

Dipartimento
di Scienze Politiche

Cattedra Sociologia Economica

L'internazionalizzazione del Made in Italy in Brasile Caso EATALY

Prof.ssa Simona Fallocco

RELATORE

Isabel Ferrante

STUDENTE

Matr. 086362

MATRICOLA

Anno Accademico 2019/2020

Sommario

INTRODUZIONE	1
1. IL POTERE DEL MADE IN ITALY	4
1.1 Il made in Italy nel commercio agroalimentare (segmenti che copre, cifre, export dove e quanto, player principali)	7
1.1.1 Segmenti	7
1.1.2 Cifre Export	9
1.1.3 Player	10
1.2 Strategie e modalità d'entrata delle imprese nei mercati esteri	11
1.2.1 Piccole e medie imprese	11
1.2.2 Multinazionali	13
1.2.3 Internazionalizzazione verso LATAM	15
1.3 Marketing per l'Internazionalizzazione	17
1.3.1 Network Marketing - Il marketing come un insieme di relazioni	18
2. BRASILE, LA B DEI BRIC	22
2.1 RAPPORTI BILATERALI TRA ITALIA E BRASILE	26
2.2 CLASSE DEDITA AL CONSUMO	31
2.3 ANALISI SWOT PER FARE BUSINESS IN BRASILE	35
3. L'AZIENDA EATALY	42
3.1 I PUNTI VENDITA DI EATALY IN ITALIA E ALL'ESTERO	46
3.2 EATALY IN BRASILE	50
3.3 STRATEGIE DI MARKETING DI EATALY	52
CONCLUSIONE	54
BIBLIOGRAFIA	58
ABSTRACT	66

INTRODUZIONE

Gli argomenti trattati nella seguente tesi studiano e vanno ad indagare sul significato e sul valore del Made in Italy, sulle modalità in cui l'internazionalizzazione dell'economia italiana possa prendere piede, in un contesto di continue sfide poste dalla globalizzazione, nei mercati racchiudenti le migliori opportunità per le PMI. Inoltre, la mia ricerca sarà incentrata sui motivi per cui, tra i paesi emergenti, il Brasile può essere considerato uno dei più attrattivi e per finire verrà analizzato il caso dell'impresa italiana Eataly con sede a Sao Paulo.

Il mio interesse nei confronti di questo argomento è scaturito da una presa di coscienza sull'attrattività del Made in Italy in Brasile, derivante dallo Scambio Bilaterale da me svolto presso l'università Fundação Armando Alvares Penteado di Sao Paulo, dove molti dei corsi svolti erano incentrati sull'internazionalizzazione delle aziende straniere e sulle strategie più efficaci per entrare nel mercato Brasiliano.

L'internazionalizzazione nasce con lo scopo di scoprire nuove opportunità transfrontaliere, dalla perseveranza nel vedere l'espansione delle proprie attività e dalla volontà di fornire prospettive future alla vita aziendale.

Lo scopo di questa ricerca è quello di comprendere come sfruttare al meglio le opportunità che la globalizzazione offre. La globalizzazione, che ha caratterizzato l'era corrente, con la sua venuta ha generato la conseguente comparsa di nuovi e numerosi scenari globali, di conseguenza, l'internazionalizzazione è divenuta una necessità per le piccole e medie imprese. Questo nuovo fenomeno di interdipendenza globale ha unito il mercato domestico con il mercato estero, trasformandolo in un luogo unico, all'interno del quale, tutti i diversi paesi operano. Operare all'interno di una dimensione internazionale, dona alle imprese carattere competitivo grazie alle relazioni che si creano, alle competenze che si acquisiscono e alla reputazione che ne segue.

Le strategie che un'azienda può seguire per internazionalizzarsi sono numerose, le più utilizzate consistono nel ricorrere ad esportazioni dirette e indirette nelle quali l'attività produttiva dell'impresa e lo sviluppo delle competenze restano all'interno del paese d'origine, le alleanze strategiche che

permettono all'impresa di entrare in un mercato estero tramite collaboratori esterni, gli investimenti diretti esteri, i quali permettono all'impresa di espandersi all'interno di un nuovo mercato per posizionare le attività di produzione in paesi esteri o per acquistare delle competenze che le permettano di competere nel proprio mercato a livello internazionale.

In un mondo sempre più globalizzato, le aziende devono dimostrare una buona capacità di tenuta internazionale soddisfacendo la crescente richiesta della domanda estera, e devono inoltre sapersi distinguere tramite l'offerta di qualcosa di unico, nel caso dell'Italia si tratta del Made in Italy, simbolo della creatività italiana.

Nella prima parte del primo capitolo andremo ad analizzare il Made in Italy, definito da Fortis come un insieme di settori operanti nel campo dell'Abbigliamento-Moda, Arredo-Casa, Automazione-Meccanica, con un focus sul settore agroalimentare, relativamente ai segmenti, all'export, ed ai player principali che sono per il settore agroalimentare Barilla e Ferrero. Susseguentemente, analizzeremo come le piccole e medie imprese, o PMI, possono avviare la propria internazionalizzazione verso mercati esteri e, specificatamente, verso la macro area LATAM che identifica il Sud America. Il tema delle PMI risulta particolarmente centrale nel Made in Italy, in quanto il 75% delle imprese italiane appartengono a questa categoria per un totale di 760mila aziende. In conclusione, analizzeremo una specifica tecnica di marketing a supporto dell'internazionalizzazione che risulta particolarmente efficace per le piccole e medie imprese, ovvero il Marketing come insieme di relazioni che punta alla creazione di network tra varie aziende e service providers per sostenersi a vicenda.

Nel secondo capitolo ci concentreremo sul paese Brasile come destinazione di arrivo per le imprese che desiderano internazionalizzarsi verso una delle più grandi economie in crescita del mondo e appartenente al gruppo di paesi del BRIC, un neologismo che accomuna in un'unica sigla le quattro nazioni che in questi primi anni del III millennio stanno conoscendo uno sviluppo economico stupefacente, ovvero Brasile, Russia, India e Cina.

In questo capitolo, saranno inoltre analizzate le caratteristiche che lo rendono idoneo ad essere una meta ambita dalle multinazionali e dalle piccole e medie imprese di tutto il mondo, categoria, quella delle PMI, che rappresenta la grande maggioranza delle imprese italiane con il 75%.

In particolare, verranno analizzate le caratteristiche della classe sociale brasiliana, il rapporto tra il Brasile e l'Italia, e sarà utilizzata una SWOT Analysis per meglio comprendere punti di Forza, di Debolezza, le Opportunità, e le Minacce del contesto socio-economico-culturale Brasiliano. In breve, il secondo capitolo servirà a spiegare come e perché le aziende sono interessate al mercato Brasiliano.

Nel terzo capitolo sarà analizzato il caso di una delle aziende italiane che più si sono affermate all'interno dell'economia Brasiliana: EATALY. Nella prima parte verrà raccontata la storia dell'azienda con particolare attenzione ai suoi punti di forza e alle ragioni del suo successo internazionale. Nella seconda parte, ho ritenuto che fosse opportuno esporre le strategie di EATALY a livello internazionale, cercando di spiegare come l'azienda è riuscita ad affermarsi fuori dell'Italia. Infine, nell'ultimo paragrafo del capitolo, verrà analizzato il caso specifico di EATALY in Brasile, inaugurato il 19 maggio 2015 nella città di Sao Paulo.

1. IL POTERE DEL MADE IN ITALY

Definire il Made in Italy non è semplice poiché il concetto e la comprensione del tema può variare largamente a seconda della prospettiva da cui lo si considera. Il Made in Italy può infatti essere considerato da una prospettiva legale, o relativa al tipo di azienda, o ancora dal punto di vista del consumatore. Conseguentemente, a seconda della tipologia di prospettiva che si applica, una diversa definizione può essere formulata. Il Made in Italy, definito da Becattini G. “l’insieme dei prodotti di un complesso di settori che, nell’immaginario collettivo del mondo, sono strettamente associati all’immagine del nostro paese, consacrata e ribadita ossessivamente dai media”¹

Caratterizza tutti quei prodotti rappresentativi dello stile di vita italiano, apprezzato dai consumatori di tutto il mondo, plasmato dai media e dalla cultura popolare occidentale come sinonimo di qualità. Dall’abbigliamento al cibo, lo "stile di vita italiano" è diventato sinonimo di "bella vita". Il termine “Made in Italy” è in grado di suscitare, in tutto il mondo, l’idea dei prodotti italiani, i prodotti che rientrano sotto tale etichetta sono estremamente ricercati nei mercati stranieri.

Negli anni 90 alcuni economisti tra cui Marco Fortis e Quadrio Curzio hanno rielaborato l’idea del “Made in Italy”, fino a quel momento, utilizzato per indicare principalmente brand di lusso e case di moda italiane. La nuova dicitura voleva far rientrare all’interno del “made in Italy” tutte le eccellenze del sistema produttivo italiano, di seguito le parole di Marco Fortis per indicare la percezione che si aveva a quel tempo del “Made in Italy”: “Quando si parla di Made in Italy è quasi inevitabile che l’opinione pubblica pensi subito e principalmente ai vestiti di Versace, Valentino e Armani, alle catene di abbigliamento casual di Benetton, alle borse di Gucci e di Fendi, alle scarpe di Della Valle e Ferragamo: insomma la moda italiana. Oppure il pensiero corre alla Ferrari, considerata come una vera e propria bandiera del nostro paese. Ma il Made in Italy è un fenomeno più complesso, che tocca diversi settori ed

¹ Becattini G., Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana. Il Mulino, 2007

attività economiche del sistema Italia, spaziando dai più svariati beni industriali sino ai prodotti tipici dell'agricoltura ed anche al turismo”².

L'espressione made in Italy è diventata più importante del semplice marchio di origine: è diventata sinonimo di qualità, di eccellenza e affidabilità. Le nuove sfide poste dalla globalizzazione, in particolare la crescente concorrenza della Cina nel settore manifatturiero, hanno sollevato domande sul futuro dello sviluppo del nostro paese e hanno costretto aziende, istituzioni e governi a riconsiderare le strategie aziendali e le politiche economiche. L'industria italiana deve essere adeguatamente protetta da forme di concorrenza sleale e di contraffazione.

Fortis, definisce Made in Italy un insieme di settori operanti nel campo dell'Abbigliamento-Moda, Arredo-Casa, Automazione-Meccanica e comparto Alimentare. Una definizione di Made in Italy basata sulle “quattro A” che rappresentano, i fattori traino del sistema Italia, il cuore del Made in Italy, simbolo di qualità e creatività italiana. M. Fortis nel 2005 ha identificato i cinque "pilastri" del Made in Italy su scala globale (gruppi con un fatturato compreso tra 200 e 9,9 miliardi di euro): Benetton, Luxottica, Meloni (Indesit), Barilla e Ferrero. Altri grandi gruppi sono: Armani, Safilo, Natuzzi, Marazzi, Prada, Zegna, Ferragamo, Lavazza, Granarolo e Campari³.

Le cosiddette ‘4 A’ incarnano i valori del Made in Italy contenendo al loro interno idee razionali ed emotive, tangibili e intangibili allo stesso tempo. Tra i fattori intangibili si può nominare il “country effect” di cui parlano Bucci, Codeluppi, Ferraresi nel libro “*Il made in Italy. Natura, settori e problemi*”, partendo dall'idea che l'associazione di un prodotto ad uno specifico paese possa orientare le scelte di acquisto dei consumatori grazie all'effetto sulla qualità percepita. Secondo gli autori non tutti i prodotti in un paese possono ottenere gli stessi benefici dall'effetto "made in" in quanto l'effetto sarà maggiore per quei settori che rispecchino l'identità del paese. Per quanto riguarda l'Italia, i prodotti che ne beneficiano maggiormente sono quelli rientranti nelle tre “F” ovvero Food, Fashion, Furniture. Secondo

² Citazione da Quadrio Curzio A. Introduzione: il Made in Italy tra commercio leale e innovazione industriale. Contenuto nella prefazione a Fortis M. Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione., Op. Cit.

³ Organi di trasmissione (n.a), “*Le 4 A del Made in Italy*”, <http://fondazioneedison.it/binaries/pdf/ist2011/201111_Organiditrasmisione.pdf>, 2011

questa concezione, il made in Italy rappresenta una garanzia per chiunque operi all'interno di questi settori.

La quarta A delle eccellenze produttive italiane è costituita dal settore Agro-alimentare, simbolo di eccellenza, qualità e tradizione del Bel Paese in tutto il mondo. Negli ultimi anni sta attraversando un periodo di grande sviluppo, configurandosi come uno dei settori più promettenti per far accrescere la notorietà dei prodotti italiani. L'Italia ad oggi può contare su 305⁴ etichette Dop e Igp, e 4.698 specialità tradizionali regionali. Nel settore vinicolo, il nostro paese può vantare 332 etichette Doc, 73 Docg e 118 Igt. Secondo uno studio dal titolo "10 verità sulla competitività italiana. Focus sul settore agro-alimentare", realizzato congiuntamente da Fondazione Symbola, Fondazione Edison e Confcommercio per Coldiretti, l'Italia è il primo paese in Europa per numero di imprese, tra i primi nel mondo per superficie destinata a coltivazioni biologiche e tasso di crescita del settore.

Dal secolo scorso, l'importanza del "Made in Italy" è cresciuta a livello internazionale. La qualità dei nostri prodotti, i materiali utilizzati, lo stile creativo e il gusto naturale dei designer italiani rendono questi prodotti i più amati in Europa e all'estero.

Il Made in Italy è un'indicazione che determina la provenienza di un bene ed è fatta secondo le norme comunitarie in materia di origine di un prodotto. Negli ultimi anni ha assunto le caratteristiche di un brand vero e proprio, caratterizzato da qualità e creatività, a tal riguardo secondo uno studio fatto da Made-In-Country-Index (MICI) 2017 e pubblicato da Forbes il 27/03/2017, questo marchio oggi è al 7^o posto in termini di reputazione tra i consumatori mondiali; ed è definito dalla società di studi di mercato KPMG, come terzo marchio al mondo per notorietà dopo Coca cola e Visa.

Le norme riguardanti il Made in Italy furono stabilite con l'accordo Di Madrid del 14 aprile 1891 e approvato in Italia con la Legge n. 676 del '67; venne stabilito che il "made in..." permetteva di individuare il luogo di fabbricazione di un prodotto. Nel 2009 è stata fatta una legge per tutelare il

⁴ Elenco delle denominazioni italiane, iscritte nel Registro delle denominazioni di origine protette, delle indicazioni geografiche protette e delle specialità tradizionali garantite (Regolamento UE n. 1151/2012 del Parlamento europeo e del Consiglio del 21 novembre 2012) (aggiornato al 12 febbraio 2020)

⁵ Finizio Michela, "«Made in» nel mondo, l'Italia si classifica al 7° posto", Il sole 24 ore, <<https://www.infodata.ilssole24ore.com/2017/03/30/made-nel-mondo-litalia-si-classifica-al-7-posto/>>, [24 settembre 2020], 30 marzo 2017

storia e le tradizioni che sono parte del prodotto, per questa ragione, i settori principali del Made in Italy sono quello alimentare, quello della moda, e quello del design. Nonostante siano questi tre i settori principali, il Made in Italy ha inoltre una forte presenza nel settore della gioielleria, della musica, delle macchine, e del turismo. I motivi, per via dei quali, il Made in Italy, viene soprattutto riconosciuto all'interno dei primi tre settori è legato al fatto che i prodotti riguardanti l'alimentazione, la moda, e il design sono più facilmente commercializzati e diffusi, al contrario, dei prodotti legati alla gioielleria o al settore automobilistico.

Nel settore agroalimentare il Made in Italy ha toccato per la prima volta i 41 miliardi di euro nel 2017 con le proprie esportazioni confermando il trend positivo con una crescita del 7% rispetto al 2016⁸. Per quanto riguarda la localizzazione di questi risultati, è bene notare che poco meno del 65% dei profitti derivano da paesi all'interno dell'Unione Europea, questo dato può essere considerato sotto due tipi di angolazioni diverse.

Da un primo punto di vista, confermano come le aziende italiane siano maggiormente abili nel commercio a breve distanza all'interno del mercato europeo, ciò è indubbiamente dovuto al fatto che il mercato europeo supporta il mercato interno grazie ad adeguate politiche commerciali, ma anche al fatto che il 75% delle aziende italiane siano piccole e medie imprese che hanno maggiori difficoltà ad esportare al di fuori dell'Unione Europea, contrariamente ai grandi gruppi multinazionale. Da un altro punto di vista, però, viene a rendersi evidente la presenza di un grosso potenziale, per le imprese italiane, che con i corretti investimenti e le giuste possibilità potrebbero sfruttare maggiormente i numerosi mercati esteri che apprezzano fortemente il Made in Italy nel settore agro-alimentare.

Attualmente, gli Stati Uniti, risultano essere, il principale paese esterno all'Unione Europea, per acquisto di prodotti Made in Italy, con la terza posizione dopo Germania e Francia.

Nel settore della moda, il Made in Italy conferma prestazioni di eccellenza anno dopo anno ed il 2018 si è concluso con una crescita del 3% ed una cifra di 90 miliardi per il fashion italiano. Quest'ultimo ha un

⁸ ItalPlanet.it (n.a), *“L'esperienza agroalimentare italiana e il legame profondo tra cibo, paesaggio, identità e cultura”*, <https://italplanet.it/wp-content/uploads/2018/02/Speciale-Food-2018_PDF_Anteprema-di-Stampa.pdf>, [24 settembre 2020], 2018

settore costituito da un largo numero di aziende, più di 65.000, e può dunque essere definito, da questo punto di vista, un settore molto frammentato composto da un elevato numero di soggetti. Al contempo, però, può anche essere definito un settore molto concentrato se si guarda alla suddivisione dei profitti. Infatti, più del 40% degli incassi del settore del fashion provengono dalle 50 aziende principali e solamente il settore tessile costituisce 67 miliardi di ricavi. Le aziende leader del fashion Made in Italy sono indubbiamente Luxottica e Gucci. Luxottica, fondata da Leonardo del Vecchio, ha ottenuto incassi per 9,2 miliardi nel 2017; cifra che rappresenta il 10% degli incassi dell'intero settore e che è costituita per l'80% dall'export. Gucci, invece, ha portato ben 6,2 miliardi nelle casse del fashion Made in Italy nel 2017⁹.

1.1.2 Cifre Export

L'Italia rappresenta l'ottava economia del mondo e la quarta in Europa con una popolazione di 60 milioni di persone ed un PIL pro capite di 28mila euro nel 2017. L'economia italiana ha avuto elevate conseguenze negative dopo la crisi del 2008 che ha comportato un andamento negativo del PIL negli anni a seguire con un -1,1% nel 2008, -5,5% nel 2009, e -2,8% nel 2012.

Nonostante questo, l'Italia è susseguentemente tornata a crescere ed ha avuto un +1,5% nel 2017 ed un +1% nel 2018. Nonostante ciò, la crescita italiana avrebbe un potenziale ancora più elevato, che però, viene frenato da strutture inadeguate e dal limitato quantitativo d'investimenti.¹⁰

Il Made in Italy conta export per 450 miliardi di dollari ed è il decimo paese per export, considerando soprattutto il settore del fashion e il settore agroalimentare, dove il Made in Italy rappresenta una vera e propria istituzione. Il 26% dell'export italiano è rappresentato dalla vendita di macchinari e apparecchiature, che sono il primo export italiano per 120 miliardi di dollari. Il settore dei prodotti chimici invece sono il secondo export italiano e corrisponde al 12% dei 450 miliardi di dollari. Seguono il settore automobilistico e dei metalli per rispettivamente 11% e 9%. Considerando invece i paesi verso

⁹ Accademia del lusso MAG (n.a), *"Made in Italy fashion grows to 90 billion euros in 2018"*, <<http://www.adlmag.it/en/2019/06/04/made-in-italy-fashion-grows-to-90-billion-euros-in-2018/>>, [24 settembre 2020], 4 giugno 2019

¹⁰ Khurana Anil, Shaban Mohammad, Wijeratne David, *"The Future of Manufacturing – Italy"*, <https://www.gmisummit.com/wp-content/uploads/2018/10/GMIS-Italy_For-Review_GMC.pdf>, [24 settembre 2020],

i quali l'export è direzionato abbiamo la Germania al primo posto con il 12%, la Francia al secondo posto con il 10%, e gli Stati Uniti al terzo per il 9,7%.

Concludendo con i FDI (Foreign Direct Investments) attirati dall'Italia, questi hanno visto il picco degli ultimi 10 anni del 2011 con 34,4 miliardi di dollari e nel 2013 per 23,2 miliardi dollari per poi decrescere leggermente ed arrivare a 17,1 miliardi di dollari nel 2017. Questi investimenti provengono per la maggior parte da quattro paesi europei che sono il Lussemburgo, l'Olanda, la Francia, e il Regno Unito e sono direzionati prevalentemente al settore scientifico ed al settore manifatturiero.

Generalmente, gli investitori non prevedono elevati ritorni per investimenti in Italia a cause dei lenti e costosi processi amministrativi che caratterizzano il nostro paese; tuttavia, l'elemento che gioca un ruolo fondamentale affinché paesi e investitori stranieri si convincano di investire in Italia è proprio il Made in Italy che con il suo elevato valore e la sua notevole reputazione costituisce un vantaggio competitivo unico.

1.1.3 Player

Le principali aziende Italiane associate al Made in Italy sono 5 e sono rispettivamente 2 aziende del settore Alimentare, Ferrero e Barilla, 2 aziende del settore del fashion, Benetton e Luxottica, ed un'azienda di Elettrodomestici, Indesit¹¹.

Nonostante la fama e la reputazione di Barilla che fattura 3 miliardi l'anno ed ha 8 mila dipendenti, Ferrero più che triplica i numeri di Barilla sia dal punto di vista del fatturato con 10 miliardi e dal punto di vista dei dipendenti con più di 30 mila. Entrambe le aziende sono emblemi a livello mondiale con la pasta Barilla e la Nutella di Ferrero. Barilla rappresenta una società posseduta dalla famiglia, mentre Ferrero è una società per azioni.

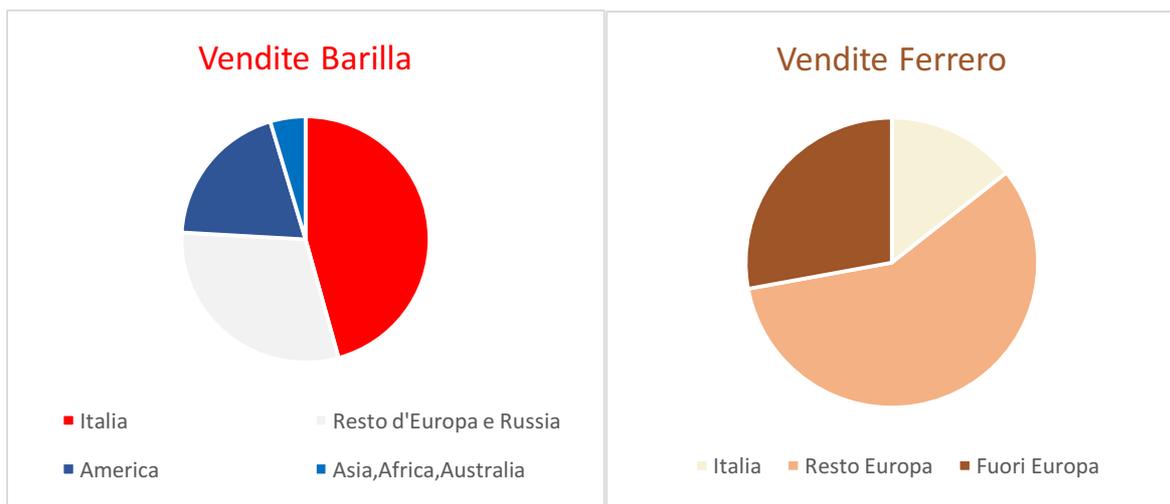
Benetton è un gigante dell'industria Italiana che fattura 2 miliardi di dollari e presenta quasi 8 mila dipendenti. Nonostante ciò, Luxottica presenta un fatturato 5 volte più grande con quasi 10 miliardi e addirittura il decuplo dei dipendenti con quota 80 mila. Mentre Benetton presenta prodotti legati al mondo dell'abbigliamento, Luxottica è concentrata sull'universo degli occhiali ed è la più grande azienda

¹¹ Wikipedia (n.a), "Made in Italy", <https://en.wikipedia.org/wiki/Made_in_Italy#Brands>, [24 settembre 2020]

nel mondo per produzione di quest'ultimi. Indesit, l'unica produttrice di apparecchiature per la casa presenta un fatturato di 3 miliardi di euro ed un numero di dipendenti pari a 16mila.

Relativamente all'export nel mondo delle due aziende nel settore agroalimentare, andremo a visualizzare quali aree geografiche sono caratterizzate dal maggiore numero di vendite ed in quale percentuale. Il gruppo Barilla¹² presenta il 45,7% delle proprie vendite in Italia, il 30,2% nel resto d'Europa e Russia, il 19,5% in America, ed il restante 4,6% è diviso tra Asia, Africa, ed Australia.

La percentuale di vendite in Italia, del gruppo Ferrero è molto ridotta, rispetto alla Barilla con solamente il 14,4% e presenta il 58% delle vendite nel resto d'Europa ed il 28% al di fuori della UE¹³



1.2 Strategie e modalità d'entrata delle imprese nei mercati esteri

1.2.1 Piccole e medie imprese

¹²Barilla (n.a), "Buono per te, buono per il pianeta", <https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Rapporto%20Buono%20per%20Te%2C%20Buono%20per%20il%20Pianeta_2017.pdf>, [24 settembre 2020], 2017

¹³ <https://www.statista.com/statistics/709267/turnover-distribution-italian-confectionery-manufacturer-ferrero-by-geographical-area/>

Fino a non molti anni fa, il tema dell'espansione a livello internazionale e dell'export verso altri paesi era un qualcosa di limitato alle grandi aziende che avevano le risorse e la reputazione necessarie per intraprendere operazioni di questo livello. Tuttavia, negli ultimi anni la situazione è cambiata, risorse come l'internet of things e l'e-commerce, insieme a cambiamenti sociali e geopolitici, come la globalizzazione e le varie organizzazioni che regolano i mercati internazionali, hanno creato un ambiente dove anche piccole e medie imprese possono guardare al di fuori del proprio paese per allargare la propria base di clienti. In particolare, le piccole e medie imprese presentano caratteristiche che consentono a queste aziende di muoversi con più semplicità, rapidità, e flessibilità senza effettuare grandi investimenti.

Oggi, piccole e medie imprese rappresentano, la grande percentuale di aziende, nella maggior parte di tutti i paesi. Questa presenza sempre più forte e capillare, ha portato regolatori e innovatori ad ideare strade percorribili per aziende con risorse limitate, ma volenterose di affacciarsi sul mercato internazionale. Il tema è diventato di grande rilevanza e negli ultimi anni è stato centrale in molti studi e ricerche. A seconda del paese dove queste piccole e medie imprese desiderino esportare, e a seconda delle loro caratteristiche e delle caratteristiche del paese stesso, si vanno a profilare diverse strategie e situazioni che possono essere percorse dalle imprese. Le due decisioni principali che le imprese devono considerare per procedere nella direzione desiderata sono: la selezione del mercato internazionale (SMI)¹⁴ e la selezione di modalità d'entrata (SME)¹⁵.

La selezione del mercato internazionale è, evidentemente, una decisione centrale nel processo d'internazionalizzazione per piccole e medie imprese. Passate ricerche, come quelle di Papadopoulos e Denis¹⁶ (1988) dividono questa scelta in due approcci principali: sistematico e non. L'approccio sistematico viene caratterizzato da un'analisi formale dove diversi metodi statistici sono usati per determinare quale paese possa statisticamente essere il più adatto per la specifica impresa, per i suoi prodotti e per la cultura che la caratterizza. Nonostante possa sembrare teoricamente il più affidabile, il

¹⁴ Ellis, P. (2000), "Social ties and foreign market entry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No. 3, pp. 443-469.

¹⁵ Brouthers, K.D. and Nakos, G. (2004), "SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 No. 3, pp. 229-247.

¹⁶ Papadopoulos, N. and Jansen, D. (1994), "Country and method-of-entry selection for international expansion: international distributive arrangements revisited", in Papadopoulos, N. (Ed.), *Dimensions of International Business*, Vol. 11, International business study group, Ottawa, pp. 31-52

processo sistematico spesso non è quello preferito dalle piccole e medie imprese. Diversi studi, tra i quali quelli di Brown and Cook (1990)¹⁷ e Francioni (2013) a distanza di più di 20 anni, hanno dimostrato che la maggior parte dei casi, presenta decisioni “non razionali” a supporto della scelta del paese in cui entrare, anche perché, non è raro trovare forti mancanze a livello di esperienze internazionali, all’interno del management, esperienze che sono fondamentali per selezionare il giusto mercato.

Considerando, invece, la selezione della modalità d’entrata, pur essendo un tema centrale, questa non è stata oggetto di molti studi, poiché, è stato ampiamente dimostrato che piccole e medie imprese acquisiscono un atteggiamento passivo, relativamente a questa decisione. Spesso, il modo di entrata, risulta essere semplicemente la conseguenza del tipo di accordo preso con terze parti, che sono partner del paese prescelto, con il ruolo di importatori o semplici distributori locali. Nonostante questo, c’è anche una parte di selezione attiva all’interno della scelta del modo di entrata. La decisione attiva è conseguenza dell’aver più di un partner nel paese dove si desidera esportare e conseguentemente si può valutare tra le diverse alternative presentate. In questi casi, le aziende possono intraprendere analisi di diversi fattori per prendere la decisione più adeguata alle proprie esigenze. Un elemento, da non trascurare, che potrebbe fortemente influenzare l’analisi, è il modo operativo del governo e il grado di corruzione che lo contraddistingue.

1.2.2 Multinazionali

La letteratura relativa all’internazionalizzazione di aziende multinazionali è notoriamente più ricca di quella relativa alle piccole e medie imprese. Uno dei temi principali riguardanti le multinazionali è il tema dell’incertezza. L’incertezza è stata ampiamente discussa ed ha ricevuto diverse definizioni, tuttavia, quella che la descrive al meglio è stata probabilmente data da North nel 1986¹⁸ ed è la seguente “Uno stato in cui non è possibile determinare la probabilità di un risultato per via della mancanza di informazione relative alle conseguenze di una relazione.”¹⁹

¹⁷ Brown, R. and Cook, D. (1990), “Strategy and performance in British exporters”, *Quarterly Review of Marketing*, Spring, pp. 1-6.

¹⁸ North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, MA: Cambridge University Press;

¹⁹ North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, pag. 126.

Negli anni, diversi tipi d'incertezza sono stati identificati e considerati temi centrali nella scelta delle modalità di entrata in un nuovo mercato, in un differente paese. Queste tipologie d'incertezze includono incertezze culturali, incertezze comportamentali, incertezze politiche, incertezze regolamentali, incertezze di mercato, incertezze di domanda, ed incertezze relative al tasso di cambio.

Le modalità di entrata, in altri paesi, per imprese multinazionali includono: l'export, il franchising, le Joint Ventures, l'installazione di succursali conseguentemente ad operazioni di tipo greenfield dove si costruisce da zero o di acquisizioni dove si prende possesso di un qualcosa di già esistente.

La modalità prescelta può variare a seconda di vari elementi e considerazioni, come le risorse disponibili, il controllo di cui necessita l'organizzazione, ed il tipo di rischio che l'impresa accetta di tollerare²⁰. Le modalità d'entrata vengono anche suddivise a seconda di elementi dicotomici: come alto o basso livello di controllo, investimenti di capitale o no, condivisione delle decisioni o piena autonomia. Chiaramente, ridotte risorse sono sufficienti per situazioni con un livello di controllo ed autonomia inferiori, tra queste possiamo identificare l'export, le licenze, o un accordo di distribuzione. Dall'altra parte dello spettro possiamo invece identificare la creazione di una succursale tramite greenfield o acquisizione come la strategia d'entrata più costosa. Un livello intermedio di risorse, è invece necessario, per una diversa tipologia d'entrata dove il controllo e la gestione della succursale viene condiviso con un'altra impresa.



L'incertezza di cui risulta caratterizzato il paese in cui l'impresa desidera entrare ha, come anticipato, un ruolo fondamentale nella scelta della strategia d'entrata. Nonostante esistano, come visto, diverse tipologie d'incertezza, le più influenti sono l'incertezza culturale e l'incertezza istituzionale. L'incertezza

²⁰ Anderson, E. and Gatignon, H. (1986). Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, pp. 1–26.

culturale può essere relativa ad elementi come linguaggio, morale ed etica sul posto di lavoro, e valori sociali. Varie ricerche, hanno in passato dimostrato, che l'incertezza culturale e il desiderio di controllo da parte dell'azienda sono inversamente proporzionali (Erramilli and Rao, 1990²¹). La motivazione è relativa alla considerazione, che quando non si è in grado di relazionarsi al meglio con la cultura locale, sia per mancanza d'informazioni che d'esperienza, conviene affidare la gestione della situazione, ad un partner che sappia come interagire con la cultura del posto, per prendere le decisioni più adeguate. In queste situazioni, la forma d'entrata prescelta dalle imprese multinazionali è, solitamente, la licenza o la creazione di una Joint Venture, piuttosto che la creazione di una vera e propria succursale.

Oltre all'incertezza culturale, un ruolo fondamentale viene ricoperto dall'incertezza relativa alle istituzioni che operano nel paese prescelto. Questo tipo d'incertezza può essere relativa a cambiamenti di natura politica o alle leggi e regolamenti presenti nel paese ospitante. Infatti, alla diminuzione dell'incertezza istituzionale aumenta il desiderio delle imprese multinazionali di intraprendere una strategia d'entrata caratterizzata da un controllo maggiore ed un maggiore investimento di risorse.

1.2.3 Internazionalizzazione verso LATAM

Quando le imprese decidono in quali paesi orientarsi per il proprio export, una delle operazioni principali è quella di condurre adeguate ricerche di mercato. Una delle tecniche per verificare se il paese in cui si considera di portare il proprio business può essere quello adeguato è quella di verificare il ranking della Banca Mondiale²² per verificare la facilità/difficoltà associata a quel paese per fare business e solitamente è raccomandabile restare ad un livello di ranking uguale o superiore al 100. Nella regione del LATAM, i paesi con il ranking migliori sono il Chile con 59, la Colombia con 67, e il Peru con 76.

Una delle strategie principali, quando le aziende decidono di muoversi verso l'America Latina, è quella di cercare un adeguato partner commerciale, che possa supportarle e guidarle nelle decisioni fino a quando, il livello d'incertezza non viene ridotto e l'azienda comincia a comprendere le modalità di business legate al paese prescelto. Risulta, inoltre fondamentale, cercare un partner, che sia attratto dal

²¹ Erramilli, M.K. and Rao, C.P. (1990). Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *Management International Review*, 30, pp. 135–150.

²² <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>

fare business con l'azienda, che decida di muoversi, nel paese ospitante. Quest'attrazione può derivare da diversi elementi caratterizzanti dell'azienda, ma è fondamentale che comporti una fedeltà da parte del partner nel breve/medio periodo. Infine, è fondamentale che le aziende ricerchino un business partner che possa avere valenza strategica ed accrescere il vantaggio competitivo dell'azienda, all'interno del mercato prescelto.

1.3 Marketing per l'Internazionalizzazione

Le strategie di marketing per entrare in nuovi mercati e paesi, insieme alle strategie di espansione, sono uno dei temi principali affrontati dal marketing internazionale e da altre branche relative all' international business. Diversi aspetti devono essere considerati nell'analizzare come il marketing possa supportare il processo di espansione delle aziende. La determinazione, intesa come fiducia nell'investimento e voglia di impiegare risorse, risulta uno dei temi principali, insieme all'analisi dei rapporti che si vanno a creare tra l'azienda entrante e le altre aziende con cui si relaziona; bisogna inoltre considerare quanto l'azienda desideri essere coinvolta e legata con l'andamento economico e sociale del paese con cui si relaziona. Come analizzato da Johanson and Wiedersheim-Paul (1974)²³, questi elementi vanno fortemente ad influenzare le scelte strategiche relative alle modalità d'entrata nel nuovo paese.

Le strategie di marketing principali che possono essere individuate sono quelle relative al marketing relazionale, con la creazione di network internazionali, con entità nel paese dove l'azienda vuole entrare, la strategia relativa all'e-commerce che consente a centinaia di piccole e medie imprese e non solo alle multinazionali, di rendere disponibili i loro prodotti a clienti geograficamente distanti. Fenomeno emblematico dell'e-commerce può essere il WeChat Store, che consente a compagnie di ogni tipologia e nazionalità, di vendere i propri prodotti e servizi alla più grande customer base del mondo, che presenta più di un miliardo di utenti, WeChat, solo in Cina.

La modalità, con la quale, una specifica impresa, decida di avviare la propria espansione internazionale, va chiaramente a variare da caso a caso, a seconda delle necessità della singola impresa. A tale proposito, la seguente citazione di Douglas and Craig, tradotta dall'inglese, può perfettamente esemplificare le considerazioni necessarie, in tema di espansione internazionale: "Per aziende che entrano nel mercato internazionale per la prima volta, una doppia decisione relativa ai paesi in cui entrare e alle strategie da utilizzare deve essere presa. Per poter prendere una decisione corretta, informazioni relative alle condizioni socio economiche del paese ed al potenziale del mercato prescelto, così come le informazioni relative ai costi ed ai rischi dell'investimento."²⁴

²³ Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F.(1974) 'The Internationalization of the Firm-Four Swedish Case Studies', Journal of Management Studies, No.3, pp. 305-322.

²⁴ Douglas, S.P. and Craig, C.S. (1982) International Marketing Research, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall. Pag. 110.

1.3.1 Network Marketing - Il marketing come un insieme di relazioni

Il network marketing si basa sullo sfruttamento di network, dunque relazioni tra aziende nei vari settori della produzione, della distribuzione, e nel consumo di beni e servizi. Solitamente, le aziende parte del network, non fanno capo alla stessa entità, ma sono dipendenti l'una dell'altra e ciò comporta la necessità di un alto livello di coordinamento. Solitamente, il coordinamento, non avviene attraverso istruzioni strategiche derivanti dal quartier generale della compagnia, ma come conseguenza delle singole interazioni tra imprese ed il prezzo non è sempre un fattore determinante, ma piuttosto, una delle condizioni che determinano le interazioni Lindblom (1977)²⁵.

I network relazionali non sono statici, ma mutevoli, queste mutazioni possono essere identificate sotto due differenti tipologie: mutamento di relazione tra le stesse imprese e mutamento di relazioni con l'introduzione di nuove imprese, che possono sostituire vecchie imprese o essere un'aggiunta al network. La norma, tuttavia, è il mantenimento delle stesse imprese all'interno del network, con il costante tentativo di svilupparle ulteriormente e migliorarle.

La posizione dell'azienda può essere identificata sotto due categorie, differenti, definite: micro-posizioni, quando si riferiscono al rapporto dell'azienda con un'altra singola entità, e macro-posizioni in riferimento alla posizione dell'azienda rispettivamente all'intero network²⁶. Sia la micro-posizione che la macro-posizione si riferiscono nello specifico al ruolo, alla forza, ed all'importanza dell'azienda nel suo rapporto con un'altra impresa o con l'intero network.

L'espansione internazionale fondata sui networks può essere intrapresa tramite tre strategie principali:

- Espansione recandosi in un paese dove un'azienda membra del network è già presente.

²⁵ Lindblom, C.E. (1977) *Politics and Markets*, New York: Basic Books.

²⁶ Johanson, Jan. "International Marketing and Internationalization Processes—A Network Approach Jan Johanson and Lars Gunnar—Mattsson University of Uppsala and Stockholm School of Economics." *Research in International Marketing (RLE International Business)* 234 (2013).

- Sviluppando una posizione iniziale che si ha in un paese dove un'altra azienda del network è già presente.
- Aumentando il coordinamento tra imprese che si trovano in due aree geografiche differenti.

Il marketing internazionale e le relative decisioni strategiche che possono essere intraprese, si stabiliscono, a seconda del livello di internazionalizzazione dell'azienda e dal livello di internazionalizzazione del mercato in cui l'azienda desidera entrare²⁷. Come spiegato da Johanson (2013) queste due caratteristiche comportano quattro tipi di profili per aziende che desiderano intraprendere la propria internazionalizzazione: the early starter, the lonely international, the late starter, and the international among others.

L' early starter è una tipologia situazionale frequente per le imprese che hanno iniziato la propria internazionalizzazione, agli inizi del ventesimo secolo. La figura è caratterizzata da poche e non fondamentali relazioni con aziende operanti nel paese in cui desidera entrare e da un contesto dove lo stesso tipo di situazione può valere per la più parte dei competitors. Questa categoria di soggetti possiede limitata conoscenza del paese ospitante, non hanno relazioni con altre entità all'interno di questi paesi che le possano supportare e la strategia che viene conseguentemente adottata è quella di collaborare con degli agenti, che si occupino di distribuire o vendere i loro prodotti con il ruolo di terze parti. I tre motivi principali per ricorrere a tale strategia sono: il basso livello di conoscenza del paese che viene richiesto, la possibilità di affidarsi agli agenti per la gestione della domanda e l'adeguamento dell'offerta, e, infine, la possibilità di utilizzare la reputazione degli agenti che sono già entità stabilite e determinate all'interno del mercato.

Il Lonely International è la figura che si viene a creare quando l'azienda ha esperienza e successo nella fase dell'internazionalizzazione, ma il paese/mercato in cui decide di recarsi non è un mercato abituato a compagnie internazionali, provenienti da altri paesi. Questa esperienza gioca un ruolo di vantaggio poiché diminuisce le possibilità di insuccessi; inoltre, le imprese appartenenti a questa categoria hanno più abilità nel gestire l'aggiustamento di risorse; conseguentemente, riescono a stabilire quando più risorse sono necessarie per completare una determinata fase dell'internazionalizzazione o quali tipo di

²⁷ Johanson, Jan. "International Marketing and Internationalization Processes—A Network Approach Jan Johanson and Lars Gunnar—Mattsson University of Uppsala and Stockholm School of Economics." *Research in International Marketing (RLE International Business)* 234 (2013).

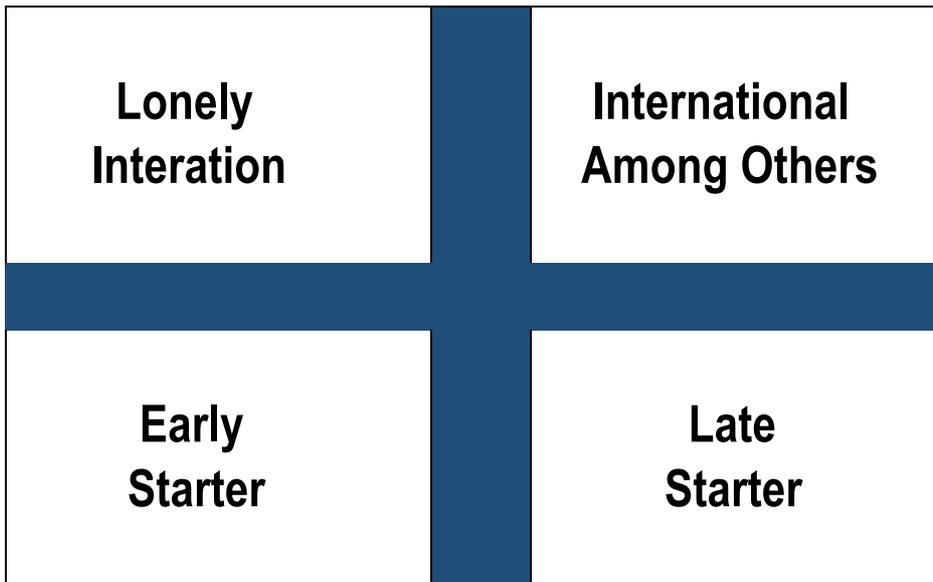
risorse sono maggiormente efficienti in un determinato contesto. Infine, questa tipologia d'impresa risulta spesso avere la possibilità di acquisire o collaborare con diverse imprese locali con la presenza sul mercato a condizioni più favorevoli rispetto alla media.

Il Late Starter, è una tipologia d'impresa, che s'inserisce in un mercato dove sono già presenti diverse imprese internazionali, pur non avendo un'esperienza relativa all'internazionalizzazione. L'entrata nel nuovo mercato viene facilitata, in questo contesto, da rapporti "network" che l'azienda late starter possiede con altre entità, già presenti nel mercato o che hanno competenze internazionali maggiori e incorporano i Late Starter nelle loro operazioni internazionali. Entrare nel mercato internazionale, può non essere semplice per questa categoria d'impresa, per via del più alto livello di coordinazione e di capacità manageriale che risulta necessario, per questo motivo, le loro attività dovrebbero essere programmate con più anticipo e attenzione soprattutto relativamente alle fasi iniziali.

Le international among others sono aziende dall'alto livello d'internazionalizzazione posizionate in un mercato altamente internazionale. Considerando l'esperienza e l'ambiente internazionale di queste aziende, risulta probabile che un'ulteriore internazionalizzazione non richieda grandi cambiamenti all'interno dell'azienda e che sia sufficiente sfruttare i vari network di cui l'azienda è parte, per poter entrare, con successo nel nuovo mercato. Punto fondamentale del network di una international among others è appunto l'interdipendenza, che la lega alle altre aziende, in luce della quale si prendono determinate decisioni.

MODELLO INTERNAZIONALIZZAZIONE AZIENDA

INTERNATIONAL AMONG OTHERS



INTERNAZIONALIZZAZIONE
MERCATO

2. BRASILE, LA B DEI BRIC

Il Brasile, considerato la più grande economia del Sud America e l'ottava più grande del mondo, è allo stesso tempo una delle più importanti economie emergenti.

L'attrattività di questo paese non è dovuta solamente alla fama che possiede tra le multinazionali straniere, ma soprattutto, al potere che ha conquistato all'interno dei mercati globali, potere che lo pone sempre più in competizione con le multinazionali già affermate, che vogliono entrare nel mercato brasiliano.

L'economia brasiliana, ha infatti acquistato, negli anni, sempre più fascino tra gli investitori internazionali, i ricercatori, e i politici statunitensi ed europei.

Questo paese sudamericano è uno dei cinque mercati globali popolato da più di 200 milioni di persone, copre un'area di 8,5 milioni di chilometri quadrati e un PIL nominale di 1,8 trilioni di dollari²⁸. Il Brasile è spesso raggruppato con Russia, Cina e India, nell'acronimo "BRIC" per la prima volta nel 2001 da O'Neill, in un documento economico pubblicato da Goldman Sachs con il titolo "Building Better Global Economic BRICs". Secondo O'Neill, nello scenario economico globale del 21° secolo, questi quattro paesi sarebbero diventati le economie dominanti del secolo e sarebbero stati incluse nel G7.

L'acronimo BRIC associa quattro Paesi non geograficamente vicini tra loro, ma uniti da aspetti socio-demografici simili. Tra le caratteristiche che li accomunano, rilevante il numero elevato di abitanti, elemento favorevole in quanto aumenta l'offerta di lavoro, determinando un costo della mano d'opera inferiore rispetto a quello dei paesi industrializzati e allo stesso tempo una forte domanda dovuta al gran numero di consumatori locali. Questi sono due dei motivi, per cui la maggior parte delle imprese, con lo scopo di internazionalizzarsi, negli anni '90, si sono concentrate su questi paesi, ricercando vantaggi in termini di costi nella produzione. Altro fattore determinante per lo sviluppo di questi paesi è stato il vastissimo territorio ricco di risorse naturali di cui disponevano. Il XXI secolo è stato caratterizzato da una crescita continua, sotto il profilo economico, con un aumento continuo del PIL e della quota del commercio mondiale.

²⁸ Dati forniti dalla Banca Mondiale (i dati rappresentano il 2020)

I fattori, che rendono l'investimento nel BRIC invitante nell'ottica di medio - lungo periodo sono il numero di abitanti della regione BRIC che rappresentano più del 40% della popolazione mondiale, dato rilevante considerando che la Cina è sulla strada giusta per garantire oltre un miliardo di potenziali consumatori al mercato globale nei prossimi anni, allora le imprese potranno pensare che, sviluppare i loro prodotti per il mercato cinese, attribuendo di conseguenza un vantaggio competitivo che potrà risultare determinante nel futuro²⁹.

Secondo lo studio sui BRIC svolto della Goldman Sachs, la Cina potrebbe diventare la prima potenza mondiale seguita da USA ed India e il PIL dei BRIC superare quello del G6 (Stati Uniti, Giappone, Germania, Regno Unito, Francia e Italia) tutto ciò entro il 2041. Il vantaggio di investire nei BRIC non è riconducibile solamente alla quantità ingente della popolazione, ma soprattutto è dovuto alla loro capacità di influenzare ed essere influenzati dall'economia globale e dai mercati globali.

I BRIC rappresentano un aspetto chiave dell'era moderna globalizzata, le prospettive attuali e future della globalizzazione hanno al centro le nazioni dei BRIC e l'interazione tra le loro economie. L'interdipendenza tra i BRIC e il G7 si basa sul fatto che le grandi potenze, oltre a sfruttare le risorse all'interno di questi territori, cercano di integrarsi con quest'ultimi, in vista di massimizzare i loro investimenti.

La composizione variegata dei BRIC, l'equilibrio tra l'abbondanza e la dipendenza dalle risorse al loro interno e l'inclinazione demografica globale verso i BRIC consentono a queste economie di prendere parte integrante all'economia mondiale³⁰.

Il termine "mercato emergente" è controverso. Jasson, nel 2009, descrive i mercati emergenti come quei mercati in crescita, che nella loro trasformazione, partono da una fase di economia pre-mercato fino ad arrivare ad una fase di mercato tipica delle economie capitalistiche occidentali mature. Tale trasformazione avviene ed è supportata dall'applicazione di riforme strutturali nella società, nei mercati e nelle aziende. Spesso, i paesi emergenti, presentano tratti come: basso reddito pro capite, sviluppo

²⁹ 31 PELLE S., (2007), *Understanding emerging markets. Building business BRIC by BRIK*, Response Books, New Delhi

³⁰ Goldman Sachs (n.a), *"How Solid are the BRICs?"*, < <http://www2.goldmansachs.com>, Global Paper no 134, 1 dicembre 2005, "How solid are the BRICs?">, [24 settembre 2020], 2005

limitato del mercato dei capitali, un crescente tasso di sviluppo economico misurato dalla crescita del PIL, un crescente grado di industrializzazione e una crescente apertura verso gli investimenti diretti esteri (Bortoluzzi, 2014, p.508). «I Paesi emergenti hanno barriere meno rigide alle esportazioni – spiega Daniele Nicolai, ricercatore presso Fondazione Impresa –, così da quelle realtà è più facile raggiungere i Paesi vicini e altrettanto emergenti. Soprattutto, alle imprese italiane i Bric garantiscono costi inferiori: da quelli per spedire un container a quelli per le pratiche burocratiche, fino ai costi indiretti legati alle tempistiche, in media in Italia decisamente più lunghe».

Il potenziale economico del Brasile è risultato evidente quando, tra il 1947 e il 1962, il paese è cresciuto fino ad arrivare ad un tasso medio di crescita del 6% annuo ed è stato considerato una delle stelle più brillanti dell'economia mondiale.

Durante il cosiddetto periodo del miracolo brasiliano (1968-73), il paese ha registrato una crescita economica di oltre il 10% all'anno, la più alta del mondo. Il suo settore industriale è cresciuto di quasi il 10% all'anno e le sue esportazioni agricole sono quasi raddoppiate tra il 1962 e il 1971. Tuttavia, la stella del paese si è affievolita con la crisi del debito nel 1982 e il "decennio perduto" degli anni Ottanta. Seguirono anni di instabilità macroeconomica e di alta inflazione. Rispetto al miracolo brasiliano degli anni Settanta, il Paese ha goduto di un periodo prolungato di bassa inflazione e di una gestione macroeconomica conservatrice, in contrasto con gli anni Settanta alimentati dal debito estero.

Molti hanno sostenuto che le attuali condizioni favorevoli di crescita del Brasile hanno avuto origine dalle riforme macroeconomiche e di mercato della metà degli anni Novanta, con le riforme intraprese nel 1999 nell'ambito del "Plano Real", un piano di stabilizzazione per controllare l'inflazione e tentare di stabilizzare l'economia, la ristrutturazione delle banche, la rottura del legame fisso con il dollaro USA, la privatizzazione di molte imprese statali per fare maggiore affidamento sul settore privato (Meléndez-Ortiz e Shaffer, 2010; Kharas, 2010; Reinert, 2010), e una maggiore apertura dell'economia al commercio estero e agli investimenti.

Le elezioni del 2002 e la successiva leadership del presidente Luiz Inacio Lula da Silva hanno avviato il paese verso un solido percorso macroeconomico, aprendo l'economia del Paese al commercio e agli investimenti globali.

Oggi il Brasile è più profondamente integrato con l'economia globale di quanto non lo sia mai stato negli ultimi quarant'anni. Il commercio rappresenta oggi il 25-30 per cento del reddito nazionale, con un aumento significativo rispetto alla quota del 15-20 per cento dei decenni precedenti. Lo status del Brasile tra le crescenti potenze economiche mondiali deriva da una congiuntura di buon auspicio tra forze esterne e forze interne. L'ingresso di centinaia di milioni di persone nella classe media in Cina e in India ha incrementato la domanda di molte delle principali esportazioni agricole e di materie prime del Brasile, e la ricchezza di risorse del Brasile sembra destinata a crescere con nuovi ritrovamenti di petrolio. Parallelamente, un premio crescente sulla riduzione e il sequestro delle emissioni di carbonio per mitigare gli effetti negativi del cambiamento climatico sta favorendo sempre più i settori dei biocarburanti e dell'energia idroelettrica in Brasile e potrebbe in ultima analisi generare importanti trasferimenti per preservare le sue foreste pluviali, cruciali per l'ambiente.

Tuttavia, il Brasile non solo sta beneficiando dei prezzi storicamente elevati delle materie prime, che si sono dimostrati fugaci, sta anche usufruendo del suo costante impegno a favore di sane politiche macroeconomiche, della forza delle sue società, che stanno ottenendo un successo globale in una varietà di settori, e del retaggio delle sue politiche sull'energia alternativa e l'autosufficienza agricola, che sono state messe in atto negli anni '60 e '70, ma che ora stanno portando benefici inaspettati. Affinché il Brasile possa capitalizzare questi vantaggi dovrà affrontare due sfide principali: la prima è garantire che i benefici derivanti dalla sua ricchezza di risorse naturali si traducano in investimenti efficaci nell'istruzione, nelle infrastrutture e nella tecnologia che gli consentano di creare le basi per una crescita sostenuta a lungo termine, la seconda è che, per ottenere una crescita continua, dovrà orientarsi in modo più coerente sull'integrazione economica e sulla governance dei mercati internazionali. L'ambivalenza del Brasile su questi temi si manifesta in una posizione incoerente e disomogenea, soprattutto per quanto riguarda la politica commerciale, che limita la sua capacità di influenzare il mercato mondiale.

Negli ultimi anni l'economia brasiliana ha conquistato l'appellativo di grande mercato emergente, attirando investimenti record al suo interno. L'economia brasiliana si sta avviando verso una lenta ripresa della crescita, aiutata da una politica economica volta alla responsabilità fiscale e al miglioramento del contesto imprenditoriale. Nel 2019 l'approvazione della riforma delle pensioni ha aiutato ad innalzare la competitività del paese, a pareggiare i conti pubblici nazionali ed a rafforzare la fiducia degli investitori. Tra i programmi di investimento promossi dal governo brasiliano, di considerevole rilevanza è il ProInfra, con l'obiettivo di aumentare gli investimenti nelle infrastrutture, diminuendo l'utilizzo delle

risorse pubbliche e incrementando l'utilizzo delle risorse private, creando così nuovi sbocchi per gli investitori.

2.1 RAPPORTI BILATERALI TRA ITALIA E BRASILE

Helio Vitor Ramos Filho, Ambasciatore del Brasile a Roma, afferma che "...l'attrattività intrinseca e permanente del Brasile come una delle prime dieci economie del mondo, con la particolarità di riunire allo stesso tempo un solido parco industriale, abbondanti risorse naturali, una agroindustria moderna, sostenibile e competitiva e uno dei più potenti mercati di consumo del pianeta. In particolare, per gli investitori italiani, c'è un ulteriore fattore interessante: la vicinanza culturale tra i nostri paesi su argomenti così diversi come la lingua, l'ordinamento legislativo, la storia e le relazioni interpersonali, che costituisce certamente un vantaggio brasiliano se confrontato con altri mercati. Questo elemento, sommato alla già tradizionale presenza di investitori italiani in Brasile, rende l'Italia un partner in grado di sfruttare al meglio le opportunità presentate dall'attuale congiuntura.³¹".

In Brasile, e specialmente nello stato di San Paolo risiedono un numero elevato di italiani. La migrazione italiana è iniziata intorno al 1870 con l'arrivo di numerose famiglie alla ricerca di migliori condizioni di vita, disposte a lavorare come contadini nelle piantagioni di caffè, come operai nelle fabbriche, come camerieri, artigiani e piccoli commercianti; l'imprenditorialità italiana ha, negli anni, contribuito alla creazione di nuove e grandi industrie all'interno di disparati settori. Già nella metà del XX secolo il Brasile era rinomato come luogo di grandi opportunità per le imprese italiane, le quali erano incentivate ad installarsi nel territorio brasiliano, consolidandosi come multinazionali e contribuendo così ad innalzare la crescita e lo sviluppo brasiliano. Gli investimenti italiani sono concentrati nei settori dei servizi energetico, automobilistico e delle telecomunicazioni. La maggior parte delle imprese industriali si concentrano nel sud e nel sud-est del Brasile, confermando la distribuzione geografica storica dell'economia del Paese, collocandosi principalmente verso lo stato di San Paolo (54%), la capitale economica del Paese.

³¹Bagnoli Vicente, Bianco Leonardo, *"Guida giuridica per le opportunità d'affari in Brasile"*, Italcam, camera Italo-Brasileira, < <https://italcam.com.br/upload/files/camara-italo-brasileira-guida-giuridica-completo.pdf>>, [24 settembre 2020]

L'ultimo censimento a maggio del 2019 ha rilevato 969 imprese italiane in Brasile, fornito dal CCIE (Camera di Commercio Italiana all'Estero) e da fonti governative³², solo nei primi tre mesi del 2019, gli investimenti diretti (IED) italiani sono stati pari a 4,75 miliardi di dollari, confermando l'Italia come uno dei maggiori investitori nel gigante sudamericano³³.

Tra i grandi gruppi vanno menzionate, alcune tra le storiche e principali aziende italiane presenti in Brasile: Ferrero, Fiat, Pirelli, e Telecom Italia Mobile. Nel settore industriale Finmeccanica, Alitalia, Eni ed Enel; in ambito agroalimentare le multinazionali Lavazza, Campari, Barilla (la prima impresa produttrice di pasta in Brasile a ricevere la certificazione Certified Humane Brasil sulle uova utilizzate) che tramite la GDO hanno distribuito i loro prodotti sull'intero territorio; mentre nel settore della moda italiana risaltano i nomi Prada, Luxottica (che nel 2017 ha acquisito il 100% di Óticas Carol per circa 110 milioni di euro. Óticas Carol è una delle più importanti catene di ottica in franchising con oltre mille negozi ed un fatturato annuale di circa 200 milioni di euro), Armani, Dolce & Gabbana e Gucci in corrispondenza della domanda di beni di lusso della nuova classe medio-alta.

All'espansione degli investimenti, del commercio, e delle attività commerciali tra Brasile e Italia ha contribuito l'Accordo Commerciale MERCOSUR³⁴-Unione Europea del 2019. Tramite quest'accordo è stata creata un'area di libero scambio con un PIL di circa US \$ 20 trilioni, quasi il 25 per cento dell'economia mondiale e un mercato di 780 milioni di persone. Nell'accordo viene tutelato anche il trattamento del commercio di servizi e investimenti che ha lo scopo di garantire maggior prevedibilità e sicurezza giuridica agli investitori brasiliani e italiani. Il numero degli investimenti diretti italiani sul suolo brasiliano continua a crescere. Secondo i dati pubblicati dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale nel 2018 il commercio bilaterale ha raggiunto + 1,8% a 7,248 miliardi di euro. L'Italia è tra i cinque membri del "Memorandum d'intesa sugli Investimenti" insieme a Usa, Cina, Giappone e Francia e nel 2018 si è affermata come primo partner commerciale. Negli ultimi anni i flussi in entrata maggiori sono stati rilevati nei settori quali le telecomunicazioni, i trasporti e l'energia,

³² Magri, Silvia, *"Il Brasile, un partner importante per le imprese italiane"*, travel for business, <<https://www.travelforbusiness.it/2019/11/11/il-brasil-un-partner-importante-per-le-imprese-italiane/>>, [24 settembre 2020], 2019

³³ Guida giuridica per le opportunità d'affari in Brasile, Italcam, camera Italo-Brasileira

³⁴ <http://treccani.it/enciclopedia/mercosur>

rafforzando maggiormente l'incremento nel settore energetico durante il primo trimestre del 2019³⁵. Un esempio è dato dall'ENEL che ha acquistato da poco Eletropaulo (oggi Enel Distribuicao Sao Paulo), diventando la maggiore azienda di distribuzione di energia elettrica del Sud America, investendo su fonti rinnovabili e sostenibili come solare ed eolico. Ad oggi San Paolo detiene oltre 7 milione di utenti ed è la prima città al mondo con il maggior numero di clienti Enel.

Come affermato da Antonio Bernardini, Ambasciatore d'Italia in Brasile: "È questo il momento giusto perché gli imprenditori italiani che ancora non lo hanno fatto "scoprono" il Brasile. Questo Paese è una terra lontana dove si sente, si percepisce quotidianamente una forte presenza italiana. Il passato fa parte della nostra storia di italiani oltre che della storia brasiliana, ma è di oggi, del Brasile odierno, del Brasile che ci aspetta, del Brasile dalle mille opportunità che dobbiamo parlare".³⁶

Un esempio della collaborazione tra i due paesi è l'iniziativa "Momento Italia - Brasile"³⁷, un programma di eventi avuti luogo in Brasile tra l'ottobre del 2011 e la primavera del 2012. L'iniziativa è nata dalla Dichiarazione congiunta firmata dai due ex-capi di governo Berlusconi e Lula il 29 giugno del 2010 a San Paolo. Lo scopo del programma è stato quello di contribuire al rafforzamento dei rapporti tra i due popoli nei settori economico-commerciale, tecnologico, scientifico, culturale ed educativo, con l'organizzazione di oltre 400 eventi.

Il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane per perseguire il suo accrescimento ha bisogno del Governo Italiano tramite la messa a disposizione di supporti informativi, incentivi economici, e diffusione del marchio Made in Italy. A tal proposito nel 1991 è stato istituito Simest³⁸, ovvero Società Italiana per le imprese all'estero, un ente specializzato per le imprese italiane che vogliono fare business all'estero e principalmente in Brasile. La società mista, a partecipazione pubblica e privata, è volta al sostegno alle imprese italiane, in particolare le PMI, che vogliono crescere nel mercato globale,

³⁵ Magri, Silvia, "Il Brasile, un partner importante per le imprese italiane", travel for business, <<https://www.travelforbusiness.it/2019/11/11/il-brasile-un-partner-importante-per-le-imprese-italiane/>>, [24 settembre 2020], 2019

³⁶ Vicente Bagnoli, Leonardo Bianco Guida giuridica per le opportunità d'affari in Brasile, Italcam, camera Italo-Brasileira, pag. 33 <https://italcam.com.br/upload/files/camara-italo-brasileira-guida-giuridica-completo.pdf>

³⁷ Esteri (n.a), "Momento Itàlia – Brasil", <https://www.esteri.it/mae/approfondimenti/2011/20110914_italiabrasile.pdf>, [24 settembre 2020], 2011/2012

³⁸ <https://www.sacesimest.it/chi-siamo>

aiutate tramite un supporto finanziario durante le transazioni con l'estero. Per le imprese è possibile ottenere una consulenza e un'analisi di fattibilità dell'investimento, in previsione di un accesso al credito agevolato presentando semplicemente il proprio Business Plan.

Essendo uno dei più grandi mercati globali, il Brasile rappresenta un obiettivo strategico per le PMI (Piccole e Medie Imprese). PMI sta ad indicare un'impresa con meno di 250 persone e il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR o il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR (2003/361/CE, 2013). Le PMI fanno sempre più parte del panorama internazionale. Per Wright e Eternad (2001), l'internazionalizzazione di un'impresa è facilitata e influenzata da molti fattori, il numero dei quali aumenta costantemente con l'ulteriore espansione della globalizzazione. Ciò ha portato alla caduta delle tradizionali barriere commerciali.

Burgel e Murray (2000), così come molti altri ricercatori, tra cui Leonidou e Katsikeas (2010); Morgan e Katsikeas (1997) hanno individuato nell'esportazione, la modalità predominante di ingresso nel mercato durante le fasi iniziali di internazionalizzazione delle PMI. Questo è considerato un approccio a basso rischio, che comporta un minore drenaggio di risorse e consente all'imprenditore di essere flessibile per rivolgersi ai mercati internazionali.

Secondo l'Uppsala model, sviluppato da Johanson e Vahlne, (1977; 1990), un'organizzazione investe nel suo processo di internazionalizzazione in modo lento, deciso e graduale, tanto da svilupparsi in modo sequenziale per investire più tempo nell'apprendimento del mercato estero e si impegna gradualmente ad investire più risorse di questo tipo nello sviluppo del mercato. Così, è anche noto come modello "incrementale" (Mazzarol, 2007, p.151).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) hanno individuato l'ostacolo principale per l'internazionalizzazione nella mancanza di risorse e di conoscenze; questo porta all'incertezza e all'avversione al rischio (Gibb, 1999; Barbosa e Fuller, 2007). Sulla base di questa teoria, con il crescente numero di anni e conseguentemente di esportazioni, l'azienda guadagna esperienza e fiducia sulle tendenze del mercato, con conseguente espansione del business verso mercati esteri (Azar e Drogendijk, 2014).

Sono numerosi gli strumenti che possono essere usati per svolgere un'analisi approfondita del mercato nel quale si vuole entrare, qui di seguito ne elencherò alcuni, tra cui l'analisi PESTLE, l'Indice BERI, le

5 Forze competitive di Porter, e il MIS, quest'ultimi hanno il compito di individuare le opportunità e le minacce che possono sorgere quando si entra in questo mercato e nello specifico nel mercato all'industria brasiliana dei servizi alimentari.

L'analisi PEST può essere utilizzata per valutare i fattori macro esterni ovvero i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, legali e ambientali, che sono specifici del paese, e sono per lo più fattori che un'azienda non può controllare e che possono rappresentare minacce o opportunità per un'azienda che vuole entrare in un nuovo mercato. Per un'azienda che pianifica di espandere la propria catena nel mercato brasiliano, i tre principali cambiamenti politici, sociali ed economici che vanno presi in considerazione sono:

- La forte crescita economica (BRIC) (Euromonitor, 2009)
- Emersione di classi di reddito più ricche (Datamonitor, 2009)
- Orientamento verso stili di vita più sani (Euromonitor, 2009)

L'indice BERI, ovvero il Business Environment Risk Intelligent Index è invece utilizzato per valutare e prevedere la situazione politica, finanziaria ed economica di un paese per i finanziatori internazionali. I singoli fattori sono scalati da zero a quattro, con zero come condizioni inaccettabili a quattro come condizioni superiori, e sono ponderati in base alla loro importanza. Guardando l'Indice BERI del Brasile si può dire che il Paese, con 61,5 punti, può essere classificato come "economia immatura con potenziale di investimento" (Hollensen, 2007, p.251). Con un punteggio complessivo di 10, la crescita economica è il fattore più alto dell'Indice BERI, in quanto il Brasile è un Paese di recente industrializzazione e ha quindi un enorme potenziale di crescita.

Il modello delle cinque forze competitive di Porter aiuta le aziende a comprendere meglio le circostanze in cui operano, analizzando le forze che influenzano su ogni settore, classificandole da 1 a 5. Guardando all'industria brasiliana dei servizi alimentari, il primo punto da considerare è la rivalità competitiva all'interno di questo settore, che risulta molto alta, infatti è valutata 4 su 5 e ciò è dovuto al fatto che il Brasile ha un mercato altamente competitivo in quanto esiste una forte cultura del mangiare fuori casa. Anche la minaccia di nuovi ingressi può essere classificata come forte, sempre 4 su 5, in quanto molte aziende sono attratte dal mercato brasiliano a causa della rapida crescita dell'economia e all'aumento della classe media che porta al rispettivo aumento della base di clienti per queste aziende. Al di là di questo, i costi di entrata e di uscita sono bassi, il che rende il mercato attraente per le potenziali aziende

del foodservice. Per quanto riguarda il potere d'acquisto si può dire che i costi di cambio per gli acquirenti sono bassi, 2 su 5, ma il singolo consumatore possiede un potere contrattuale basso. Il potere del fornitore può essere visto come moderato, 3 su 5, in quanto i fornitori hanno più potere contrattuale dei consumatori. Finché il costo del lavoro è elevato nell'industria della ristorazione, nota come industria a basso margine, anche il personale ha potere contrattuale.

Per quanto riguarda le informazioni sui clienti, a supporto della pianificazione di marketing può essere utilizzato il sistema informativo di marketing MIS. Quest'ultimo viene utilizzato per raccogliere tutte le informazioni riguardo il comportamento dei consumatori. I dati presi in considerazione nel caso di un'industria brasiliana dei servizi alimentari riguardano le preferenze alimentari degli individui (quando e cosa preferiscono mangiare). Inoltre, lo studio deve essere rivolto a stabilire come i consumatori percepiscono il prodotto e se apprezzano i prodotti offerti. Un altro punto interessante sono le scelte per valutare in che misura il gusto locale deve essere integrato nel menù. La capacità di pagare è un altro punto evidente in quanto ogni nazionalità è diversa per quanto riguarda la capacità e la disponibilità a pagare.

2.2 CLASSE DEDITA AL CONSUMO

Il Brasile è un grande Paese con una popolazione diversificata, che nel corso della storia ha affrontato numerose sfide socioeconomiche e politiche. Il paese ha vissuto un periodo di grande crescita e sviluppo, affrontando al contempo le pressioni economiche e fiscali in un contesto di disuguaglianze regionali (Baer 2008).

A caratterizzare la società brasiliana è sicuramente la notevole disparità di reddito e la concentrazione della ricchezza nelle mani di una piccola parte della popolazione. Secondo Griesse (2007), il Brasile è tra i dieci Paesi del mondo con la maggiore disparità nella distribuzione della ricchezza. Il Paese è ricco di risorse naturali e ha vissuto un susseguirsi di boom, innescato dalle scoperte di nuove fonti di ricchezza: dai cicli precedenti di canna da zucchero, oro, caffè, gomma, alle esportazioni più attuali e diversificate di soia, minerale di ferro, prodotti chimici, petrolio e combustibili, alimenti e bevande, aeronautica e materiali da trasporto (Baer 2008; Mueller e Baer 1998; Pagina 1995). Ognuno di questi

boom ha creato ondate successive di potenti dinastie ultra-ricche, che controllavano e possono ancora controllare una quota sproporzionata della ricchezza del paese.³⁹.

Nel 2014 quando il Brasile è entrato in recessione il suo PIL è crollato del 10 per cento. Il numero dei disoccupati è raddoppiato, arrivando a 14,2 milioni, pari al 13,7 per cento della forza lavoro. Alla fine del 2018, il reddito medio dell'1 per cento dei brasiliani più ricchi è stato 33,8 volte più alto di quello del 50 per cento dei più poveri. Anche il coefficiente Gini, altra misura dell'ineguaglianza, mostra una situazione disuguale nella distribuzione della ricchezza, il coefficiente era pari allo 0,53 nel 2017, in una scala nella quale lo zero rappresenta l'uguaglianza perfetta e 1 significa che una sola persona concentra tutto il reddito, secondo solo al Sudafrica che presenta una situazione ancora peggiore⁴⁰.

Altra causa della diversità è data dai sussidi che vengono reindirizzati a beneficio delle classi più benestanti, più di quattro quinti dei trasferimenti in Brasile sono versamenti pensionistici, le pensioni pubbliche in Brasile sono gravemente regressive: solo il 2,5 per cento del denaro va ai più poveri, mentre il più ricco ottiene più della metà del totale.

Negli ultimi anni il Brasile sta affrontando grandi trasformazioni sociali, poiché se comparato con le altre economie emergenti è stato l'unico paese in grado di modificare la distribuzione del reddito in meno di un decennio, un aumento sostanziale del tasso di crescita medio annuo si è verificata nel periodo 2004-2008, quando il tasso di crescita annuale è stato del 4,8%. Nel 2009 si è verificato un crollo a causa della crisi mondiale, quando la crescita è stata pari a -0,6%. Tuttavia, nel 2010 la crescita è balzata al 7,5%, l'accelerazione della crescita ha aiutato i tassi di disoccupazione a diminuire. Alla fine del 2010, la disoccupazione formale in Brasile ha raggiunto il minimo storico del 5,7% secondo i dati diffusi dall'IBGE, l'agenzia nazionale di statistica.

Grazie a un'inflazione bassa e a un calo dei tassi d'interesse, nel 2020 il governo pagherà cento miliardi di Real, ovvero l'1,3 per cento del PIL, in meno ai suoi creditori. L'economia è cresciuta dello 0,6 per

³⁹ Ardichvili Alexandre et al., *"Ethical Cultures in Large Business Organizations in Brazil, Russia, India, and China"*, Journal of Business Ethics, 2011

⁴⁰ Internazionale (n.a), *"In Brasile il governo taglia gli aiuti ai poveri"*, <<https://www.internazionale.it/notizie/2020/02/11/brasile-governo-poveri>>, [24 settembre 2020], 2020

cento tra il secondo e il terzo trimestre del 2019, e il numero dei disoccupati è sceso sotto i 12 milioni per la prima volta dal secondo trimestre del 2016.

Sembra esserci un dibattito sostanziale sulle circostanze che hanno portato alla diminuzione delle disuguaglianze. Alcuni hanno sostenuto che ciò è dovuto all'introduzione di un programma di trasferimento di denaro contante nell'amministrazione di Fernando Henrique Cardoso che è stato consolidato dopo che il candidato del Partito dei Lavoratori (PT) Luiz Inácio Lula da Silva è diventato presidente nel 2002.

Durante il suo mandato, le politiche redistributive hanno permesso a circa 30 milioni di persone di uscire dalla povertà e di entrare a far parte della classe media (de Souza, 2011). Altri attribuiscono il miglioramento della distribuzione del reddito più all'eliminazione dell'inflazione e al sostanziale aumento del salario minimo⁴¹.

Tra i programmi che hanno contribuito alla riduzione della povertà, merita di essere nominato il progetto "Fame Zero"⁴², la principale organizzazione umanitaria e agenzia delle Nazioni Unite che favorisce assistenza alimentare nelle emergenze e lavora con le comunità per migliorarne la nutrizione e sconfiggere la fame entro il 2030.

Il Brasile si è inoltre munito un sistema scolastico migliore, con lo scopo di ridurre il tasso di analfabetismo, grande piaga della società brasiliana. Questi programmi hanno aiutato a migliorare la qualità di vita delle persone, indirizzando il paese verso un processo di sostenibilità sociale. La classe media, ad oggi rappresenta più della metà della popolazione e include i brasiliani con reddito da R\$2712 a R\$6780. La sua ascesa rappresenta il motore della crescita economica del Brasile. L'aumento del reddito medio con progressivo innalzarsi dello stile di vita risulta di rilevante interesse per coloro che ricercano un vasto bacino d'utenza all'interno del quale posizionare un nuovo business. La classe brasiliana in ascesa ricerca un prodotto unico, simbolo della nostra cultura artigianale e che si differenzi

⁴¹ Amann Edmund, Baer Werner, "Brazil as an emerging economy: a new economic miracle?" Brazilian Journal of Political Economy vol. 32, n° 3, pp. 412-423

⁴² World Food Programme (n.a), "WFP in breve", <<https://it.wfp.org/wfp-in-breve>>, [24 settembre 2020], 2020

dai prodotti di massa. Innumerevoli le opportunità di business per gli imprenditori italiani, in quanto l'Italia rappresenta la meta favorita nella scelta della provenienza dei prodotti da acquistare, grazie al forte legame culturale tra i due paesi, dovuto ai 25 milioni di discendenti di origine italiana stabilizzatisi da anni in Brasile, che fanno sì che i due paesi abbiano modi di comportarsi simili quando si tratta di fare business.

Di seguito alcune similitudini culturali tra Italia e Brasile nel fare business:

- 1) Sia gli italiani che i brasiliani non si sentono a loro agio ad andare direttamente al punto quando si tratta di chiudere un affare: preferiscono socializzare e conoscere con chi stanno facendo affari.
 - 2) È necessario investire del tempo per sviluppare un buon rapporto prima di discutere di affari, un prerequisito per il successo di una relazione d'affari è l'instaurazione di un'atmosfera di fiducia.
 - 3) Gli uomini d'affari italiani e brasiliani negoziano con le persone, non con le aziende.
 - 4) Il modo che entrambi i paesi hanno nel relazionarsi con l'altro è molto simile.
 - 5) Gli incontri faccia a faccia sono preferiti sia dai brasiliani che dagli italiani, piuttosto che la comunicazione scritta o telefonica.
 - 6) I contatti sono molto importanti in Brasile e in Italia. Tutti hanno reti, e la propria rete può estendersi alle reti di amici. La creazione di relazioni fa parte di la cultura in entrambi i paesi.
 - 7) Entrambe le società sono focalizzate sull'individuo che prevale sul gruppo, forte individualismo.
 - 8) Sul linguaggio del corpo: il contatto diretto con gli occhi è un segno di onestà.
- Quando si fanno affari, ogni paese ha le sue particolarità culturali: un misto di atteggiamenti, valori e aspettative sociali. Attualmente, in un mondo totalmente connesso, la consapevolezza delle differenze e delle similitudini culturali è la condizione per il successo.

Quando si tratta di fare affari, lo studio delle somiglianze e delle differenze culturali, può avere un effetto positivo e costruttivo sul business italo-brasiliano. Sviluppare relazioni migliori e fare affari con più successo sono i possibili vantaggi nel comprendere la diversità della società brasiliana. Coltivare i valori e costruire un rapporto di fiducia, può aumentare la possibilità di ascesa negli affari, in Brasile.

2.3 ANALISI SWOT PER FARE BUSINESS IN BRASILE

L'internazionalizzazione non si basa solamente sulla dimensione dell'impresa, ma soprattutto sullo studio delle caratteristiche del paese, al fine di comprendere le tendenze del mercato al quale ci si rivolge. In questo paragrafo si prenderanno in esame diversi aspetti quali geografici, demografici, politici, ma soprattutto fattori economici, per comprendere a pieno le opportunità offerte dal mercato brasiliano il quale è caratterizzato da una presenza dinamica nell'economia globale.

Quando si decide una strategia, una compagnia deve valutare le opportunità e i rischi. Tra i fattori ambientali legati alla situazione economica troviamo lo sviluppo dell'economia globale, come l'aumento delle multinazionali che potrebbero rappresentare i principali competitors. I fattori economici interni possono essere i cambiamenti della domanda, dovuti ad esempio all'aumento del PIL pro capite, che porterà le persone a spendere più soldi per beni che prima non riteneva necessari. L'ambiente all'interno del quale iniziare un nuovo business viene caratterizzato dall'insieme di influenze che provengono da entità come agenzie governative federali, associazioni, fondazioni, università, mercati monetari, mercati per la produzione. Tali entità possono inoltre includere consumatori, distributori, società controllate, joint venture e importatori esteri, mercati per i fattori produttivi materiali; comprendendo quindi anche fornitori, joint venture, mercato dei servizi umani e concorrenti (Andrews,1971).

Inoltre, ad influenzare la scelta di iniziare un nuovo business ci sono i regolamenti governativi riguardanti le tassazioni e i prezzi (Andrews, 1971). L'intera situazione ad alto costo in Brasile è una minaccia; l'espressione "Costi brasiliani" dimostra la visione che il resto del mondo ha nel fare affari in Brasile. Rispetto ad altre nazioni commerciali, la produzione brasiliana è caratterizzata da un livello di tassazione

elevato, sindacati che hanno una grande influenza e problematiche per quanto riguarda il trasporto, che rendono la produzione brasiliana ad alto costo (Beck, 2015).

La concorrenza che l'industria deve affrontare, è un altro aspetto esterno che bisogna considerare. Nel 2011 il Brasile ha introdotto nuovamente un aumento delle tariffe, la ragione di ciò è dovuta a importazioni incontrollate dalla Cina, dalla Corea del Sud e dal Messico. Una minaccia evidente per la produzione brasiliana è la concorrenza dei produttori a basso costo, provenienti da Cina, Sud Corea, Europa orientale e Messico.

Andrews (1971) menziona inoltre altri fattori che influenzano le scelte delle imprese nel momento della scelta del territorio in cui investire. Tra questi, i cambiamenti economici, legati ai mutamenti macroeconomici. Se ci fossero problemi macroeconomici in Brasile, che la storia dimostra è accaduto più volte nell' Economia brasiliana, a risentirne sarebbe la domanda interna. Altri cambiamenti macroeconomici includono il valore del tasso di cambio, che influisce sulla domanda di esportazioni dal Brasile con apprezzamento/deprezzamento della valuta. Un'altra minaccia è data dai conflitti con gli accordi commerciali che ha il Brasile, tra questi l'accordo con il Mercosur, l'OMC e il Messico.

La tabella sottostante presenta una panoramica dei punti di forza, e debolezza, delle opportunità e delle minacce legati all'investire in Brasile.

PUNTI DI FORZA	OPPORTUNITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Qualità del Made in Italy. • Fama di cui godono i prodotti italiani. • Affinità culturale. • Ampio bacino di utenza. • L'industria è sopravvissuta alla crisi economica sia negli anni '80 e nel 2008. • L'aumento degli IDE⁴³ porta ad un aumento tecnologico, miglioramento della 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicinanza con altri mercati (Mercosul). • Risorse naturali. • Classe media in crescita. • Possibilità di creare accordi commerciali. • Investimenti in infrastrutture (PAC). • L'accordo con il Mercosur migliora l'integrazione nella regione. • L'accordo con il Mercosur è una sicurezza per gli investitori.

⁴³ IDE: Investimenti diretti dall'estero

<p>gestione e nuove informazioni sul mercato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il protezionismo aumenterà la possibilità che il mercato brasiliano sia redditizio per gli investimenti. • Il fatto che il Brasile sia un grande mercato rende più facile ottenere economie di scala. • La politica industriale contribuisce a creare un nuovo vantaggio comparativo. • LCR⁴⁴ porterà ad un aumento del mercato, occupazione domestica, rafforzare l'industria nazionale e raggiungere la crescita economica. • Un grande ceto medio e un grande mercato interno. • Una posizione geografica strategica • Un'economia diversificata, ben ancorata agli scambi internazionali. 	
<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alti dazi doganali. • Prezzo italiano non competitivo. • Alto costo della vita. • Diversità linguistiche. • L'aumento delle tariffe porterà al consumatore deficit e perdita di efficienza, nonché aumento dei prezzi. 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastrutture inadeguate. • Lontananza geografica. • Concorrenza predatoria. • Volatilità della valuta. • Alta tassazione, "costo del Brasile". • La concorrenza dei paesi a basso costo • Conflitto con i partner commerciali in relazione ad accordi commerciali che il

⁴⁴ Liquidity Coverage Ratio

<ul style="list-style-type: none"> • LCR aumenta il prezzo interno dei fattori di produzione oltre all'elevato costo economico. • Leggi sul lavoro onerose, che comportano costi elevati per le aziende straniere. • Le infrastrutture non sono sufficientemente sviluppate. • Costi di produzione sono elevati. • Tensioni politiche e sociali e corruzione • Mancanza di personale altamente qualificato. 	<p>Brasile ha stipulato con Mercosur, l'OMC e il Messico.</p>
---	---

Per seguire un processo di internazionalizzazione che vada a buon fine, è necessario conoscere gli aspetti ostativi che potrebbero complicare l'entrata nel mercato straniero. Entrare in un nuovo mercato implica dei costi, il mercato brasiliano, in special modo, presenta diverse barriere all'entrata per le nostre aziende. Una delle difficoltà è data dal rischio legato alle oscillazioni sul cambio. Il rischio riguardante il tasso di cambio può avere effetti negativi sui bilanci e sulle coperture che risulterebbero poco convenienti.

Altri aspetti da considerare nell'eventualità in cui si decida di iniziare un business in Brasile, sono quelli riportati dalla guida Doing Business⁴⁵, all'interno della quale ogni anno viene stilata una classifica sulla facilità di iniziare un business, che evidenzia allo stesso tempo gli aspetti negativi.

Gli indicatori quantitativi prendono in considerazione:

- facilità di creare un business;
- gestione delle licenze;
- ottenimento di energia elettrica;
- registro di proprietà;

⁴⁵ <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/brazil>

- concessione di credito;
- tutela degli investitori;
- imposte da pagare;
- affari con l'estero;
- chiusura di un negozio;
- risoluzione in caso di insolvenza.

Nel 2020 il Brasile si è classificato al 138° posto su 190 nel rapporto Doing Business 2020 della Banca Mondiale, con un calo significativo rispetto all'anno precedente, quando si era classificato al 109° posto. Tuttavia, il Paese è uno dei maggiori destinatari di IDE⁴⁶ al mondo. Dal 2018 e il 2019 gli afflussi di IDE hanno subito un aumento del 20% raggiungendo i 72 miliardi di dollari, secondo il World Investment Report 2020 pubblicato dall'UNCTAD. Lo stock di IDE è rimasto stabile negli ultimi due anni e ha raggiunto i 640 miliardi di dollari alla fine del 2019. Il Brasile si è classificato come 9° destinatario di IDE nel mondo in termini di afflussi e il primo in America Latina e Caraibi. I principali Paesi investitori in Brasile sono gli Stati Uniti, i Paesi Bassi, la Germania, la Spagna, le Bahamas, il Regno Unito, il Lussemburgo, il Canada, la Francia e il Cile.

Il Brasile rappresenta un mercato notevole per gli investitori internazionali grazie a svariati fattori: la presenza di quasi 210 milioni di abitanti, la disponibilità di materie prime facilmente sfruttabili, un'economia diversificata e meno vulnerabile alle crisi internazionali e una posizione geografica strategica che permette un facile accesso ad altri paesi sudamericani. Gli investimenti sono orientati principalmente verso l'estrazione di petrolio e gas, l'industria automobilistica, i servizi finanziari, il commercio, l'elettricità, la produzione di carta, l'ITC, lo stoccaggio e il trasporto, l'industria alimentare e l'estrazione mineraria. Nel 2019 la maggior parte degli investimenti sono stati volti al raggiungimento di un ambizioso programma di privatizzazioni, avviato a luglio per rilanciare l'economia, all'estrazione di petrolio e gas e all'industria elettrica.

Tuttavia, nonostante l'apertura al commercio mondiale, gli investimenti in Brasile rimangono rischiosi a causa di diverse barriere amministrative che paralizzano il commercio internazionale: primo tra tutti la

⁴⁶ IDE: Investimenti diretti esteri

difficoltà nell'ottenere licenze, la complessità nel registro della proprietà, l'elevato costo delle tasse e la complicazione nella risoluzione dei problemi in caso di insolvenza.

Tra i maggiori problemi evidenziati dalla classifica, affiorano i costi sostanziali per la gestione di un'attività, definiti come "Custo Brasil", o "costo del Brasile".

Tra questi fattori vi è un sistema fiscale molto complesso, infrastrutture carenti, un'imprevedibile regolamentazione legale e una burocrazia inefficiente. Il quadro normativo e legale in Brasile è eccessivamente ingombrante per le imprese. Secondo un'indagine condotta dal World Economic Forum⁴⁷ sull'onerosità del rispetto dei requisiti della pubblica amministrazione per le aziende (ad es. permessi, regolamenti, rapporti) è uscito fuori che il Brasile insieme al Venezuela sono gli Stati con il livello più alto di regolamenti da seguire. La scala utilizzata presenta punteggi che vanno da 1 (estremamente oneroso) a 7 (per niente oneroso). Su questo Brasile e Venezuela hanno il punteggio più basso (1,7) e si collocano al fondo del campione di 137 paesi. Se da un lato le norme applicate sono necessarie per garantire nel posto di lavoro sicurezza, protezione dei consumatori e tutela dell'ambiente, dall'altro se eccessive possono perturbare le forze di mercato.

La forte regolamentazione può ostacolare il processo di avvio di un'impresa, nonostante nel 2008 il governo brasiliano abbia facilitato il processo di avvio di un'impresa riducendo il numero di giorni da 152 a 80, il Brasile rimane indietro rispetto agli altri paesi latini. L'attuale Presidente ha in programma di migliorare ulteriormente il contesto imprenditoriale del Paese, attuando riforme come la riduzione del numero di giorni necessari per creare una società in Brasile da 79,5 giorni a 30 giorni. Anche la semplificazione della regolamentazione in alcuni settori e le potenziali modifiche del sistema fiscale dovrebbero essere d'aiuto.⁴⁸

Accanto ad una burocrazia inefficiente, le aliquote fiscali costituiscono uno dei fattori più problematici per fare affari in Brasile. Con il 68,4%, l'aliquota dell'imposta sulle società è tra le più alte nell'Indice di competitività globale (al 134° posto su 137 paesi). Riducendo l'eccessiva regolamentazione e la

⁴⁷ World Economic Forum (n.a), *"Brazil Competitiveness and Inclusive Growth Lab Report"*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_43923_Brazil_COMP_Lab_report_2018.pdf, [24 settembre 2020], 2008

⁴⁸ Lloyds Bank (n.a), *"Foreign direct investment (FDI) in Brazil"*, <<https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/brazil/investment>>, [24 settembre 2020], 2020

complessità degli oneri del sistema fiscale migliorerebbe l'ambiente imprenditoriale ed aumenterebbero gli investimenti e la produttività del paese.

Il Brasile continua a dipendere da manodopera poco qualificata e da settori a basso potenziale di innovazione e produttività. La carenza di manodopera qualificata appare in particolare problematico per le aziende brasiliane. Circa il 61% di esse dichiara che hanno problemi a riempire i loro posti vacanti - a causa di una mancanza di lavoratori con competenze adeguate - rispetto al 45% su media in America Latina e il 34% nei paesi dell'OCSE.

L'apertura e l'internazionalizzazione delle imprese, dal reperimento delle risorse alla lavorazione e alla distribuzione del prodotto finale (Global Value Chain) può essere un importante percorso per migliorare competitività e stimolare la crescita in Brasile; l'importante è conoscere il mercato all'interno del quale si sta entrando e prendere alcune precauzioni in modo da non essere ostacolati da alcune delle minacce elencate precedentemente. Tra le precauzioni che possono essere prese, una potrebbe essere quella di sviluppare aree commerciali interne e esternalizzare attività non strategiche a società specializzate dal momento che in Brasile come in Italia, un dipartimento amministrativo può essere costoso per una PMI. Un'altra precauzione da prendere in considerazione è quella di dotarsi di una propria licenza di importazione per ottenere legalmente vantaggi senza correre troppi rischi poiché è fondamentale gestire bene la logistica essendo il Brasile è un paese di dimensioni continentali.

Invece per quanto riguarda la volatilità del tasso di cambio tra l'Euro e il Real, è importante proteggere il rischio di cambio attraverso varie modalità disponibili anche per le PMI, tra queste la più comune è il cosiddetto hedging (copertura), che consiste nell'acquistare strumenti derivati sulle valute (currency future, currency swap, currency options,) in modo da tutelarsi dalle eventuali fluttuazioni sui tassi di cambio.

Questi strumenti permettono di ridurre il rischio di entrare in un mercato come quello brasiliano e di poter aumentare l'efficienza e l'efficacia dei propri sforzi commerciali.

3. L'AZIENDA EATALY

Nata dalla fusione tra le parole eat ed Italy, nel 2007 è stata inaugurata l'azienda di grande successo Eataly, a Torino. Il nome, come l'idea in sé, nasce nel 2000 da un'intuizione del consulente aziendale Celestino Ciocca, che dopo 25 anni di attività professionale svolta nell'italians' food come manager e consulente, decise di battezzare un grande progetto paese, per realizzare un soggetto economico nuovo, innovativo, a supporto di tutto l'agro alimentare italiano per soccombere alla mancata consapevolezza della ricchezza del made in Italy e all'incapacità di valorizzarla. Nel 2004 il marchio è stato ceduto all'imprenditore piemontese Oscar Farinetti, diventando presto il nome di un'azienda italiana leader nel settore enogastronomico.

Oscar Farinetti è un imprenditore e dirigente d'azienda torinese, ex proprietario della catena di grande distribuzione Unieuro. Fu lui a trasformare tra il 1978 e il 2003 il supermercato del padre Unieuro Market nel primo gruppo italiano di elettrodomestici UniEuro, venduta poi nel 2003 dallo stesso alla Dixons Retail (colosso inglese specializzato nel settore dell'elettronica) e, reinvestendo poi il ricavato per creare nel 2004 la catena di distribuzione alimentare Eataly. Farinetti disegna la pianta del primo supermercato Eataly l'11 novembre 2002 durante l'atto di vendita di UniEuro, ispirandosi ai reparti alimentari dei grandi department store europei, con l'intento però di rivolgersi ad una clientela meno elitaria. Dal progetto iniziale, disegnato da Farinetti nel 2002 si evince l'embrione del progetto, poi sviluppato in seguito nel 2007. (figura 1)

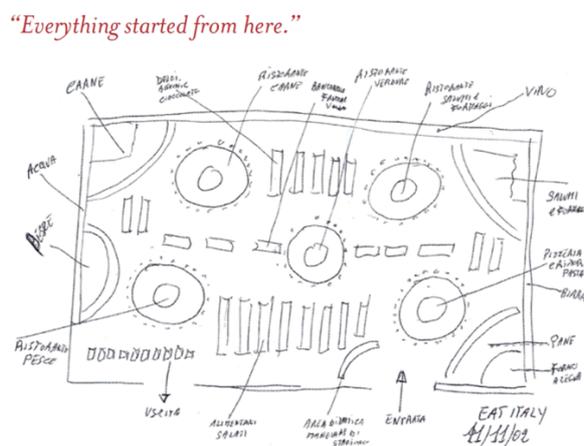


Figura 1: il primo disegno di Eataly datato 11 novembre 2002 (Sartorio, 2008)

Come si nota dal disegno iniziale, era già chiara la struttura base che Eataly dovesse avere, restano infatti invariati la separazione dei reparti, la combinazione tra vendita a libero servizio e l'offerta del servizio di ristorazione.

Eataly oltre ad essere il simbolo del made in Italy, rappresenta l'eccellenza enogastronomica dei prodotti italiani, essendo l'unica azienda specializzata nel food retail davvero internazionale, potendo vantare numerosi negozi in Medio Oriente, America e Asia. Il logo Eataly raffigura una mezza luna, che vuole rappresentare il mondo che abbraccia il cibo, ma è anche ispirato alla bandiera turca, dove Farinetti durante i numerosi viaggi ad Istanbul, in Turchia, è stato rapito dal fascino del bazar, un luogo all'interno del quale era possibile provare una miriade di sensazioni tramite le quali vivere esperienze indimenticabili. E questo era quello che voleva trasmettere nel suo primo punto vendita, non un semplice supermercato, ma un luogo dove poter mangiare contornati dalla tradizione, dove poter sentire i profumi dei cibi, poterli toccare con mano e assaporarli.

Dal 2003 al 2005 sono stati molti i viaggi compiuti da Farinetti che hanno influenzato il format ed il layout di Eataly, tra i luoghi di maggior ispirazione troviamo il mercato del pesce di Tokyo, il Kadewe a Berlino, l'Auchan di Eurodisney, l'Iper di Milano, Saluhall a Stoccolma, Harrods a Londra, la Grande Epicerie de Paris, i Carrefour, le Coop e le IperCoop, trattorie di montagna, ristoranti della guida Michelin, il mercato biologico di Alba e molti altri. (Sartorio, 2008). Alle idee rubate da questi templi della gastronomia ha integrato idee assolutamente innovative, creando un modello economico e culturale di successo. Uno degli slogan più importanti dell'azienda è: "Mangiare bene aiuta a vivere meglio".

Una volta che i prodotti sono stati selezionati con il supporto dei migliori esperti e studiosi del settore, ha studiato l'approvvigionamento di alcune catene produttive e determinato la struttura dell'azienda. Per il raggiungimento del suo scopo Oscar Farinetti si è affidato a soggetti con profonda conoscenza della distribuzione alimentare come le cooperative Coop e si è garantito la fornitura delle principali categorie di prodotti, quali acqua, pasta, pane, vino, birra, salumi, formaggi; ciò ha permesso ad Eataly di ridurre la catena produttiva, eliminando i passaggi intermedi trattando direttamente con i piccoli e medi produttori regionali, la cui storia talvolta viene presentata al pubblico.

Eataly è un concetto nuovo per proporre il prodotto più antico del mondo, il cibo, declinato però nella qualità. I cibi di qualità sono quelli che arrivano da prodotti coltivati e/o creati senza l'utilizzo di additivi chimici, né conservanti di origine non naturale, nel rispetto dell'ambiente, delle tradizioni agricole e produttive del territorio e – di quel territorio – esaltano i gusti e i sapori tipici, dando godimento e benessere a chi ne fa uso (Sartorio 2008: 116). Questa affermazione riassume la filosofia di Farinetti e l'importanza che esso ripone nel cibo, nel rispetto di chi lo produce, del territorio e nelle tradizioni locali. Ciò si riscontra nella ricerca dei produttori di eccellenza e delle migliori materie prime disponibili sul territorio. Farinetti mira principalmente ad avvicinare tutti, soprattutto la gente comune, ai cibi di qualità. Per il raggiungimento di questo fine, Oscar Farinetti si è concentrato sull'esperienza e la professionalità di Slow food (Slow Food è un'associazione internazionale senza scopo di lucro, che è stata fondata nella città di Bra, nella provincia di Cuneo, il cui obiettivo è quello di promuovere la fruizione del cibo e del vino, come esperienza di piacere) creando una stretta collaborazione, resa possibile dalla condivisione della stessa filosofia: ovvero quella di garantire l'eccellenza enogastronomica su larga scala al fine di far scoprire prodotti tradizionali al di fuori dei mercati di nicchia. Si trasforma la logica della distribuzione, contattando direttamente i produttori di piccole e medie dimensioni e anche i canali di vendita cambiano per stimolare la creazione di consorzi e centri di produzione locale di eccellenza.

A Slow Food è stato assegnato il ruolo di consulente strategico, con il dovere di controllare e verificare che la qualità dei prodotti sia coerente con le promesse dell'azienda. Per adempiere a ciò è stata definita una "griglia". Mentre a Farinetti spetta la scelta dei tipi di prodotti che dovranno essere presenti nel supermercato e la scelta delle marche per tipo di prodotto, la scelta dei produttori spetta a Slow Food. I criteri presi in considerazione sono: la qualità del prodotto, la sostenibilità e tradizione della tecnologia di produzione, la garanzia di offrire una quantità elevata di merce e una certa continuità dell'offerta. L'attuazione della griglia ha impiegato anni. Per vari motivi, a questa griglia iniziale sono state apportate numerose modifiche, dovute alla necessità di far fronte a volumi di vendita sempre maggiori e alla necessità di adattare la griglia alla produzione del territorio di ogni nuova apertura.

Ciò che rende Eataly così ricercato ed innovativo non è solamente la scelta di prodotti di prima qualità, ma anche la scelta di trasmettere un messaggio inedito nell'ambito della grande distribuzione, che inciti a consumare minori quantità di cibo ricercando, però un'alta qualità del prodotto, ciò è reso evidente dalla scelta dello slogan pubblicitario: "compra solo ciò che ti serve... ma compralo buono!". L'obiettivo è quello di mantenere alto il livello della qualità dei prodotti offerti e dei prezzi ad essi

connessi senza doversi però rivolgere ad un pubblico ridotto. Il messaggio induce a ridurre le quantità consumate senza dover rinunciare alla qualità. L'obiettivo è quello di offrire i migliori prodotti artigianali ad un prezzo accessibile e creare un rapporto diretto tra produttori e distributori finali.

I settori ai quali Eataly si rivolge sono sia quello enogastronomico sia quello della grande distribuzione organizzata (GDO). Eataly rappresenta un'azienda che si pone in una prospettiva sociale, le sue azioni sono finalizzate a creare relazioni durature con i suoi clienti, dando importanza al potere culturale, piuttosto che commerciale.

Lo scopo di Eataly è quello di garantire “sostenibilità” economica, “responsabilità” verso i produttori e i consumatori partecipanti alla catena di approvvigionamento e “condivisione di esperienze”. Ciò che Eataly offre è un'atmosfera accogliente all'interno della quale sperimentare uno stile di vita gastronomico.

I punti focali su cui si basa la strategia del marchio Eataly sono, essenzialmente:

- 1) Comprare: all'interno dei negozi Eataly si trovano una serie di aree tematiche dedicate alla vendita di cibi e bevande di alta qualità. Pur essendoci diverse tipologie di alimenti in offerta, un particolare focus è posto su prodotti Slow Food accuratamente selezionati. In tutto il negozio c'è una particolare attenzione alla stagionalità, che incorpora un messaggio di eccellenza e di autenticità, oltre che un chiaro segno di accessibilità economica.
- 2) Mangiare: la suddivisione in aree tematiche si riflette anche nell'area ristorazione, che comprende diversi ristoranti che offrono piatti preparati con i migliori ingredienti locali e di stagione. I pasti di Eataly sono caratterizzati da un'apparente antitesi di informalità e autorevolezza. La loro autorevolezza deriva dall'attenta selezione di materie prime collaudate, dalla qualità garantita e dal personale ben addestrato, mentre la loro informalità deriva dall'atmosfera familiare.
- 3) Imparare: la vera innovazione della strategia di Eataly consiste nell'aspetto didattico, considerato essere cruciale per incoraggiare il corretto approccio alla dieta e stabilire un reale rapporto di fiducia con i suoi clienti. I corsi si svolgono all'interno del negozio stesso e sono caratterizzati da un alto livello di varietà sia in termini di target e in termini di area di studio. I clienti vengono resi

partecipi tramite la possibilità di assistere dal vivo al lavoro dei dipendenti, ai corsi di cucina, alle degustazioni, ai corsi sulla corretta conservazione degli alimenti e alla didattica per i bambini. Vengono offerte inoltre attività formative legate alla sensibilizzazione riguardo la green economy, corsi di cucina gratuiti per pensionati, volti alla valorizzazione dei cibi poveri e formazione dei clienti sull'acquisto di prodotti alimentari secondo il criterio della stagionalità. Tutto è caratterizzato da un obiettivo fondamentale: soddisfare l'appetito mentre si impara.

3.1 I PUNTI VENDITA DI EATALY IN ITALIA E ALL'ESTERO

Fin dai primi anni del suo sviluppo, Eataly ha implementato politiche volte all'internazionalizzazione del proprio marchio, attraverso questa strategia, ha diffuso con successo la produzione made in Italy nel resto del mondo. Questo processo di espansione presenta rischi e costi di attuazione molto elevati, per le imprese commerciali e soprattutto per coloro che si occupano di food retailing, in quanto, quest'ultime, devono essere fisicamente presenti nel paese in cui decidono di aprire un nuovo punto vendita, a differenza delle società industriali, che invece possono evitare di trovarsi fisicamente nel paese di destinazione.

Maggiori sono le differenze tra i mercati di origine e di destinazione, maggiori sono la difficoltà e il rischio che viene corso. Di solito, le aziende tendono ad apparire prima nei mercati esteri vicini dal punto di vista culturale e geografico, per poi allontanarsi in un secondo momento (Sbrana, Gandolfo, 2007).

I mezzi utilizzati dalle imprese per espandersi possono variare in base al tempo investito e all'entità degli investimenti necessari per completare l'operazione, possono essere alleanze commerciali, quote di minoranza, accordi di franchising, acquisto di catene locali, joint venture, e apertura di nuovi negozi esteri.

Sono molteplici i fattori che spingono i rivenditori al dettaglio a superare i confini nazionali e possono essere suddivisi in due categorie: push e pull. I fattori push rappresentano quei fattori che spingono la società a uscire dal mercato nazionale, come la saturazione del mercato, le restrizioni normative e l'eccessiva burocrazia sul territorio nazionale, o il semplice desiderio del management di crescere. Al contrario, i fattori pull sono quei fattori che attirano le aziende ad entrare nei mercati esteri come la possibilità di riempire un gap di offerta, di voler sostituire aziende locali che non soddisfano i requisiti loro richiesti, la possibilità acquistare punti vendita a prezzi preferenziali (Sbrana, Gandolfo, 2007).

Innumerevoli i fattori che hanno spinto Eataly ad espandersi sul territorio internazionale, primo tra tutti il desiderio di crescere ed ampliarsi spinti anche dal buon andamento degli store già avviati e dalla prospettiva di successo sul mercato estero; altro fattore è stato sicuramente la forte domanda di prodotti italiani all'estero, ciò dimostra che, ad aver influenzato l'apertura di Eataly all'estero, sono stati sia fattori pull che push. Nell'istaurarsi all'interno del mercato estero, le imprese possono adottare due modelli contrapposti: il modello industriale più aggressivo o il modello federale (Sbrana, Gandolfo, 2007).

Le imprese che decidono di seguire il primo modello scelgono di lasciare invariata la propria offerta, non apportando modifiche al format già utilizzato. Al contrario, le imprese che adottano il modello federale ricercano rapporti di cooperazione con imprese locali, per utilizzare le proprie competenze e adattare la propria offerta alle esigenze del mercato, all'interno del quale, vogliono addentrarsi. In questo caso, la strategia adottata da Eataly prevede un mix tra i due modelli, perché l'organizzazione del negozio e ciò che viene offerto sono sostanzialmente le stesse di quelle adottate in Italia, ma vengono in parte adattati al mercato di riferimento, grazie a partner locali con i quali vengono intraprese relazioni di cooperazione. Con la sua creatività, intraprendenza e arguzia il management di Eataly è riuscito ad elevare le tradizioni enogastronomiche italiane a livello internazionale.

“L'Italia è il paese con la maggiore bio-diversità, con la più grande tradizione alimentare al mondo e non era mai andato all'estero con una grande catena di distribuzione alimentare. Ho girato il mondo per vedere le abitudini e tradizioni alimentari degli altri paesi, ma ho anche imparato molto dai nostri mercati rionali. Ho fondato Eataly nel 2007. I miei obiettivi erano quattro: 1. Creare posti di lavoro, 2. Ridare vita a luoghi dimenticati, non costruire nuovamente; 3. Celebrare la bio-diversità italiana nel mondo; 4. Offrire al più grande numero possibile di persone nel mondo, cibo di qualità non lasciarlo solo agli appassionati e ai ricchi”⁴⁹.

Sono questi 4 obiettivi a guidare Oscar Farinetti nella scelta di aprire innumerevoli punti vendita in Italia e all'estero.

⁴⁹ Eataly (n.a), “La storia di Eataly”, https://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/storia-eataly/, [24 settembre 2020]

Fin dall'inizio Farinetti è stato coerente con i suoi valori di sostenibilità, facendo sì che tutti i suoi punti vendita venissero aperti in immobili già esistenti, evitando così il consumo di suolo pubblico e l'inquinamento urbano.

In ordine cronologico di apertura i punti vendita Eataly in Italia sono:

Eataly Lingotto il 27 gennaio 2007 nell'antico edificio Carpano, a pochi passi dal complesso del Lingotto di Torino, città di rilevante importanza per Farinetti, che ha segnato l'inizio dell'avventura imprenditoriale di Eataly : provare sul campo la realizzabilità del progetto di Farinetti.

Inaugurato nell'autunno del 2007, alcuni mesi dopo l'apertura del punto vendita di Torino, il secondo Eataly sorge a Milano e rappresenta una miniatura di Eataly, definito per l'appunto da Farinetti come "una piccola bottega di prodotti selezionati".

Nel 2008 l'inaugurazione del punto vendita di Bologna, dotato di una formula decisamente ambiziosa: grazie alla creazione della prima libreria, per dare la possibilità di coniugare ad un buon cibo un buon libro; a questa sono seguite rispettivamente due aperture in Italia nei due anni a seguire, a Pinerolo, nella periferia sud di Torino e a Monticello d'Alba.

Il 2012 inizia, invece, con l'apertura di due punti vendita in Italia: Genova e Torino, e prosegue con l'inaugurazione di Eataly Roma, uno store di 16mila metri quadri, diventando il negozio di cibo più grande al mondo, l'eccellenza del made in Italy enogastronomico, dotato di ristoranti, aule per la didattica e supermercati firmati con prodotti made in Italy.

Nel 2013 il primo negozio nel sud Italia, con l'apertura a Bari, all'interno della Fiera del Levante.

Nel 2014 l'apertura del punto vendita di Milano, all'interno dell'ex Teatro Smeraldo, dove musica e cibo si incontrano all'interno del luogo simbolo del capoluogo lombardo, che dona la possibilità ad artisti e ospiti d'eccezione, di esibirsi su un palco, al secondo piano. Nello stesso anno è stato presentato il progetto affidato all'architetto svizzero Mario Botta, che consisteva nell'apertura di un punto vendita a Verona con il recupero dell'area della ghiacciaia, su una superficie di undicimila metri quadrati.

Nel 2015, continua l'espansione di Eataly in Italia, con due sedi, una a Forlì ed una a Piacenza.

Nel 2017, infine le aperture di Trieste e di FICO (Fabbrica Italiana COntadina) Eataly World, il nuovo parco agroalimentare più grande del mondo, nato con l'intento di spiegare la terra ai bambini, quella terra che l'uomo lavora da milioni di anni. Tutto per i bambini, e le famiglie. "Li guardo e sono contento: non voglio lo stipendio, non mi importa di guadagnare, mi basterebbe che da Fico uscissero 50 milioni all'anno per far vivere tutto questo senza contributi pubblici. Mi interessa solo far contenti i bambini, spiegare loro l'importanza della terra e dei prodotti di qualità", queste le parole utilizzate da Farinetti per spiegare il nuovo progetto da lui ideato.

FICO Eataly World ha l'obiettivo di "diventare la struttura di riferimento per la divulgazione e la conoscenza dell'agroalimentare, il luogo di incontro per tutti coloro che amano il cibo e che vogliono conoscerne i segreti e la tradizione, alla ricerca di informazioni ed esperienze uniche". L'intento dei fondatori è racchiudere in un unico luogo⁵⁰.

La scelta dei luoghi dove aprire è ricaduta fin ora su città medio-grandi, dove risiedono diverse categorie sociali come studenti, lavoratori, famiglie, anziani, turisti, mentre per quanto riguarda la presenza di Eataly all'estero, i Paesi vengono scelti in base all'interesse della popolazione per la cucina italiana e conseguentemente dove il potere d'acquisto è alto.

Per quanto riguarda la prima apertura internazionale della catena, la scelta non poteva che ricadere sulla capitale della gastronomia asiatica, Tokyo Daikanyama. Avvenuta nel settembre 2007, sei mesi dopo la prima apertura a Torino, la formula di Eataly Tokyo si dissocia completamente da quella di Eataly Italia, mentre quest'ultimo rappresenta un luogo in cui poter comprare prodotti di alta qualità da utilizzare quotidianamente, all'estero Eataly diventa una rappresentazione dell'Italia, non è quindi possibile comprare prodotti da utilizzare nella cucina di tutti i giorni, ma un luogo dove comprare prodotti dell'eccellenza italiana e soprattutto dove poter mangiare fuori del buon cibo italiano.

Nel 2010 l'inaugurazione del primo negozio negli Usa, sulla 5th Avenue a New York, dove ogni cliente è stato omaggiato con una mela rossa, simbolo dell'approdo di Eataly nella "grande mela".

⁵⁰ Eataly (n.a), "La storia di Eataly", https://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/storia-eataly/, [24 settembre 2020]

Nel 2013 Eataly apre il primo store in Medio Oriente a cui è seguita l'inaugurazione dello store di Istanbul in Turchia, di Dubai Mall negli Emirati Arabi e del secondo store degli USA, a Chicago.

Nel 2015 Eataly arriva in Sud America, aprendo a San Paolo in Brasile.

Il 2016 è l'anno della totale affermazione di Eataly come store internazionale, con due nuovi store statunitensi, a New York Downtown, nella prestigiosa World Trade Center e Boston, e tre aperture in Asia a Dubai Festival City, Riyadh (Arabia Saudita) e Doha Mall of Qatar.

Nel 2017 l'apertura a Boston, Los Angeles, Doha Festival City e Mosca.

Il 2018 è l'anno della conquista del nord Europa con l'apertura di Eataly Stoccolma, il punto vendita più a nord del mondo.

Il 2019 si è concluso con l'inaugurazione di un negozio a Toronto, in Canada e la creazione di un piano di sviluppo che prevede diversi negozi tra cui, l'apertura di un unico store in Italia, più precisamente a Verona, cinque in Europa, a Vienna, Lisbona, Madrid e Bruxelles, Londra, cinque negli Stati Uniti: a Dallas e Austin in Texas, San José e San Francisco in California e Seattle nello stato di Washington.

3.2 EATALY IN BRASILE

"La città di San Paolo sfoggia una gastronomia fortissima. Siamo molto contenti di questo nuovo negozio, che va a contribuire alla ricchezza gastronomica del Paese - commenta Oscar Farinetti, fondatore di Eataly - ogni Eataly è dedicato ad un valore immateriale. Abbiamo dedicato Eataly San Paolo ai 31 milioni di discendenti italiani che vivono nello stato di San Paolo: tra il 1920 e il 1970, 20 milioni di italiani sono stati accolti e hanno contagiato il Brasile del gusto italiano, creando un'incredibile biodiversità di integrazione e interazione. Noi celebriamo questo Brasile con una ricca cartellonistica che racconta il meglio di come gli italiani si sono espressi in quel Paese. Il progetto del negozio è bellissimo e speriamo che diventi una destinazione per gli abitanti di San Paolo, i turisti, gli amanti del cibo e della cucina italiana".

Sono queste le parole di Oscar Farinetti, quando il 19 maggio 2015, inaugura l'apertura del 29/mo Eataly, a San Paolo, Brasile. Biennio strategico per il Paese, a cavallo tra i Mondiali di Calcio del 2014, e le Olimpiadi del 2016.

Eataly San Paolo, è frutto dalla collaborazione tra Eataly Italia (della famiglia Farinetti e del socio Luca Baffigo Filangieri), il gruppo americano B&B Hospitality Group (di Mario Batali e Lidia e Joe Bastianich), i fratelli Adam e Alex Saper e il gruppo brasiliano St Marche già in possesso dell'Emporio Santa Maria e di 18 negozi della catena St Marche Supermercados, collaborazioni che hanno inoltre permesso la creazione di un team formato da esperti gastronomici italiani e brasiliani, con il compito di ricercare i migliori prodotti locali, da poter affiancare ai prodotti italiani.

Ubicato in Avenida Juscelino Kubitschek 1489 in una zona modernissima nei pressi delle sedi di Google e Luxottica, Eataly Brasile è il primo store presente in Sud America.

Una proposta diversa rispetto ad Eataly Italia, una fusione tra i migliori prodotti made in Italy e i migliori prodotti agroalimentari brasiliani. Il 50% dei prodotti viene importato dall'Italia, «Il resto – spiega Carlín Petrini, inventore di Slow Food – lo abbiamo selezionato dai migliori piccoli produttori brasiliani, quei contadini che devono essere ben pagati e che sono il futuro del mondo». «Tutti i nostri prodotti- aggiunge Oscar Farinetti – saranno rigorosamente OGM free in un Paese come il Brasile che, invece, sul transgenico negli ultimi anni si è lasciato parecchio andare».

Questa combinazione di sapori nostrani e delizie provenienti da piccole realtà contadine del Brasile è rintracciabile all'interno di tutto lo store. Quest'ultimo si sviluppa su 4500 metri quadrati articolati su tre livelli. All'interno sono presenti ventidue dipartimenti all'interno dei quali risiedono 7mila prodotti commercializzati, che spaziano da vini a dolci, da salumi e formaggi a conserve, olii, salse, riso e paste, senza escludere birre e distillati, panetteria, ortofrutta, macelleria, pescheria, rosticceria, e un laboratorio di mozzarelle. Tra questi, sono presenti i bar Lavazza e Vergnano, lo spazio dedicato ai gelati di Venchi, la pasticceria di Luca Montersino, una cioccolateria, un bar di succhi di frutta e un punto vendita Nutella, e diversi ristoranti tematici quali il Crudo, le Verdure, la Piazza, la Carne, il Pesce e la Pasta.

Agli innumerevoli ristoranti in cui è possibile mangiare sono affiancati cinque laboratori di produzione interna, che producono rispettivamente birra, mozzarella, pane, pasta fresca e dolci. All'ultimo piano

invece, è possibile trovare la fusione tra le due tradizioni culinarie, così diverse tra loro, ma allo stesso tempo accomunate dall'uso delle stesse materie prime, allo spazio riservato alla “brace” (“comida” tipica brasiliana) è affiancato lo spazio di “vino libero” (associazione che raccoglie dodici produttori vinicoli e una distilleria italiana) entrambi prodotti amati dai due popoli.

La scelta del luogo dove aprire il primo Eataly , non poteva che ricadere su San Paolo, la metropoli più grande del Sudamerica dove circa 6 milioni di abitanti hanno origini italiane, confermandosi così come la metropoli con più discendenti di italiani al mondo. Uno degli obiettivi di Petrini e Farinetti è stato quello di aprire le porte del super-protezionista Brasile, influenzato negativamente da una parte dall'80% di tasse doganali sui cibi (83,4% sui vini secondo i dati dell'Istituto di ricerca fiscale verde-oro); dall'altra dalla presenza dell'Anvisa, ovvero la Food & Drugs Administration brasiliana. Queste barriere all'entrata, cui si aggiunge la questione controversa della distribuzione, hanno inciso negativamente sulla presenza di prodotti enogastronomici italiani in Brasile, soprattutto per i produttori locali di vini Docg e prodotti Dop italiani.

“O Eataly quer quebrar o paradigma de que comida de qualidade é para a boca de poucos. Comer e comprar produtos de qualidade deve ser um direito de todos”⁵¹. (Eataly vuole rompere il paradigma che il cibo di qualità è per le bocche di pochi. Mangiare e acquistare prodotti di qualità dovrebbe essere un diritto di tutti, EATALY Brasile).

All'interno di Eataly San Paolo è inoltre presente una scuola di cucina, con 18 postazioni, dentro la quale sono organizzate degustazioni e corsi organizzati. In più è presente una libreria e un settore casalinghi.

3.3 STRATEGIE DI MARKETING DI EATALY

“Quando inizio un nuovo progetto, disegno sempre una pesca”, racconta Oscar. “La pesca è fatta di tre elementi: il nocciolo, la polpa e la pelle. Il progetto parte dal centro, dal nocciolo, che costituisce il mio target poetico: per esempio, la possibilità di offrire cibi di grande qualità per tutti. E poi c'è la pelle che

⁵¹ Eataly (n.a), “La storia di Eataly”, https://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/storia-eataly/ , [24 settembre 2020]

per me è il trade marketing, cioè le azioni da fare per far conoscere il progetto; nella polpa ci sono le idee, le esperienze che vuoi far vivere ai tuoi clienti”.

Per quanto riguarda la pelle ovvero il trade marketing, è completamente nelle mani di Oscar Farinetti il quale svolge il ruolo di definire ed implementare le strategie di marketing, il quale ritiene il marketing fondamentale per il successo dei suoi progetti.

Eataly racchiude un'idea originale e intuitivamente anticipatrice anche dal punto di vista del marketing, combina al suo interno il retail di alta gamma alla semplicità dei prodotti agroalimentari italiani. Oscar Farinetti ha sottolineato l'importanza per aziende come Eataly di rompere con i vecchi schemi del mercato, intraprendendo nuove strade, concentrandosi sull'ambiente sociale in cui consumatori e fornitori collaborano durante tutto il processo. Tutte le attività di marketing sono volte a far comprendere il valore e la storia dei prodotti forniti, mentre le intenzioni commerciali e di vendita sono riposte in secondo piano.

CONCLUSIONE

Da quanto è stato esposto nel corso della mia ricerca, si evince che il Brasile è caratterizzato da una forte attrattività per le imprese italiane che intendono internazionalizzarsi.

Grazie al concetto di Made in Italy i prodotti simbolo dello stile di vita italiano vengono apprezzati in tutto il mondo e sono sinonimi di "bella vita". Il Made in Italy conta export per 450 miliardi di dollari e l'Italia è il decimo paese per export per merito soprattutto del settore del fashion e del settore agroalimentare dove il Made in Italy rappresenta una vera e propria istituzione. Infatti, una delle ragioni principali per cui paesi e investitori stranieri si convincono ad investire in Italia è proprio il Made in Italy che con il suo elevato valore e la sua notevole reputazione costituisce un vantaggio competitivo unico.

Con l'avvento della globalizzazione e dell'internet of things, anche piccole e medie imprese hanno la possibilità di guardare al di fuori del proprio paese per allargare la propria base di clienti. Questa presenza sempre più forte e capillare ha portato regolatori e innovatori ad ideare strade percorribili per aziende con risorse limitate, ma volenterose di affacciarsi sul mercato internazionale. A seconda del paese dove queste piccole e medie imprese desiderino esportare e delle caratteristiche del paese stesso, si vanno a profilare diverse strategie e situazioni che possono essere percorse dalle imprese, intraprendendo delle vere e proprie ricerche di mercato.

Una delle strategie principali adottate quando le aziende decidono di muoversi verso l'America Latina è quella di cercare un adeguato partner commerciale che possa supportarle e guidarle nelle decisioni fino a quando il livello d'incertezza non viene ridotto e l'azienda comincia a comprendere le modalità di business legate al paese prescelto. Un'altra strategia principale che viene spesso adottata è quella del marketing relazionale con la conseguente creazione di network internazionali con entità operanti nel paese dove l'azienda vuole entrare. Insieme a queste due strategie principali, si presentano strategie non meno efficaci come la strategia relativa all'e-commerce che consente a centinaia di piccole e medie imprese e non solo alle multinazionali di rendere disponibili i loro prodotti a clienti geograficamente distanti.

Il network marketing, o marketing relazionale, si basa sullo sfruttamento di network, e dunque relazioni, tra aziende nei vari settori della produzione, della distribuzione, e nel consumo di beni e servizi. Solitamente, le aziende parte del network non fanno capo alla stessa entità, ma sono dipendenti l'una dell'altra e ciò comporta la necessità di un alto livello di coordinamento.

Nel secondo capitolo si è invece affrontato l'argomento del Brasile come potenza economica e prospero mercato per le piccole e medie imprese italiane grazie alla sua ingente classe media e all'affinità culturale dello stesso con il "Bel Paese". Basti pensare che nello stato di San Paolo moltissime persone hanno origine italiane e si contano numerose imprese italiane con conseguenti investimenti diretti (IED). Questo elemento, sommato alla presenza di investitori italiani in Brasile, rende l'Italia un partner perfetto in grado di sfruttare al meglio le opportunità presentate dall'attuale congiuntura.

Essendo uno dei più grandi mercati globali che ha attraversato una recente industrializzazione, il Brasile rappresenta un obiettivo strategico ideale per le PMI (Piccole e Medie Imprese), questo è dato anche grazie all'ascesa della sua classe media che rappresenta più della metà della popolazione. Innumerevoli le opportunità di business per gli imprenditori italiani, grazie al forte legame culturale tra i due paesi, dovuto anche ai 25 milioni di discendenti di origine italiana stabilizzatisi da anni in Brasile, che fanno sì che i due paesi abbiano modi di comportarsi simili quando si tratta di fare business; per esempio entrambe le parti a causa delle loro affinità culturali prediligono un linguaggio indiretto anche quando si tratta d'affari, inoltre bisogna prima instaurare un rapporto di duplice intesa con conseguente fiducia, si prediligono poi incontri dal vivo rispetto a meeting online, è uso comune l'utilizzo di un linguaggio prevalentemente non verbale e viene favorito l'individualismo.

Grazie a queste premesse che vengono poi ritrovate, insieme ad altri elementi, nella SWOT analisi, si evincono i numerosi benefici del fare business in Brasile per le aziende italiane. A queste bisogna anche aggiungere le opportunità nel lungo termine quali i grossi investimenti in ambito infrastrutturale e nella ricerca di risorse naturali così come la posizione geograficamente strategica.

Perfetta esemplificazione di un caso di azienda italiana nel mercato brasiliano è appunto Eataly. Sin dalla sua nascita si è subito distinta per il suo carattere innovativo e si è presentata come la realizzazione di un soggetto economico nuovo, a supporto di tutto l'agro alimentare italiano e dell'esigenza di valorizzare a livello globale la ricchezza del made in Italy.

Eataly racchiude un'idea originale ed efficace anche dal punto di vista del marketing, combinando al suo interno un retail di alta gamma e la semplicità dei prodotti agroalimentari italiani. Come sottolineato da Oscar Farinetti, Eataly ha avuto il coraggio e la determinazione di rompere con i vecchi schemi del mercato, intraprendendo nuove strade, concentrandosi sull'ambiente sociale in cui consumatori e fornitori esistono. Il focus di tutte le attività di marketing è quello di far comprendere il valore e la storia dei prodotti forniti, mentre le intenzioni commerciali e di vendita sono riposte in secondo piano.

Il modello di business dell'azienda può essere un punto di partenza per tutte quelle aziende che decidono di intraprendere una strada simile a quella del marchio Eataly e quindi basata su uno o più dei seguenti elementi:

Vendere: all'interno dei negozi Eataly si trovano una serie di aree tematiche dedicate alla vendita di cibi e bevande di alta qualità.

Mangiare: la suddivisione in aree tematiche si riflette anche nell'area ristorazione, che comprende diversi ristoranti che offrono piatti preparati con i migliori ingredienti locali e di stagione.

Imparare: la vera innovazione della strategia di Eataly consiste nell'aspetto didattico, considerato essere cruciale per incoraggiare il corretto approccio alla dieta e stabilire un reale rapporto di fiducia con i suoi clienti. I clienti vengono resi partecipi ed ogni singolo elemento della strategia Eataly sospinge verso un obiettivo fondamentale: soddisfare l'appetito mentre si impara.

Eataly è la perfetta esemplificazione di un modello di business avente come protagonista l'Italia che ha avuto grande successo all'estero in particolar modo nel paese sudamericano approfonditamente trattato nella mia tesi: il Brasile. Infatti, con lo sbarco dell'azienda in Sud America nel 2015 la risposta del pubblico è stato un evidente segno dell'amore dei brasiliani nei confronti della cultura e del buon cibo italiano e di come vengano apprezzate le eccellenze italiane all'estero.

Ed è proprio grazie a questi motivi che la mia tesi spiega e conferma che il Brasile sia una delle migliori mete per le imprese italiane del Made in Italy ed il caso Eataly è un chiaro esempio di come questo immenso paese sudamericano sia terreno fertile per le aziende italiane, e di quanto siano grandi le prospettive di crescita in questo stato in via di sviluppo che conta una vastissima emergente classe media in continua crescita.

BIBLIOGRAFIA

- Accademia del lusso MAG (n.a), “*Made in Italy fashion grows to 90 billion euros in 2018*”, <<http://www.adlmag.it/en/2019/06/04/made-in-italy-fashion-grows-to-90-billion-euros-in-2018/>>, [24 settembre 2020], 4 giugno 2019
- Amann Edmund, Baer Werner, “*Brazil as an emerging economy: a new economic miracle?*” Brazilian Journal of Political Economy vol. 32, n° 3, pp. 412-423
- Anderson, E. and Gatignon, H. (1986). “*Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions*”, Journal of International Business Studies, 17, pp. 1–26.
- Ardichvili Alexandre et al., “*Ethical Cultures in Large Business Organizations in Brazil, Russia, India, and China*”, Journal of Business Ethics, 2011
- Bagnoli Vicente, Bianco Leonardo, “*Guida giuridica per le opportunità d'affari in Brasile*”, Italcam, camera Italo-Brasileira, < <https://italcam.com.br/upload/files/camara-italo-brasileira-guida-giuridica-completo.pdf>>, [24 settembre 2020]
- Barilla (n.a), “*Buono per te, buono per il pianeta*”, <https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Rapporto%20Buono%20per%20Te%2C%20Buono%20per%20il%20Pianeta_2017.pdf>,[24 settembre 2020], 2017
- Becattini G., “*Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*”, Il Mulino, 2007

- Brouthers, K.D. and Nakos, G. (2004), “*SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective*”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 No. 3, pp. 229-247.

- Brown, R. and Cook, D. (1990), “*Strategy and performance in British exporters*”, *Quarterly Review of Marketing*, Spring, pp. 1-6.

- Cappellini Micaela, “*Chi va nei Bric esporta di più*”, *Il sole 24 ore*, <<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-12-31/bric-esporta-102612.shtml>>, [24 Settembre 2020], 31 dicembre 2012

- Ciocca, Celestino, “*EATALY mi piace, ma preferisco gli EATALIANS*”, <<https://www.celestinociocca.it/it/eataly-mi-piace-ma-preferisco-gli-eatalians.pdf>>, [24 settembre 2020]

- Da Rin, Roberto, “*Il Brasile taglia le tasse sull’import*”, *Il sole 24 ore*, <<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-08-06/brasile-taglia-tasse-import-094614.shtml>>, [24 settembre 2020], 6 agosto 2016

- De Mendonça Cardoso Mário Jorge, Sachsida Adolfo, Medrano Luis Alberto, “*Inflação versus desemprego: novas evidências para o Brasil*”, *Economia Aplicada*, v. 16, n. 3, pp. 475-500

- Douglas, S.P. and Craig, C.S. (1982) “*International Marketing Research*”, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall. Pag. 110.

- D'Urso, Giovanna, “*Un’iniziativa per la valorizzazione del Made in Italy nel mondo*”, *Inside Marketing*, <<https://www.insidemarketing.it/google-valorizzazione-made-in-italy/>>, [24 settembre 2020], 2014

- Eataly (n.a), “*La storia di Eataly*”, https://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/storia-eataly/, [24 settembre 2020]

- Ellis, P. (2000), “*Social ties and foreign market entry*”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No. 3, pp. 443-469.
- Erramilli, M.K. and Rao, C.P. (1990). “*Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge*”, *Management International Review*, 30, pp. 135–150.
- Esteri.it (n.a), “*Modello di sviluppo industriale del Sistema Italia in Brasile*”, <http://www.esteri.it/mae/ministero/pubblicazioni/allegati/20120316_sistemaitalia_in_brasile.pdf>,[24 settembre 2020], 5 marzo 2012
- Esteri (n.a), “*Momento Itàlia – Brasil*”, <https://www.esteri.it/mae/approfondimenti/2011/20110914_italiabrasile.pdf> , [24 settembre 2020], 2011/2012
- Fernandes, Daniela, “*Investimento estrangeiro cai, mas Brasil passa a ser 4º em ranking da ONU*”, *BBC NEWS*, <https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/06/130626_relatorio_unctad_ied_df_lgb>, [24 settembre 2020], 26 giugno 2013
- Finizio Michela, “*«Made in» nel mondo, l’Italia si classifica al 7º posto*”, *Il sole 24 ore*, <<https://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/03/30/made-nel-mondo-litalia-si-classifica-al-7-posto/>>, [24 settembre 2020], 30 marzo 2017
- Fortis Marco, “*I primati globali del Made in Italy*”, *Il sole 24 ore*, <<https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-02-14/primati-globali-made-italy-063558.shtml>>, [24 settembre 2020], 14 febbraio 2012
- Fruit Book Magazine (n.a),” *Eataly fatturato 2019 cresce a 527 milioni nel mondo (+7%). Pianificate nuove aperture*”, <<https://www.fruitbookmagazine.it/eataly-fatturato-2019-cresce-a-527-milioni-nel-mondo-7-pianificate-nuove-aperture/>> , [24 settembre 2020], 2020

- Goldman Sachs (n.a), *“How Solid are the BRICs?”*, < <http://www2.goldmansachs.com>, Global Paper no 134, 1 dicembre 2005, "How solid are the BRICs?">, [24 settembre 2020], 2005
- Gorla, Fabrizio, *“I Brics sono il nuovo rischio per l’economia globale?”*, Linkiesta, <<https://www.linkiesta.it/2013/07/i-brics-sono-il-nuovo-rischio-per-leconomia-globale/>>, [24 settembre 2020], 10 luglio 2013
- Internazionale (n.a), *“In Brasile il governo taglia gli aiuti ai poveri”*, <<https://www.internazionale.it/notizie/2020/02/11/brasile-governo-poveri>>, [24 settembre 2020], 2020
- ISTAT Istituto Nazionale di Statistica (n.a), *“Rapporto sulla competitività dei settori produttivi”*, <<https://www.istat.it/it/files/2013/02/Rapporto-competitivit%C3%A0.pdf>>, 2013
- Italcam (n.a), <<http://italcam.com.br/it/>>, [24 settembre 2020]
- Italia Fruit News (n.a), *“Eataly in Brasile con 7 ristoranti e un bar della frutta”*, <[http://www.italiafruit.net/\(X\(1\)\)/DettaglioNews/30714/mercati-e-imprese/eataly-in-brasile-con-7-ristoranti-e-un-bar-della-frutta](http://www.italiafruit.net/(X(1))/DettaglioNews/30714/mercati-e-imprese/eataly-in-brasile-con-7-ristoranti-e-un-bar-della-frutta)>, [24 settembre 2020], mercoledì 23 settembre 2020
- ItalPlanet.it (n.a), *“L’esperienza agroalimentare italiana e il legame profondo tra cibo, paesaggio, identità e cultura”*, < https://italplanet.it/wp-content/uploads/2018/02/Speciale-Food-2018_PDF_Anteprima-di-Stampa.pdf>, [24 settembre 2020], 2018
- Johanson, Jan. *“International Marketing and Internationalization Processes—A Network Approach Jan Johanson and Lars Gunnar—Mattsson University of Uppsala and Stockholm School of Economics.”* Research in International Marketing (RLE International Business) 234 (2013).

- Meoni, Gabriele, “*Protezionismo, i costi per le imprese*”, Il sole 24 ore, <<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-03-15/protezionismo-costi-impresa-101155.shtml?uuid=AbbhKJeH>>, [24 settembre 2020], 15 marzo 2013
- Meurer, Roberto, “*Investment in the Brazilian economy during the crisis*”, Brazilian Journal of Political Economy, vol 32, n° 2 (127), pp 205-212,
- [Moraglio](#), Adriano, “*Ecco Eataly San Paolo, avamposto del Sud America*”, il sole 24 ore, <<https://st.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/ecco-eataly-san-paolo-avamposto-sud-america-130218.shtml>>, [24 settembre 2020], 2015
- Museo del marchio italiano (n.a), “*Il marchio unieuro*”, <<https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/unieuro.php>> , [24 settembre 2020]
- North, D.C. (1990). “*Institutions, Institutional Change and Economic Performance*”. Cambridge, MA: Cambridge University Press, pag. 126.
- Organi di trasmissione (n.a), “*Le 4 A del Made in Italy*”, <http://fondazioneedison.it/binaries/pdf/ist2011/201111_Organiditrasmissione.pdf>, 2011
- Pacifico, Roberto, “*Farinetti apre la versione italo-paulista di Eataly*”, Mark-up, <<https://www.mark-up.it/farinetti-apre-la-versione-italo-paulista-di-eataly/>>, [24 settembre 2020], 2014
- Paolazzi, Luca, “*Italia: no industria, no Pil*”, Il sole 24 ore, <https://st.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2011-06-07/italia-industria-215111_PRN.shtml>, [24 settembre 2020], 8 giugno 2012

- Papadopoulos, N. and Jansen, D. (1994), “*Country and method-of-entry selection for international expansion: international distributive arrangements revisited*”, in - -
- Papadopoulos, N. (Ed.), “*Dimensions of International Business*”, Vol. 11, International business study group, Ottawa, pp. 31-52
- Pelle S., “*Understanding emerging markets. Bulding business BRIC by BRIK*”, Response Books, New Delhi, 2007
- Rossi, Alessandro, “*Oscar Farinetti racconta il made in Eataly*”, Forbes, <<https://forbes.it/2018/03/17/oscar-farinetti-racconta-il-made-in-eataly/>>, [24 settembre 2020], 17 Marzo 2018
- Schwab Klaus, “*The Global Competitiveness Report*”, World Economic Forum, <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf>,2012-2013
- Toniolo, Gianni, “*L'elastico dell'Italia*”, Il sole 24 ore, <<https://st.ilsole24ore.com/art/cultura/2011-11-06/lelastico-italia-081607.shtml>>,[24 settembre 2020], 6 novembre 2011
- Wikipedia (n.a), “*Made in Italy*”, <https://en.wikipedia.org/wiki/Made_in_Italy#Brands>, [24 settembre 2020]
- World Economic Forum (n.a), “*Brazil Competitiveness and Inclusive Growth Lab Report*”, http://www3.weforum.org/docs/WEF_43923_Brazil_COMP_Lab_report_2018.pdf , [24settembre 2020], 2008
- World Food Programme (n.a), “*WFP in breve*”, <<https://it.wfp.org/wfp-in-breve>>, [24 settembre 2020], 2020
- <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/>

- <https://www.sacesimest.it/mappe#/mappe/home>
- <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>
- <https://www.statista.com/statistics/709267/turnover-distribution-italian-confectionery-manufacturer-ferrero-by-geographical-area/>
- <https://www.sacesimest.it/chi-siamo>

ABSTRACT

In my Thesis I'll be covering the internationalization of Made in Italy placed in a context where globalization represents some sort of challenge to overcome. Moreover, my research will focus on the main reasons why among emerging countries, Brazil could be pictured as one of the most attractive and eventually I will analyze the case of the Italian firm Eataly, leader of the food and wine sector, founded by the Piedmontese entrepreneur Oscar Farinetti, in 2004. My interest regarding this topic found its roots after my experience as an exchange student at Fundação Armando Alvares Penteado in the city of Sao Paulo. Here, I became aware of the high evaluation attributed to products Made in Italy. Thus, I decided to deepen this topic, trying to comprehend the origin of its success and the best way to maximize it.

Made in Italy is synonymous of quality, excellence and reliability, it has been defined by Fortis, as a set of sectors operating in the field of Clothing-Fashion, House-Furnishing, Automation-Mechanical and Food.

A definition of Made in Italy based on the "four A's" that represent, the driving factors of the Italian system, the heart of Made in Italy, symbol of Italian quality and creativity. The study of Made in Italy has been done through various analyses, including the segments it covers, the figures it has reached over the years, and the players acting within the market.

The segments represent the main market areas that it constitutes, the main sectors of Made in Italy are food, fashion and design. Although these three, Made in Italy also has a strong presence in the jewelry, music, machinery, and tourism sectors. Made in Italy is a huge deal for Italy, especially considering the fashion and food sector where it is a real institution. Its high value and its remarkable reputation play a fundamental role so that countries and foreign investors are convinced to invest in Italy.

There are 5 main Italian companies associated with Made in Italy, two of them are companies in the food sector, Ferrero and Barilla, two companies in the fashion sector, Benetton and Luxottica, and one household appliances company, Indesit. There are several entry strategies that can be used to enter in a new market, depending on the company, a small medium-sized SME, a multinational or Latam.

Until some years ago, the theme of international expansion and exports to other countries was something limited to large companies that had the resources to undertake operations at this level. However, in recent years the situation has changed and resources such as the Internet of Things and e-commerce, together with social and geopolitical changes such as globalization and the various organizations that regulate international markets, have created an environment where even small and medium-sized companies can look outside their own country to expand their customer base.

In particular, small and medium-sized businesses have characteristics that allow these companies to move easily, quickly, and with more flexibility, without making large investments. Depending on the country to which these small and medium-sized businesses want to export, and depending on their characteristics and the characteristics of the country itself, there are different strategies and situations that can be explored by companies.

The two main decisions that companies must consider in order to proceed in the desired direction are the selection of the international market (SMI) and the selection of entry modes (SME). The ways of entering in other countries for multinational companies, include export, franchising, joint ventures, and the installation of branches as a result of greenfield, operations where you build from scratch or acquisitions where you take possession of something already existing. An important factor that must be considered while talking about multinationals is the uncertainty that can be cultural, behavioral, political, regulatory, market, demand or exchange rate uncertainty.

Uncertainty plays a fundamental role in the choice of entry strategy. Although there are different types of uncertainty, the most influential are institutional uncertainty and cultural uncertainty. The latter may depend on elements such as language, morality and ethics in the workplace, and social values. In these situations, the form of entry chosen by multinational companies is usually the license or the creation of a Joint Venture, the motivation is related to the consideration that when you are not able to relate better with the local culture, either for lack of information or experience, it is better to entrust the management of the situation to a partner who knows how to interact with the local culture and make the most appropriate decisions.

If you want to expand your market to Latin America, the most recommended strategy is to look for a suitable business partner who can support and guide you. In assessing the strategies to be implemented

when deciding to enter new markets, it is essential to think about marketing strategies to support the process of expansion of companies.

The main marketing strategies are those related to relational marketing with the creation of international networks with entities in the country where the company wants to enter, the e-commerce strategy that allows hundreds of small and medium enterprises and multinationals to make their products available to geographically distant customers.

It was then analyzed the network marketing, that is the exploitation of networks, and therefore relationships, between companies in the various sectors of production, distribution, and consumption of goods and services. Usually, the companies that are part of the network do not belong to the same entity but are dependent on each other and this implies the need for a high level of coordination. This analysis is followed by a survey of the Brazilian market, based on the study of its relations with Italy, the consumer class, and a swot analysis, which identified the strengths and weaknesses of the Brazilian market and what could be improved.

Brazil, considered the largest economy in South America and the eighth largest in the world, has gained more and more appeal among international investors, researchers, and US and European politicians. Since 2001 Brazil is being grouped together with Russia, China and India in the acronym "BRIC", first coined by O'Neill and aimed at representing the four countries that he believed would become the dominant economies of the century in the global economic scenario of the 21st century and would be included in the G7.

Among the major investors of the South American's giant, there is Italy, as confirmed by the last census held by the CCIE (Italian Chamber of Commerce Abroad) and government sources, in May 2019 and which took over 969 Italian companies in Brazil. Among the largest Italian companies present in Brazil there are: Ferrero, Fiat, Pirelli, and Telecom Italia Mobile. In the industrial sector Finmeccanica, Alitalia, Eni and Enel; in the agri-food sector the multinationals Lavazza, Campari and Barilla, which through the GDO have distributed their products throughout the entire territory; while in the Italian fashion sector the names Prada, Luxottica, Armani, Dolce & Gabbana and Gucci stand out in correspondence with the demand for luxury goods of the new upper-middle class.

Internationalization is based not only on the size of the company, but above all on the study of the characteristics of the country, in order to understand the trends of the market to which it is addressed. When deciding on a strategy, a company must evaluate opportunities and risks; this can be done with a SWOT analysis, this analysis give a full-circle perspective of doing business in Brazil for Italian companies, showing the strengths, the opportunities, the weaknesses and the threats of a business.

The SWOT analysis shows the strengths of investing in brazil, such as the cultural affinity between Italy and Brazil, a strategic geographic location, a diversified economy, well anchored to international trade, the fact that Brazil is a large market makes it easier to achieve economies of scale, the presence of a large middle class and a large domestic market, the power of Made in Italy in Brazil, the wide catchment area, the strength of the market that has survived the economic crisis both in the 1980s and in 2008, the presence of protectionism that will increase the possibility that the Brazilian market is profitable for investments, the increase in IDE (integrated development environment) leads to an increase in technological progress, improved management and new market information.

The analysis also shows the opportunities offered by the Brazilian market, such as the proximity with other markets, the natural resources, the growing middle class, the possibility of creating trade agreements, the agreement with Mercosur that. represent a security for investors and improves the integration in the region. In order to follow a successful internationalization process, it is necessary to be aware of the hostile aspects that could complicate the entry into the foreign market. Entering a new market involves costs, the Brazilian market, in particular, has several barriers to entry for our companies.

Some of the weaknesses shown by the swot analysis and that must be taken into account in order to be adjusted are the high customs duties, the non-competitiveness of the Italian price, the linguistic diversity, the increase in tariffs will lead to consumer deficit and loss of efficiency, as well as price increase, the infrastructure that are not sufficiently developed, the onerous labor laws, which lead to high costs for foreign companies, the high costs of production, the political and social tensions and corruption.

The threats are represented by the inadequate infrastructure, the geographical distance between the two countries, the predatory competition, the volatility of the currency, the high taxation, called "cost of Brazil", the competition from low cost countries and by the conflict with trading partners in relation to trade agreements that Brazil has signed with Mercosur, the WTO and Mexico.

A perfect example of an Italian company in the Brazilian market is Eataly, which opened its twenty-ninth office in Sao Paulo, Brazil in 2015. A different proposal than Eataly Italia, a fusion between Italian and Brazilian culture, which has chosen to combine the best products made in Italy with the best Brazilian food products, a union that is found especially on the top floor of the store in Sao Paulo, where there is the fusion between the two culinary traditions, so different from each other but at the same time united by the use of the same raw materials, the space reserved for "embers" ("comida" typical Brazilian) is flanked by the space of "free wine" (association that brings together twelve wine producers and an Italian distillery) both products loved by the two peoples.

Eataly contains an original and effective idea also from the marketing point of view, combining a high-end retail and the simplicity of Italian food products. As pointed out by Oscar Farinetti, Eataly has had the courage and determination to break with the old patterns of the market, taking new paths, focusing on the social environment where consumers and suppliers exist. The focus of all marketing activities is to make people understand the value and history of the products supplied, while commercial and sales intentions are placed in the background.

The company's business model can be a starting point for all those companies that decide to take a similar path to the Eataly brand and therefore based on one or more of the following elements:

Selling: inside the Eataly stores there are a series of thematic areas dedicated to the sale of high quality food and drink.

Eating: the division into themed areas is also reflected in the catering area, which includes several restaurants offering dishes prepared with the best local and seasonal ingredients.

Learning: the real innovation of Eataly's strategy is the educational aspect, considered to be crucial to encourage the correct approach to diet and establish a real relationship of trust with its customers. Clients are made to participate and every single element of Eataly's strategy pushes towards a fundamental goal: satisfy appetite while learning.

This thesis wanted to show that Brazil is one of the best destinations for Italian companies and the Eataly case is a clear example of how this immense South American country is fertile ground for Italian

companies, and how great are the prospects for growth in this developing state that has a large emerging middle class in continuous growth.