



**A reinvenção das *department stores* na era digital:
Um estudo de caso sobre o
e-commerce de luxo 24 Sèvres**

Mariana Depoli das Neves

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Branding e Design de Moda
(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientador: Prof. Doutora Liliana Simões Ribeiro

setembro de 2020

Dedicatória

Dedico esse trabalho aos meus pais, meu irmão e minha avó.

Posso não ter a menor ideia de onde esse caminho irá me levar, mas vocês sempre me lembram de onde eu vim. Obrigada por mesmo distantes estarem sempre comigo.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha orientadora professora Liliana Ribeiro, sem a qual esse trabalho não teria nem início, meio e fim, e por me incentivar mesmo nos momentos mais complicados desse longo processo.

Aos meus velhos e novos amigos, Caio, Paula Isabelle, Thais, Andressa, Gabriela e Filipa, que tanto me apoiaram e acreditaram na finalização dessa etapa.

Aos colegas da H&M e da Kiabi, que tornaram meus dias mais divertidos e com os quais aprendi na prática sobre o retalho ao longo dos últimos dois anos.

E finalmente, a Ana Antunes e Susana Santos, bibliotecárias do IADE por toda atenção e carinho para com os alunos, e por sempre fazerem a diferença. Prometo que irei devolver os livros emprestados em atraso.

Resumo

Desde o surgimento das lojas de departamento em meados do século XIX, o comércio retalhista de moda passou por diversas transformações, com a criação de novos modelos de retalho e canais de venda. Os retalhistas de moda sofreram com o impacto do desenvolvimento das novas tecnologias da comunicação e informação a partir dos anos 2000, e a difusão do acesso a internet, que alteraram rapidamente os hábitos de consumo e a forma com que os consumidores se relacionam com as marcas. Essas mudanças nas mais diversas esferas deram origem a um cenário onde é praticamente mandatário para as marcas dos mais diversos segmentos estabelecerem sua presença online e criarem uma estratégia integrada entre seus canais de venda.

Nesse novo contexto, para não desaparecerem e manter sua marca relevante, diversos retalhistas tiveram que alterar suas estratégias e definir um novo posicionamento, como é o caso da *department store* de luxo *Le Bon Marché*. Desse modo essa análise visa identificar a partir de um estudo de caso, como foi realizado o reposicionamento da marca *Le Bon Marché*, o desenvolvimento e atuação da sua plataforma *e-commerce* de luxo 24S.

Palavras-chave

Le Bon Marché; e-commerce; 24S; loja de departamentos; luxo; reposicionamento

Índice

1. Introdução	
1.1 Contextualização do tema	17
1.2 Problema de investigação e objetivos	18
1.3 Metodologia	18
2. A moda e as <i>department stores</i>	
2.1 A Moda - Conceito, origens e transformações	19
2.2 O luxo e a moda do século XXI	23
2.3 Retalho	25
2.4 Retalho de Moda	27
2.5 Conceito de Department Store	30
2.5 Origem e consolidação do modelo de <i>grand magasin</i>	30
2.7 Mudanças no retalho do século XX e seu impacto nas <i>department stores</i>	35
2.8 Omnichannel	37
3. Retalho de Moda Online	
3.1 Comércio Online	40
3.2 Retalho de Moda Online	43
3.2 E-commerce de luxo	46
4. Branding e Posicionamento de marca	
4.1 Branding	49
4.2 Posicionamento de Marca	49
5. Estudo de caso <i>Le bon marché</i> e o <i>e-commerce 24s</i>	
5.1 Definição do estudo de caso	51
5.2 O reposicionamento do <i>Le Bon Marché</i>	51
5.3 Análise do <i>e-commerce 24S</i>	56
6. Considerações finais	63
7. Referências Bibliográficas	65

Lista de Figuras

Figura 1. – Distribuição da indústria do retalho de moda global (Adaptado de Marketline Report, 2020)

Figura 2. – Segmentação geográfica global da indústria de vestuário (Adaptado de Marketline Report, 2020)

Figura 3. – Indústria do retalho de moda na Europa (Adaptado de Marketline Report, 2020)

Figura 4. – Serviço de vendas por correspondência foi criado pelo *Au Bon Marché* em 1852

Figura 5. – Factores de desistência de compra de produto de moda online (Rakuten, 2017 & SalesCycle, 2019)

Figura 6. – Razões para realizar uma compra de produto de moda online (Rakuten, 2017 & Sales Cycle, 2019)

Figura 7. – Logotipo do Le Bon Marché desenvolvido pelo estúdio Carré Noir (Carré Noir, 2020)

Figura 8. – Imagem parte da campanha de divulgação da nova identidade visual do Le Bon Marché (Carré Noir, 2018)

Figura 9. – Exposição Let's go Logo no Le Bon Marché em fevereiro de 2018 (Le Bon Marché, 2018)

Figura 10. – Imagem da exposição Il était une fois la Belgique em setembro de 2020 (Le Bon Marché, 2020)

Figura 11. – Malas da marca Delvaux com ilustrações do artista belga Clarke criadas exclusivamente para o Le Bon Marché (Crash Magazine, 2020)

Figura 12. – Homepage do e-commerce 24Sèvres em junho de 2018 (Le Bon Marché, 2018)

Figura 13. – Fotos da coleção exclusiva da Erdem para o 24Sèvres em 2018 (Le Bon Marché, 2018)

Figura 14. – Imagem da homepage do e-commerce 24s em setembro de 2020 (Le Bon Marché, 2020)

Figura 15. – Imagens da interface da aplicação 24s para iOS

Figura 16. – Imagem da homepage do e-commerce Farfetch

Capítulo 1

1.1 Contextualização do tema

O comércio é uma atividade milenar que se tornou essencial para a economia de países dos mais diversos níveis de desenvolvimento econômico. Desde seu surgimento na antiguidade, passou por várias fases e evoluiu junto com a humanidade (Auerbach, 2019.) A comercialização de bens finalizados, dos mais diferentes segmentos, é o que define o retalho. As práticas de retalho como conhecemos hoje tem uma forte influência das inovações que foram introduzidas no século XIX com as *department stores*, o que demonstra o impacto que esse modelo de negócio causou nas relações entre retalhistas e consumidores e como sua criação levou a quebra de diversos paradigmas vigentes no comércio até então (Ferne, Fernie & Moore, 2012).

Criado em meados do século XIX, o conceito de *department store* (também chamados de *grand magasins*), surge em um contexto econômico favorável à criação de novos modelos de negócio, fruto da Revolução Industrial e do desenvolvimento de grandes centros urbanos (Paris, Londres e Nova York). Os primeiros chamados grandes armazéns se localizavam em Paris e Londres, porém existe alguma discordância sobre qual foi a primeira loja a implementar esse modelo, e se este surgiu em França ou em Inglaterra (Baldini, 2005). Dentre os *grand magasins* franceses que surgiram durante esse período, *Au Bon Marché* (1852) é considerado não apenas o pioneiro desse modelo de negócio, mas também aquele responsável por introduzir as inovações comerciais que se tornaram as bases do comércio como conhecemos hoje (Aitken e Le Goff, 2011; Brachet, 2012; Hammen e Simmenauer, 2017)

Entretanto, por ser um conceito que nasce ainda no século XIX, a *department store* ao longo século XX e das primeiras décadas dos anos 2000's, teve a sua hegemonia comercial afetada pelo surgimento de novos modelos de retalho, como as lojas de preços populares, o supermercado e hipermercado, e lojas especializadas. O que levou a uma polarização do mercado entre os especialistas em categorias e as lojas de preços mais acessíveis, de modo que o *grands magasins* se encontraram em uma desconfortável posição intermediária. Mais recentemente as grandes redes de *fast fashion*, que oferecem as últimas tendências de modo rápido e acessível, a grande influência das mídias sociais e a consolidação do comércio de moda online, também afetaram os lucros das *department stores*. Com todas essas transformações, para não desaparecerem, retalhistas de diversos segmentos, inclusive as *department stores*, passaram por processos de reposicionamento, para se manterem atuais continuarem relevantes aos olhos dos consumidores (Baptist, 1979; Chaballier, 2014).

1.2 Problema de investigação e objetivos

A evolução das tecnologias de informação tem tido um papel crucial no surgimento de novas tipologias de negócio, o que tem conduzido a uma crescente necessidade de adaptação dos modelos já existentes, nomeadamente aqueles utilizados pelo retalho de moda. Assim, o trabalho realizado tem como principal objetivo analisar as estratégias utilizadas pelas lojas de departamento de luxo para se adaptarem a esse novo cenário, especialmente em relação ao *e-commerce*. Portanto será feita uma análise do caso do Le Bon Marché, e seu e-commerce de luxo 24Sèvres. A escolha desse objeto de estudo se deve não só pelo pioneirismo do *Le Bon Marché* entre as *department stores*, mas por este ter passado por um processo de rebranding e ter apenas recentemente criado o seu e-commerce. Além disso se mostra relevante a abordagem desse tema por demonstrar uma mudança na estratégia das marcas do segmento de luxo, que inicialmente tinham o receio de investir nos e-commerces como canal de venda, por temer perder assim o status diferenciado.

1.3 Metodologia

Para atingir o objetivo de investigação proposto foi escolhida uma metodologia descritiva e exploratória, através da utilização de ferramentas como revisão bibliográfica, análise documental e estudo de caso.

Em uma primeira fase da pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica dos temas centrais que permeiam este estudo, como retalho, luxo, a história das *department stores*, comércio online. Além disso foi feito um levantamento de dados sobre o retalho de moda global e o comportamento do consumidor no comércio online. Ambas as etapas foram executadas a fim de perceber melhor o contexto em o objeto de estudo está inserido, como este foi afetado pelas transformações socioeconómicas e tecnológicas globais dos últimos anos.

Depois de concluída a revisão bibliográfica, optou-se por selecionar, dentre as várias lojas departamento mais conhecidas na Europa, o *Le Bon Marché* e o seu *e-commerce* 24S, como objeto de análise através de um estudo de caso.

Capítulo 2: A moda e as *department stores*

2.1 Moda – Conceito, origens e transformações

Fenômeno que surge durante a Modernidade com o desenvolvimento das cidades e a organização da vida nas cortes, a moda se caracteriza pela sua efemeridade e a mudança de modo sucessivo. O seu desenvolvimento foi impulsionado pelo crescimento do poder aquisitivo da burguesia e o contexto favorável ao desejo de imitação do vestuário e costumes criado pela convivência no meio urbano (Palomino, 2003). Enriquecidos pelo comércio, os burgueses passaram a copiar as roupas dos nobres. “Ao buscarem meios para variar suas roupas e assim diferenciar-se dos burgueses, os nobres fizeram funcionar a engrenagem – os burgueses copiavam, os nobres criavam algo novo, e assim por diante” (Palomino, p.15 2003). Contudo, a maior parte da população está excluída dessa transformação, de forma que o início da moda está vinculado às elites.

Para explicar como ocorreu a difusão na moda na sociedade, foram desenvolvidas diversas análises que ficaram conhecidas como teorias do gotejamento (no original em inglês *trickle down theory*). A teoria do gotejamento define que a moda funciona como um sistema verticalizado, sendo primeiro adotada pelas camadas mais altas da sociedade e posteriormente pelas outras classes, estas com o objetivo de elevar seu status e se destacarem em relação ao seu grupo. De certa forma as tendências de moda, sob esse ponto de vista, desceriam até chegar às camadas mais baixas da sociedade até finalmente caírem no ostracismo e desaparecerem.

Dentre as teorias do gotejamento, a mais aceita e difundida é a de Simmel, baseada nas análises do filósofo Herbert Spencer, que encontra as origens da moda em emblemas e outros itens que simbolizam status (Kawamura, 2014). Para o filósofo esses símbolos teriam a tendência de se espalhar, sendo adotados por outras camadas sociais que não aquelas que têm direito a eles. Dessa forma, a difusão acontecia como um gotejamento, pois as classes inferiores possuíam a tendência de copiar as classes mais altas para tentar se elevar ao mesmo nível. Spencer dessa forma acreditava que a moda acabaria por desaparecer como um resultado da sua difusão, que levaria a democratização e por fim o seu esquecimento. Entretanto o tal fato teve o efeito contrário, com um crescente individualismo e uma constante busca por se destacar através da moda (Svendsen, 2010).

Apesar de contestada por diversos autores ao longo dos anos, a teoria do gotejamento se tornou parte dos estudos de ciclo de vida do produto de moda e dos estudos de tendências. E de certa forma se mantém atual, podendo ser relacionada ao momento vivenciado pelo mercado da moda nas duas primeiras décadas do século XXI. Onde as marcas de luxo e *premium* lançam as tendências nas principais semanas de moda internacionais, posteriormente estas serão copiadas pelas marcas de moda que adotam o modelo de *fast fashion*, que então massificam as tendências através dos seus produtos, até que seja substituída por outra tendência mais atual, perpetuando assim o ciclo de renovação constante.

A definição de que a constante mudança na moda se dá apenas por esse desejo de distinção social e contestada por alguns autores, como Gilles Lipovetsky (2014). Para o filósofo francês, esse fator esclarece somente os fenômenos de difusão e expansão da moda, mas não a “legitimidade do inédito”, a sua constante renovação e a busca pela inovação na indumentária. Lipovetsky confronta a teoria de Thorstein Veblen (2014), de que "o consumo é usado como um meio para superar os demais membros da nossa classe social, nos diferenciando destes, e imitando os que pertencem a um nível superior com objetivo de alcançá-los, com o argumento de que o consumo das classes superiores obedece essencialmente ao princípio do esbanjamento ostentatório, com a objetivo de atrair a atenção e inveja dos outros” (Lipovetsky 2014, 63). O *conspicuous consumption*, consumo com a finalidade de ostentação (Veblen, 2014) já era praticado de outras formas pelas classes mais altas antes da idade moderna, através de festas, eventos sociais e construções imponentes, desde o império greco-romano. Porém, nesse caso encontraram um ambiente ainda mais favorável nas cidades e novos centros econômicos que se consolidaram nesse período. (Lipovetsky, 2014)

Com foco nas transformações na modernidade, o consumo de moda que surge nesse momento, pode ser interpretado não apenas como um desejo de imitar as classes mais abastadas, mas também de uma expressão individual, e demonstra um novo poder, ainda que restrito, de escolha (Simmel, 2017). O consumo encontra na idade moderna uma nova forma de se manifestar, beneficiado pelo contexto individualista, e se aproxima de um dos pilares do conceito de moda que temos até hoje, como uma forma de expressão do indivíduo. O “afloramento da moda” neste determinado momento acaba por responder ao surgimento de novos valores e exigências na sociedade. Com a individualização é na modernidade que o consumo passa a adquirir novos contornos (Lipovetsky, 2014).

A moda dessa forma opõe a conformidade e a individualidade, não sendo possível a sua existência “em sociedades em que o impulso de socialização é mais forte que o de diferenciação” (Svendsen, 2010 p.45). O advento da individualidade foi essencial para o estabelecimento do conceito de moda como conhecemos hoje, que se baseia no princípio da mudança contínua e da inovação unido à ideia de expressão do eu. De modo que há uma maior valorização do novo em detrimento do passado, com uma busca incessante pela novidade e a reinvenção, que conseqüentemente estimula o consumo de produtos de moda.

Durante o século XIX, além das diversas transformações sociais e econômicas, ocorreu a passagem de uma sociedade tradicional, fundamentada em uma rígida estrutura de classes para uma sociedade com maior mobilidade social e baseada no individualismo. Posteriormente essa nova estrutura seria consolidada de modo definitivo com a globalização no século XX. (Massarotto, 2010) Entretanto, é com o surgimento da alta costura em Paris no final do século XIX, que a moda no sentido moderno do termo se instalou, através da sua sistematização e a criação de um modelo de produção que perdurou por cerca de 100 anos até a difusão do *prêt à porter* em 1960. (Lipovetsky, 2014) Com base na figura do costureiro, e uma produção pequena e quase que exclusiva, a alta-costura é voltada para a alta sociedade e utiliza materiais luxuosos e de alta qualidade. As tendências de estilo lançadas pela alta costura posteriormente seriam copiadas pelas máquinas de costuras caseiras e assim chegavam ao restante da população.

Se antes a alteração no vestuário era apenas fundamentada na mudança e no desejo de imitação, a partir de Charles Worth essa mudança passou a ser datada e com o objetivo de consumo. Criador da alta costura, Worth é quem estabelece o modelo de lançamento de duas coleções ao ano, seguindo as estações do ano outono/inverno e primavera/verão. “Ao ter mudado a imagem do vestuário e proposto novidades a cada estação, Worth fez nascer o desejo da compra – força motriz da moda como um todo” (Palomino, 2003 p.23). A alta costura também contribuiu para uma revolução na forma de comercializar a moda, não apenas com a criação dos desfiles de moda e de um calendário, mas também por investir na teatralização do produto com o objetivo de gerar o desejo do consumidor. É o início de uma comunicação voltada para a moda com as revistas femininas e maiores investimentos na publicidade para o segmento.

Também há nesse período uma internacionalização da moda, com a consolidação de Paris como referência para tendências e estilos. A alta costura e a confecção permitem que a moda pela primeira vez se desprenda da influência nacional, ultrapassando barreiras e sendo copiada nos mais diversos países ocidentais (Lipovetsky, 2014 p.85). Ocorre nesse momento pela primeira vez um consumo de massa, uma moda homogênea, que ultrapassa fronteiras.

Por sistematizar a moda, a alta-costura em contrapartida também contribui para a sua democratização. Na década de 20 ocorre uma simplificação do vestuário feminino, que se torna dessa forma mais acessível e facilmente imitável. Nesse momento “o luxo do vestuário deixou de ser um imperativo ostentatório” (Lipovetsky, 2014). Há uma valorização da simplicidade e da impessoalidade na roupa do dia a dia, a alta costura e o luxo se mantém, mas com o foco na produção de roupas para a noite. Porém essa democratização não significou uma desestratificação da moda, a diferenciação entre classes sociais permaneceu e tornou-se mais sutil, expressada através do uso das roupas de grifes, tecidos luxuosos, modelagens e cortes mais elaborados.

O *prêt à porter* surge após a crise de 1929 e se desenvolve no período pós-guerra, consolidando-se na década de 60. Há nesse período uma mudança na mentalidade dos consumidores em relação à moda e a criação de novos modelos de retalho, além da queda do poder aquisitivo de parte do público da alta costura que começou a entrar em decadência (Palomino, 2003). O surgimento do *prêt à porter*, que significa pronto para vestir, provoca uma alteração na lógica de produção da moda. A quebra no sistema vigente se deve ao início da importação de moldes simplificados de roupas para os EUA, que possibilitaram a fabricação em larga escala, e o desenvolvimento dos tecidos sintéticos, que diminuíram consideravelmente os custos de produção (Palomino, 2003).

Na década de 60 há uma grande mudança com o surgimento de um novo consumidor antes ignorado pelas marcas: o jovem. Ligada ao *baby boom*, a cultura juvenil, é menos preocupada com a perfeição estética, estando mais ligada à criatividade e espontaneidade. Há também nesse momento uma vertente de um consumo baseado no hedonismo, a “vontade de viver no presente estimulada pela nova cultura hedonista de massa” (Lipovetsky, 2014 p.133). O impulso dessa cultura jovem no decorrer das décadas de 50 e 60, contribui para a difusão de valores hedonistas e novas reivindicações

individualistas, há uma exaltação da espontaneidade e da expressão individual (Lipovetsky, 2014 p.139).

Outra mudança fruto do *prêt à porter* é alteração do foco dos criadores para as marcas, com uma produção em larga escala, as marcas passam a ser o principal fator de diferenciação. Estas começam a ganhar maior importância a nível simbólico e na comunicação voltada para a moda, sendo vistas como uma forma de tornar os produtos mais facilmente reconhecidos pelo público (Mendes, 2009). Esse período também é caracterizado pela ascensão e consolidação de novos designers que investem em criações para o pronto a vestir, como Yves Saint Laurent e Pierre Cardin. Os novos designers ganham um status de celebridade na cultura jovem da época e sendo admirados como ídolos pelo público. A publicidade também contribuiu para atrelar as roupas produzidas agora em escala industrial às marcas e novos designers, “é o tempo da promoção e da inflação democrática das marcas” (Lipovetsky, 2014 p.134).

O mundo globalizado e a consolidação das mídias sociais nos anos 2000, trouxeram consequências como uma maior facilidade de as marcas ultrapassarem fronteiras e se tornarem conhecidas internacionalmente. No contexto da moda diversas variáveis convergem na imagem que os consumidores têm de determinada marca, entre elas o país e as referências culturais associadas a sua origem. Muitas marcas usam como base para sua identidade esse imaginário da cidade ou país no qual foram criadas, e vendem para o consumidor um determinado estilo de vida associado a um local. (Craik, 2018)

Com todas as transformações que ocorreram com o surgimento pronto a vestir, o sistema da moda se tornou mais ágil, e partir dos anos 80, além de globalizado, o consumo de produtos de moda ganha notoriedade e velocidade (Delgado, 2008). Os retalhistas de moda então passaram a buscar soluções para não só obterem mais lucro, mas também responder à essa aceleração e crescimento da demanda dos consumidores por produtos que seguem as últimas tendências. Desse modo surge modelo de *fast fashion*, adotado por retalhistas como Zara, H&M e Mango.

“Com o sistema de *fast fashion* há uma redução das pesquisas de tendências de comportamento, há um maior foco na pesquisa de consumo, ou seja, observa-se mais o que as pessoas estão consumindo” (Delgado, 2008 p.7). Para os retalhistas de *fast fashion* o importante é detetar o que pode ser suscetível a massificação (Gama, 2013). As empresas de *fast fashion*, conseguem contrair o tempo de elaboração e produção das coleções, aumentando a quantidade de lançamentos anuais, mas reduzindo o tamanho e os estoques das coleções, para que as peças não cheguem à liquidação (Contino e Cipunik, 2008). Entretanto, é um modelo que sofre críticas, pois muitas vezes os produtos de vestuário e acessórios se assemelham à cópias daqueles desenvolvidos por marcas de luxo ou premium. Além de um crescente movimento e o surgimento de iniciativas voltadas para a sustentabilidade na moda que questionam o impacto desse modelo de produção no meio ambiente e as condições de trabalhos dos funcionários parte da sua cadeia produtiva.

2.2 O luxo e a moda do século XXI

O conceito de luxo é baseado nas percepções do consumidor, sejam estas de origem pessoal, interpessoal ou culturais (Mu, Lennon & Liu, 2019). De modo que a ideia do que é luxo tem certa instabilidade, pois está condicionada a determinada sociedade, momento histórico e lugar, o que dificulta a sua definição. Contudo, independe do contexto histórico e sociocultural, está sempre associado a uma ideia distinção social e a busca por se diferenciar do comum de forma positiva. O luxo se mantém inacessível para a maior parte da população, o que preserva a sua função de reconhecimento social e o uso de bens desta categoria concede prestígio ao indivíduo (Strehlau, 2008).

Apesar de o luxo não estar restrito aos produtos de vestuário, a origem da moda, como visto anteriormente nessa análise, está diretamente relacionada a esse desejo de distinção social e elevação de status. Os bens de luxo têm atributos específicos que os posicionam no topo dos segmentos em que atuam. Dentre essas características estão a sua restrição de consumo às elites, por força do preço ou por lei; a complexidade de sua aquisição, por sua distribuição ser restrita; a alta qualidade dos materiais utilizados e o número de unidades limitadas (Strehlau, 2008). Contudo, é importante destacar que o conceito de luxo não está apenas relacionado à bens materiais, podendo se referir a serviços e experiências. No caso dos serviços de luxo, além das características já referidas, estes também são marcados pelo atendimento personalizado e de excelência, e serem oferecidos em ambientes que promovam uma experiência exclusiva e agradável (Mu, Lennon & Liu, 2019).

Outra particularidade do consumo de bens de luxo é a necessidade de o consumidor ter o conhecimento prévio sobre este para adquiri-lo, conhecer sua origem, o que o diferencia dos demais, o que o torna incomum e mais valioso. Os produtos de luxo estão em geral associados a uma tradição e um *savoir faire* único. Por isso o forte apelo histórico e cultural das marcas de luxo de forma que os consumidores facilmente às associam a uma determinada a uma cidade, país e cultura (Strehlau, 2008). De certo modo uma maior difusão da imagem das marcas de luxo a nível global, favoreceu esse tipo de associação e criou uma convergência entre a moda de luxo e o turismo, um fenômeno complexo que termina por vincular duas indústrias diferentes, mas que trabalham igualmente com o imaginário dos consumidores, comercializando “um sonho” ou “uma experiência” a ser adquirida e vivida (ou vestida). Outro comportamento identificado são os de consumidores que viajam com o intuito de adquirir itens de marcas de luxo em seu país de origem, o que faz com que percebam um maior valor agregado ao produto (Craik, 2018).

A aceleração do sistema da moda e a mudança do foco dos criadores para as marcas provocaram transformações no segmento da moda de luxo. Com características particulares, que contribuem para tornar seus produtos e serviços únicos, e, portanto, mais valiosos para os consumidores, os retalhistas do segmento de luxo até então seguiam o seu próprio tempo. Seus produtos estavam menos relacionados a tendências de moda e mais a conceitos como tradição, história, *savoir faire* e experiências hedonistas (Heilbrunn, 2014). Esse novo cenário levou as tradicionais *maison de luxe* a se tornarem marcas com grandes investimentos em marketing, para garantir uma estratégia alinhada

ao seu posicionamento e manter seu status elevado no segmento. Entretanto, essa mudança também é um reflexo de um novo tipo de administração de negócios de luxo, com o surgimento de conglomerados de luxo, que passaram a dominar o segmento e transformar a organização da indústria (Donzé, 2018). A maior parte das principais marcas de luxo surgem na Europa em meados do século XIX e início do século XX como empresas familiares, o que limitava sua capacidade de produção e distribuição, e também financeira. A abertura de capital dessas marcas e sua venda para conglomerados de luxo, a partir dos anos 80 e 90, permitiu um aumento dos seus recursos financeiros para apoiar sua reorganização e expansão para novos mercados internacionais. Atualmente o setor de luxo é dominado por três conglomerados internacionais, LVMH, Kering e Richemont, cada um deles com um portfólio de marcas de luxo de diferentes segmentos que incluem desde produtos de moda e acessórios, cosmética e perfumes, champagnes e espumantes, joias e relojoaria, hotéis e *department stores* (Donzé, 2018; Stokes, 2020).

Com a globalização e o surgimento de novas tecnologias da comunicação em meio a uma cultura de valorização das marcas, houve não só uma difusão da moda, como também das marcas de luxo, que passaram a ser uma referência para o grande público. “O produto de luxo não é somente um objeto, reflete uma referência de gosto e, em geral, está abrigado sob uma marca bem estabelecida” (Strehlau, 2008 p.42). Além de contarem com a imagem de marca forte, associada a história e tradição, os produtos de luxo se destacam por seu design icônico, o que facilita o seu reconhecimento. Porém, essa massificação da imagem das marcas de luxo criou um paradoxo, que se tornou um verdadeiro desafio para as marcas de luxo definirem suas estratégias de marketing no século XXI.

“A marca de luxo deve ser bastante conhecida, para que as pessoas a tenham como aspiração de consumo, mas caso seja consumida em excesso, deixa de ser interessante, pois já não se trata de uma marca que distingue um determinado público que aprecia qualidade. Ao mesmo tempo se o nome de luxo não for conhecido, poucas pessoas estarão dispostas a comprá-lo” (Martins, 2009 p.57). É necessário que comunicação e a estratégia de mercado da marca de luxo estejam alinhadas para lidar com esse paradoxo, de modo a equilibrar a popularização inevitável do mundo globalizado com o caráter raro e exclusivo exigido pelo seu segmento. Também esta comunicação desenvolvida não deve arriscar seu apelo, e precisa estar fundamentada nos atributos que a posiciona no segmento de luxo, especialmente sua exclusividade e difusão limitada.

Posteriormente esse paradoxo ganhou outros contornos com o receio dos retalhistas do segmento de moda luxo a aderirem aos novos modelos de retalho, como o e-commerce e o mobile commerce. Além do temor da massificação, também havia a ideia de que venda de produtos de luxo online diminuiria o valor simbólico destes, por não estarem inseridos na experiência exclusiva e personalizada que o ambiente da loja física proporciona. Entretanto, comercializar seus produtos online permitiu aos retalhistas de luxo chegar a novos mercados e consumidores, especialmente aqueles de países emergentes (China, Arábia Saudita, Rússia, por exemplo), cujo significativo aumento do poder aquisitivo de parte da população criou um novo público alvo para marcas do segmento (Mu, Lennon & Liu, 2019).

Outro fator para essa mudança de estratégia está no desejo de atingir os consumidores jovens, parte da geração millennial (nascidos entre 1980 e 1994) e da geração Z (nascidos entre 1996 e 2015), que são adeptos do uso da tecnologia em seu dia a dia para facilitar as mais diversas tarefas, incluindo consumir de produtos de moda. Tanto os millenials quanto a geração Y usam massivamente as redes sociais e são mais abertos a realizar compras online do que as gerações anteriores (Pandey, 2020; Kakasa, 2019).

2.3 Retalho

A indústria do retalho é constituída por empresas que comercializam produtos e serviços para os consumidores, é essencial para economia, pois atua como o estágio final de qualquer atividade econômica (Assosia, 2020; Arora, 2012). O retalho pode ser definido como um sistema socioeconómico, cuja finalidade é reunir produtores e consumidores para efetuar a troca de bens e/ou serviços por uma determinada quantia. A atividade dos retalhistas é comercializar em seus espaços, sejam estes físicos ou online, produtos que atendam uma determinada necessidade pessoal ou doméstica. (Rudrabasavaraj, 2010; Hameli, 2018; Amit & Kameshvari, 2012). Por lidar diretamente com o consumidor final, o retalho é considerado um dos mais competitivos e dinâmicos setores econômicos. De forma que está sempre em constante mudança, a atividade retalhista não é apenas afetada por alterações no cenário econômico, mas também inovações tecnológicas e tendências de comportamento do consumidor.

Apesar de o comércio ser uma prática milenar, que se inicia ainda na antiguidade e evoluiu junto com a humanidade, o retalho como conhecemos começa a se desenvolver apenas a partir do final do século XVIII, com o surgimento das primeiras lojas retalhistas, que consistiam em estabelecimentos familiares. Essas lojas tinham como principal característica comercializarem produtos dos mais diferentes segmentos, como bens alimentares, têxteis e ferramentas, no mesmo espaço, se tratando de um retalho generalista (Auerbach, 2019; Meyer, 2019). Posteriormente, no início do século XIX se difundiu o modelo de lojas especializadas, estas apenas vendiam produtos de determinadas categorias, de modo que para o consumidor passou a ser preciso visitar diferentes retalhistas para realizar suas compras de acordo com suas necessidades. O crescimento dos centros urbanos nesse período criou um contexto competitivo, que contribuiu para o crescimento do número de retalhistas especializados (Hameli, 2019).

Entretanto, o cenário muda novamente a partir de 1850, com a criação das primeiras lojas de departamento, que passam a oferecer dentro do mesmo espaço produtos dos mais variados segmentos organizados por departamentos (Ferne, Fernie & Moore, 2012). As inovações introduzidas por esse novo modelo de retalho vieram para transformar a indústria e estabelecer dinâmicas que se tornaram padrão do retalho como conhecemos atualmente. Dentre as mudanças introduzidas pelas lojas de departamento estão o estabelecimento de preços fixos para os produtos, a não obrigatoriedade da compra, a possibilidade de o consumidor devolver o artigo caso mude de ideia,

e o início do estabelecimento da prática do visual merchandising, de forma a tornar o produto mais atraente para o consumidor e assim obter maior lucro. O conceito de *department store* e suas origens, serão abordados de forma mais específica nos pontos 2.4 e 2.5 desta análise.

O retalho tem algumas características específicas que o diferenciam das demais atividades econômicas, por ser o único ponto na cadeia produtiva a estabelecer uma interação direta com o consumidor e atuar como o um meio que proporciona uma plataforma de promoção e vendas. As vendas ocorrem em pequenas unidades, e é necessário que o retalhista adquira um sortido adequado para atender não só a demanda dos clientes, mas também para que o negócio seja lucrativo. A localização é um fator decisivo no caso do retalho, especialmente lojas físicas, de modo que para o retalhista é essencial disponibilizar os produtos em sítios convenientes para os clientes. A função mais importante dentre as exercidas pelo retalho é servir como um canal de distribuição, integrando produtor, consumidor e atividade econômica (Tiwari, 2009; Aydın, 2013; Hameli, 2018).

Os retalhistas e as lojas podem ser classificados de diversas formas, desde em relação a sua oferta de produtos, quanto ao seu método operacional, ou em relação à propriedade, localização e nível de serviços (Hameli, 2018 p.74):

- 1. Em relação à propriedade:** Retalhistas Independentes; Cadeias de Retalho (Grupos retalhistas, cadeia de lojas, lojas filiadas); Cooperativas; *Franchising*; Lojas de Fábrica.
- 2. Tipo de produto comercializado:** Lojas Generalistas; Lojas Especializadas; *Department Stores* e Lojas de Conveniência.
- 3. De acordo com método da atividade:** Retalho em loja e espaço físico; Retalho fora de um espaço físico específico (máquinas de venda automática, vendas a domicílio, vendas por telefone, e-commerce e mobile commerce)
- 4. De acordo com o nível de serviço praticado:** Retalho de autosserviço; Retalhista de Serviço Limitado e Retalho de Serviço Completo.
- 5. Em relação à localização:** Lojas de bairro; Lojas no centro da cidade, Centros Comerciais centrais ou periféricos, Retalhistas itinerantes; Feiras de retalho locais.

A principal finalidade das lojas de retalho é obter lucro através da comercialização de mercadorias para os consumidores finais. Para que tal objetivo seja bem-sucedido o retalhista precisa disponibilizar o produto certo, na hora certa e no momento certo. Um sortido de produtos bem escolhido de acordo com o público alvo da loja, uma localização favorável e serviço adequado às necessidades dos consumidores. Para os retalhistas é essencial convergir suas decisões e estratégias de marketing na loja, que é o seu principal ponto de contato físico com seus consumidores, de modo que a experiência proporcionada ao cliente esteja alinhada a sua imagem e posicionamento de mercado. É nesse espaço onde o consumidor irá manifestar seu comportamento de compra e desenvolver sua atitude e grau de satisfação para com a marca (Cobra, 2007).

2.4 Retalho de Moda

A indústria têxtil e a fabricação de vestuário tiveram um papel crucial no desenvolvimento econômico global. O setor têxtil liderou a revolução industrial europeia no século XVIII, a partir da criação e difusão dos teares que permitiriam posteriormente uma produção em maior escala de artigos têxteis. Recentemente a evolução da indústria têxtil e de produção e vestuário através das novas tecnologias de produção, influenciou na configuração de um novo mapa econômico mundial, a partir do estabelecimento e crescimento da indústria na Ásia, contribuiu para um aumento expressivo das exportações de vestuário de diversos países asiáticos (Caballero e Casco, 2006).

Formada por companhias que criam, produzem e vendem roupas, calçados e acessórios, a indústria do vestuário tem seu valor estimado de 3 trilhões de dólares, sendo responsável por 2% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial (FashionUnited, 2020). As categorias de produtos manufaturados e posteriormente comercializados incluem desde itens básicos de vestuário a artigos de luxo, para segmentos da moda feminina, masculina e infantil. Inicialmente, a maior parte das empresas produtoras de vestuário atuavam em um modelo grossista, vendendo em grandes quantidades para os retalhistas, que atuavam como um intermediário entre os grossistas de vestuário e seu consumidor final. Esse modelo de comercialização ainda se mantém, especialmente através de lojas multimarcas, lojas de departamento e e-commerces, que vendem em seus espaços vestuário, calçados e acessórios produzidos por outras marcas. Entretanto, se tornou comum empresas do segmento da moda que operam também como retalhistas, de modo que são responsáveis pela sua produção, distribuição e posterior comercialização, seja essa online ou offline. Em alguns casos a marca pode optar por combinar os dois modelos, atuando tanto como retalhista e estando diretamente em contato com seu consumidor final, ou grossista, de modo atingir consumidores em mercados onde os quais ainda não existe grande penetração da marca ou como uma oportunidade de chegar a um maior número de consumidores.

A indústria do retalho de moda global teve nos últimos anos um crescimento moderado, tendência que os analistas do mercado consideram que irá se manter nos próximos anos. Em 2018, esse segmento registrou o faturamento total de 1,467.7 bilhões de dólares, o que representa uma taxa de crescimento anual composto (*Compound Annual Growth Rate - CAGR*) de 4.1% no período entre 2014 e 2018 (Marketline Report, 2020).

A moda feminina é responsável por 52,6% do valor do retalho de moda global, sendo o seu segmento de maior lucro e conseqüentemente o mais relevante. O segmento de moda masculina conta com 31,3% total, enquanto o de moda infantil se refere apenas a 16,2% da indústria. Os retalhistas especializados na comercialização de vestuário, calçados e acessórios são os principais canais de distribuição para a indústria da moda, contabilizando mais de 54% do valor do mercado. A loja de departamento detém 13,2%, já as empresas realizam suas vendas exclusivamente online se referem a apenas 9% do total da indústria (ver Figura 1.) (Marketline Report, 2020).

1.1 Distribuição da indústria do retalho de moda global

Fonte: Marketline Report, 2020

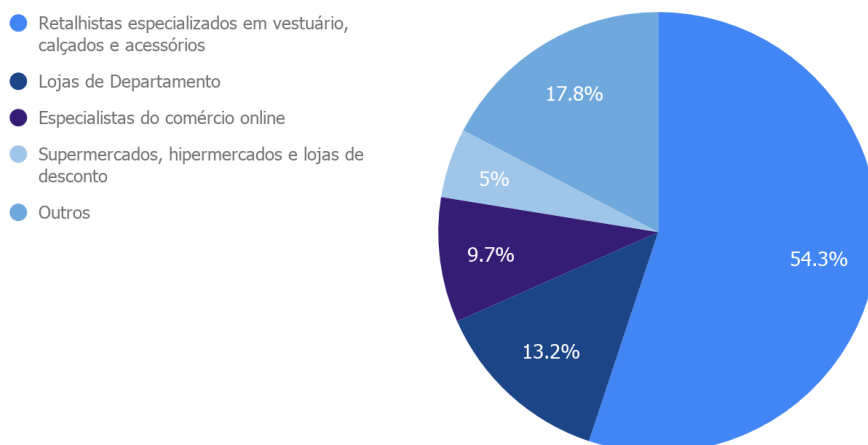


Figura 1. Distribuição da indústria do retalho de moda global (Adaptado de Marketline Report, 2020)

Como é possível ver na figura 2, ao contar com 23,7% do valor total da indústria do retalho de moda, os EUA é o país responsável pela maior porção do retalho de moda global. Entretanto, as maiores taxas de crescimento do segmento atualmente se encontram na região da Ásia-Pacífico, com 38% do valor do comércio de moda internacional. O crescimento do retalho de moda na Ásia-Pacífico é uma consequência de um maior poder aquisitivo e do número de indivíduos parte da classe média da população nesses países, um reflexo da rápida urbanização e o crescimento econômico na Ásia Oriental, Sul da Ásia, Sudeste da Ásia e Oceânia. Já o continente europeu como um todo é responsável por 28% do mercado de moda global (Marketline Report, 2020).

1.2 Segmentação geográfica global da indústria de vestuário

Fonte: Marketline Report, 2020

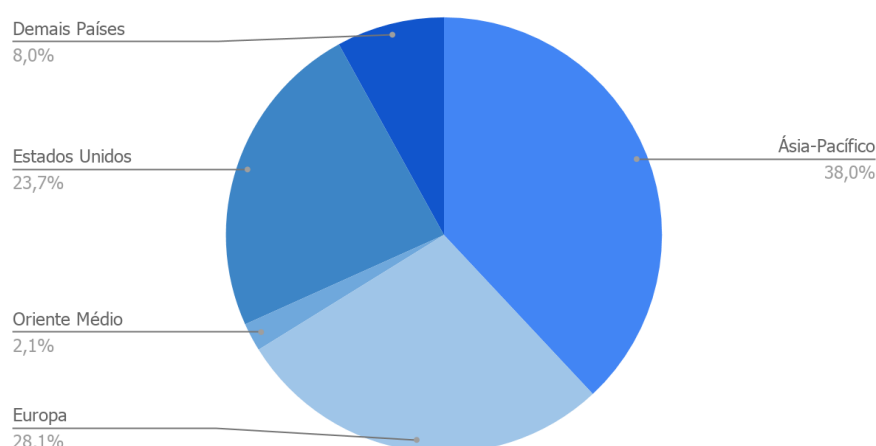


Figura 2. Segmentação geográfica global da indústria de vestuário (Adaptado de Marketline Report, 2020)

Apesar de ainda ser o maior mercado a nível global, o retalho de moda dos Estados Unidos foi um dos mais afetado na última década pelo chamado “apocalipse do retalho” (Danziger, 2017). A crise do retalho norte americano a partir de 2010 e ao longo década, foi um desdobramento causado pela crise econômica de 2008, que levou os EUA a sua maior recessão desde a Grande Depressão de 1929 (Biron, 2019). Com o aumento das taxas de desemprego, houve uma grande queda no poder aquisitivo da população e conseqüentemente no consumo. A previsão dos analistas era até o fim de 2019, cerca de mais 9,300 lojas físicas seriam fechadas. Com a queda nos lucros e o endividamento de diversas empresas retalhistas e posteriormente a declaração de falência destas, o encerramento de lojas dos mais diferentes segmentos deixou 1,3 milhões de trabalhadores da indústria do retalho desempregados (Biron, 2019). Outro fator que impactou o retalho norte americano foi o crescimento dos e-commerces, com a possibilidade comercializar produtos a um preço menor que as lojas físicas, por terem seus custos de operações serem relativamente mais baratos, e assim conseguirem atingir um maior número de consumidores com um menor esforço financeiro.

O encerramento de lojas físicas nos EUA também afetou tradicionais lojas de departamentos americanas, como a Macy’s, JC Penney e Sears, que decidiram fechar alguns de seus espaços com o objetivo de equilibrar suas receitas (Marketline Report, 2020). Recentemente, a Neiman Marcus, referência do modelo de *department store de luxo* nos EUA declarou falência e está a passar por um processo de recuperação judicial (Platt, 2020). O que demonstra que as lojas de departamento norte americanas também foram afetadas pelo crescimento dos e-commerces, uma queda acentuada no número de visitantes e mudanças nos hábitos de consumo (Marketline Report, 2020).

No contexto do continente europeu, a Alemanha se destaca por ser o maior mercado do retalho de moda regional, com 17,5% do total, favorecida pelo contexto econômico estável do país que criou um ambiente propício a novos investimentos. O país conta também com uma população que tem em geral uma renda bruta acima da média dos demais países membros da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), o que se traduz em um maior poder de compra por parte dos seus consumidores. O Reino Unido e Itália contam com respectivamente 13% e 13,8% do total do retalho de moda no espaço europeu, entretanto o mercado italiano nos últimos anos foi afetado pelas medidas de austeridade impostas pela União Europeia após a crise da zona do euro em 2008. Apesar de a Itália continuar a manter sua influência global no segmento da moda, as altas taxas de desemprego e um baixo crescimento do seu Produto Interno Bruto (PIB), combinados com a dificuldade de o governo italiano de solucionar seus problemas estruturais, afastou investidores e diminuiu a confiança dos consumidores italianos (ver Figura 3) (Marketline Report, 2020).

1.3 Indústria do retalho de moda na Europa

Fonte: Marketline Report, 2020

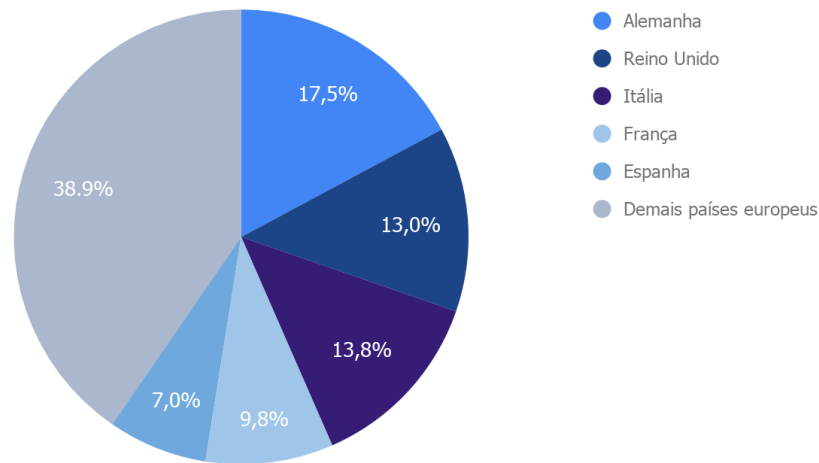


Figura 3. Indústria do retalho de moda na Europa (Adaptado de Marketline Report, 2020)

2.5 Conceito de *Department Store*

Uma loja de departamentos pode ser definida como um retalhista que vende artigos de diversas categorias de produtos, concentrando a sua oferta principalmente em vestuário e artigos para o lar. A maior parte dos produtos são de marcas variadas, porém é comum que as lojas departamentos comercializem produtos de marcas próprias (Goworek, 2007). O diferencial desse modelo de retalho é oferecer uma grande variedade de produtos, um sortido largo e profundo, além de uma oferta considerável de serviços, sendo todo o merchandising organizado por departamento específico.

Tradicionalmente a *department store* se divide em setores que comercializam produtos de vestuário e acessórios feminino, masculino e infantil, mobiliário doméstico, brinquedos e jogos, artigos eletrônicos, pequenos eletrodomésticos e utensílios para cozinha, organizados em departamentos específicos (Levy & Weitz, 1996). Muitas ainda contam com um departamento dedicado a cosméticos, perfumes e maquiagem, jardinagem, artigos para animais de estimação, livraria e papelaria, supermercado, cafeteria e uma área de restauração, e oferecem aos consumidores serviços como personal shopper e consultoria de estilo. Entretanto, apesar da variedade da oferta de produtos desse tipo de retalhista, metade das vendas dos grandes armazéns habitualmente vem do departamento de vestuário e acessórios femininos, que por ser um dos maiores e mais lucrativos, se encontra normalmente subdividido em subcategorias. Esta subdivisão pode ser baseada em tamanho (*petite*, *plus size*), uso (*sportswear*, trabalho, moda festa), estilo de vida (conservador, tradicional, fashion) ou faixa etária (moda jovem ou adolescente) (Levy & Weitz, 1996).

2.6 Origem e consolidação do modelo de *grand magasin*

O conceito de loja de departamentos surge em meados do século XIX, após a Revolução Industrial. Os primeiros chamados grandes armazéns se localizavam em Paris e Londres, porém existe alguma discordância sobre qual foi a primeira loja a implementar esse modelo, e se este surgiu em França ou

em Inglaterra. Alguns consideram que o primeiro grande armazém foi *A la belle jardinière*, em Paris, inaugurado no ano de 1824 (Baldini, 2005). A inovação implementada pela *A la belle jardinière*, foi oferecer para seus clientes em um mesmo espaço a venda e a confecção de vestuário, além de a possibilidade de adquirir peças já prontas e com preços pré-estabelecidos pela loja, o que era uma prática ainda incomum para a época.

Entretanto, existem pesquisas que apontam que na verdade a pioneira desse modelo de varejo foi a *Harding, Howell & Co's Grand Fashionable Magazine* em Londres ainda no século XVIII. (Glancey, 2015) Criada em 1796, a Harding era uma loja com arquitetura em estilo georgiano, cujo foco era oferecer a última moda para senhoras, e se dividia em quatro departamentos: leques e peles; retrosaria; joias e relógios; e chapéus. Por ter como foco o público feminino, a *Harding* se tornou um espaço onde as mulheres podiam fazer compras e transitar livremente, o que não acontecia na sociedade inglesa até então. Muitas destas consumidoras faziam parte de uma nova classe burguesa, que enriqueceu e ascendeu durante a Revolução Industrial.

O que podemos observar no caso das duas lojas, é que tanto *A la belle jardinière* e *Harding, Howell & Co's Grand Fashionable Magazine*, implementaram inovações no retalho da época, mas a sua oferta de produtos ainda era muito restrita, se concentrando maioritariamente em vestuário, acessórios e retrosaria. No caso, ambas se encaixam no conceito de *magasin de nouveauté*, que tinha como foco a comercialização de produtos têxteis para o lar e vestuário, além de artigos de retrosaria e aviamentos, e foram as primeiras a venderem artigos confeccionados e com preços pré-estabelecidos. Produção em larga escala e queda do preço dos artigos têxteis, aliado ao crescimento da oferta de produtos, permitiu uma maior difusão da moda. Enquanto o ambiente favorável a novas iniciativas comerciais, contribuiu para o surgimento de práticas inovadoras no comércio retalhista (Brachet, 2012).

Ao diversificar sua oferta de produtos, ampliar o tamanho de suas lojas e o número de funcionários, e conseqüentemente a variedade de produtos comercializados, o *magasin de nouveauté* se tornou o *grand magasin* (Brachet, 2012). Desse modo faz sentido considerar que foi apenas com a expansão do *Au Bon Marché* (Paris), em 1852, que o modelo de loja de departamentos ganhou contornos mais definidos, expandindo a sua oferta muito além da moda e acessórios. Apesar de o segmento da moda ser extremamente relevante para as lojas de departamento até hoje, sendo o responsável por grande parte das vendas, oferecer produtos de outras categorias, como alimentos e decoração, significa estar presente em outras áreas da vida do consumidor e aumentar conseqüentemente as possibilidades de lucro.

Foi com a ideia de ampliar a loja de que era sócio e oferecer todo o tipo de produto possível em um mesmo lugar, que em 1852 Aristide Boucicaut criou o grande armazém que viria se tornar um dos mais icônicos da França e uma referência pelo seu vanguardismo. De certo modo a expansão do *Au Bon Marché* acabou por também impactar a vida da sociedade parisiense em meados do século XIX, pois a loja se tornaria um espaço de convivência. Inicialmente o *Au Bon Marché* consistia em um *magasin* de nouveauté, que contava ao todo com 12 funcionários, e comercializava têxteis para o lar,

tecidos para confecção de vestuário, artigos de mercearia e guarda chuvas, distribuídos em poucas e pequenas seções. Ao se associar a Paul Videau, Boucicaut utiliza a estratégia de diminuir o preço de seus artigos para assim vendê-los em maior quantidade, aumentando a sua rotatividade e consequentemente tendo não só um maior lucro, mas também atraindo mais clientes para a loja (Aitken e Le Goff, 2011).

Com as novas táticas empregadas por Boucicaut, o lucro do Au Bon Marché foi multiplicado por dez e em cerca de oito anos rendimento da loja passou de 500 mil francos para 5 milhões de francos. Porém, mesmo com o sucesso das iniciativas de Boucicaut, Videau decide terminar a sua parceria e vender sua parte do negócio. A partir do momento que passou a deter todo o controle da empresa, Boucicaut investe na reforma e ampliação do espaço, aumenta o número de funcionários, produtos comercializados e cria novas seções. Em 1869, após passar por uma grande reforma, que utilizou o que havia de mais moderno na arquitetura da época, o tamanho do Au Bon Marché passa de 300 m² para 50 mil m². A construção de ferro, planejada pelo engenheiro Gustave Eiffel e o arquiteto Louis Charles Boileau, permitiu que a loja pudesse ser dividida em diferentes andares e crescesse em altura (Aitken e Le Goff, 2011).

Dentre as inovações introduzidas no retalho pelo *Au Bon Marché*, está a comercialização de no mesmo espaço produtos que pertenciam tradicionalmente a diferentes lojas. Ao investir em um modelo generalista de retalho, através da disponibilização de um amplo sortido de produtos, de diferentes segmentos organizado em múltiplas seções, Boucicaut consegue romper com o modelo de retalhistas especializados, que dominava o mercado até então. Comercializar no mesmo espaço produtos de segmentos distintos, trouxe mais praticidade ao dia a dia dos consumidores, através da possibilidade de realizar diferentes serviços em um mesmo local (Aitken e Le Goff, 2011).

O *Au Bon Marché* também permitia a entrada livre dos clientes, sem obrigação moral de compra e a possibilidade de o consumidor devolver o artigo ou trocá-lo por outro se este não lhe convir (Baptist, 1979). Outra mudança, que tornou o processo de compra mais transparente e confiável para os consumidores, foi o estabelecimento de um valor fixo que está etiquetado na mercadoria e o fim da negociação dos preços (Aitken e Le Goff, 2011). Com as transformações implantadas por Boucicaut, foi criado um novo modelo de negócio onde o lucro é obtido por meio de um maior volume de vendas, ao invés do conceito tradicional de ter um maior ganho através margem de lucro bruto dos produtos (Courrier hebdomadaire du CRISP, 2016).

Ao mudar a lógica da compra, com a possibilidade de o consumidor entrar na loja sem a obrigação de comprar, o Au Bon Marché passa então a usar de diversos meios para atrair seus clientes para entrar e consumir. Uma forma de exposição mais atraente dos produtos, investimentos na arquitetura e na criação de montras que destaquem as mercadorias, de modo que chamem a atenção de quem circula nas ruas próximas, e levem o cliente em potencial entrar na loja (Hammen e Simmenauer, 2017). Esse é o início das práticas de visual merchandising, que foram mais desenvolvidas e ganharam contornos mais profissionais a partir da inauguração do grande armazém londrino *Selfridges*, em 1909.

A partir de 1870, o *Au Bon Marché* inicia aquela que se tornaria a sua estratégia de comercialização de produtos de moda mais ousada para a época, a criação de um catálogo de modelos e a venda por correspondência. Essa iniciativa permite o *Au Bon Marché* vender seus produtos não apenas para os burgueses habitantes de cidades menores e locais afastados dos grandes centros urbanos, mas também para outros países europeus e outros continentes, o que contribuiu não só para um incremento em suas vendas, mas também uma difusão da moda na época. O catálogo de venda à distância deste modo é o pioneiro do conceito de “se o consumidor não pode ir até a loja, a loja vai até o consumidor” (Aitken e Le Goff, 2011).

Apesar das críticas dos defensores do pequeno comércio e daqueles que viam os como lugares de perdição, os grandes armazéns conseguem ascender em um contexto de riqueza do Segundo Império francês, e está entre as transformações no espaço urbano parisiense orquestradas pelo Barão Haussmann (Branchet, 2005). Por isso, além do *Au Bon Marché*, diversos novos empreendimentos que seguiam o conceito de *grand magasin* surgiram entre meados do século XIX e início do século XX. Em 1855, ano da Exposição Universal em Paris, é inaugurado o *Grand Magasins du Louvre*, seguido por *La Samaritaine* em 1865, *Le Printemps* em 1869. O último a ser criado entre os grandes armazéns franceses considerados referência, foram as *Galleries Lafayette* em 1893, que desde a sua origem tem como foco principal a moda feminina, com seus fundadores investindo no desenvolvimento e comercialização de vestuário pronto a vestir inspirado nas casas de alta costura, tendo seus próprios ateliers e modelistas (Branchet, 2005).

As transformações não só comerciais, mas também econômicas e sociais, geradas pelo surgimento e sucesso dos grandes armazéns em meados do século XIX, são relatadas no romance *Au Bonheur de Dames* do escritor naturalista francês Émile Zola. Para escrever o romance Zola visitou o *Au Bon Marché* e o *Grand Magasins du Louvre*, de modo a observar como funcionavam os grandes armazéns, e o comportamento de seus consumidores e vendedores. No livro também são descritas as estratégias comerciais e de publicidade inovadoras adotadas por esse novo modelo de comércio, como promoções e decorações temáticas, e de que modo o sucesso desse modelo de negócio afetou o pequeno comércio tradicional francês (Hammen e Simmenauer, 2017).

A análise feita por Zola ao longo de sua obra também demonstra como a publicidade se tornou parte essencial do comércio moderno e favoreceu o seu desenvolvimento. Além, de destacar que a mulher se tornou o principal target desse novo comércio, saindo de um papel secundário e se tornando o foco dos grandes armazéns (Hammen e Simmenauer, 2017). A mudança do papel da mulher no processo de compra, com esta se tornando o principal público alvo, demonstra que os administradores dos grandes armazéns, como Boucicaut, estavam atentos às transformações sociais e culturais da época. Após a Revolução Francesa, com o fim das Leis Sumptuárias (que regulamentavam os tipos de tecidos, cores que cada categoria social deveria usar), houve uma simplificação tanto do vestuário feminino quanto do masculino (Baldini, 2005; Riello, 2012). Essa simplificação do vestuário masculino se mantém, sendo vista por diversos pesquisadores como a grande renúncia do homem à moda. Já em relação ao vestuário feminino, se considera que há uma regressão do vestuário feminino aos

parâmetros dos séculos anteriores a partir de 1830 e 1840. A mulher volta a se vestir com diversas camadas e de modo mais luxuoso, utilizando joias, chapéus e diferentes adornos (Riello, 2012).

Esse retorno da mulher à moda e o uso de um vestuário menos prático para as atividades do dia a dia, representa conseqüentemente a uma nova restrição da mulher a esfera doméstica e restringe seu espaço de convivência social. A delimitação clara de áreas de atuação para homens, estes se dedicando aos negócios e a política, enquanto elas ao lar, família e compras, privou as mulheres de diversos direitos sociais, da igualdade de gêneros, e simplesmente transitarem de forma livre pela cidade (Riello, 2012). A difusão de comportamentos sociais como estes, está de certo modo embasada por conceitos difundidos pela igreja e a ciência, especialmente a medicina, em meados do século XIX, criar uma imagem da mulher oposta à do homem. De modo que a mulher seja vista como um ser emocional, irracional, frívola e fraca, e justifique a restrição das suas atividades à esfera doméstica (Aitken e Le Goff, 2011).

Portanto, se até aquele momento havia poucos ambientes que as mulheres, não só da burguesia e dos estratos sociais mais altos, podiam frequentar fora de suas casas sem estarem acompanhadas por seus maridos ou algum familiar. A partir do momento que as mulheres passam a ser o *target* do *grand magasin*, este se torna um espaço para elas de integração e convivência social considerado seguro e dentro dos valores morais da época (Aitken e Le Goff, 2011). Esse enfoque na mulher também é uma inovação dos grandes armazéns, pois até então elas não eram vistas como o principal público alvo do comércio (Riello, 2012). Percebendo que eram vistos como um espaço de convivência para as mulheres, diversos armazéns investiram na criação de salões de café, restaurantes, áreas de leitura, realizações de atividades musicais, e implementaram banheiros dentro das lojas e elevadores, algo que até então incomum, de modo a tornar o ambiente mais confortável e aumentar o tempo passado pela cliente no local, de forma que conseqüentemente esta gaste mais (Aitken e Le Goff, 2011; Sackrider, 2014). Atrair o público feminino também se demonstra um meio de o *grand magasin* chegar a outros clientes em potencial, como os homens e as crianças (Aitken e Le Goff, 2011).

Além disso, é essencial destacar que tendo o público feminino como seu principal *target*, justifica o fato de o departamento de moda feminina ser o qual o *grand magasin* mais investe desde o seu surgimento e ser aquele através do obtêm até hoje o maior lucro. Mesmo com a expansão do número de departamentos e a grande variedade de produtos comercializados pelos grandes armazéns, artigos têxteis para vestuários, acessórios e chapelaria, tudo aquilo relacionado ao universo da moda feminina se mantém como o cerne do conceito de grande armazém. É importante ressaltar que o *grand magasin* foi o primeiro lugar a comercializar itens de vestuário já confeccionados e com tamanhos determinados, sendo deste modo um dos pioneiros do pronto a vestir (Aitken e Le Goff, 2011).

O contexto criado pela revolução industrial favorece economicamente o modelo de retalho implementado pelo *grand magasin*. Em particular a produção em massa proporcionou uma distribuição igualmente amplificada dos produtos, com um maior desenvolvimento e concentração de indústrias, o que possibilitou aos grandes armazéns o acesso a uma maior quantidade de produtos

e fornecedores. Outro fator é o progresso nos transportes e o crescimento da malha ferroviária, o que não só permitiu uma maior rapidez na distribuição das mercadorias, e um acesso mais facilitado a transportes, como também viabilizou para os habitantes das zonas mais afastadas e de cidades menores um modo para acessar mais facilmente o centro da cidade (Courrier hebdomadaire du CRISP, 2016).

Entre as vantagens do modelo de negócio dos *grand magasins* está estes serem já amplamente conhecidos pelo público e se tratarem de marcas consolidadas, que têm em geral um grande reconhecimento (*brand awareness*). Muitos dos tradicionais grandes armazéns se tornaram referência internacionalmente e detêm uma imagem de prestígio entre os consumidores, como as *Galeries Lafayette* e a *Printemps* em Paris, *Selfridges* e *Harrod's* em Londres, *Kaufhof* na Alemanha, *El Corte Inglés* na Espanha e Portugal, *Neiman Marcus* e *Bergdorf & Goodman* nos Estados Unidos. A facilidade de acesso graças à entrada verdadeiramente livre, a diversidade de produtos e a sua disposição dos produtos de modo a atrair os consumidores são alguns dos seus maiores trunfos (Baptist, 1979).

Entre as principais dificuldades enfrentadas pelos *grands magasins* estão o distanciamento do target que estes visam atrair. O número de clientes deve ser expressivo, para que a venda em grandes unidades seja rentável. As principais lojas dos grandes armazéns estão localizadas nos grandes centros urbanos, onde nem sempre o acesso é facilitado para os clientes, pois frequentemente são locais onde o estacionamento é pago ou escasso (Baptist, 1979). Desse modo os grandes armazéns, para atrair mais clientes, principalmente aqueles que vivem em zonas mais afastadas dos centros urbanos, investiram na expansão e na criação de lojas sucursais (também chamadas de *junior department stores*), lojas menores e localizadas em áreas distantes do centro e/ou cidades menores. As *junior department stores* também podem estar localizadas dentro de centros comerciais, como o caso da *Galerie Lafayette* no Centro Comercial Rosny 2, em *Rosny Sous Bois*, e *Le Printemps* no Centro Comercial Parly em *Le Chesnay*, ambos nos arredores de Paris. (Baptist, 1979)

Outra desvantagem do modelo de negócio dos grandes armazéns estão seus altos custos fixos, especialmente devido à grande quantidade de funcionários, investimento na estrutura e sua manutenção, além dos custos despendidos em publicidade e marketing. De forma que a margem de lucro pode ser muito baixa em relação aos custos de manutenção do negócio (Baptist, 1979).

2.7 Mudanças no retalho do século XX e seu impacto nas *department stores*

A criação de novos modelos de comércio ao longo das décadas do século XX, terminam por ameaçar o domínio dos grandes armazéns, que nessa nova conjuntura passa a utilizar novas estratégias e investir em diferentes segmentos para manter sua posição de referência e se adaptar a um novo contexto econômico. Por exemplo as lojas populares, que surgem em contexto de crise econômica durante os anos 30 (Baptist, 1979). Para reagir a esses novos concorrentes, algumas lojas de departamento investiram na criação de suas próprias lojas populares, com produtos comercializados

a preços únicos ou extremamente baixos, por exemplo, o *Prisunic (Le Printemps)* e o *Monoprix (Galeries Lafayette)* (Brachet, 2005). Outra reação foi uma diminuição dos preços dos produtos e a supressão de alguns serviços oferecidos pelos grandes armazéns, de forma a reduzir seus custos.

As grandes superfícies especializadas, os supermercados e os hipermercados, são novos modelos comerciais bem-sucedidos criados ao longo do século XX que junto das lojas populares contribuíram para uma bipolarização do mercado entre empresas de venda de massa e os retalhistas especialistas. O que deixou as lojas de departamento em uma desconfortável posição intermediária entre esses novos concorrentes e afetou a sua imagem entre os consumidores. Como tática para se inserir nesse novo cenário, os grandes armazéns buscaram ampliar a sua oferta de produtos e na criação de boutiques dentro de suas próprias lojas (Baptist, 1979).

Porém, é inegável que essas mudanças no varejo e no mercado, terminaram por levar a um declínio do *grand magasin*, que perdeu consideravelmente sua posição de destaque diante dos consumidores. Este não foi só afetado por esses novos *players* e mudanças no contexto do varejo com uma crescente polarização entre os especialistas e a vendas de massa, mas também pelos altos custos fixos para a manutenção deste modelo, o declínio dos investimentos no centro das cidades e o crescimento das áreas periféricas, onde o comércio passou a se desenvolver. (Baptist, 1979)

Esses fatores levaram alguns dos tradicionais grandes armazéns a declarar falência e serem vendidos para novos administradores e conglomerados, como foi o caso do *Au Bon Marché*, comprado pelo grupo LHMV em 1984, que passou por um processo de reposicionamento em 1987, alterando seu nome para *Le Bon Marché*. Ou adquiridos por grupos concorrentes, por exemplo o *Bazar de l'Hôtel de Ville – BHV* e o grupo *Nouvelles Galeries* ambos comprados pelo grupo Galeries Lafayette. Após sua aquisição o *Bazar de l'Hôtel de Ville* passou por um rebranding e adotou o nome de *BHVMarais*, sob a nova administração, enquanto a marca *Nouvelles Galeries* desapareceu totalmente do mercado e suas lojas transformadas em *Galeries Lafayette*. Caso similar aconteceu na Espanha, com as *Galeries Preciados*, que após sua compra pelo *Grupo El Corte Inglés* em 1995, foi completamente absorvida. Entretanto outros tradicionais grandes armazéns fecharam suas portas definitivamente, como a *La Samaritaine* no início dos anos 2000's, mostrando que nem todos conseguiram se adaptar às mudanças do mercado e as novas demandas dos consumidores.

Muitos dos tradicionais *grands magasins*, para continuarem a ser referência, reorientaram o seu posicionamento e mudaram o seu público alvo, alguns optando por focar na exclusividade e seletividade dos seus clientes (*Le Bon Marché* e *Selfridges*), na moda e no turismo (*Les Galeries Lafayette*) ou na moda de luxo (*Le Printemps*, na França e *La Rinascente*, na Itália) (Chaballier, 2014).

2.8 Omnichannel

Nos últimos anos o conceito de omnichannel tem sido visto por profissionais da área de marketing e retalho como uma solução para as marcas reinventarem seus espaços físicos de venda. O surgimento de novas estratégias de marketing é uma consequência de inovações no retalho e o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação que impactaram a forma com que consumimos. Até metade do século XIX, as opções para os consumidores realizarem suas compras eram restritas, se limitando a lojas físicas, feiras e vendedores de rua (Ungvarsky, 2020).

Esse cenário passa a mudar com a criação da venda através de catálogos e correspondência, modelo implementado de forma pioneira pelos grandes armazéns franceses e posteriormente norte americanos. Dessa forma é criado um novo canal de vendas, que permite os produtos até então restritos aos grandes centros urbanos possam chegar a outras cidades e áreas rurais. O primeiro serviço de vendas por correspondência foi criado pelo *Au Bon Marché* em 1852 (Figura 4), inicialmente restrito a vendas em território francês, o modelo logo se expande para poder atender toda a Europa e parte da África (Musée canadien de l'histoire, 2004). Posteriormente surgem outros canais com o uso do telemarketing para vendas *business to business* e *business to consumer* nos anos 70, o início do comércio online nos anos 2000, e o *mobile* e o *social commerce* após 2010.

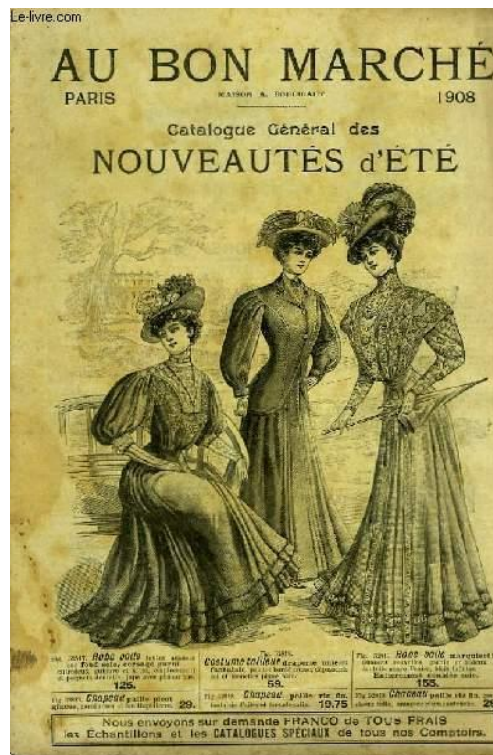


Figura 4. Serviço de vendas por correspondência foi criado pelo *Au Bon Marché* em 1852.

A partir da criação e ampliação do número de canais de venda, os retalhistas se viram inseridos em um contexto multichannel, onde passaram a estar em contacto com o consumidor em diversos meios. No modelo multichannel, o produto está no centro das interações, e os canais estabelecidos pela

marca não estão integrados e oferecem formas independentes para o consumidor realizar a sua compra. Os canais também comunicam cada um à sua maneira, e criam diferentes experiências de compra dentro de uma mesma marca (Sarraf, 2019).

Com as transformações na indústria do retalho cada vez com maior rapidez, muitas marcas têm lutado para manter sua viabilidade no mercado. Retalhistas dos mais diferentes segmentos têm optado por encerrar lojas e reduzir operações, para diminuir custos em meio ao declínio acentuado das vendas (Artusi, Bellini, Dell’Era & Verganti, 2020). De acordo com uma análise de mercado realizada em 2019, pela consultora financeira UBS, os próximos sete anos serão difíceis para o retalho, com as empresas investindo na reestruturação e a diminuição das suas operações físicas. E o crescimento da penetração dos e-commerces no mercado, aumentando sua parcela de mercado atual de 16% para 25%. Desse modo o comércio online passará a ser um fator decisivo, para a sobrevivência de negócios dos mais diversos ramos. No caso do retalho de moda, se considera que as lojas de vestuário serão as mais afetadas por essa transformação e a consequente redução do número de pontos de venda físicos (Danzinger, 2019).

Contudo, é preciso considerar que tal análise foi realizada em abril de 2019, ou seja, antes da pandemia Covid 19, que afetou todas as previsões econômicas feitas para 2020 até então e criando um futuro de incerteza nos mais diversos aspectos. A gravidade do impacto da pandemia na economia e na sociedade, provavelmente só será conhecida nos próximos anos, mas podemos identificar que uma consequência é a aceleração desse processo, que alguns consideram o “apocalipse do retalho”. (Danzinger, 2019)

Apesar do declínio das vendas em lojas físicas e o crescimento exponencial do comércio online nos últimos anos, 85% das vendas ainda são realizadas em pontos físicos, o que demonstra que esse modelo mantém sua relevância (Stott & Walker, 2018). Nesse contexto, podemos interpretar que todas as mudanças tecnológicas e o crescente número de consumidores do comércio online, na verdade é necessário reconhecer que o papel das lojas físicas precisa mudar para atender as demandas de consumidores cada vez mais conectados e empoderados. (Alexander & Cano 2019; Stephens, 2018) Esse cenário se mostra favorável para as marcas investirem não só numa experiência diferenciada em suas lojas físicas, mas também na integração desses espaços com os seus demais canais e pontos de contato com os clientes.

Outro exemplo de como o investimento em pontos de venda físicos ainda é considerado pertinente para os retalhistas, é o fato de empresas que antes restringiam suas vendas ao comércio online, como é o caso da Amazon, terem investido nos últimos anos na abertura de lojas físicas. Em 2016, a Amazon abriu sua primeira loja física, a livraria Amazon Books (Seattle, EUA), desde então a empresa expandiu o seu número de lojas, investindo em quatro diferentes conceitos em seus espaços físicos: Amazon Books (Livraria), *AmazonGo* (Conveniência), *AmazonGo Grocery* (Mercearia), *Amazon 4 Star* (Livros e Tecnologia) e *Amazon Pop Up* (Tecnologia). Com um lucro de cerca de 11,6 bilhões de dólares por ano e líder no mercado norte americano, a Amazon se encontra em uma posição confortável para poder testar e investir em novos modelos de negócio. A criação de lojas físicas se

justifica por atualmente as compras realizadas online nos EUA representarem 11%, essa expansão é vista como uma forma da *Amazon* manter o seu crescimento de modo saudável. Entretanto, essa iniciativa da Amazon cria um paradoxo, já que o seu próprio e-commerce tem colaborado para o declínio das vendas de lojas físicas dos mais diversos segmentos nos EUA (Rubin, 2020).

Por ter a sua imagem associada a inovação e tecnologia, e também a já citada liberdade para experimentar diferentes conceitos, as lojas físicas da *Amazon* apresentam para o público experiências diferenciadas e integradas ao *e-commerce* da empresa. No caso da *Amazon Books*, as lojas apresentam um catálogo de livros menor que o das livrarias tradicionais, com obras selecionadas através de uma curadoria e que estão dentre as mais vendidas no site, além disso há um incentivo para que o consumidor mesmo na livraria física realize a compra dos seus livros através do e-commerce (Alter & Wingfiel, 2016).

Dentre os conceitos de loja física, criados pela Amazon os que têm demonstrado maior potencial e mais inovador, são o *AmazonGo* e *AmazonGo Grocery*, ambas são lojas de produtos alimentares, porém diferente dos mercados ou lojas de conveniência tradicionais, o consumidor não precisa passar pelo caixa no final da compra para realizar o pagamento (Rubin, 2020). O cliente apenas precisa ter uma conta no site da amazon e a aplicação instalada em seu telemóvel. Ao entrar na loja o cliente deve ligar a aplicação, de modo que seu trajeto e ações na loja serão mapeados, e o que este colocar no carrinho de compras será identificado e adicionado a sua conta virtual. O pagamento só será feito posteriormente, por meio da aplicação, após o cliente deixar a loja (Amazon, 2020). Os conceitos implementados pela *Amazon* em suas lojas físicas, são um exemplo de como é possível criar uma interação entre diferentes canais de uma marca e proporcionar uma experiência de compra diferenciada e simples para o consumidor, através de uma estratégia baseada no omnichannel.

A estratégia de marketing omnichannel se refere a integração e interação entre os diversos canais que a marca utiliza para se comunicar com o seu público, no intuito de gerar uma compra. Esse modelo surge como uma alternativa a estratégia multichannel, onde a marca utiliza diferentes canais para estar em contato com o consumidor, porém apesar de pertencerem a mesma marca, esses canais não estão integrados e existe pouca ou nenhuma interação entre eles (Ungvarsky, 2020). De maneira oposta ao multichannel, o modelo omnichannel interliga todos os canais da marca, e coloca o consumidor no foco das interações. Essa troca constante de informações entre os canais e a criação de uma experiência unificada para o consumidor tem como objetivo tornar o processo de compra o mais simples, e evitar qualquer possível empecilho que levem o consumidor a desistir de consolidar a compra (Ungvarsky, 2020).

Capítulo 3: Retalho de Moda Online

3.1 Comércio Online

As novas tecnologias de informação possibilitaram não só uma maior rapidez e eficiência na transmissão de informações entre organizações e indivíduos, mas também significaram a possibilidade de automatizar determinadas atividades do dia a dia e torná-las mais convenientes. Dentre as práticas beneficiadas pelo aprimoramento das tecnologias de informação, está o comércio, a partir da criação do comércio eletrônico na década de 90. O comércio online, ou e-commerce, se caracteriza pela condução de operações comerciais online através da troca de informações. Sua principal característica é a necessidade de uma plataforma online que suporte a troca de dados que levará a realização e consequente efetivação da compra (Wienclaw, 2008; Tomé, 2018).

A primeira transação comercial por meio da internet ocorre em 1981, apenas dois anos após a sua criação, quando a agência de viagens Thomsom Holidays selecionou 66 agentes de viagens em Inglaterra, que utilizaram a plataforma para extrair dados on line e através dela conseguiam responder de modo instantâneo aos seus clientes. Na década de 90, a Organização Europeia para Pesquisa Nuclear (do francês *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire - CERN*), desenvolve o primeiro navegador para web, o WorldWideWeb. Posteriormente surgem outros navegadores e servidores, que contribuem para a difusão do acesso a internet e a criação de novos sites, dentre eles os primeiros e-commerces. Com a comercialização de produtos dos mais diferentes segmentos, a *Amazon* e o *eBay*, foram os pioneiros do comércio online, sendo ambos fundados em 1995 (Tomé, 2018). Com um maior número de consumidores com acesso a internet, o comércio eletrônico cresce de forma expressiva nos anos 2000. A barreira inicial a ser rompida nesse momento era a desconfiança dos clientes, ainda pouco habituados com esse novo canal de comercialização, o que se demonstra um comportamento normal diante de uma prática diferente daquela do seu dia a dia até então.

Apesar da maior difusão do comércio online, atualmente ainda existem consumidores que hesitam em realizar compras por esse meio. Por isso em um momento inicial alguns consumidores utilizam os sites como um sítio para buscar informações sobre os produtos, e posteriormente adquiri-los na loja física. Este ao estabelecer maior confiança com a loja e o site, poderá então estar mais seguro para fazer a compra online. Outro comportamento identificado, que leva o consumidor a sentir mais segurança em suas primeiras compras por meio da internet, é adquirir produtos de menor valor ou que têm uma menor possibilidade de erro, como livros e objetos de utilidade doméstica. A partir do momento em que o consumidor ganha maior confiança nesse modelo, com uma experiência de compra bem-sucedida, este pode passar a comprar produtos de maior complexidade, como eletrônicos e vestuário (Tomé, 2018).

A partir da evolução do comércio online junto às tecnologias da informação, surgiram novos modelos de negócio online para responder às demandas dos consumidores e empresas, permitindo a estas atender segmentos diferentes de clientes e/ou realizar vendas diferentes plataformas online. Essa

possibilidade de realizar negócios através dos mais variados canais eletrônicos se enquadra tanto em uma estratégia multichannel, quanto omnichannel, de modo que o consumidor pode optar pelo canal eletrônico que melhor se adequa a sua necessidade naquele momento. No caso do modelo omnichannel, como citado anteriormente, existe a possibilidade de transitar facilmente de uma plataforma online para outra, já estes estão integrados e funcionam de modo unificado.

Existem atualmente oito tipos de modelo de negócio para o comércio online (Oliveira, 2020; Tomé, 2018):

1. *Business to Consumer (modelo B2C)*

É o modelo pioneiro de e-commerce e também o mais difundido, categoria onde operam os retalhistas do comércio tradicional. Se caracteriza pela promoção de vendas direta da empresa (*business*) para o consumidor final (*consumer*). Nesse modelo é essencial para o consumidor que a empresa forneça a maior quantidade de informações possíveis sobre os produtos, a fim de facilitar o processo de compra e sua efetivação. O modelo B2C online pode ser particularmente oportuno para empresas que já tem suas lojas físicas estabelecidas, através do uso de uma estratégia omnichannel e integrando seu e-commerce a loja física. Por exemplo, a partir do estabelecimento de um ponto de click and collect, de modo que o consumidor possa levantar e/ou retornar suas encomendas feitas online pessoalmente (Tomé, 2018).

2. *Consumer to Business (modelo C2B)*

Nesse caso ocorre uma reversão no tradicional modelo de transação comercial e troca de bens, pois o consumidor é quem comercializa o produto para a empresa. O modelo C2B também engloba casos mais específicos, como um consumidor oferece efetivamente um serviço/produto para uma empresa que pode vir a comprá-los, através de plataformas online ou licitações eletrônicas feitas para determinados projetos. Exemplos nesses casos, são profissionais freelancers que vendem seus serviços online, e plataformas de mercados online de design e fotografia, onde os usuários cadastrados podem comercializar suas imagens e criações para empresas (Oliveira, 2020).

3. *Business to Business (modelo B2B)*

Modelo utilizado por produtores e grossistas do comércio tradicional, se caracteriza por toda transação eletrônica de bens e serviços realizadas exclusivamente entre empresas (Oliveira, 2020).

4. *Consumer to Consumer (C2C)*

Se refere às transações comerciais feitas de consumidor para consumidor, seja de bens ou serviços. Nesse caso sempre há a presença de um terceiro agente na transação, uma plataforma eletrônica que funcionará como um mediador para operação, onde o usuário realiza o registro do serviço ou produto que deseja comercializar para outros membros cadastrados. Esse modelo também se tornou um meio comum para a venda de itens de segunda mão. Exemplos de plataformas específicas realização de operações C2C online são sites como OLX e Ebay (Tomé, 2018; Oliveira 2020).

5. *Business to Administration (B2A)*

Também conhecido como *Business to Government*, se trata de transações feitas online por empresas e administração pública. Nesse caso em específico as relações comerciais são precedidas por licitações, das quais as empresas participam para podem vender determinado produto e serviço ao órgão público. Para as empresas é um modelo interessante para garantir contratos a longo prazo e participar de ações e empreendimentos com grande visibilidade, além de lucrativos (Oliveira, 2020).

6. *Citizen to Government (C2G)*

O modelo *Citizen to Government* engloba todas as relações eletrônicas realizada entre o cidadão e o governo, se refere a serviços públicos oferecidos online pela administração pública. Pode se referir a transações financeiras, como pagamento de taxas, impostos e serviços, ou apenas a troca de informações. No caso de um cidadão vender seu serviço para a administração pública é necessário haver uma medida governamental, que permita essa transação comercial (Oliveira, 2020).

Tanto o modelo *Business to Administration* quanto *Citizen to Government* estão associados à busca por um serviço público mais eficiente e de maior acessibilidade para os cidadãos. Por meio de plataformas que utilizam as tecnologias de informação e comunicação de modo a facilitar o uso dos serviços estatais (Bloomidea, 2020).

7. *Mobile commerce*

O ato de fazer compras através de dispositivos como tablet ou telemóvel, é a principal característica do modelo de *mobile e-commerce*. Com o crescimento do número de consumidores que realizam suas compras por meio desses dispositivos, se tornou para as marcas essencial o desenvolvimento de sites com design responsivo para telemóveis e o desenvolvimento de aplicações que permitem uma experiência de compra mais adaptada e personalizada no ambiente mobile (Tomé, 2020). Assim como e-commerce, o mobile commerce pode ser uma ferramenta interessante para as empresas utilizarem de modo integrado ao seu espaço físico, de modo a criar uma experiência omnichannel para o consumidor e potencializar suas vendas.

8. *Social Commerce*

É o mais recente modelo de e-commerce, que surge através da integração da plataforma de comércio online com as mídias sociais, como Facebook, Instagram e Pinterest. As redes sociais nesse caso agem como um meio não só para divulgar os produtos, mas para atrair e fidelizar clientes, através da interação gerada pelo conteúdo (Oliveira, 2020; Tomé, 2018). Com o crescimento da prática do *mobile commerce*, as mídias sociais identificação do potencial desse modelo, e passaram a investir na criação das suas próprias plataformas de comércio online dentro de suas aplicações. De modo a facilitar que os consumidores encontrem produtos e serviços e sejam diretamente direcionados para a página deste e-commerce da marca a fim de efetuar a compra.

Ao analisar cada um desses modelo fica evidente que as ferramentas do comércio online podem ser benéficas para diversos segmentos. Sua principal vantagem é o seu grande alcance, com a possibilidade de chegar a um grande número de consumidores e atingir uma escala global, sem que isso necessariamente implique um grande esforço financeiro (Bloomidea, 2020). Entretanto, é

importante levar em consideração que apesar de seus custos serem menores do que uma loja física, para que o *e-commerce* funcione de forma eficiente são necessários investimentos não só em relação a sua tecnologia e desenvolvimento, que precisa ser constantemente aprimorada para responder às demandas do mercado e seus clientes, mas também uma logística eficaz. É preciso garantir que todo o processo desde a compra, a preparação do produto e sua entrega, estejam integrados e funcionem de modo efetivo.

O consumidor se mostra mais disposto em utilizar canais digitais como um meio para realizar suas compras ao perceber que suas marcas de eleição do retalho físico também estão disponíveis para ser adquiridas online de forma confiável. As plataformas online, além de mais um canal de vendas, criam oportunidades para as marcas já consolidadas no retalho tradicional estabelecerem um novo meio para se relacionar e interagir com seus consumidores. A jornada de compra passou a integrar o online, como um meio para buscar referências, identificar qual o produto mais adequado e o melhor modo ou local para adquiri-lo, a fim de fazer a escolha mais adequada em relação ao custo-benefício ou atender os anseios do consumidor. Esse comportamento também foi potencializado com uso dos smartphones, como um meio para auxiliar no processo de compra e decisão dos consumidores. (Tomé, 2018)

Porém, assim como todos os modelos de negócio o comércio online apesar do seu potencial também conta com algumas desvantagens. Dentre elas a dependência das tecnologias da informação e comunicação; a ausência de legislações específicas e que regulam as atividades de comércio eletrônico; o risco de exposição dos dados de seus utilizadores e a insegurança na realização das transações financeiras, através de falhas de segurança na plataforma online e o ataque de hackers (Bloomideia, 2020). Outro ponto negativo, é impossibilidade de provar ou ter contacto com o produto antes de adquiri-lo. Esse fator se mostra extremamente relevante no caso da compra de produtos de vestuário e acessórios. Por isso é importante que a marca forneça para seus clientes no *e-commerce* informações detalhadas sobre os produtos, e também uma política de trocas e devoluções, que deixem o consumidor mais seguro para realizar a compra.

3.2 Comércio de Moda Online

A moda também se beneficiou da expansão dos e-commerces, se tornando o maior segmento do mercado online com foco em *Business to Consumer* (B2C). Em 2018, o comércio online global de moda era avaliado em 533 bilhões de dólares. Nesse mesmo período, itens de vestuário correspondiam a 65% dos produtos de moda vendidos online, enquanto calçados e acessórios são respetivamente a 25% e 10% do mercado. A previsão é que o comércio de moda online global cresça em uma taxa anual composta de 10,6% até 2022, com uma projeção de que seu valor chegue aos 713 bilhões de dólares. (Statista, 2019)

Apesar do crescimento do número de consumidores que realizam compras online, ainda é um desafio para os retalhistas dos mais diversos segmentos transformar o tráfego de visitantes em vendas, especialmente aqueles provenientes do acesso através de dispositivos móveis. O que criou o que

analistas do comércio online chamam de “mobile commerce gap”, que significa que nem sempre uma alta taxa de acesso por meio de smartphones se traduz em um alto percentual de vendas (Sherman, 2016). Entretanto, os e-commerces especializados em moda e vestuário são os que detêm a mais alta conversão do tráfego proveniente de dispositivos móveis em vendas. Sendo estes responsáveis por 65,4% do tráfego e 57% das vendas nos sites retalhistas de moda, enquanto o acesso através de desktop representa 34,6% do tráfego e 43% das vendas. No caso dos retalhistas de outros segmentos, o tráfego de dispositivos móveis equivale a 60% dos acessos e representa 49% das vendas (SaleCycle, 2020).

A iniciativa do retalhista de moda online de desenvolverem suas próprias aplicações são um dos fatores que contribuíram para a moda a conseguir preencher essa lacuna. As aplicações criam uma experiência mais personalizada para o consumidor, além de uma plataforma mais segura para a realização da compra, sendo a segurança no momento de realizar o pagamento uma das maiores preocupações dos usuários. Contudo, o desenvolvimento de aplicações é mais lucrativo para marcas de moda que já são amplamente conhecidas no mercado e são referências em seu segmento, contando com um grande *brand awareness* (Sherman, 2016). Afinal o consumidor descarregar a aplicação não significa necessariamente que irá utilizá-la com certa frequência. E com a atenção dos usuários voltada para as aplicações mais populares de mídias sociais, como Facebook e Instagram, o consumidor pode não estar disposto a utilizar aplicações de marcas com as quais não se identifica. Apesar disso, esse comportamento também criou uma oportunidade para os retalhistas de moda através do *social commerce*. As marcas de moda passaram a integrar seus e-commerces às principais mídias sociais, de modo a estarem presente nas aplicações mais utilizadas por seus usuários e criar um novo canal de compra.

Os retalhistas de moda também investiram massivamente na criação de sites com o design responsivo, adaptado tanto para o desktop quanto o mobile, o que facilita a migração do consumidor de um dispositivo para a outro. Outras inovações introduzidas na para melhorar a experiência do usuário, foi a diminuição de etapas até a finalização do processo de compra, de forma a encurtar a jornada de compra. De forma que o consumidor considere que existem menos obstáculos para a realização do processo e não desista no meio do caminho (Sherman, 2016). O aprimoramento da plataforma de compra online se mostra extremamente relevante para os retalhistas, pois uma das principais causas de desistência na compra online é a má funcionalidade do site, citado por 40% dos consumidores, e também a preocupação com a segurança dos seus dados, para 30% dos usuários (figura 5) (SaleCycle, 2020).

2.1 Porque os consumidores desistem de uma compra de produto de moda online

Fontes: Rakuten, 2017 & SaleCycle, 2019

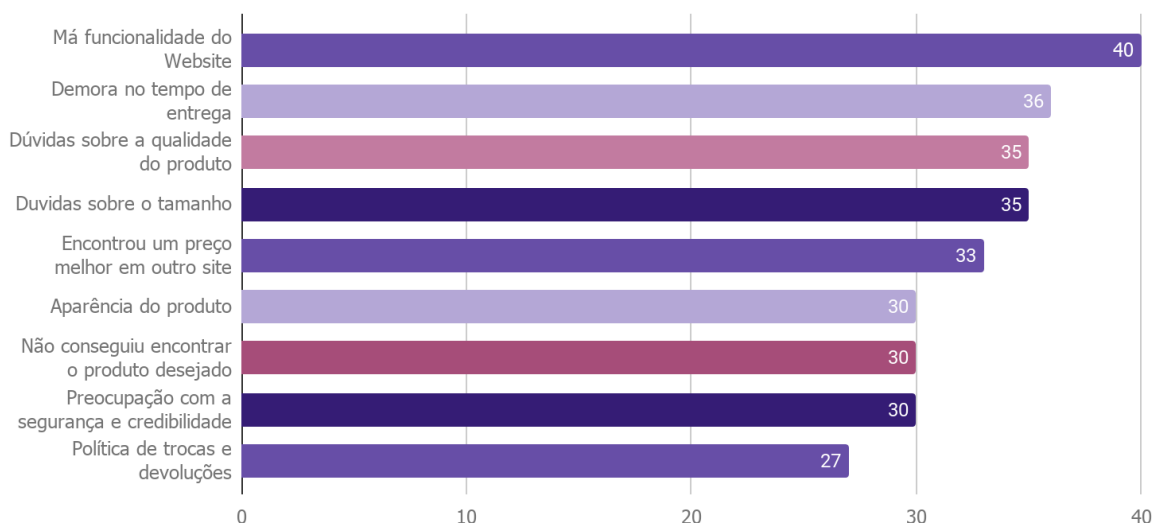


Figura 5. Fatores de desistência de compra de produto de moda online (Rakuten, 2017 & SaleCycle, 2019)

Dentre as principais razões que os consumidores destacam para realizar a compra de vestuário online (figura 6) está a variedade e a oportunidade de ter um maior número de opções disponíveis à sua escolha. Estes também valorizam a possibilidade de encontrar promoções e produtos a preços mais baixos que na loja física, e acreditam que realizar compras online é um meio mais prático e rápido para encontrar o produto desejado. Outro fator que influencia na decisão de compra de moda online é o acesso às críticas e opiniões de outros usuários sobre o produto ou serviço, que passam a ser levadas em consideração na decisão de compra (Rakuten, 2017; SaleCycle, 2020).

2.2 Razões para realizar uma compra de produto de moda online

Fontes: Rakuten, 2017 & SaleCycle, 2019

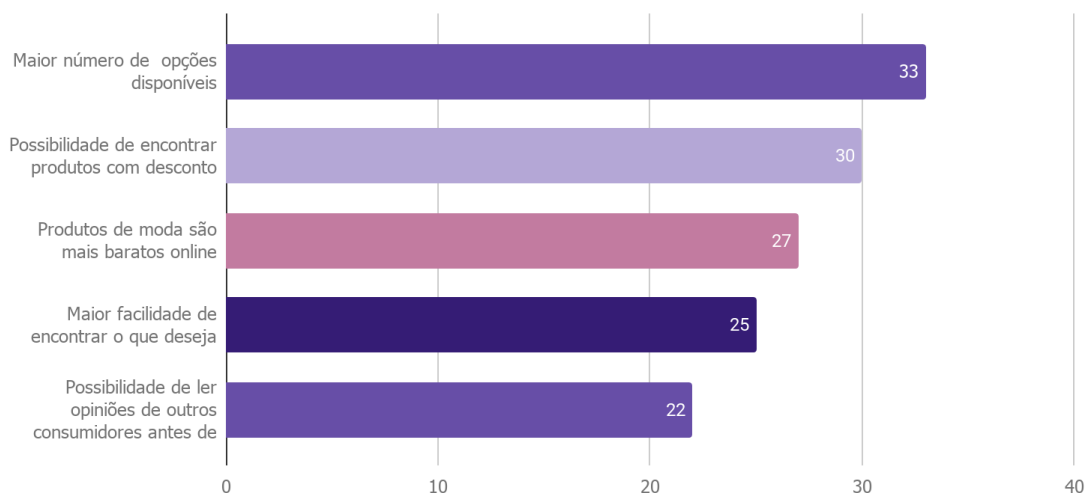


Figura 6. Razões para realizar uma compra de produto de moda online (Rakuten, 2017 & SalesCycle, 2019)

Estabelecer uma relação de confiança e conquistar a lealdade do consumidor se mostra imprescindível em um cenário tão competitivo quanto o do retalho de moda de online. Cerca de 98% dos compradores de itens de vestuário online consideram essencial poder ler opiniões de outros consumidores sobre o produto que desejam adquirir. Porém, as críticas têm menos relevância para o consumidor no caso de retalhistas de moda com os quais já tem estabelecida uma relação de confiança, e que possuem uma política de devoluções transparente (Smales, 2020). Para isso os retalhistas do setor além de empregarem seus esforços no desenvolvimento de sites com um design diferenciado e de fácil navegação, integração do e-commerce com o social commerce e suas próprias aplicações, também tem investido na criação de programas de fidelidade para seus consumidores. Recompensar os clientes frequentes é uma estratégia que ajuda a criar uma experiência de compra personalizada e contribui para que o consumidor estabeleça uma relação de lealdade com a marca mais rapidamente (Smales, 2020).

Entretanto, os retalhistas de moda online ainda têm o desafio de lidar com uma alta taxa de devolução dos produtos. Cerca de 30% dos produtos adquiridos são retornados, o que termina por afetar a margem de lucro dos e-commerces (Shopify, 2019). Não ter a possibilidade de experimentar, tocar o material e ver o produto antes, são fatores que justificam a alta da taxa de frustração dos clientes com suas compras de vestuário online. Nesse ponto os retalhistas de moda online ainda não conseguiram substituir a experiência de compra na loja física. Por isso se tornou imprescindível para os retalhistas online terem uma política de trocas e devoluções transparente e de fácil compreensão, para que os consumidores se sintam mais seguros ao realizar.

No caso dos retalhistas de moda que também contam com suas próprias lojas físicas, uma solução interessante é a integração entre o site e a loja, através do estabelecimento de pontos de *click and collect*. Permitir que o consumidor levante sua compra feita online na loja física, e tenha a possibilidade experimentar e então decidir se fica com o produto ou não, sem a obrigatoriedade de um pré-pagamento, foi a solução encontrada por algumas retalhistas de moda, como a marca de moda *low cost* francesa Kiabi. O produto que o cliente decide não adquirir ao invés de retornar para o e-commerce vai para a loja física ser comercializado. Porém, essa estratégia pode não ser bem-sucedida no caso de produtos que são exclusivos para venda no site e não fazem parte do estoque da loja física. Esse tipo de iniciativa se alinha com uma estratégia omnichannel, integrando os canais de venda, o que facilita a jornada de compra e coloca o consumidor no centro do processo (Ungvarsky, 2020).

3.3 E-commerce de luxo

Apesar de comércio online ter surgido em meados dos anos 90, e ter se consolidado nos anos 2000, as marcas de luxo ainda resistiam a aderir a esse novo canal de vendas. De certo modo nesse momento inicial do *e-commerce* existia a percepção de que os produtos vendidos online pertenciam apenas a categorias inferiores ou populares, especialmente por existir o foco em destacar os preços mais acessíveis como uma das vantagens de adquiri-los online. As marcas de luxo interpretavam que a

venda por meio da internet significava abrir mão dos principais atributos que as tornam únicas e valiosas para seus clientes.

Dentre as características dos retalhistas de moda de luxo estão a sua disponibilidade restrita e distribuição controlada, um serviço de atendimento ao consumidor personalizado e de alta qualidade, associação a uma determinada cultura e herança histórica, *savoir faire* e tradição, além de promoverem uma experiência sensorial e exclusiva em seus ambientes para o consumidor. Desse modo havia o temor de perder o controle da distribuição dos produtos de luxo, levando estes à massificação e perda do seu status de valioso, e a impossibilidade de reproduzir online a experiência da loja física (Mu, Lennon & Liu, 2019). Essas questões criaram o que alguns pesquisadores chamam de o “O Dilema da Internet” (Baker, Ashill, Amer & Diab, 2018): Deveriam as marcas de luxo comercializarem seus produtos online ou isso levaria a perda dos seus principais atributos?

Entretanto, através da difusão do acesso a internet nos últimos 20 anos, o desenvolvimento e aprimoramento das novas tecnologias da informação, criou-se um cenário onde é imprescindível para as marcas estabelecerem sua presença online. Também houve um crescimento tanto o número de retalhistas de moda online quanto de consumidores dispostos a realizar suas compras por esse novo meio (Lachowicz, 2020). Além disso, os e-commerces abriram a possibilidade dos retalhistas de diferentes segmentos romperem com as barreiras geográficas e comercializarem seus produtos a nível global. A previsão é que até 2025 cerca de 30% das compras de itens de luxo sejam feitas online (De Klerk, 2020).

A oportunidade de alcançar um maior número de consumidores a um nível internacional foi um dos principais fatores para as marcas de luxo aderirem ao comércio online. É necessário levar em consideração que a maior parte das marcas de luxo tem sua origem na Europa e Estados Unidos, porém os consumidores que têm impulsionado o crescimento das vendas desse segmento são os habitantes de países emergentes, como China, Rússia, Emirados Árabes Unidos, México e Brasil (Mu, Lennon & Liu, 2019). Apesar de haver o receio da massificação, poder chegar a esses novos consumidores garantiu às marcas de luxo continuarem a aumentar o seu lucro. Além disso, os e-commerces são opções com menores custos fixos que as lojas físicas, permitindo atingir um maior número de consumidores através de um menor valor de investimento.

O *e-commerce* pioneiro do segmento de moda e acessório de luxo foi o Net à Porter, criado em 2000 por Natalie Massenet. Com um lucro total de 766,7 milhões de dólares em vendas no ano de 2019, o site atua como uma *e-commerce* de multimarcas de luxo e se tornou um caso bem-sucedido de inovação no setor, o que levou posteriormente o surgimento de outras plataformas com um posicionamento similar (Ecommerce DB, 2020). Inicialmente, o Net à Porter sofreu com a resistência das marcas de luxo que viam a iniciativa com uma certa desconfiança. Influenciadas pelo dilema se deveriam comercializar ou não seus produtos online ou, estas não percebiam a plataforma como um canal confiável (Wiseman, 2010; De Klerk, 2020).

A iniciativa do Net à Porter obteve êxito não apenas por seu vanguardismo e o cenário favorável, com o crescimento do número de consumidores de produtos de moda online, mas também por oferecer uma curadoria de marcas e luxo aos seus clientes junto de um serviço de atendimento ao consumidor personalizado e de alto nível, que antes era apenas encontrado em lojas de departamento de luxo. O desafio, em que os analistas do mercado de luxo consideram que o site teve sucesso, foi conseguir fornecer e manter um serviço de excelência mesmo como aumento da sua demanda. O que permitiu não só ganhar a confiança dos consumidores, mas igualmente dos retalhistas de moda de luxo, que passaram desejar se associar a site (De Klerk, 2020). Plataformas com o Net à Porter, se mostraram um meio mais seguro para marcas de luxo ingressarem no retalho online em um primeiro momento, sem necessidade de estabelecerem seus próprios *e-commerces*, criarem uma nova fonte de lucro e cheguem a novos mercados. Outras plataformas de retalho de moda online de luxo que surgem ao longo dos anos 2000 e destacam-se no segmento são Moda Operandi (2010), Farfetch (2008), MyTheresa (2006) e Luisa Via Roma (2004).

Capítulo 4: Branding e Rebranding

4.1 Branding

A ideia fundamental do branding é estabelecer uma marca que permita não só identificar um produto, como também facilitar sua distinção em relação aos concorrentes. Esse princípio existe há séculos, com a palavra inglesa *brand* (marca) sendo derivada de *brandr* da língua nórdica antiga (Keller, 2003). Segundo a American Marketing Association (AMA), um nome, termo, signo, símbolo ou design, ou a combinação desses elementos é o que forma uma marca, e seu objetivo principal é identificar bens, serviços e produtos.

Em um mercado extremamente competitivo em uma economia de atenção, os consumidores têm pouco tempo para comparar marcas e fazer suas escolhas. Nesse cenário, se torna essencial que uma marca consiga se consolidar na mente do público e que seu nome seja facilmente reconhecido. É imprescindível para a marca transmitir segurança e confiança para se tornar em que um nome tem a capacidade de influenciar compradores, e ser um critério de compra (Kapferer, 2008). Estabelecer essa influência exige tempo, porém no caso de marcas que têm como foco o mercado online, marcas de moda e marcas com foco no público jovem, pode acontecer de modo mais rápido esse processo de consolidação. Entretanto, do mesmo modo que uma marca pode rapidamente alcançar a notoriedade nesses mercados, ela pode facilmente perdê-la e dar lugar a concorrência, caso empregue uma estratégia de marca equivocada (Kapferer, 2008). Dessa forma o branding se mostra uma ferramenta essencial para manter a marca como uma referência para os consumidores no seu seguimento.

4.2 Posicionamento de Marca

A ação de projetar a oferta e a imagem da marca para que essa possa ocupar um lugar diferenciado na mente do consumidor, é o objetivo do posicionamento de uma marca (Kotler & Keller, 2012). Ter um posicionamento bem determinado é imprescindível para guiar a estratégia de marketing, pois este contribui para esclarecer sobre o que se trata a marca, o que a torna única, de que modo se assemelha aos seus concorrentes e porque deve ser a escolha dos consumidores (Keller, Apéria e Georgson, 2008). O conceito posicionamento de marca é frequentemente confundido com o de posicionamento de mercado. O posicionamento de marca se refere ao lugar que a marca e as associações feitas em relação à ela (características, imagens, personalidade, atributos) ocupam na mente do consumidor, enquanto o posicionamento de mercado está relacionado a posição competitiva que a marca ocupa no mercado de acordo com sua dimensão e market share (Okonkwo, 2007).

Pela sua importância na estratégia de marketing é necessário que o posicionamento seja consistente, entretanto isso não significa ser imutável. De modo que reorientações táticas são fundamentais para que a marca se mantenha forte e conseqüentemente atual (Mendes, 2009). Um posicionamento de marca eficaz tem um “pé no presente e um pé no futuro” (Kotler e Keller, 2012). A marca precisa buscar um equilíbrio entre o que ela é no momento e o que ela poderá ser no futuro, forma que tenha espaço para crescer a longo prazo.

Entretanto, a necessidade de as marcas restabelecerem suas estratégias se tornou cada vez mais frequente a partir das transformações tanto aquelas de viés socioeconômico tanto aquelas tecnológicas, que ocorreram ao longo das últimas décadas. O desenvolvimento de novos modelos de retalho, canais de venda, e a difusão do acesso à internet, ampliou o número de pontos de contato da marca com os seus consumidores. O que conseqüentemente levou a marcas de diversos segmentos a adequar suas estratégias de marca, mercado e comunicação a esse novo momento, e/ou mais radicalmente alterar seu próprio posicionamento de marca. Realizando esse movimento com a finalidade de alterar todas as associações que o consumidor tinha sobre a sua imagem e assim efetivamente se reposicionar no mercado (Keller, Apéria e Georgson, 2008). A reorientação do posicionamento se mostra importante em um contexto no qual marcas das mais diversas categorias de produtos e serviços acabam por desaparecer, ao não conseguirem reencontrar seus valores de origem ou optam por estabelecer uma nova estratégia de posicionamento eficaz.

Contudo, apesar de ser inevitável em alguns casos, o reposicionamento também pode ser uma estratégia arriscada, pois muitas vezes a marca tem uma determinada imagem associada a ela e uma vez que os consumidores formam fortes associações em relação sua imagem, pode ser difícil mudar essa visão. É indispensável que a marca apresente essa mudança de um modo convincente e integrada. De modo transmitir o novo posicionamento por meio de todos os pontos de contacto com o consumidor e conseguir assim mudar a sua imagem diante do seu público alvo, para que assim estratégia de reposicionamento seja bem-sucedida (Keller, Apéria e Georgson, 2008). Também é imprescindível que o reposicionamento seja feito não apenas baseado em tendências de mercado ou de consumo, mas sim em uma visão a longo prazo com objetivo de preservar a viabilidade da marca em diferentes cenários.

Capítulo 5: Estudo de Caso: Le Bon marché e e-commerce 24S

5.1 Definição do Estudo de Caso

Após a realização da revisão bibliográfica e o levantamento de dados sobre o retalho de moda, comércio online, e o histórico da department stores, com base na utilização em uma metodologia descritiva e exploratória, foi definida a realização de um estudo de caso para analisar o e-commerce 24S.

A opção pelo uso do estudo de caso se justifica por este ser um método de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo em seu ambiente natural, adotando múltiplas fontes de evidência sobre uma ou poucas entidades, sobre as quais o autor do estudo tem pouco ou nenhum controle (Benbasat, Goldstein & Mead 1987) Desse modo o uso do estudo de caso como ferramenta de análise é pertinente quando não existem muitas informações disponíveis sobre o objeto e este ainda está a sofrer transformações. (Halinen; Törnroos, 2005).

5.2 O reposicionamento do *Le Bon Marché*

O Au Bon Marché passou por um processo de reposicionamento, após sua aquisição em 1984 pelo conglomerado de luxo LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton). A partir de 1987 se iniciaria um processo de reposicionamento do grande armazém com o objetivo de estabelecê-lo como uma referência no segmento, através de um novo posicionamento com foco no luxo e exclusividade (Le Bon Marché, 2020). Por esse motivo durante o reposicionamento ocorre uma alteração no nome da marca de Au Bon Marché para Le Bon Marché em 1989. A expressão francesa “*bon marché*” tem dois significados, um onde pode ser traduzida como barato e acessível, e outro em que dependendo do contexto aplicado significa um bom negócio, algo lucrativo para o indivíduo. A substituição da preposição “*au*” (traduzido para o português como ao ou no) pelo artigo definido “*le*”, pode ser interpretada como uma forma de enfatizar para o consumidor sua distinção e que aquele é “o” local para realizar bons negócios. A opção por não alterar totalmente o nome da loja, mesmo existindo no idioma local um significado que não está alinhado com a imagem desejada, se justifica pela tradição e história de pioneirismo no retalho e ser já amplamente conhecida pelos consumidores. De forma que fica evidente a preocupação da nova administração em manter parte dessas associações já estabelecidas pelo público francês.

Outra questão que se mostra pertinente e esclarece a decisão de estabelecer mais claramente um posicionamento para o Le Bon Marché, é que desde o seu surgimento no século XIX, o mercado consumidor passou por diferentes fases e transformações. Muitas lojas de departamento, incluindo o próprio Le Bon Marché, foram afetadas por essa mudança de comportamento do consumidor, o surgimento de novos retalhistas, e sua imagem entrou em declínio entrando em declínio. Além disso, nesse novo cenário não bastava para as marcas terem apenas uma reputação forte entre os consumidores, mas também passou a ser necessário apresentar uma imagem de marca forte e investimentos no design. Desse modo, a LVMH contratou o estúdio francês de design Carré Noir para

desenvolver um logotipo e uma identidade visual para o Le Bon Marché, que estivesse de acordo com esse novo momento (figura 7).



Figura 7. Logotipo do Le Bon Marché desenvolvido pelo estúdio Carré Noir (CarréNoir, 2020)

Como visto anteriormente ao abordamos nesta análise o conceito de luxo e o que caracteriza as marcas desse segmento é terem a particularidade de estar intrinsecamente associados à conceitos como tradição, história, *savoir faire* e experiências hedonistas (Heilbrunn, 2014). Mais especificamente em relação aos serviços de luxo estes são reconhecidos pelo atendimento personalizado e de excelência, e serem oferecidos em ambientes que promovam uma experiência exclusiva e agradável aos consumidores (Mu, Lennon & Liu, 2019). Por isso essas foram algumas das características que a LVMH buscou enfatizar ao estabelecer a nova estratégia de mercado do Le Bon Marché, ao destacar especialmente o seu pioneirismo e tradição. Entretanto, alinhando esse fator histórico a um espaço moderno, luxuoso e acolhedor para os consumidores, onde estes podem encontrar produtos de luxo de vestuário, acessórios, beleza e decoração. Para reforçar o novo posicionamento e ser reconhecido com um local que oferece um serviço de luxo, o Le Bon Marché passou a oferecer serviços que tem como objetivo tornar a experiência de compra mais exclusiva e personalizada: personal shopper, acompanhamento e aconselhamento de compras, possibilidade de realizar ajustes nas roupas e alfaiates para desenvolver fatos sob medida para os clientes.



Figura 8. Imagem parte da campanha de divulgação da nova identidade visual do Le Bon Marché (Carré Noir, 2020)

O *Le Bon Marché* tem uma localização diferenciada dos seus principais concorrentes, pois é o único dos grandes armazéns parisienses a estar situado na margem esquerda do rio Sena, entre os *6ème arrondissement* e o *7ème arrondissement*. Enquanto a *Galeries Lafayette* e a *Printemps* se localizam no *Boulevard Haussman*, um local privilegiado por ser próximo a diversos pontos turísticos e com um grande fluxo de turistas na margem direita do Sena. O BHV Marais, também uma referência dentre as department stores locais, está em um bairro histórico próximo ao prédio da câmara municipal de Paris também na margem direita do rio.

Apesar de em um primeiro momento sua localização pode ser interpretada como uma desvantagem, pela sua distância de locais com fluxo de intenso de peões e das principais áreas turísticas e de comércio de Paris. A LVMH percebeu esse fator como uma vantagem que colabora para a loja atrair clientes específico, com um maior poder aquisitivo e que desejam um ambiente mais exclusivo e sem agitação realizarem para suas compras e que também lhe confere um valor imaterial (Deslandes, 2018). Além disso, por ser o único localizado nesta região da cidade, o *Le Bon Marché* termina por atender sozinho às demandas dos moradores dos *6ème arrondissement* e *7ème arrondissement* e suas das redondezas, uma área caracterizada pela sua criatividade e tranquilidade. O fator localização se tornou essencial para o novo posicionamento do *Le Bon Marché*, de modo que está destacado em seu novo logotipo a localização na margem esquerda (*rive gauche*). Seu local acaba por ser o ponto que funciona como um alicerce do novo posicionamento, de forma que legitima uma maior aproximação da loja às artes, criatividade e inovação, e associação a um lugar de exclusividade.

Com a queda no número de clientes das lojas de departamentos nas últimas décadas, o *Le Bon Marché* após implementar sua nova estratégia de mercado passou a investir em ações, eventos e intervenções artísticas em loja, com o objetivo de atrair os consumidores. De certo modo iniciativas do gênero acabam por aproximar a loja de sua origem no século XIX, quando os grandes armazéns eram vistos como locais de convivência social e um ambiente inovador. Em 1875, o fundador do *Le Bon Marché*, Aristide Boucicaut, criou dentro da loja uma galeria de belas artes, com o objetivo de expor as obras que haviam sido rejeitadas oficialmente pelo “Salon de peintures et de sculptures”. Nesse mesmo

período também passaram a ocorrer no local eventos culturais, como concertos musicais e performances, o que demonstra já existir uma associação entre *grand magasin* e as artes desde o século XIX. O investimento de Boucicaut em obras de arte, acabaria por originar a coleção de arte do *Le Bon Marché*, cujo foco atual é a aquisição de criações contemporâneas, que são expostas e integradas ao ambiente da loja (Le Bon Marché, 2020). Ao estar constantemente convidando artistas para realizar intervenções em seu espaço por meio de instalações artísticas e exposições culturais, a *department store* se torna um local que proporciona uma experiência estética e que funciona também como uma galeria de artes. Além disso, a organização de exposições de arte de forma gratuita foi um modo que o retalhista encontrou para atrair novos clientes, especialmente aqueles que não são frequentadores do local por acreditarem não se identificar com os produtos comercializados, entretanto estes podem vir a se tornar consumidores uma vez inseridos nesse universo (Deslandes, 2018).

Atualmente o espaço do *Le Bon Marché*, está dividido nos seguintes departamentos: casa, beleza, papelaria e livraria, moda feminina, moda masculina e moda infantil. Dentre as marcas comercializadas no espaço físico do *Le Bon Marché* estão Alexander McQueen, Gucci, Prada, Missoni, Maison Martin Margiela, Balenciaga, Isabel Marant e aquelas que pertencem ao portfólio da LVMH, como Louis Vuitton, Dior, Celine e Fendi. O *grand magasin* também decidiu estabelecer um departamento chamado de *Gallery of Imagination*, cujo objetivo específico é enfatizar sua relação com a criatividade e inovação através da comercialização de produtos inovadores e criações de novos designers ainda desconhecidos pelo público.

Alinhado com essa estratégia de comercializar produtos que estejam na vanguarda criativa do design e da moda, e que sejam exclusivos, o *Le Bon Marché* realiza coleções limitadas em forma de co-criação com marcas parte do seu portfólio ou escolhidas através de uma curadoria. Muitas dessas coleções incluem acessórios, artigos têxteis e itens de decoração para o lar, além de papelaria. Realizar coleções em forma de co-criação são um modo de levar aos consumidores produtos originais e exclusivos com uma maior frequência, já que os retalhistas do segmento acabam muitas vezes por comercializar as mesmas marcas e produtos, havendo no geral pouca diferenciação. O que cria para o *Le Bon Marché* um diferencial em relação aos seus concorrentes diretos (Deslandes, 2018).

Dentre as diversas coleções e eventos realizados por meio de co-criação pelo *Le Bon Marché* nos últimos anos, a considerada mais bem-sucedida foi a “Let’s Go Logo” em 2018 (figura 9(Deslandes, 2018)). A iniciativa atraiu a atenção da mídia e do público pelo *grand magasin* ter convidado cerca de 130 marcas de diferentes segmentos (moda, decoração, *lifestyle*) para lançar produtos inspirados na logomania dos anos 80 e comercializá-los em seu espaço através de edições limitadas. O desafio proposto às marcas escolhidas era de recriar seus logotipos com uma estética oitocentista, e inseri-los em produtos que fazem parte do dia a dia do consumidor, mas que normalmente não tem associação direta com determinada marca. A partir desse conceito foram criados diversos itens inusitados e exclusivos, que despertaram a curiosidade do público, como pranchas de *surf* da Chanel, esponja e

caneca Isabel Marant, uma loja de souvenirs parisienses da Off White e latas de sardinhas da marca britânica Paul Smith (Deslandes, 2018; Garrigues, 2018).



Figura 9. Exposição Let's go Logo no Le Bon Marché em fevereiro de 2018 (Le Bon Marché, 2018)

O evento mais recente organizado pelo *Le Bon Marché* em seu espaço foi: “*Il était une foi la Belgique*”. A primeira grande iniciativa realizada na loja física realizada após o período em que esta ficou fechada durante a pandemia de Covid-19 em 2020. Com a necessidade de ter de passar meses com seu espaço encerrado e também o contexto de incerteza que se instalou não apenas na França, mas em todo o mundo, foi preciso que o *Le Bon Marché*, assim como os demais retalhistas investissem em ações para incentivar o retorno dos consumidores às lojas físicas. A época escolhida para a realização do evento (de 29 a 18 de outubro) se mostra oportuna, por coincidir com o retorno do ano escolar francês e o fim das férias de verão, época chamada pelos franceses de “*La rentrée*” (em português o retorno).



Figura 10. Imagem da exposição *Il était une fois la Belgique* em setembro de 2020 (Le Bon Marché, 2020)

O tema escolhido “*Il était une fois la Belgique*”, faz uma abordagem lúdica da cultura belga e tem um forte apelo com o público francês adulto e infantil, através do uso das mais conhecidas criações

belgas para banda desenhada belga como Marsupilami, Os Smurfs e Gaston Lagaffe (Deslandes, 2020). Além disso, a Bélgica está fortemente associada a um design inovador, especialmente na área da moda por ser o país de origem e formação designers como Ann Demeulemeester, Dries Van Notten e Raf Simmons. De modo que está alinhada com imagem de vanguarda que o Le Bon Marché quer transmitir para os seus clientes. Durante o evento a loja terá espaços pop ups com produtos de marcas belgas do segmento da moda, acessórios e beleza, e também comercializa produtos em edições limitadas com a temática da banda desenhada belga (Claudel, 2020).



Figura11. Malas da marca Delvaux com ilustrações do artista belga Clarke criadas exclusivamente para o Le Bon Marché (Crash Magazine, 2020)

5.2 Análise do e-commerce 24s

Apesar da existência de questionamentos sobre se é adequado comercializar produtos de luxo online e se sua presença em plataformas de e-commerce impactaria negativamente seu valor intangível, acarretando sua perda do status de produto de luxo. Como abordado anteriormente nesta análise no capítulo 3, com a difusão da internet, o advento das mídias sociais e sua popularização, e o crescimento do número de consumidores dispostos a adquirir produtos de moda online, se tornou imprescindível para as marcas estarem presentes neste novo canal. Mais especificamente em relação ao setor de luxo, com o sucesso da plataforma Net à Porter e o surgimento de novas iniciativas do gênero nos anos seguintes, ficou comprovado que havia um modo de vender bens de luxo online e ao mesmo tempo preservar o seu posicionamento de mercado.

É ao identificar a importância desse novo canal de vendas e a necessidade de marcar sua presença no meio online, que a LVMH estabeleceu a plataforma *eluxury.com*, que comercializava produtos das marcas parte do conglomerado. Apesar de considerar que obtinha bons resultados com suas vendas, lucrando cerca de 90 milhões de dólares com as vendas do ano de 2007, a LVMH decidiu encerrá-la em 2009, pois passou a ver como redundante ter um *e-commerce* multimarcas ao mesmo tempo que estabelecia sites próprios para as suas marcas (Briggs, 2009). Outra questão é que ainda havia dúvidas em meados dos anos 2000 sobre a viabilidade do comércio de moda online, pois se tratava de um cenário novo e incerto, no qual as marcas de luxo tinham temor em investir e não obter o retorno desejado (Kaplan, 2018).

A partir de 2017, em contexto de maior crescimento do comércio de luxo online e após a consolidação de um novo posicionamento para o Le Bon Marché ao longo década 90 e do início dos anos 2000, a LVMH decide investir criar um *e-commerce* para o *grand magasin*, o 24 Sévres (24S). Essa segunda tentativa da LVMH de ingressar no comércio de luxo online tem como motivação o fato de a companhia ter percebido que estava a perder espaço nesse meio e também a oportunidade de ingressar em novos mercados. Contudo, ingressar tardiamente nesse segmento permitiu que a LVMH pudesse analisar os erros e acertos dos pioneiros do setor, como o Net à Porter e a Farfetch, e identificar quais estratégias foram mais bem-sucedidas. Dessa forma desde seu desenvolvimento o 24S já sabia quais mercados tinham alto potencial de investimento e como constituir um público fiel, e responder às demandas dos consumidores sem comprometer seu o seu desempenho e serviço. Outro fator positivo é que em 2017, os consumidores já estavam mais habituados e detinham um maior nível de confiança para realizar compras online do que no início dos anos 2000 (La Torre, 2020).



Figura 12. homepage do e-commerce 24Sévres em junho de 2018 (Le Bon Marché, 2018)

A decisão da LVMH em criar sua plataforma de e-commerce multimarcas associada a marca do grand magasin, se justifica pelo *Le Bon Marché* possuir uma imagem bem estabelecida e conhecida entre os consumidores de luxo, e ser referência de serviço personalizado e de excelência. Com o sucesso do Net à Porter, para os retalhistas do setor de luxo ficou evidente que para investir no segmento online era necessário apoiar sua estratégia em um serviço eficiente e personalizado, que é valorizado pelos

consumidores do segmento. A criação do 24 Sevrès deste modo, nas próprias palavras do presidente da LVMH, Bernard Arnault, buscava proporcionar uma experiência original no meio online apoiada pela expertise única do *Le Bon Marché* (Fashion Network, 2017).

É exatamente por esta relação entre a plataforma e a loja de departamentos, que o nome 24 Sèvres foi escolhido para o e-commerce, pois é o endereço do Le Bon Marché no 7eme Arrondissement, *Rue de Sèvres* número 24. Essa opção deixa evidente não só o vínculo entre a loja e o site, mas também enfatiza a ligação da imagem da marca a cidade de Paris e o estilo de vida parisiense. Uma associação que é benéfica para imagem da plataforma a nível internacional, com os clientes estrangeiros relacionando a imagem da cidade de Paris à moda, alta costura e diversas *maisons* de luxo.

No momento de seu lançamento o 24Sèvres estava disponível para entregas em 75 países e contava com 150 marcas de luxo de moda e beleza, incluindo aquelas que fazem parte do portfólio de marcas da LVMH, como Dior, Fendi e Louis Vuitton, e focava sua oferta apenas no segmento feminino. Não obstante de a LVMH anteriormente ter decidido encerrar sua plataforma de multimarca online o *eluxury.com* em 2009, exatamente por ter investido na criação de e-commerces próprios para as marcas do grupo. A presença destas em uma plataforma multimarca de luxo se mostra interessante não só por estabelecer mais um canal de compra, mas também permitir que o consumidor escolha qual meio oferece o serviço mais adequado para suas necessidades e por complementar a sua oferta de compra. Também se destaca a possibilidade de através do *e-commerce* multimarca o consumidor adquirir produtos de diferentes marcas em apenas uma compra, o que se mostra vantajoso especialmente para os clientes internacionais, por questões alfandegárias, portes de envio e diferentes cotações de moeda.

Com foco em um serviço diferenciado e personalizado, desde sua criação 24Sèvres contava com a possibilidade de seus clientes consultarem com personal stylist, para receber conselhos especializados sobre suas compras. A finalidade dessa estratégia era oferecer um serviço que estivesse alinhado com o posicionamento de alta gama das marcas comercializadas no site (Fashion Network, 2017). Além disso, também foi estabelecido um programa de fidelidade para os clientes do e-commerce, cujas vantagens estão diretamente integradas a loja física do Le Bon Marché. O desenvolvimento de programas para fidelização de clientes é um meio eficiente de garantir que esses realizem mais compras na mesma marca e estabeleçam uma relação de lealdade com este (Smales, 2020). Em um mercado extremamente competitivo tanto no retalho online quanto no retalho físico, formar um vínculo quase que emocional com o cliente e fornecer uma experiência personalizada se mostra uma vantagem competitiva independente do segmento em que a marca esteja posicionada.

Assim como ocorre com o *Le Bon Marché*, faz parte da estratégia do e-commerce 24Sèvres a realização de parcerias com marcas e designers para a criação de coleções exclusivas e limitadas. De modo que encontra assim um meio para sempre estar a renovar o seu sortido de produtos e se diferenciar dos concorrentes. Como no caso do setor de luxo costuma a ser incomum a realização de promoções, de modo a não desvalorizar a imagem da marca ou do produto, o lançamento frequente

de edições limitadas e vendidas de modo exclusivo são um meio de estar constantemente atraindo a atenção dos consumidores. Também é possível adquirir através do *e-commerce* 24Sèvres alguns dos produtos das coleções exclusivas criadas pelo *Le Bon Marché* e comercializados durante os eventos temáticos da loja, o que demonstra a integração entre o site e a loja física.



Figura 13. Fotos da coleção exclusiva da Erdem para o 24Sèvres em 2018 (Le Bon Marché, 2018)

Após dois anos da criação do site 24Sèvres, a LVMH optou por realizar redirecionamento da sua estratégia de marca de modo a tornar a plataforma mais internacionalizada. Inicialmente o seu target principal era consumidor de luxo francês e que já conhecia a marca *Le Bon Marché*, entretanto, cerca de 80% das compras realizadas no site durante esse período procediam de fora da França (Muret, 2019). Ao identificar essa tendência, foi decidido alterar o nome 24Sèvres para a sigla 24S. Apesar de o nome 24Sèvres ainda ser empregado em parte da comunicação, por exemplo no programa de fidelidade da loja (*Carte 24Sèvres*). A opção de reduzir o nome, se deve exatamente pelo objetivo de facilitar a sua pronúncia por parte dos consumidores de outros mercados, que a LVMH identificou como sendo aqueles onde o *e-commerce* encontra maior penetração e potencial de vendas, como Estados Unidos, Alemanha, China e Coreia do Sul.

A partir desse momento o site também passou a contar com opções de idioma em alemão e coreano, além das versões já disponíveis em inglês e francês. Essa inclusão não ocorreu apenas por estes países serem mercados em potencial, mas por ter identificado iniciativas de clientes locais que estabeleceram uma relação de lealdade e proximidade tão grande com a marca que passaram a traduzir as informações do site por iniciativa própria para seu idioma nativo e auxiliar aqueles que gostariam de adquirir os produtos, mas não percebiam francês ou inglês (Muret, 2019). Com a disponibilização desses novos idiomas, as vendas tanto no mercado alemão quanto coreano aumentaram consideravelmente, demonstrando que a ação contribuiu para remover a barreira linguística e tornar o

processo de compra mais fácil para esses clientes, o que leva a diminuir o número de usuários que desistem de efetivar a operação.

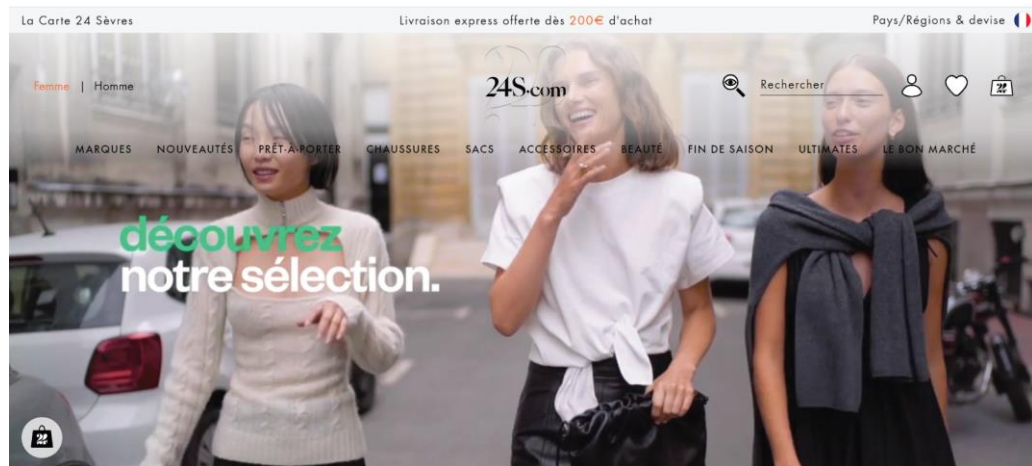


Figura 14. Imagem da homepage do e-commerce 24s em setembro de 2020 (Le Bon Marché, 2020)

A oferta de marcas no site também foi ampliada ao longo desse período, e atualmente conta com mais de 200 nomes. Parte dessa expansão se deve pela decisão do e-commerce investir também no segmento da moda masculina a partir de 2019. A decisão de inicialmente focar apenas na moda feminina, se deve por essa ser o maior setor do *grand magasin* e ainda ser o principal segmento do retalho de moda a nível global, representando 52,6% do seu valor (MarketLine, 2020). Essa inclusão e marcas de moda masculinas na plataforma também está alinhada com a estratégia empregada na loja física do *Le Bon Marché*, que ampliou o seu departamento de moda masculina, e dar cada vez maior ênfase ao segmento em seu espaço físico nos últimos anos (Fashion Network, 2014).

O e-commerce 24S tem como principal consumidor os jovens entre 25 e 30 anos, atendendo assim a geração millennial (nascidos entre 1980 e 1995), dos mais diferentes países. Foi identificado que as marcas de preferência e o comportamento de compra é extremamente diverso dentre os clientes de cada país, enfatizando a particularidade de cada mercado, o que comprova a necessidade da realização de uma curadoria para a criação de um mix de produtos e de marcas variadas. Entre os consumidores asiáticos existe uma maior procura por marcas inovadoras e que são consideradas a última tendência pela mídia e utilizadas por digital influencers e celebridades, como a OFF White. Já entre os clientes europeus, especialmente na França, há uma preferência por marcas já consolidadas no segmento e que apresentam em suas criações uma estética contemporânea, como Isabel Marant e A.P.C.

Os millennials estão habituados a realizar compras online, especialmente por meio de desktop, e acreditam que o uso da tecnologia facilita o seu dia a dia, além disso são usuários de diversas mídias sociais (Kasasa, 2020). Por ter identificado o público millennial seu principal consumidor, se mostra relevante para o *e-commerce* 24s o investimento em uma comunicação forte nas mídias sociais, e a adesão a outras formas de retalho online, como o *mobile commerce* e o *social commerce*, de forma a estar presente nas mesmas plataformas que seu público usa constantemente. Desse modo o investimento de melhorias na aplicação 24s, se mostra com algo imprescindível, pois as aplicações permitem a criação de uma experiência mais personalizada para seus usuários. Entretanto, desde a

sua criação em 2017, a aplicação se restringe apenas aos utilizadores do sistema iOS, estando apenas disponíveis para download em iPhones, o que dificulta a sua adesão por parte de mais usuários.

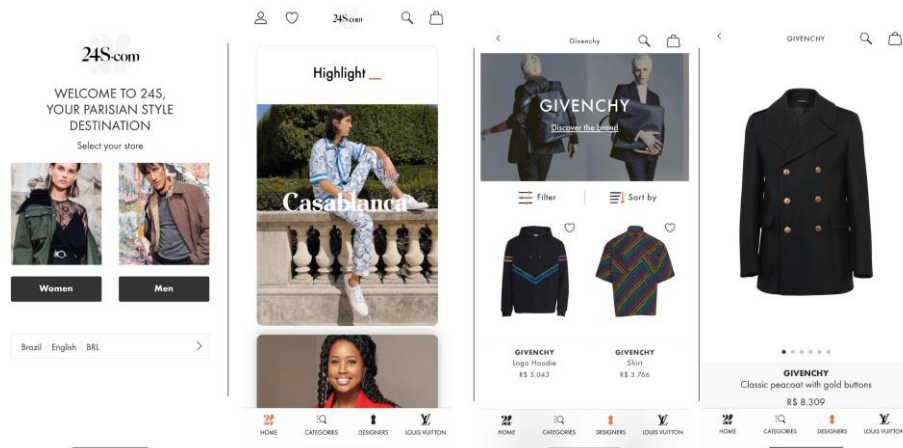


Figura 15. Imagens da interface da aplicação 24S para iOS. (Le Bon Marché, 2020)

Por ter ingressado no segmento online a apenas 3 anos, o 24S ainda não tem tanta representatividade no mercado quanto as plataformas concorrentes já estabelecidas como Net à Porter, Farfetch e MyTheresa. Por isso utiliza o seu portfólio de marcas de alto luxo, e o fato de deter a exclusividade de comercializar online algumas das marcas do grupo LVMH, como Céline, Louis Vuitton e Dior, alinhado a um serviço de compra extremamente personalizado como seus principais diferenciais. Essa personalização, importante para o consumidor de luxo, se manifesta desde o serviço de atendimento fornecido 24h pelo site, a fim de atender as mais diversas zonas horárias, ao produto ser entregue em uma embalagem cujo design é alterado constantemente.

Em relação ao seu design, a plataforma 24S se assemelha aos seus principais concorrentes, ao privilegiar um estilo minimalista com poucas intervenções gráficas. Essa escolha estética se deve pelo estudo dos concorrentes e das tendências do retalho online, além de uma preocupação com a experiência do usuário. Por isso a opção por desenvolver um design limpo, que facilite a navegação dos consumidores e o processo de compra, e destaque a curadoria de produtos exclusivos e os serviços oferecidos que são sua maior vantagem em relação aos concorrentes.



Figura 16. imagem da homepage do e-commerce Farfetch (Farfetch, 2020)

Capítulo 6

6.1 Considerações Finais

O caso do reposicionamento de marca do Le Bon Marché e o estabelecimento da plataforma de e-commerce multimarcas 24s, se trata de um exemplo do impacto que as transformações no retalho, o surgimento de novas tecnologias da comunicação e informação, e as mudanças drásticas no comportamento do consumidor, provocadas tanto por crises socioeconómicas quanto pela difusão do acesso à internet, podem causar em um modelo de negócio. Passou a ser imprescindível, como visto ao longo desta análise, para os retalhistas de moda, marcarem sua presença online para atender às novas demandas dos consumidores.

Em um contexto onde as marcas ganharam maior relevância, e se tornaram o principal diferencial de mercado, se mostra essencial ter um posicionamento forte e adequado a esse novo cenário. E se for preciso, readequar sua estratégia por meio de um reposicionamento de marca, a fim de preservar sua viabilidade a longo prazo. Esse novo posicionamento precisa ser transmitido por todos os pontos em que a marca está presente, especialmente os seus canais de comunicação e de vendas. Com a multiplicação dos canais de venda, também passou a ser relevante integrá-los de modo a facilitar a jornada de compra do consumidor e assim obter maior lucro. Desse modo nesse cenário se mostra relevante para os retalhistas o desenvolvimento de uma estratégia omnichannel.

Após a realização do estudo de caso foi possível concluir que o reposicionamento do *Le Bon Marché* foi bem-sucedido em seu objetivo de reposicionar a marca no mercado das *department stores* de luxo, como um espaço de vanguarda e inovação, que oferece aos seus clientes um serviço personalizado e de excelência. De certo modo, é possível perceber ao revisitar a trajetória do *Le Bon Marché* e sua origem pioneira, o reposicionamento da marca preservou suas características de origem e que foram responsáveis pelo seu sucesso ao longo do século XIX e XX. A LVMH se beneficiou desse fator histórico e da tradição do retalhista, e o fato de a marca já possuir outros atributos que estão associados ao segmento de luxo, para assim posicioná-la no segmento desde os anos 90. O desenvolvimento de exposições e eventos frequentes em loja, assim como a realização de coleções em co-criação com diferentes marcas, demonstraram ser ferramentas eficazes para atrair novos consumidores e oferecer a estes produtos exclusivos e em edições limitadas. Entretanto, com o surgimento de novos tipos de retalho, como o e-commerce e o mobile commerce, foi necessário para o Le Bon Marché aderir a esses novos meios a fim de não só expandir suas operações e aumentar seu lucro, como também ingressar no mercado global a partir do comércio online. Dessa forma se mostra acertada a criação da plataforma multimarcas 24s, sendo um exemplo bem-sucedido de adaptação à era digital.

Como visto ao longo desta análise, existia entre as marcas do segmento de luxo um receio de perder o seu valor e diferencial de mercado ao investirem na comercialização de seu produto online. O que fez com que muitas adiassem a sua adesão às plataformas do gênero e o desenvolvimento de seus próprios e-commerces. Entretanto, o caso da plataforma 24S, se mostra uma iniciativa exitosa e

relevante para o setor de luxo. Ao optar por relacionar o seu e-commerce a uma marca já consolidada no segmento de luxo como o *Le Bon Marché*, a LVMH permitiu que este surgisse no mercado com uma reputação de confiança entre os consumidores, pelo seu já conhecido serviço de excelência e a criação de uma experiência de compra única e personalizada.

A criação de um aplicativo para a plataforma e a recente reorientação realizada na estratégia do 24S, visando atingir o mercado internacional, evidencia o potencial de crescimento do e-commerce a longo prazo. E deixa claro que a LVMH está atenta às transformações e novas oportunidades do mercado. Entretanto se mostra relevante o desenvolvimento de melhorias para experiência dos usuários do 24S, como mais opções de idiomas no site e a disponibilização da sua aplicação para utilizadores de outros sistemas operacionais.

Referências Bibliográficas

Aitken, S., & Le Goff, C. (2011). Au bonheur des dames, l'invention du Grand Magasin. Documentário. Telfrance Group, Essential Media & Entertainment França.

Alexander, B., & Cano, M. B. (2019). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 101913. doi:10.1016/j.jretconser.2019.101913

Alter, A., & Wingfield, N. (2016). A Trip Through Amazon's First Physical Store. Acessado em 11 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/03/12/business/media/a-virtual-trip-through-amazons-physical-store.html>

Amit P. and Kameshvari B., (2012), "A Study on Consumer Behaviour of Organized and Unorganized Retail Outlets in Vadodara City" *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol. 3, (4), pg 466-474.

Arnett, G. (2020). The shift to e-commerce poses a challenge for luxury brands. Acessado em 18 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.voguebusiness.com/companies/the-shift-to-e-commerce-poses-a-challenge-for-luxury-brands-vogue-business-index>

Artusi, F., Bellini, E., Dell'Era, C., & Verganti, R. (2020). Designing an Omni-Experience to Save Retailing. *Research-Technology Management*, 63(3), 24-32. doi:10.1080/08956308.2020.1733886

Assosia. (2020). Retail Sector - Retail Market Analysis & Industry Insights. Acessado em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.assosia.com/sectors-channels/retail>

Auerbach, M. (2019) Retail trade and service industry In Salem Press Encyclopedia.

Azevedo, M. (2020). Moda Operandi Rings Up \$100M For Luxury Fashion Platform. Acessado em 14 de setembro de 2020, disponível em: <https://news.crunchbase.com/news/moda-operandi-rings-up-100m-for-luxury-fashion-platform/>

Aydın K., (2013), "Perakende Yönetiminin Temelleri", Nobel Yayını, 4. Basım.

Baier, D., & Rese, A. (2020). How to increase multichannel shopping satisfaction? An adapted Kano based stage-gate approach to select new technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102172. doi:10.1016/j.jretconser.2020.102172

Baldini, Massimo. (2005), "A invenção da Moda: as Teorias, os Estilistas a História" editora Edições 70 – Brasil

Baptist, Jo. (1979) Structures et fonctions de la distribution. Comité Belge de la distribution.

Baker, J., Ashill, N., Amer, N., & Diab, E. (2018). The internet dilemma: An exploratory study of luxury firms' usage of internet-based technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 37-47. doi: 10.1016/j.jretconser.2017.11.007

Besse, E. (2020). Le site e-commerce 24 Sèvres change de nom. Acessado em 11 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.carnetsduluxe.com/business/le-site-e-commerce-24-sevres-change-de-nom/>

Bigcommerce. (2020) Who are millennials? Acessado em 18 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/who-are-millennials/>

Biron, B. (2019). The last decade was devastating for the retail industry. Here's how the retail apocalypse played out. Acessado em 9 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.businessinsider.com/retail-apocalypse-last-decade-timeline-2019-12>

Biron, B. (2019). Over 1 million retail workers lost their jobs over the past decade, but Wall Street might be just as much to blame as the retail apocalypse. Acessado em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.businessinsider.com/how-wall-street-plays-major-role-in-death-of-retail-2019-7>

Bloomidea. (2020). Tipos de comércio eletrônico. Acessado em 18 de setembro de 2020, disponível em: <https://bloomidea.com/blog/tipos-comercio-electronico>

Brachet, F. (2012). Conférence Publique: Une Histoire du Grand Magasin. Acessado em 15 de setembro de 2020, disponível em: <http://www.ifm-paris.com/fr/ifm/mode-luxe-design/conferences-publiques/podcasts/item/61250-une-histoire-du-grand-magasin.html>

Brachet, F. (2016). Une histoire du grand magasin : Le cas des Galeries Lafayette. Acessado em 15 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.franceculture.fr/conferences/institut-francais-de-la-mode/une-histoire-du-grand-magasin-le-cas-des-galeries-lafayette>

Briggs, B. (2016). LVMH pulls the plug on eLuxury.com's web business. Acessado em 14 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.digitalcommerce360.com/2009/01/14/lvmh-pulls-the-plug-on-eluxury-com-s-web-business/>

Caballero, E. M., & Casco, I. (2006). Marketing de la moda. Madrid: Pirámide.

Claudiel, P. (2020). La Belgique s'installe au Bon Marché le temps d'une exposition exclusive. Acessado em 15 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.vogue.fr/mode/article/belgique-bon-marche-exposition-exclusive>

Crash Magazine (2020). Devalaux celebrates Belgium at Le Bon Marché. Acessado em 20 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.crash.fr/delvaux-celebrates-belgium-at-the-bon-marche/>

Chaballier, E. (2014) Évolution du Commerce de la Mode à la Recherche de Nouveaux Modèles. in Institut Français de la Mode, Mode & Luxe / Fashion and Luxury – Économie, Création et Marketing. Paris: IFM/REGARD

Charlton, G. (2020). Online Fashion Retail: 11 Essential Statistics. Acessado em 8 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.salecycle.com/blog/featured/online-fashion-retail-11-essential-statistics/>

Charlton, G. (2020). 10 Fascinating Stats on Cart Abandonment: 2019 Edition. Sales Cycle. Acessado em 29 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.salecycle.com/blog/featured/10-fascinating-stats-cart-abandonment/>

Cobra, M. N. (2007). Marketing & moda. São Paulo, São Paulo: Ed. Senac São Paulo.

Contino, J. & Cipunik, A. (2013). O “valor simbólico” nas coleções assinadas para redes de fast fashion. 9º Colóquio de Moda. Fortaleza, Brasil.

Craik, J. (2013) Fashion, tourism and global culture. In Root, R, Black, S, Thomas, H, Rocamora, A, Entwistle, J, & de la Haye, A (Eds.) The Handbook of Fashion Studies. Bloomsbury Academic, United Kingdom, pp. 364-380.

Danziger, P. (2017). Retail Apocalypse: A Look At What Comes Next And It Isn't Pretty. Acessado em 16 de setembro, disponível em :<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2017/07/13/retail-apocalypse-what-comes-next/>

De Klerk, A. (2020). The remarkable evolution of shopping luxury fashion online. Acessado em 18 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.harpersbazaar.com/uk/fashion/a32976848/evolution-luxury-e-commerce/>

Delgado, D. (2008) Fast Fashion: estratégia para conquista do mercado globalizado. Modapalavra e periódico ed.2, 2008. Disponível em: http://argeu.ceart.udesc.br/modapalavra/files/fast_fashion-daniela_delgado.pdf

Deslandes, M. (2018). Frédéric Bodenes (Bon Marché) : "Créer un petit monde, mais pas seulement un monde marchand". Acessado em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://fr.fashionnetwork.com/news/frederic-bodenes-creer-un-petit-monde-mais-pas-seulement-un-monde-marchand-975076.html>

Deslandes, M. (2020). Le Bon Marché à l'heure belge pour la rentrée. Acessado em 19 de setembro de 2020, disponível em: <https://fr.fashionnetwork.com/news/Le-bon-marche-a-l-heure-belge-pour-la-rentree,1240510.html>

Donzé, P. (2017). The Birth of Luxury Big Business: LVMH, Richemont and Kering. *Global Luxury*, 19-38. doi:10.1007/978-981-10-5236-1_

- EcommerceDB. (2020). Net-a-porter.com revenue. Acessado em 12 de setembro de 2020, disponível em : <https://ecommercedb.com/en/store/net-a-porter.com>
- Fernie S., Fernie J. & Moore, Ch. (2013), "Principles of Retailing", Edinburgh Business School, Heriot-Watt University
- Fashion Network France. (2014). La révolution tranquille du Bon Marché. Acessado em 15 de setembro de 2020, disponível em: <https://fr.fashionnetwork.com/news/La-revolution-tranquille-du-bon-marche,405011.html>
- Garrigues, M. (2018). Inside Bon Marché's quirky new exhibition, Let's Go Logo! Acessado em 29 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.vogue.fr/fashion/fashion-news/diaporama/inside-bon-marches-quirky-new-exhibition-lets-go-logo/49363>
- Glancey, J. (2015). A history of the department store. Acessado em 7 de Setembro de 2020, disponível em: <http://www.bbc.com/culture/bespoke/story/20150326-a-history-of-the-department-store/index.html>
- Goworek, H. (2007). *Fashion buying*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Grimmeau, J. & Wayens, B. (2016). Les causes de la disparition des petits commerces (1945-2015). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2301-2302(16), 5-114. <https://doi.org/10.3917/cris.2301.0005>
- Hammen, É. & Simmenauer, B. (2017) Émile Zola, Hystérie et fièvre acheteuse. In *Les Grands Textes de La Mode*. IFM-Regard
- Hameli, M. K. (2018). A Literature Review of Retailing Sector and Business Retailing Types. *ILIRIA International Review*, 8(1). doi:10.21113/iir.v8i1.386
- Hazeldean, A., & Lockyer, G. (2020). The future of luxury e-commerce. Acessado em 10 de setembro de 2020: <https://www.kemplittle.com/blog/the-future-of-luxury-e-commerce/>
- Heilbrunn, B. (2014). Quelle philosophie du temps pour les marques de luxe? In *Mode & Luxe: Économie, création et marketing*. Paris, France: Institut français de la mode.
- Kansara, V. (2016, February 15). The Digital Iceberg. Retrieved September 12, 2020, from <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/the-digital-iceberg-luxury-fashion-marketing>
- Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Kaplan, M. (2016). Selling Luxury Goods Online. Acessado em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.practicalecommerce.com/Selling-Luxury-Goods-Online>

- Kasasa. (2020). Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z Explained. Acessado em 19 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>
- Kawamura, Y. (2014). Fashion-ology: An introduction to fashion studies. London, UK: Bloomsbury.
- Keller, K. L. (2003). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K; Apéria T. & Georgson, M. (2008) Strategic Brand Management – A European Perspective. Essex: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012) Administração de Marketing. (14ª edição) São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Lachowicz, U. (2020). INSIGHT: Luxury Fashion in E-Commerce. Acessado em 8 de setembro de 2020, disponível em: <https://blog.styla.com/en/insight-luxury-fashion-e-commerce>
- La Torre, V. (2020). Late to the e-commerce party, LVMH takes it slowly with 24S. Acessado em 5 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.scmp.com/lifestyle/fashion-beauty/article/3076451/lvmh-late-e-commerce-luxury-giant-sees-it-advantage-ceo>
- Le Bon Marché. (2020). L'histoire du Le Bon Marché. Acessado em 10 de Setembro de 2020, disponível em: <https://www.24s.com/fr-cn/le-bon-marche/historique>
- Levy, M., & Weitz, B. A. (1996). Retailing management. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Lipovetsky, G. (2014). O Império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras.
- Marketline. (2020). Apparel Retail February 2020 In MarketLine Industry Profile Global.
- Marketline. (2020). Apparel Retail in Europe February 2020 In MarketLine Industry Profile Global.
- Marketline. (2020). Apparel Retail in Asia Pacific February 2020 In MarketLine Industry Profile Global.
- Martins, A. (2009) Identidade e imagem das marcas de moda de luxo: um estudo sobre a Louis Vuitton. 2009. 214 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Massarotto, L. (2007). Consumo e comunicação de moda: a construção dos estilos de vida na cultura contemporânea. 3º Colóquio de Moda, Brasil.

- Mcdowell, M. (2019). Yoox Net-a-Porter CEO: “We sit on a gold mine of data”. Acessado em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.voguebusiness.com/companies/yoox-net-a-porter-ceo-federico-marchetti-ynap>
- Mendes, António. (2009). Branding: Gestão da marca. Lisboa: IADE Edições.
- Meyer, S. (2020). The History and Evolution of Retail Stores (From 1700s to 2020). Acessado em 8 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.bigcommerce.com/blog/retail/>
- Mu, W., Lennon, S. J., & Liu, W. (2020). Top online luxury apparel and accessories retailers: What are they doing right? *Fashion and Textiles*, 7(1). doi:10.1186/s40691-019-0197-x
- Musée canadien de l’histoire. (2004). Avant le cybercommerce: Une histoire du catalogue de vente par correspondance au Canada. Exposition Virtuelle. Acessado em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.museedelhistoire.ca/cmcc/exhibitions/cpm/catalog/cat2505f.html>
- Oliveira, B., Guimarães, A., & Magalhães, A. (2020). Conheça os 8 tipos de E-commerce para você começar: E-commerce na Prática. Acessado em 17 setembro de 2020, disponível em: <https://ecommercenapratica.com/tipos-de-e-commerce/>
- Orendorff, A. (2019). The E-commerce Fashion Industry: Statistics, Trends & Strategy. Acessado em 8 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.shopify.com/enterprise/ecommerce-fashion-industry~>
- Okonkwo, U. (2007). Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques. London: Palgrave Macmillan UK.
- Palomino, E. (2003) A Moda. 2ª edição, São Paulo: Publifolha
- Pandey, A. (2019, November 21). How millennial shoppers are shaping the future of ecommerce retail. Acessado em 18 de setembro de 2020, disponível em: <https://cedcommerce.com/blog/how-millennials-are-shaping-ecommerce-retail/>
- Parisi, D. (2019). How Moda Operandi rebranded to cater to its core customer. Acessado em 8 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.glossy.co/fashion/discovery-is-the-thread-that-connects-everything-how-moda-operandi-rebranded-to-cater-to-its-core-customer>
- Parisi, D. (2019). Two years in, LVMH's 24 Sèvres has a new name and a new focus on international shoppers. Acessado em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.glossy.co/fashion/two-years-after-launch-lvmhs-24-sevres-rebrands-and-refocuses-on-an-international-audience>
- Parisi, D. (2020). Luxury's future is digital: High-end brands are finally taking to e-commerce. Acessado em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.glossy.co/fashion/luxurys-future-is-digital-high-end-brands-are-finally-taking-to-e-commerce/>

- Parisi, D. (2020). As retail sales grind to a halt, brands weigh the pros and cons of discounting. Acessado em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.glossy.co/fashion/as-retail-sales-grind-to-a-halt-brands-weigh-the-pros-and-cons-of-discounting>
- Pereira, L. P., & Schneider, T. (2017). A influência da comunicação das marcas de moda de luxo nas redes sociais no valor percebido pelo consumidor. DObra[s] – Revista Da Associação Brasileira De Estudos De Pesquisas Em Moda, 10(22), 94. doi:10.26563/dobras.v10i22.637
- Platt, E. (2020). Neiman Marcus and the demise of the US department store. Acessado em 8 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.ft.com/content/56d21c4c-8ec6-11ea-9e12-0d4655dbd44f>
- Rakuten. (2017). Ecommerce shopper trends 2017. Rakuten Fits Me Report.
- Riello, G. (2012). Breve historia de la moda. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Rubin, B. (2020). Amazon now operates seven different kinds of physical stores. Here's why. Acessado em 15 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.cnet.com/news/amazon-now-operates-seven-different-kinds-of-physical-stores-heres-why/>
- Rudrabasavaraj M. N., (2010), “Dynamic Global Retailing Management”, Himalaya Publishing House, 1st Edition.
- Sarraf, T. (2019). Omnichannel e multichannel são a mesma coisa? Acessado em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/omnichannel-multichannel-mesma-coisa/>
- Sackrider, F. (2014). Les mutations de la distribution à l'ère du numérique. In Mode & Luxe: Économie, création et marketing (pp. 196-231). Paris, France: Institut français de la mode.
- Sherman, L. (2016). The Mobile Commerce Gap. Acessado em 18 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/mobile-commerce-gap>
- Smales, C. (2020). The Importance of eCommerce to the Fashion and Apparel Industry. Acessado em 8 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.datafeedwatch.com/blog/ecommerce-and-the-fashion-industry>
- Sherman, L. (2020). Case Study: The Next Wave of Luxury E-Commerce. Acessado em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/education/case-study-luxury-ecommerce-online-retail>
- ShopifyPlus. (2020). Fashion industry Report. Disponível em: <https://cdn.shopify.com/s/files/1/0898/4708/files/Fashion-Industry-Report.pdf?3404>
- Simmel, G. (2017). Philosophie de la mode. Paris: Éditions Allia.

- Statista. (2019) E-commerce Fashion Industry. Acessado em 12 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.shopify.com/enterprise/ecommerce-fashion-industry>
- Stephens, D. (2018). The Future of Retail and the Offline Escape. Retail Prophet. Acessado e, 10 de setembro de 2020, disponível em: <http://www.retailprophet.com/future-retail-offline-escape/>
- Strehlau, S. (2008) Marketing do luxo. São Paulo: Cengage Learning.
- Stokes, K. (2020). The Era of Conglomerates: LVMH, Richemont, and Kering. Acessado em 20 de setembro de 2020, disponível em: <http://peacockplume.fr/fashion/era-conglomerates-lvmh-richemont-and-kering>
- Stott, R. & Walker, J. (2018) “Storefront Salvation”, *LS:N Global*.
- Svendsen, L. (2010). Filosofia da Moda. Jorge Zahar Editor.
- Tiwari R.S., (2009), “Retail Management, Retail Concepts and Practices”, Himalaya Publishing House, 1st Edition.
- Tomé, L. (2018). Caderno Setorial ETENE: Comércio Eletrônico [Ebook] (43rd ed.). Banco do Nordeste. Acessado em 16 de setembro de 2020, disponível em: https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4049480/43_Ecommerce_2018.pdf/2ad80a68-847f-cda8-34b4-4f3f27496339
- Ungvarsky, J. (2020) Omnichannel In Salem Press Encyclopedia.
- Veblen, T. (2014). Théorie de la classe de loisir. Paris: Gallimard.
- Vogue Business. (2020). Insight Report: The omnichannel playbook. Acessado em 15 de Setembro de 2020, disponível em: <https://www.voguebusiness.com/consumers/insight-report-the-omnichannel-playbook>
- Wienclaw, R. (2008) E-commerce, Research Starters EBSCO: Business, EBSCO Publishing Inc.
- Wiseman, E. (2010). One-click wonder: The rise of Net-a-porter. Acessado em 15 de setembro de 2020, disponível em: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2010/jul/11/natalie-massenet-net-a-porter-internet-fashion>

