷ è un marchio deliziosamente femminile, accattivante per forme e colori. È pensato per una giovane donna curiosa e audace, che presta attenzione al mondo della moda, ama farne parte e sa cogliere le tendenze del momento per osare e giocare col proprio *look*. La riconoscibilità dello stile, la cura dei dettagli e l'alta qualità dei materiali sono gli ingredienti che rendono iBlues il marchio di riferimento per chi ricerca *glamour* e spensieratezza. Nata nel 1975 come collezione di coordinati con *focus* sulla maglieria a complemento delle altre linee Max Mara, iBlues diventa alla fine degli anni Ottanta una collezione con proposte a *total look*. La maglieria rimane tutt'oggi un punto di forza dell'offerta insieme a un'ampia e versatile proposta di abiti. Una distribuzione altamente professionale garantisce al marchio una buona diffusione in Italia ed all'estero, in

³⁷ Consultabile su: https://it.iblues.it/new-arrivals?gclid=EA1aIQobChMIksqLobyO6gIV1MAYCh0udQ4pEAAYASAAEgKDGvD_BwE&gclsrc=aw.ds

particolare nell'Estremo Oriente. Le collezioni iBlues sono prodotte e distribuite da Marella Srl, società del Gruppo Max Mara.

3.4 Posizionamento Marella ed iBlues in Brasile

Marella e iBlues, considerando la fascia di prezzo e il pubblico a cui si rivolgono, possono essere considerati come *brand* per classe A brasiliana.

I consumatori della classe A sono più attratti da marche che hanno una maggiore esposizione nel mondo della moda e che sviluppano collezioni esclusive. Solitamente sono attirati da marchio con rilevanza internazionale e i loro negozi sono situati solitamente nei centri commerciali. Il profilo di classe A solitamente è composto da persone che amano il divertimento, la comunicazione e che trascorrono gran parte del tempo su *internet*.

La classe A ha il mondo nel palmo della mano e fa tutto con il suo *smartphone*: comunicazione, convenienza, *social network*, giochi, film e musica. Sei intervistati su dieci fanno acquisti *online* ogni mese. Seguendo sei dei nove principali mezzi di comunicazione, gli annunci pubblicitari perdono la loro rilevanza in tutti i canali che utilizza.

Questo profilo apprezza le azioni che creano esperienza ed esclusività con il prodotto/marchio, come degustazione, campione gratuito, *coupon* e sconti sulle app. Inoltre il profilo di classe A ha a disposizione molte informazioni, il che lo rende più impegnativo: il 33% confronta i prezzi sui dispositivi mobili durante lo shopping, il 70% vede i prodotti e i prezzi sull'app/*Internet* prima di andare al negozio, al 72% piace acquistare e provare nuovi prodotti, Il 55% esamina attentamente le informazioni nutrizionali, il 67% è disposto a pagare di più per i marchi che pensano all'ambiente e l'81% spende di più per prodotti che migliorano la salute.

3.5 Potenziali concorrenti

Considerando la fascia di prezzo, la tipologia di abbigliamento e la il target di pubblico è importante analizzare i tre concorrenti principali di Marella e Iblues:

3.5.1 Carmen Steffens

Nel 1993 Mario Spaniol creò un marchio di scarpe da donna che esaltava la bellezza delle donne, fornendo prodotti realizzati con pelle esclusiva, di alta qualità e con un design senza eguali.

Il marchio fu creato nella città di Franca (SP), la capitale delle calzature, in un momento in cui solo le scarpe da uomo erano privilegiate nella regione.

E sebbene fosse solo ai primi passi, il grande salto è arrivato nel 1995, quando Monalisa Spaniol ha assunto il ruolo di direttore creativo. In questo momento, il marchio acquisisce un nuovo DNA, iniziando la sua traiettoria di crescita nel mercato della moda.

Dopo aver conquistato il Paese con il suo stile unico e prodotti di alta qualità, non ci volle molto perché il marchio attraversasse i confini internazionali. Nel 2000, l'espansione in America Latina era già una realtà nell'intera rete di *franchising*. Questo successo è stato riconosciuto nel 2006, con il premio per il miglior *franchising* in Brasile, con solo 160 negozi aperti. Nel 2008 il marchio brasiliano ha attraversato l'Oceano Atlantico e ha portato tutto il suo splendore nella città della luce. Durante questa traiettoria, grandi star come Madonna, Jennifer Lopez, Mariah Carey e Paris Hilton si sono arrese al *glamour* di Carmen Steffens.

Con la crescita di Carmen Steffens, l'industria di Spaniol è diventata più grande. Ci sono 3.400 impiegati in sei stabilimenti in quattro città. La conceria è tra i sei fornitori in tutto il mondo che servono la casa automobilistica Hyundai. Le unità accessorie mantengono una produzione media di 10.000 paia di scarpe al giorno. Ma il differenziale del suo sistema - il segreto copiato dagli italiani - è la capacità di produrre una piccola quantità di ciascun modello, unita a una grande diversificazione dei prodotti. Il risultato di questa diversificazione sono pezzi vari e più esclusivi. Secondo Spaniol, l'azienda produce un massimo di 4.000 scarpe identiche, contro una media di mercato che dovrebbe aggirarsi intorno alle 15.000 copie per pezzo.

La catena Carmen Steffens ha 560 negozi, 45 dei quali situati in grandi città in 19 paesi. L'elenco comprende Parigi, Hollywood, Las Vegas, Orlando, Marbella, Spagna e Perth, Australia.

3.5.2 Restoque

La società è stata fondata nel 1982, sotto il nome di *Restoque Comércio de Roupas Ltda*, da due rinomati professionisti del mercato della moda brasiliano. Nel 1988 è stato creato il marchio Le Lis Blanc, con l'obiettivo di sviluppare un business della moda femminile

rivolto al pubblico ad alto reddito. Il primo negozio Le Lis Blanc è stato aperto nel 1988, a Shopping Iguatemi, nella città di San Paolo. Tra il 1988 e il 2005, la Società ha ampliato le proprie attività di vendita al dettaglio attraverso i propri negozi, ha lanciato il canale multimarca e ha aperto negozi con licenza in diverse città del Paese. Nei tre anni seguenti, la Società ha aggiunto le linee di prodotti per la decorazione e l'abbigliamento per bambini e il suo portafoglio, diversificando la sua linea di prodotti e rafforzando l'associazione del marchio con quello che crediamo essere uno stile di vita desiderato e sofisticato. Nel 2008, la Società è diventata pubblica (IPO) presso B3 - Brasile, Bolsa, Balcão (nome attuale di BM & FBOVESPA SA - Borsa, merce e futures) e ha utilizzato i fondi principalmente per espandere la propria base di negozi propri, riacquistare negozi con licenza e iniziare il processo di espansione dei loro marchi. Nel 2008 la Società ha aumentato il numero di negozi del 200%, passando da 11 negozi della società a gennaio a 33 negozi alla fine dello stesso anno. Sempre nel 2008, la società ha acquisito il marchio Bo.Bô - Bourgeois Bohême.

La società ha riprogettato e riposizionato il marchio e ampliato il portafoglio di prodotti, in modo che oggi sia il suo marchio più alto standard, venduto attraverso 35 negozi propri, nonché attraverso 210 *boutique* multimarca, che rappresentano il 31 dicembre 2017, 7,0% dei ricavi della Società nell'anno. Nel 2011, la società ha acquisito John, che vendeva jeans attraverso una piccola catena all'ingrosso. Nel 2012 la linea di prodotti è stata ampliata ed il marchio è stato lanciato al dettaglio attraverso i propri negozi. Attualmente John ha 55 negozi propri e il marchio è venduto anche da 1.512 negozi multimarca. Sempre nel 2012, la Società ha acquisito i diritti sul marchio Rosa Chá, che non includeva dipendenti o altri beni. Possedendo il marchio, ha ampliato il suo concetto, originariamente limitato al *beachwear*, e ha ampliato il suo portafoglio di prodotti per includere anche la moda *casual* e giovanile. Nel 2014, il marchio Rosa Chá è stato rilanciato sul mercato, attualmente con 19 negozi propri. Con la fusione di azioni di Dudalina, divenuta la sua consociata interamente controllata, la Società ha aggiunto al suo portafoglio uno dei marchi più conosciuti di camicie sul mercato, oltre ai marchi Individuale e Base detengono anche 74 negozi propri dei marchi Dudalina, incentrati sul pubblico maschile e femminile, e oltre 4.400 clienti multimarca distribuiti in tutte le regioni del Brasile.

Dudalina è un'azienda fondata nel 1957 e focalizzata sulla produzione e commercializzazione di camicie. Nel corso della sua storia, Dudalina si è consolidata come un noto marchio di camicie di alta gamma e ha ampliato la sua linea di prodotti con

articoli complementari. Al 31 dicembre 2017, la Società aveva 286 negozi propri, distribuiti tra 5 dei suoi 7 marchi (Le Lis Blanc Deux, Dudalina, Bo.Bô - Bourgeois Bohême, John e Rosa Chá); 39 punti vendita, 14 *franchising* in Brasile, 15 *franchising* all'estero, oltre a vendere i loro prodotti a circa 4.800 negozi multimarca. La società ha anche quattro unità produttive negli stati di Santa Catarina, Paraná e Goiás e due centri di distribuzione negli stati di San Paolo e Goiás.

La loro presenza si è affermata nel tempo nel mercato dell'abbigliamento di alta gamma brasiliano; la posizione di *leadership* nei segmenti in cui operano, investimenti nel marketing, *visual merchandising* e nella qualità dei loro prodotti e differenziazione dei marchi in generale - che sono altamente riconosciuti e riflettono uno stile di vita desiderato e sofisticato - hanno generato un alto livello di fidelizzazione della clientela. Un gruppo di clienti che rappresenta il 20% delle vendite di Le Lis Blanc effettua acquisti nei loro negozi, in media, 18,2 volte l'anno. Nel caso di John, i clienti che rappresentavano la stessa percentuale delle entrate del marchio acquistano, in media, 8,1 all'anno. A Dudalina, i clienti che rappresentano il 20% delle entrate del marchio hanno acquistato 6,1 volte l'anno. Infine, presso Bo.Bô, i clienti che rappresentano il 20% delle entrate del marchio hanno acquistato 16,7 l'anno.

Creazioni differenziate e ampio richiamo al marchio. I loro gruppi creativi si concentrano sull'identificazione delle tendenze della moda e sullo sviluppo di prodotti di alta qualità per il mercato brasiliano e per i clienti, che riflettono uno stile di vita compatibile con l'immagine differenziata proiettata dai loro marchi. I clienti associano i loro marchi a prodotti di abbigliamento e accessori moda di alto livello, stile e qualità. Restoque ha una forte presenza *online* e nei *social media*, hanno diversi livelli di coinvolgimento e penetrazione e tale presenza ha mostrato un'alta crescita del commercio elettronico.

Hanno sviluppato i prodotti per raggiungere un'ampia varietà di stili e occasioni, che, a loro avviso, li distinguono da altri rivenditori brasiliani e internazionali, permettendo di concentrare l'attenzione su una vasta gamma di donne, uomini, adolescenti e bambini di varie età e con profili complementari tra i loro marchi. La gamma di prodotti copre diversi stili e opzioni d'uso sia di giorno che di notte, dal casual al classico, dal moderno al tradizionale, con una vasta gamma di prezzi, oltre ai nostri prodotti decorativi, cosmetici e calzature

I negozi sono progettati per offrire ai clienti un'esperienza di acquisto differenziata. Riteniamo che le posizioni selezionate e il diverso *layout* dei loro negozi, insieme alla presentazione organizzata e accattivante dei prodotti, rafforzino la loro immagine di

marchi di abbigliamento di fascia alta. Cercano di offrire un servizio clienti personalizzato attraverso squadre appositamente formate per questa funzione. Si ritiene che questo servizio personalizzato si traduca in una maggiore fedeltà dei clienti. Cercano di rendere l'esperienza di *shopping* nei negozi facile e piacevole e con *aree lounge*, caffetterie, ampi spogliatoi, tra le altre iniziative differenziate.

Il modello di gestione si basa sull'analisi di informazioni obiettive sulle prestazioni di ciascuno dei canali di vendita, ciascuno dei marchi, ciascuno dei negozi e ciascuno dei venditori. Sviluppano le operazioni al fine di rispondere ai cambiamenti della domanda e, allo stesso tempo, mantenere livelli adeguati di inventario.

La gestione è composta dai maggiori azionisti e amministratori professionisti esperti, che unisce una profonda conoscenza del settore al dettaglio brasiliano di articoli di alto livello con una visione aziendale chiara ed esperta.

Le Lis Blanc

Nel 1988 è stato creato il marchio Le Lis Blanc, con l'obiettivo di sviluppare un *business* della moda femminile rivolto al pubblico ad alto reddito.

Il primo negozio Le Lis Blanc è stato aperto nel 1988, a Shopping Iguatemi, nella città di San Paolo. Tra il 1988 e il 2005, la Società ha ampliato le proprie attività di vendita al dettaglio attraverso i propri negozi, ha lanciato il canale multimarca e ha aperto negozi con licenza in diverse città del paese.

Le Lis Blanc è un marchio di fascia alta che riflette uno stile di vita moderno con un ampio portafoglio di prodotti, dall'abbigliamento all'arredamento per la casa, e noto per essere in grado di soddisfare tutte le esigenze delle donne, di giorno in giorno all'abbigliamento festa. Le Lis Blanc è anche commercializzato al pubblico maschile attraverso la linea Noir, Le Lis, oltre ad avere linee per bambini, decorazioni per la casa, accessori, cosmetici e trucco.

Dudalina

Dudalina è il marchio *leader* di camicie di alta gamma in Brasile e ha acquisito notorietà nel mercato per la qualità dei suoi prodotti, che combinano taglio impeccabile, *design* differenziato e materia prima di alta qualità. Dudalina è sinonimo di un elevato *standard* di finitura, la cui tecnologia è stata sviluppata in oltre cinquant'anni di storia.

John John

John John è stato fondato nel 2006, focalizzato sull'abbigliamento jeans, con lavaggio e design esclusivi. Sviluppato tecniche uniche di lavaggio dei jeans in linea con le più recenti tecnologie del segmento.

Nel 2011, la società ha acquisito John John, che ha venduto jeans attraverso una piccola catena all'ingrosso. Nel 2012 la linea di prodotti è stata ampliata ed il marchio è stato lanciato al dettaglio attraverso i propri negozi. John John offre una vasta gamma di prodotti unisex, con particolare attenzione alla linea di jeans, nonché t-shirt, scarpe e abiti. Nel 2015, la società specializzata in ricerche di mercato *HSR Specialist Researchs* ha pubblicato uno studio condotto in tutto il paese tra i consumatori di fascia alta che ha eletto John John come il marchio di jeans più amato dai brasiliani, davanti a marchi internazionali.

Bo.Bô

Creato nel 2006, il marchio Bo.Bô, appartenente al gruppo Restoque, è oggi uno dei marchi più prestigiosi e lussuosi del paese. Incentrato sulle giovani donne con il loro stile, Bo.Bô vende prodotti di alta qualità in pelle, seta, camoscio, uncinetto, maglieria, pizzi e ricami. Scarpe, accessori, vestiti e profumi sono alcuni degli articoli presenti in oltre 40 negozi in tutto il paese.

Il termine Bo.Bô comprende due concetti: Bourgeois, che rappresenta l'aspetto di professionisti cosmopoliti di successo, inserito in un ambiente culturale e intellettuale, e Bohême, libertà di spirito, modernità, atteggiamento progressista e umanitario, che li obbliga a impegnarsi in cause. sociale.

Rosa Chá

Rosa Chá offre un ampio portafoglio di prodotti di abbigliamento e accessori in uno stile *casual* per il pubblico femminile giovane. Dopo aver acquisito i diritti sul marchio Rosa Chá nel 2012, hanno riunito una squadra di progettazione e stile, ampliato la linea di prodotti e progettato un nuovo *look* da negozio. Nel luglio 2014, hanno rilanciato il marchio Rosa Chá con l'apertura di negozi nei principali punti del Paese.

Individuale

Individuale offre quello che pensano possa essere un portafoglio completo di prodotti di abbigliamento per il pubblico maschile con un alto potere d'acquisto e uno stile

contemporaneo, che spazia dal *casual* al sociale, con penetrazione principalmente nelle città di piccole e medie dimensioni in tutto il Paese.

Base

Base offre un portafoglio di abbigliamento casual per il pubblico femminile e maschile giovane, distribuito esclusivamente sul canale all'ingrosso e focalizzato sulle città all'interno del paese. Il marchio Base ha 20 anni di storia. Tradizionalmente ha servito solo il pubblico maschile, avendo ampliato le sue operazioni alle donne nel 2012.

3.5.3 Grupo Soma

La loro storia inizia nel 2010, con la fusione di due grandi marchi: ANIMALE e FARM. Pieno di personalità e *leader* nel segmento della moda femminile, il sindacato ha da allora riflesso l'obiettivo di costruire marchi che generino passione e siano fonte di ispirazione sia per i suoi clienti che per il mercato. Nel 2014 viene aggiunta la presenza di FÁBULA, la moda per bambini di Farm. Si aggiunge anche FYI e contemporaneamente A. Brand. Un anno dopo, Foxton ha rafforzato il loro portafoglio con il suo abbigliamento maschile. Nel 2017, invece accolgono nel gruppo l'eleganza del marchio CRIS BARROS nel gruppo. L'anno seguente appare Off Premium, con collezioni di moda brasiliana. E nel 2019, Animale ottiene ancora più raffinatezza con i suoi marchi Animale Jeans e Animale Oro.

Una dei più grandi segni distintivi del Grupo Soma è l'attenzione al mantenimento dell'essenza creativa di ciascuno dei suoi marchi. Rafforzano i loro fornendo il supporto necessario a ogni gruppo creativo e allo stesso tempo facilitando l'ingresso di nuove acquisizioni. La cultura dell'innovazione denota il gruppo nel suo complesso, cercando di mettere i marchi sempre davanti al suo segmento.

Animale

Il marchio nasce dall'idea dei fratelli Jatahy nel 1991. Da allora, Animale è diventato uno dei più grandi marchi di moda in Brasile. Lusso e raffinatezza sono le parole d'ordine, in pezzi *must-have* e collezioni ben rifinite che inevitabilmente compaiono in qualsiasi guardaroba femminile. Aprendo la settimana della moda di San Paolo dal 2008, le sfilate culminano nelle più belle campagne del marchio.

Farm

Nel 1997, le amiche Kátia Barros e Marcello Bastos hanno allestito uno stand dal marchio FARM a Babilônia Feira Hype. Solo due anni dopo hanno aperto il suo primo negozio. Sebbene lo "stile di vita FARM" si è già diffuso in tutto il Brasile e persino in tutto il mondo, la ragazza di Rio rimane l'ispirazione per il tuo collezioni così colorate e modellate. In buone carioquês, FARM è meno saltato alto e più piede nella sabbia.

Fábula

Fábula è nato nel 2008 dal desiderio dei membri di FARM di tradurre questa esperienza per la moda dei bambini. Le collezioni sono un invito vivacemente giocoso, dove l'unico la regola è conforto e creatività. Nel 2010 il marchio è stato incorporato da SOMA, insieme a FARM. Attualmente sono uscite le sue stampe illustrate di vestiti per decorare oggetti di decorazione. L'immaginazione libera e leggera e perdere non è un limite al divertimento!

A. Brand

Fondata nel 2009, A. Brand è un marchio carioca ispirato alle donne contemporanee, che rivela a personalità forte ma allo stesso tempo femminile e seducente. Il rigore nella costruzione dei modelli, il *design* degli accessori e i dettagli fatti a mano, alleati alla tecnologia accurata vengono tradotti nei pezzi con buon umore. Con un'anima cosmopolita, il marchio unisce in un sofisticato e divertente uno stile più semplice della donna.

Foxton

Foxton aggiorna i classici di guardaroba maschile in modo pratico e comodo. Essere contemporanei sta celebrando atteggiamenti, storie e prodotti che si incrociano tempo e rimane attuale. Saper riconoscere i veri classici. Ed evolvere. Nato a Rio de Janeiro 16 anni fa e comandato fino ad oggi dagli stilisti Rodrigo Ribeiro e Marcella Mendes, il marchio diventa di proprietà del Grupo Soma nel 2015, diventando l'unico marchio di moda maschile nel gruppo. Attualmente in fase di espansione, il marchio è anche sbarcato a San Paolo e Belo Horizonte, ribadendo la sua presenza in principali capitali del Brasile.

Cris Barros

Cris Barros ha creato il suo marchio omonimo nel 2002 con un'identità sorprendente, femminile, moderno, con tagli fluidi e meticolosamente costruito. Nel 2016 il marchio si è unito a Soma, mantenendo la sua filosofia basata sul Design, sull'innovazione e sull'esclusività. Come con altre marche nel gruppo, il dna di Cris Barros è rigorosamente conservato, con la presenza della stilista sempre davanti alle collezioni.

Off Premium

Off Premium è stato creato per fornire parti di qualità ad un prezzo accessibile. Con ricambi e azioni giornalieri promozioni costanti, il marchio è stato consolidato come un irresistibile *outlet* che vende ultime raccolte di nomi top della moda brasiliana. Off Premium ha negozi fisici principalmente centri commerciali in Brasile. E nel commercio elettronico trovi i marchi Animale, Farm, Osklen, New Balance, FYI, A. Brand, Mr. Cat, ATEEN, Cris Barros, Valisere, euro, Fossil, Cia. Marítima, Adidas, Marc Jacobs, Michael Kors, Technos, Jansport e altro ancora.

3.6 Marella e iBlues: considerazioni

Sicuramente i negozi del Max Mara group dovranno essere situati in posizioni di fascia alta e soprattutto se il target è la classe A si dovranno trovare in centri commerciali.

Il segmento dei negozi di abbigliamento di fascia alta in Brasile è caratterizzato da una presenza limitata di concorrenti internazionali e un ampio predominio di concorrenti nazionali.

La presenza di concorrenti multinazionali in Brasile è limitata a causa di una serie di barriere all'ingresso, tra cui spiccano: (i) rapporti con i centri commerciali; (ii) spazio disponibile nei centri commerciali; (iii) difficoltà logistiche e distributive, (iv) ampia presenza del canale multimarca; (v) quadro fiscale complesso; (vi) volatilità del tasso di cambio; (vii) calendario di raccolta invertito per l'emisfero settentrionale; (viii) tassazione sulle importazioni di prodotti tessili; e (ix) complessità dell'adattamento dei sistemi operativi alla realtà brasiliana. Il Brasile tradizionalmente non ha catene di grandi magazzini affermate in grado di distribuire prodotti con marchi di terze parti.

La distribuzione di abbigliamento e prodotti correlati in Brasile è limitata ai negozi dedicati (di proprietà o in franchising) a un marchio o ai piccoli negozi multimarca locali

che vendono prodotti di terze parti. Questi negozi multimarca non formano una catena, al contrario, di solito sono di proprietà indipendente di un singolo proprietario (famiglie o individui). Sebbene costituiscano un canale di distribuzione rilevante per i prodotti ad alto reddito, raggiungere questa rete richiede una grande sfida di credito, l'organizzazione e la gestione di una struttura logistica globale con portata regionale e presenza nazionale.

Il settore della vendita al dettaglio di abbigliamento brasiliano ha un alto livello di frammentazione, composto principalmente da piccole imprese e negozi al dettaglio locali, che spesso hanno una piccola scala, una piccola base di fornitori e una bassa efficienza operativa. Gran parte del mercato è concentrato nelle piccole imprese locali sparse in tutto il paese.

Avendo il Brasile un mercato di retail con un alto livello di frammentazione, composto da piccole imprese e negozi al dettaglio sarebbe conveniente costituire una partnership con il Grupo Soma. Da tempo uno dei più grandi segni distintivi del Grupo Soma è l'attenzione al mantenimento dell'essenza creativa di ciascuno dei suoi marchi. Rafforzano i loro fornendo il supporto necessario a ogni squadra creativa e allo stesso tempo facilitando l'ingresso di nuove acquisizioni. La cultura dell'innovazione denota il gruppo nel suo complesso, cercando di mettere i marchi sempre davanti al suo segmento. Il gruppo è aperto all'entrata di nuovi marchi da inserire nel suo *portfolio*.

CONCLUSIONI

L'opzione migliore per entrare nel mercato brasiliano per Marella e iBlues sarebbe quella di costituire una *partnership* con il gruppo di moda Soma. Il segno distintivo del gruppo è appunto quello di mantenere l'essenza creativa di ciascuno dei suoi marchi. È inoltre sempre aperto ad accogliere nuovi *brand* esistenti per aumentare la potenza sul territorio. Una strategia di importazione invece, a causa di un sistema tributario complesso e costoso porterebbe a risultati sicuramente negativi per l'azienda. Inoltre il *know how* raggiunto dall'azienda e la conoscenza del territorio e dei consumatori del gruppo Soma dovuta all'esperienza, potrebbe dare agevolazioni maggiori e portare a strategie più efficaci per il Max Mara Group. Inoltre i marchi controllati dal gruppo sono tutti *brand* di alta moda, con un *target* molto alto della popolazione, che potremmo considerare il medesimo anche per Marella e iBlues. Il posizionamento dei negozi del Gruppo Soma sono i centri commerciali più famosi e ricchi e le vie più famose delle città brasiliane inoltre, come si evince dall'analisi, il gruppo attua una politica *e-Commerce* molto forte e già avviata da tempo, fattore molto importante per l'economia brasiliana, che è sempre più improntata verso un'economia digitale.

BIBLIOGRAFIA

AIROLDI, G., BRUNETTI, G., & CODA, V. (1998). *Economia aziendale*. Bologna: il Mulino.

SANDRA R. TURCHI (2000), *Estratégias de Marketing Digital e E-Commerce*. São Paulo: Atlas

P. KOTLER, K. KELLER, F. ANCARANI, M. COSTABILE, (2017), *Marketing Management*, 15a edizione, Milano: Pearson Italia

ANTONIO CARLOS GIULIANI (2011), *Retail in Brazil*, Brasilia: LAP Lambert Academic Publishing

JOAO BRAGA (2019), *Historia da moda no brasil: Das Influencias as autorreferencias*, São Paulo: Disal Editora

TANIA LIMEIRA (2017), *Comportamento do consumidor brasileiro*, São Paulo: Saraiva

FERNANDA BARROS DOS SANTOS (2000), *Raça e classe no brasil*, Rio De Janeiro: Gramma Livraria e Editora

RUDIGER DORNBUSCH, STANLEY FISCHER, RICHARD STARTZ, GIUSEPPE CANULLO, PAOLO PETTENATI (2017), *Macroeconomia*, Milano: McGraw-Hill Education

FRANCO FONTANA, MATTEO CAROLI (2017), *Economia e gestione delle imprese*, Milano: McGraw-Hill Education

DAVID A. BESANKO, RONALD R. BRAEUTIGAM (2016), *Microeconomia*, Milano: McGraw-Hill Education

EDGARD BARKI, JURACY PARENTE (2014), *Varejo No Brasil: Gestão E Estratégia*, São Paulo: Atlas

MARCELO GAZZANO (2014), *Inflação e crises: o Papel da Moeda*, São Paulo: Atlas

SITOGRAFIA

<http://sbvc.com.br/>
<http://sbvc.com.br/conteudos/estudos/>
<http://sbvc.com.br/ranking2019/>
<https://pt.slideshare.net/ratinecas/ranking-do-varejo-brasileiro-2019-sbvc>
<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/as-marcas-mais-amadas-pelos-brasileiros-de-cada-classe-social/>
<https://exame.com/marketing/as-lojas-preferidas-de-cada-classe-social-em-8-categorias/>
https://istoe.com.br/195047_COMO+OS+BRASILEIROS+GASTAM/
<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/04/29/15-dos-brasileiros-fazem-supermercado-online.html>
<https://www.ibge.gov.br/>
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/estimativa-da-populacao-do-brasil-passa-de-210-milhoes-diz-ibge>
<https://www.lojasrenner.com.br/>
<https://www.riachuelo.com.br/>
<https://www.c-and-a.com/it/it/shop>
<https://www.dafiti.com.br/>
<https://it.privalia.com/public/>
<https://br.privalia.com/public/>
<https://www.mercadoeconsumo.com.br/2019/02/11/outlet-privalia-crece-160-em-2018/>
<https://pressroom.privalia.com/brazil/privalia/>
<https://www.ocafezinho.com/2018/06/12/a-disputa-da-classe-media-mais-uma-analise-do-datafolha/>
<http://www.abep.org/blog/tag/consumo/>
<https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/rsb-21-perfil-do-consumidor-brasileiro/>
<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/o-novo-perfil-do-consumidor-brasileiro-e-a-transformacao-digital-no-varejo/>
<https://blog.geofusion.com.br/10-mapas-para-entender-o-perfil-do-consumidor-brasileiro>
<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/06/21/cinco-perfis-consumidor/>
<https://www.clientesa.com.br/ebusiness/66796/o-perfil-do-e-consumidor-brasileiro>
<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/o-novo-perfil-do-consumidor-brasileiro-e-a-transformacao-digital-no-varejo/>
<https://www.pernambucanas.com.br/>

<https://www.marisa.com.br/>

<http://arezzoco.com.br/a-companhia/historico-e-perfil-corporativo/>

<https://exame.com/negocios/hering/>

<https://www.maxmarafashiongroup.com/?lang=en>

https://it.wikipedia.org/wiki/Max_Mara

<https://it.marella.com/new->

[arrivals?gclid=EAlalQobChMIml2xo96L6gIVuIBQBh1knw31EAAAYASAAEgKt4PD_BwE&gclid=aw](https://it.marella.com/new-arrivals?gclid=EAlalQobChMIml2xo96L6gIVuIBQBh1knw31EAAAYASAAEgKt4PD_BwE&gclid=aw)

[.ds](#)

<https://it.iblues.it/new->

[arrivals?gclid=EAlalQobChMIoOGlxd6L6gIVSuvCh205gPvEAAAYASAAEgL6FPD_BwE&gclid=aw](https://it.iblues.it/new-arrivals?gclid=EAlalQobChMIoOGlxd6L6gIVSuvCh205gPvEAAAYASAAEgL6FPD_BwE&gclid=aw)

[ds](#)