

Cipriani & Lombardi

Edi Soler
Manuel Velilla

Em janeiro de 2019, Alessia Cipriani e Bianca Lombardi tiveram que decidir se abririam, durante o verão daquele ano, uma loja de calçados de autoatendimento para mulheres entre 16 e 50 anos de idade com poder aquisitivo médio ou médio-baixo. Elas haviam estudado o projeto a fundo, mas, se quisessem levá-lo adiante, teriam de abrir uma empresa, alugar uma loja, comprar os sapatos, encontrar funcionários e cuidar dos detalhes envolvidos.

Objetivos

Cipriani e Lombardi planejaram abrir a loja-piloto em Riccione, Rimini, para explorar as possibilidades de sucesso de um negócio baseado no autosserviço de calçados femininos dedicado exclusivamente à fabricação de calçados, ou seja, sem vender roupas e acessórios. Sua ideia era oferecer sapatos de marca própria a preços acessíveis, em vez de calçados de marca. Se o negócio desse certo, elas pretendiam usar o conhecimento adquirido para criar uma cadeia de lojas de calçados desse tipo em shopping centers suburbanos na área metropolitana de Bolonha, como o Centroborgo ou o Parco Commerciale Meraville. Lombardi esperava que, se essa primeira experiência fosse bem-sucedida, eles conseguiriam obter o financiamento necessário de bancos e fornecedores para levar as operações a uma escala muito maior. Outro motivo de otimismo era que um amigo seu, fabricante de calçados, havia lhe garantido que daria pessoalmente um apoio substancial ao projeto. Embora não fizesse parte de seus planos iniciais, a cadeia poderia incorporar um canal de comércio eletrônico no futuro.

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução. Caso preparado pelos professores Edi Soler e Manuel Velilla. Julho de 2023. Documento baseado no caso "Roca&Mora", ASN-57, dos mesmos autores.

Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright © 2023 IESE. Copyright desta tradução © 2025 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação, disponibilizada em qualquer LLM (ou seja, ChatGPT) ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro - sem a permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation. Case prepared by Professors Edi Soler and Manuel Velilla. July 2023. Document based on the "Roca&Mora" case, ASN-57, by the same authors.

IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 2023 IESE. This translation copyright © 2025 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, made available on any LLM (i.e., ChatGPT), or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.



As sócias fundadoras eram da opinião de que uma loja de calçados de autoatendimento oferecia boas perspectivas de sucesso. Naquela época, a Itália, um país conhecido por seu papel de liderança no setor global de calçados, não tinha nenhuma loja famosa baseada no conceito de autoatendimento. Além disso, os clientes italianos, tanto homens quanto mulheres, geralmente preferiam comprar calçados duráveis e de qualidade superior com uma longa vida útil, muitas vezes a preços mais altos. Os fundadores viram isso como uma boa oportunidade para estabelecer um modelo de negócios completamente diferente.

Para realizar o projeto, Cipriani se inspirou em duas cadeias de calçados, embora seus conceitos diferissem das suas próprias ideias, principalmente porque nenhuma delas se baseava em uma experiência de compras totalmente de autoatendimento (*full self-service*). Uma delas era a Deichmann, uma rede alemã que vendia uma grande variedade de calçados de marcas mundialmente famosas, como Adidas, Puma e Kappa. Embora a Deichmann oferecesse muitos modelos acessíveis, seus preços, especialmente para calçados femininos, eram relativamente altos (até 80 euros). Além de calçados, a Deichmann também vendia acessórios, como bolsas, mochilas, cintos, chapéus, cachecóis, luvas, meias, etc. Deve-se observar que a Deichmann dava grande importância ao comércio eletrônico e estava presente em vários países europeus, inclusive na Itália.

A segunda cadeia de lojas de calçados que inspirou Cipriani foi a Merkal Calzados, uma empresa espanhola. Assim como a Deichmann, a Merkal oferecia aos clientes uma ampla seleção de marcas conhecidas, como Geox, Clarks, Dr. Scholl ou Fluchos, além de calçados de sua própria marca, a Comfeet. Ela tinha mais de 200 lojas em toda a Espanha e também tinha presença *on-line*. Embora muitas vezes oferecesse descontos significativos e opções de calçados acessíveis, seus preços, especialmente para calçados femininos, podiam chegar a 100 euros. Além disso, assim como a Deichmann, a Merkal Calzados também vendia uma grande variedade de acessórios.

Com base em sua pesquisa, Cipriani realizou um estudo para avaliar a viabilidade de lançar um projeto comercial incorporando determinadas ideias de ambas as empresas. Percebendo o potencial, ela entrou em contato com sua amiga Bianca Lombardi para discutir o conceito e analisar as possibilidades em conjunto.

Histórico da Cipriani e da Lombardi

Cipriani e Lombardi se conheciam desde os tempos de universidade. Elas compartilhavam um interesse comum no setor de calçados. Lombardi havia se formado em economia e comércio na Università di Bologna. Antes de se formar, ela adquiriu uma boa experiência graças a um estágio em contabilidade e trabalhou como supervisora em uma fábrica que produzia bolsas de luxo e estojos de cosméticos. Em 2012, começou a trabalhar como assistente de gerente de compras no departamento de calçados de uma rede de varejo onde Cipriani também trabalhava. No ano anterior, Lombardi havia trabalhado como vendedora em uma empresa de acessórios de moda.

Nesse meio tempo, Cipriani se formou em História da Arte e seguiu um extenso programa de treinamento em uma prestigiada rede de calçados. Após um plano de rotação por diferentes departamentos, em 2011 ela foi nomeada Chefe de Vendas para a divisão de *outlets* da empresa¹. Em 2012, ela deixou temporariamente o setor de calçados para ajudar seu pai a administrar seu

¹ Estabelecimentos comerciais especializados na venda de produtos de marcas específicas, geralmente em formato de autosserviço e destinados principalmente à liquidação de estoques.



negócio como varejista de bricolagem. Entretanto, apesar de seus esforços, ela achou o trabalho monótono e o negócio tinha pouco espaço para expansão. Em 2017, ela retornou ao setor de calçados, ingressando no departamento de marketing de uma empresa conhecida.

A loja piloto

Cipriani e Lombardi compartilharam a visão de criar uma loja piloto de autoatendimento em Riccione, dedicada especialmente a calçados femininos. A loja teria em estoque uma ampla variedade de calçados, incluindo sandálias, alpargatas, bailarinas e chinelos. Eles planejavam que a loja funcionasse de segunda-feira, 17 de junho, a sábado, 14 de setembro de 2019.

Riccione, a cerca de 12 quilômetros de Rimini e 120 quilômetros de Bolonha, estava localizada em um enclave privilegiado na região de Emilia-Romagna. Sua localização é excelente, próxima a muitas atrações turísticas da Riviera Romagnola (consulte o **Anexo 1**). Apesar de uma população relativamente pequena de 35.102 residentes² (consulte o **Anexo 2**), Riccione e as cidades vizinhas quase triplicavam sua população flutuante nos meses de verão. A duração média da estadia de um turista em Riccione e nas cidades vizinhas foi estimada entre uma e duas semanas. Riccione foi o segundo destino mais visitado na área da Riviera, depois de Rimini.

Sua rica história remonta aos tempos pré-históricos. O estabelecimento da colônia romana vizinha de Rimini em 268 a.C. foi um marco importante na história de Riccione. Na Idade Média, a cidade serviu de refúgio para a nobre família Agolantis, que buscava proteção contra o poder de Florença e a encontrou sob a influência de Malatesta de Rimini. No século XVIII, Riccione havia se tornado uma próspera comunidade de agricultores e pescadores, gradualmente desenvolvendo sua identidade única. No final do século XIX, houve uma transformação notável no cenário comercial de Riccione. A cidade começou a atrair visitantes que buscavam benefícios terapêuticos das águas de suas praias. Isso marcou a transição de Riccione para se tornar um ponto de referência para o turismo de saúde, lançando as bases para seu futuro como um destino turístico popular. A inauguração do Hotel Amati em 1901 consolidou a reputação de Riccione como um destino favorito para lazer e relaxamento. Riccione evoluiu rapidamente de suas origens humildes para um animado centro comercial. Em 2019, era altamente considerada por suas elegantes vilas em estilo Art Nouveau e Liberty, que davam ao local um ambiente sofisticado. A combinação de história, charme, esportes aquáticos, visitas culturais e apelo comercial de Riccione a tornou um fascinante destino de férias de verão, especialmente para o turismo familiar.

A antiga tradição comercial da cidade era evidenciada na oferta diversificada de movimentadas lojas e mercados. A principal área de compras ficava em torno da Viale Maria Ceccarini, uma das ruas mais conhecidas de Riccione. Nos meses de verão, muitos turistas de férias e de cidades próximas passeavam tranquilamente pelas áreas comerciais de Riccione ou desfrutavam das ofertas gastronômicas nos arredores. Embora não haja estatísticas exatas disponíveis, os membros acreditavam que, durante esse período, um número significativo de turistas de Riccione e das áreas vizinhas fazia compras nas ruas próximas à Viale Maria Ceccarini.

² Istituto Nazionale di Statistica. "Popolazione residente - Serie storica. Istituto Nazionale di Statistica. Acessado em 14 de julho de 2023. <https://esploradati.censimentopopolazione.istat.it/databrowser/#/it/censtest/dashboards>.