

Practical Community in Business Model

CASE LOUIS VUITTON MOËT HENNESSY

Autores: Prof. Fabian Salum e Prof^a. Karina Coleta

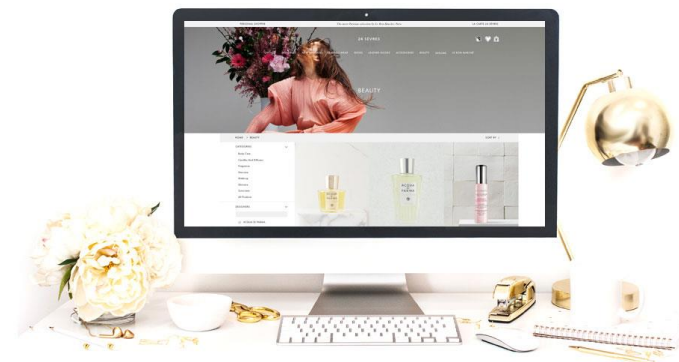
Setembro/2018

Este caso foi preparado por Karina Coleta, sob a supervisão do Professor Fabian Salum, ambos da Fundação Dom Cabral. Destina-se a ser usado como base para a discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa.

Material adicional sobre estudos de caso da Practical Community in Business Model pode ser acessado em practicalbusinessmodel.com

Copyright © 2018 Practical Community in Business Model

Louis Vuitton Moët Hennessy



Site da 24 Sèvres
Fonte: beautygoesdigital.com

24 Sèvres: o charme da nova experiência de consumo oferecida pelo Grupo LVMH

Comandado pelo CEO Bernard Arnault, o grupo LVMH reúne 70 marcas conhecidas no mercado de produtos de luxo. As marcas são chamadas de *Maisons* (casas em francês) e se dividem em cinco segmentos: vinhos, moda e acessórios de couro, perfumaria e cosméticos, joalheria e relógios, e lojas de varejo com produtos selecionados. Entre os artigos de luxo das *Maisons* estão o champanhe Dom Pérignon, as bolsas e acessórios Marc Jacobs, os perfumes Christian Dior e os relógios TAG Heuer.

Uma das lojas do varejo, adquirida pelo grupo LVMH em 1984, é a monumental *Le Bon Marché* onde circulam 15.000 clientes por dia. Ela foi a primeira loja de departamentos do mundo, aberta em 1852 e localizada na *Rue de Sèvres 24*, no *Sixième Quartier*, região nobre de Paris. A loja foi fundada pelo empresário francês Aristide Boucicaut juntamente com sua esposa Marguerite. Sua proposta reflete a inquietude francesa do século XIX em lançar novos empreendimentos. Na época, Boucicaut trouxe inovações nas transações como a possibilidade de entrega em domicílio, a compra por catálogo e a troca de produtos. Além disto, introduziu o entretenimento para as crianças e salas de leitura para os maridos dentro da estrutura do *Le Bon Marché*.

A arquitetura da loja, com suas imensas áreas de vidro e ferro, foi desenhada para impressionar os sentidos e, hoje, combina espaços de vendas de artigos de luxo e exposições artísticas.



Le Bon Marché: Rue de Sèvres 24, Paris.

Fonte: (1) Google Images (2 e 3) Arquivo pessoal Fabian Salum

A seleção das peças vendidas e expostas na *Le Bon Marché* reflete o estilo parisiense de ser e, agora, o grupo LVMH quer reproduzir e ampliar o alcance

desta *art de vivre* por meio do canal *online*. Esta intenção já começa pela escolha do nome de sua nova plataforma (site e app): *24 Sèvres*.



Lição de francês: como pronunciar *24 sèvres*

A ideia foi lançada em junho de 2017, mas não é a primeira iniciativa do LVMH no *e-commerce*. Em 2000, o site *eLuxury* foi criado para venda multimarca. Mas suas operações foram encerradas em 2009. Segundo o grupo, o fechamento do site não ocorreu em função do desempenho financeiro, mas para se reposicionar como um tipo de vitrine ou revista eletrônica de produtos de luxo, o que não aconteceu. O *eLuxury* foi relançado em 2010 como canal de vídeo, chamado *nowness.com*, cujo controle majoritário foi adquirido pela *Modern Dazed* em 2017.

Em que a boutique virtual *24 Sèvres* seria diferente da primeira experiência? Qual é a aposta desta vez? O CDO (*Chief Digital Officer*) do grupo LVMH, Ian Rogers, explica que o diferencial está em dois fatores: momento e perspectiva. O insucesso do *eLuxury* ensinou que a tecnologia não deve ser adotada cedo demais, pois no que se refere à rede, já não importa ser um entrante tardio. E quanto ao segundo fator, ele diz: “não pense nisso como o projeto *e-commerce* da LVMH, pense que estamos internacionalizando o *Le Bon Marché* através da Internet”.

Bernard Arnault reforça essa ideia ao destacar o foco da *24 Sèvres* na experiência do consumidor no canal *online*: “nossos clientes locais e internacionais são altamente sofisticados e estão sempre em busca de criatividade e inovação. Com o lançamento da *24 Sèvres*, oferecemos uma experiência online realmente diferenciada, construída a partir da expertise singular que temos com o *Le Bon Marché* em Paris”. Este é o

posicionamento da plataforma no concorrido mercado de luxo do qual, segundo pesquisa da Deloitte, a França possui o maior índice de vendas. Nesta mesma pesquisa, a Deloitte apresenta o *ranking* das 100 maiores empresas mundiais do varejo de luxo. O grupo LVMH ocupa, pelo terceiro ano consecutivo, o primeiro lugar.

LVMH				
2016	2016	2016	2016	2014-16
Vendas (US\$ m)	Receita (US\$ m)	Crescimento Vendas (US\$ m)	Margem de lucro líquido	Taxa Crescimento Anual Ajustada
23.447	41.593	5,0%	11,6%	10%

Fonte: Dados do Relatório Deloitte – *Global Power of Luxury Goods 2018*

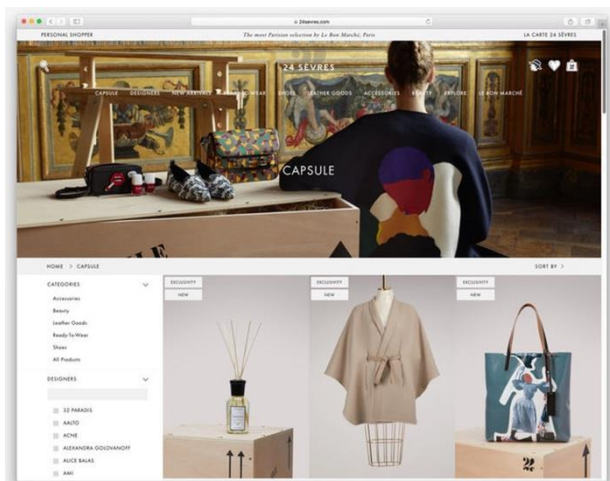
O modelo de negócio da *24 Sèvres* se alinha aos pilares do LVMH *Model*, mas com as particularidades de uma nova experiência de consumo.

Quanto à gestão, o modelo reproduz a “organização descentralizada” que dá autonomia às marcas que integram o grupo. Na plataforma, há um espaço personalizado para cada marca e estas não se restringem às do grupo LVMH, mas incluem outros *designers* de luxo tanto os conhecidos quanto os emergentes. Para alguns deles, a *24 Sèvres* representa sua estreia e exclusividade no *e-commerce* como no caso da moda da Céline que se integrou à plataforma em 2018. Como afirma Rogers o objetivo é manter “um modelo de lojas independentes similar ao operado nas lojas físicas”.

Os recursos envolvidos nesse modelo de negócio incluem não apenas o investimento de milhares de euros, mas também a expertise e o legado das *Maisons* do grupo. Com isto, o modelo se adequa ao pilar de “criação de sinergias” no qual todos se beneficiam da combinação da força das marcas. Além disto, os recursos humanos são fundamentais. Há quem considere que o potencial de sucesso esteja atrelado à formação e às competências do próprio Ian Rogers, que já foi diretor da Apple

Music, contratado pelo LVMH em 2015. Além disso, a plataforma conta com uma equipe de *personal shoppers* especialistas no estilo parisiense para orientar a experiência de compra dos usuários.

As escolhas do modelo de gestão, combinadas ao posicionamento no mercado e aos recursos disponíveis compõem o valor ofertado pela plataforma. A proposta é que, ao acessá-la, o consumidor não seja sobrecarregado com uma avalanche de produtos. É importante que ele perceba o cuidado e a inovação na seleção dos produtos (que até o momento são direcionados ao público feminino). A **experiência visual** é importante, cada produto é disposto de forma a destacar seu charme e singularidade como é feito na loja física.



Disposição dos produtos no site
Fonte: 24sevres.com

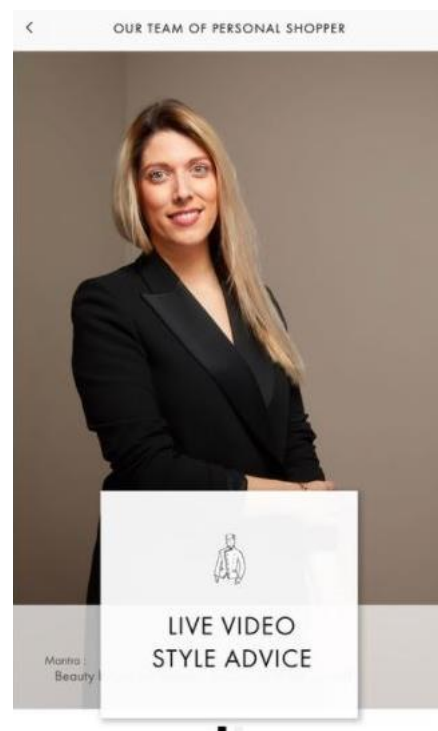
O espaço dedicado ao *look* parisiense do dia, *designers* emergentes e à moda *cult* têm o objetivo de promover o senso de exclusividade, além de manter a plataforma como ponto de referência de estilo e novas tendências. Para o grupo LVMH, o foco está no caráter único e atrativo dos artigos, isto é, na qualidade da oferta e não em sua quantidade.

O ambiente da plataforma ainda reproduz a loja *Le Bon Marché* em um desenho estilizado com um relógio central que indica o horário de Paris. O objetivo é refletir a mesma maestria visual e de **curadoria** que brinda a clientela *offline*.



Desenho do *Le Bon Marché* com a hora em Paris
Fonte: 24sevres.com

O usuário pode contar com serviço de entrega de até 3 dias e efetuar trocas ou devoluções via postagem ou em qualquer loja da marca adquirida. Além disso, o cliente dispõe da orientação personalizada de um estilista por *live vídeo*, *chatbot* ou *email* para que a experiência de compra não seja “solitária” e unilateral. A opção deste tipo de interação humana é considerada um diferencial da plataforma.



Jennifer: uma das *personal shoppers* do site e app
Fonte: 24sevres.com

Aliás, o conselho dos especialistas é tão importante para a *24 Sèvres* que, em comemoração ao primeiro aniversário, a plataforma fez um ensaio com dicas de moda da atriz Leila Bekhti. A celebridade francesa acentua a peculiaridade do charme que a plataforma oferece: “para mim, o estilo parisiense é prático, é o total anti-look. Somos mulheres únicas que têm seu próprio estilo. E é isto que devemos

desenvolver, não temos que copiar tendências, mas encontrar a nossa”. Este é o nicho que a *24 Sèvres* espera atender, o público interessado na mulher parisiense que consegue ser elegante, aparentemente sem muito esforço, e cuja idade está entre 28 e 45 anos.

Qual o valor das escolhas deste modelo de negócio até o momento? Em termos de vantagens competitivas, não obstante a **reputação** do grupo LVMH e o **apelo cultural** da *Le Bon Marché*, há que se considerar a presença marcante de rivais mais antigos na rede como a *farfetch*, a *net-a-porter* e a *matchesfashion.com*.

Apesar da aposta na combinação da experiência física e virtual, do estilo personalizado e da oferta de conteúdo sobre tendências, os dados do serviço de inteligência de marketing digital – *SmilarWeb* – indicam que, em fevereiro de 2018, o número de visitantes na *24 Sèvres* girou em torno de 150 mil. Um número ainda tímido se comparado aos 6.67 milhões da *FarFetch*, 2.5 milhões da *Net-a-Porter* e 1.15 milhões da *MatchesFashion*.

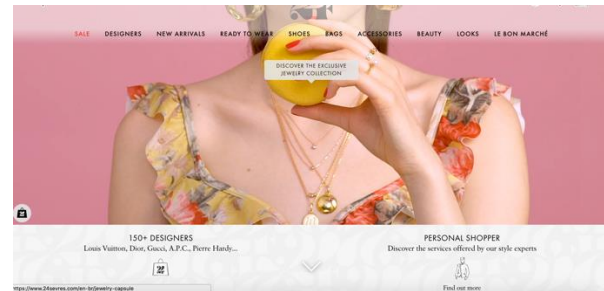
Número de visitantes no site em fevereiro de 2018	
24 SÈVRES	150 MIL
MATCHESFASHION	1.15 MILHÕES
NETAPORTER	2.5 MILHÕES
FARFETCH	6.67 MILHÕES

Fonte: Dados da Similar Web

Considerando seu lançamento em junho de 2017, os resultados da proposta da *24 Sèvres* como uma plataforma direcionada ao estilo de vida parisiense ainda estão por vir.

Ela está entre os destaques do relatório 2017 do LVMH sobre as *Maisons* do varejo. Este segmento – que inclui a *Le Bon Marché* – é responsável pela receita de 13.311 milhões de euros. É a segunda maior receita depois do segmento de moda e acessórios de couro que alcançou 15.472 milhões de euros.

Contudo, após o primeiro ano de operação, o executivo da plataforma se limita a informar que a maior parte da receita da *24 Sèvres* é proveniente das vendas internacionais. “Nunca imaginamos entregar em até 50 países a cada semana”, diz surpreso com a repercussão que atribui à mídia social.



Fonte: 24sevres.com

Com isto, pode-se dizer que há uma capacidade de geração futura de valor que merece ser acompanhada. O *Boston Consulting Group* (BCG) estima um crescimento da venda online de produtos de luxo de 12% até 2020. O cliente deste mercado deseja mais do que uma mostra de opções para o consumo tradicional, mas uma experiência inovadora de estilo. Ainda segundo o BCG “consumidores que compram tanto *online* quanto na loja física, geralmente gastam 50% mais do que aqueles que compram apenas *offline*”.

A tecnologia aliada à reputação, curadoria, nicho, experiência visual e apelo cultural são elementos que a *24 Sèvres* considera únicos em sua oferta de valor. Serão eles suficientes para sua longevidade?

Se não forem, talvez enfrente o mesmo destino da *eLuxury*. Se sim, há um potencial disruptivo no sucesso da plataforma na captação e atendimento de interesses específicos dos usuários, convertendo-os não só em adeptos do estilo proposto, mas em compradores e até mesmo mais propensos a visitar a loja física. Disruptivo para o tradicional *modus operandi* do grupo LVMH de alimentar seu crescimento com a aquisição de marcas de luxo europeias.

Referências



As informações foram retiradas e compiladas das seguintes fontes acessadas em maio e junho de 2018:

Site oficial LVMH e 24 Sèvres (inclusive versão aplicativo iOS, Facebook, Instagram, Twitter e Pinterest).

BOF (businessoffashion.com), Chantal Fernandez, 08/03/2017, Report: LVMH launches multi-brand e-commerce site. *The luxury conglomerate will position itself as a competitor to Net-a-Porter with its most ambitious e-commerce project since hiring Ian Rogers in 2015.*

BOF (businessoffashion.com), Bof Team, 13/04/2018, Can LVMH disrupt itself? *The world's largest luxury group has been slow to seize the digital opportunity. Now it is trying to disrupt itself before it's disrupted by others.*

BOF (businessoffashion.com), 29/06/2018, LVMH's new generation seeks change. *The multipronged group has shaken up its ranks of managers and designers, rolled out new e-commerce platform and become a patron of the French technology scene.*

Deloitte (deloitte.com), Os Poderosos do Varejo de Luxo 2018. *Estudo global da Deloitte traz o ranking das 100 maiores empresas mundiais do varejo de luxo e analisa as principais movimentações de mercado que impactam o setor.*

Financial Times (ft.com), Grace Cook, 06/06/2017, Inside 24 Sèvres: LVMH opens its first multi-brand internet store

Future of Fashion (futur404.com), Alan Joseph, 19/05/2017, Is LVMH's 24 Sèvres' launch the start of a new era? *Why it might be the industry's moment of truth*

New York Times News Service, Elizabeth Paton, 25/05/17, LVMH: O luxo a um clique.

wwd.com, Joelle Diderich, 18/05/2018, 24 Sèvres marks one-year anniversary with celebrity style tips. *The online retailer is preparing to launch a jewelry section and will soon add video to the site.*

Material elaborado pela prof. Karina Coleta, sob orientação do prof. Fabian Salum.