

**Desfilando nos pés das celebridades internacionais – A internacionalização da marca Schutz e as inovações no modelo de negócios do grupo Arezzo & Co.**

**Parading at the feet of international celebrities - The internationalization of the Schutz brand and the innovations in the Arezzo & Co. group business model**

**Moema Pereira Nunes**

ICHS - Universidade Feevale- Novo Hamburgo-RS

[moemanunes@hotmail.com](mailto:moemanunes@hotmail.com)

**Eduarda Bacarin Pereira Köche**

Universidade Feevale - Novo Hamburgo - RS

[eduardakoche@hotmail.com](mailto:eduardakoche@hotmail.com)

**Submissão:** 18/01/2019

**Aprovação:** 04/08/2020

## RESUMO

Este caso de ensino descreve a trajetória de internacionalização da Schutz, uma marca de calçados femininos do Grupo Arezzo & Co. Este processo é peculiar dentro do contexto da internacionalização de calçados brasileiros por dois aspectos. O primeiro é o desenvolvimento e posicionamento da marca dentro do próprio contexto da corporação. O segundo envolve a adoção do modo de entrada com o estabelecimento de lojas próprias nos Estados Unidos da América, representando assim uma operação *wholesale*. O caso se propõe a atender os seguintes objetivos de estudo: (a) proporcionar a compreensão de processo de internacionalização da marca Schutz; (b) compreender o modo de entrada utilizado pela empresa e, (c) revelar como o processo de internacionalização afeta o modelo de negócio do grupo Arezzo & Co. Este caso de ensino foi desenvolvido tendo em vista a sua aplicação em disciplinas de negócios internacionais e inovação, em cursos de graduação e pós-graduação, tais como Internacionalização de Empresas, Marketing Internacional e Gestão da Inovação.

**Palavras-chave:** caso de ensino; internacionalização; inovação em modelo de negócios; indústria calçadista; Schutz.

## ABSTRACT

This teaching case describes the internationalization trajectory of Schutz, a brand of women's footwear from the Arezzo & Co. Group. This process is peculiar within the context of the internationalization of Brazilian footwear by two aspects. The first is the development and positioning of the brand within the very context of the corporation. The second involves the adoption of the mode of entry with the establishment of own stores in the United States of America, representing a wholesale operation. The case aims to meet the following study objectives: (a) to provide an understanding of the internationalization process of the Schutz brand; (b) understand the input mode used by the company and (c) reveal how the internationalization process affects the business model of the Arezzo & Co. group. This case study

was developed focusing to its application in international business and innovation courses, in undergraduate and postgraduate courses, such as Business Internationalization, International Marketing and Innovation Management.

**Key words:** teaching case; internationalization; business model innovation; footwear industry; Schutz.

### Apresentação

Todos já ouvimos que o Brasil é um grande exportador de calçados e, talvez associado a isso, você também já tenha ouvido críticas sobre como que nossas empresas não têm tradição de agregar valor aos calçados e têm dificuldades em estabelecer marcas globais, por exemplo. Esse caso revela a trajetória de internacionalização da Schutz, uma marca de calçados femininos do Grupo Arezzo & Co., que vai de encontro a essa ideia. A trajetória da Schutz é peculiar dentro do contexto da internacionalização de calçados brasileiros por dois aspectos. O primeiro é o desenvolvimento e posicionamento da marca dentro do próprio contexto da corporação. O segundo envolve a adoção do modo de entrada com o estabelecimento de lojas próprias nos Estados Unidos, com ações fortes em comunicação para o posicionamento da marca no mercado global.

Através do caso será possível compreender o processo de internacionalização da marca Schutz, o modo de entrada utilizado pela empresa, bem como o impacto do processo de internacionalização no modelo de negócio do grupo Arezzo & Co. Esse último item é o nosso objetivo principal e, para que possamos alcançá-lo precisamos iniciar o caso apresentando o grupo Arezzo & Co. Na sequência é apresentada a marca Schutz e o seu processo de internacionalização.

### O grupo Arezzo & Co.

O grupo Arezzo & Co. é líder no setor de calçados, bolsas e acessórios no Brasil. Tendo iniciado suas operações em 1972, com o foco no calçado masculino, hoje compreende seis marcas voltadas exclusivamente para o mercado feminino: Arezzo, Schutz, Alexandre Birman, Anacapri, Fiever e Alme. Com uma produção de 14,5 milhões de pares de calçados e 1,8 milhão de bolsas (dados do quarto trimestre de 2019), possui mais de 3.000 pontos de venda e, em 2016, obteve 12% de *market share*. O desenvolvimento de coleções através de sua eficiente cadeia de suprimentos permite a criação de 11.500 modelos ao ano, com um *lead time* de 40 dias, resultando entre 15 e 18 lançamentos por ano. Mesmo contando com 2.465 funcionários, 90,3% de sua produção é terceirizada (APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL 4T19, 2020).

Seu histórico pode ser dividido em cinco momentos:

- a) Fundação e Estruturação, que inicia em 1972 com foco em produto e marca, permanecendo ao longo de toda a década de 1970. Tendo sido nos últimos anos desta que a empresa obteve o primeiro modelo de sapato de sucesso nacional.
- b) Era Industrial, durante a década de 1980, quando foi implementado o modelo industrial verticalizado ainda em Minas Gerais. A empresa já contava com 2.000 funcionários e produzia 1,5 milhão de pares de calçados por ano.
- c) Era Varejo, nos anos 1990, quando além deste foco, houve a transferência do P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e *outsourcing* da produção para o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. A empresa iniciou seu processo de expansão através de franquias, abriu sua primeira *flagship store* na Rua Oscar Freire em São Paulo, incorporou o conceito de *fast fashion* ao negócio, bem como centralizou sua operação comercial em

São Paulo. Nesta década houve a criação da marca Schutz, ainda de forma separada da Arezzo.

- d) Era Corporativa, nos anos 2000, é representada pela definição de marcas específicas para cada público alvo, envolvendo o lançamento das marcas Anacapri e Alexandre Birman, e a fusão das marcas Arezzo e Schutz, criando o grupo Arezzo & Co, com a participação do fundo Tarpon Investimentos. Este período é marcado ainda pela expansão dos canais de distribuição e pelo fortalecimento da cadeia de suprimentos.
- e) Empresa referência do setor que inicia em 2011. Em fevereiro de 2011 ocorreu o IPO do grupo, e as ações do grupo voltaram-se para a sua consolidação como líder de mercado (APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, 2017).

As marcas do grupo Arezzo & Co representam uma plataforma para o crescimento em diferentes segmentos. Estas marcas são caracterizadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Características gerais das marcas do grupo Arezzo & Co.

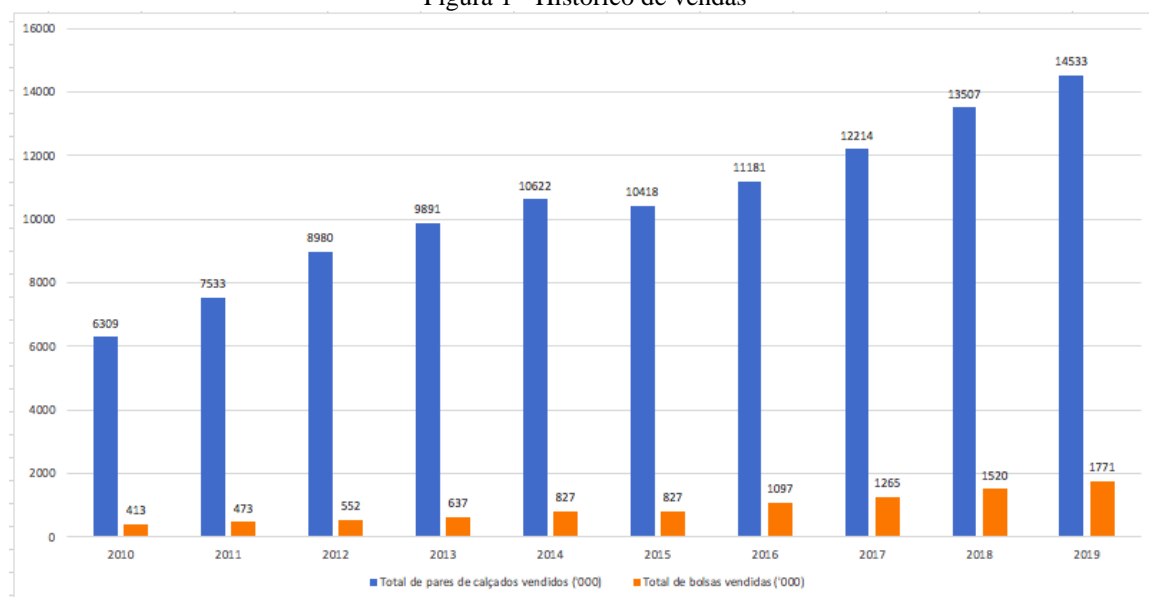
|                               | Arezzo   | Schutz   | Anacapri  | Alexandre Birman  | Fiever                                      | Alme  |
|-------------------------------|--|--|---|---|---|---|
| Fundação                      | 1972   | 1995   | 2008  | 2009  | 2015  | 2018  |
| Perfil                        | <i>Trendy</i><br>Novo<br>Fácil de usar<br>Eclético | <i>Fashion</i><br><i>Up to date</i><br>Ousada<br>Provocativa | <i>Pop</i><br>Sapatos flat<br>Acessível<br>Colorida | <i>Design</i><br>Exclusividade<br>Identidade<br>Sedução | <i>Casual</i><br>Jovem<br>Urbana<br>Moderna | <i>Conforto</i><br>Bem-estar<br>Beleza<br>Autocuidado |
| Público feminino alvo         | 16 - 60 anos                                       | 18 - 40 anos   | 12 - 60 anos  | 20 - 45 anos  | 15 - 30 anos                                | 30 a 60 anos  |
| Preço no ponto de venda       | R\$ 240,00/par                                     | R\$ 380,00/par   | R\$ 140,00/par                                      | R\$ 1.500,00/par  | R\$ 320,00/par                              | R\$ 230,00/par  |
| Volume de vendas <sup>1</sup> | R\$ 1.001,7 milhões                                | R\$ 647,2 milhões  | R\$ 261,1 milhões                                   | R\$ 106,5 milhões                                       | R\$ 31 milhões                              | R\$ 15,8 milhões                                      |
| % Receita Bruta               | 48,5%  | 31,4%  | 12,6%   | 5,2 %   | 1,5%  | 0,8%  |

Fonte: Elaborado a partir de Apresentação Institucional 4T19 (2020)

O portfólio de produtos do grupo Arezzo & Co. compreende calçados e bolsas, e o histórico de vendas de 2010 a 2019 é apresentado na Figura 1. Neste período houve um crescimento 428% na venda de bolsas, e de 230% no total de pares de calçados comercializados. No ano de 2019, o total de pares vendidos chegou a 14,5 milhões e de bolsas a 1,7 milhões de unidades.

<sup>1</sup> Receita bruta incluindo o mercado externo. Inclui apenas a receita das marcas.

Figura 1 - Histórico de vendas



Fonte: Elaborado a partir de Earnings Release Arezzo&Co 4T19 (2020), Earnings Release Arezzo&Co 4T18 (2020), Arezzo&Co (2017)

Complementando as informações anteriores, é possível observar os diferentes canais de distribuição de cada marca e suas participações no faturamento da empresa. A Tabela 2 apresenta o número de pontos de venda de cada marca, conforme o tipo de operação.

Tabela 2 - Canal de distribuição por marca do grupo Arezzo & Co.

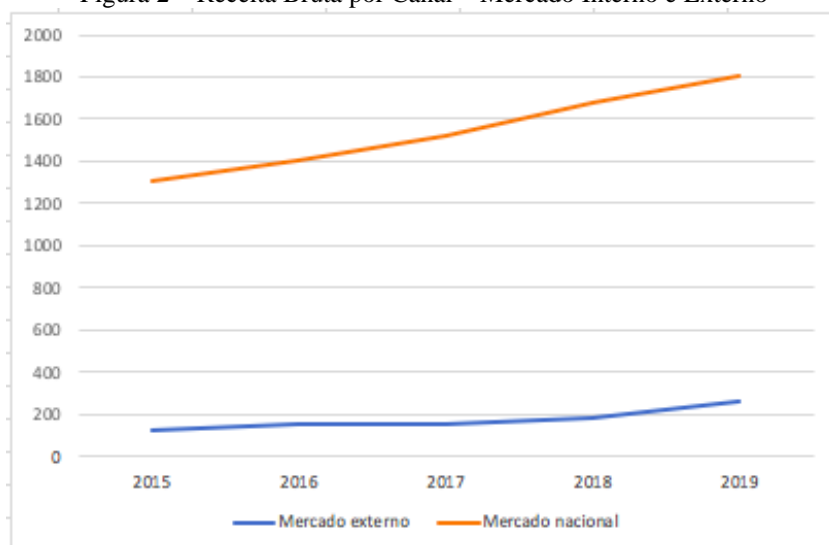
|                                | Arezzo | Schutz | Anacapri | Alexandre Birman | Fiever | Ame |
|--------------------------------|--------|--------|----------|------------------|--------|-----|
| Lojas próprias                 | 10     | 17     | 3        | 6                | 5      | 3   |
| Franquias nacionais            | 432    | 72     | 185      | -                | 1      | 1   |
| Lojas multimarcas              | 1.185  | 1.062  | 1.643    | 25               | 442    | 283 |
| Exportações e <i>wholesale</i> | 75*    | 136*   | 19*      | 44*              | 2*     | -*  |

Fonte: Elaborado a partir de Apresentação Institucional 4T19 (2020), Apresentação Institucional 3T18 (2020) e Apresentação Institucional 3T17 (2017).

No mercado brasileiro, a Arezzo & Co. possui 699 franquias em mais de 250 cidades, 2.646 clientes multimarcas em 2.590 cidades, e 44 lojas próprias. Ao analisar o faturamento pelo recorte do canal de distribuição, constata-se que 43,6% da receita bruta na análise de terceiro trimestre de 2019 foi proveniente das franquias, 20,5% das lojas multimarcas, 12,9% das lojas próprias, 10,4% do comércio eletrônico, 0,1% de outros canais, 9,9 % da operação nos EUA e 2,6% de exportações (APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL 4T19, 2020).

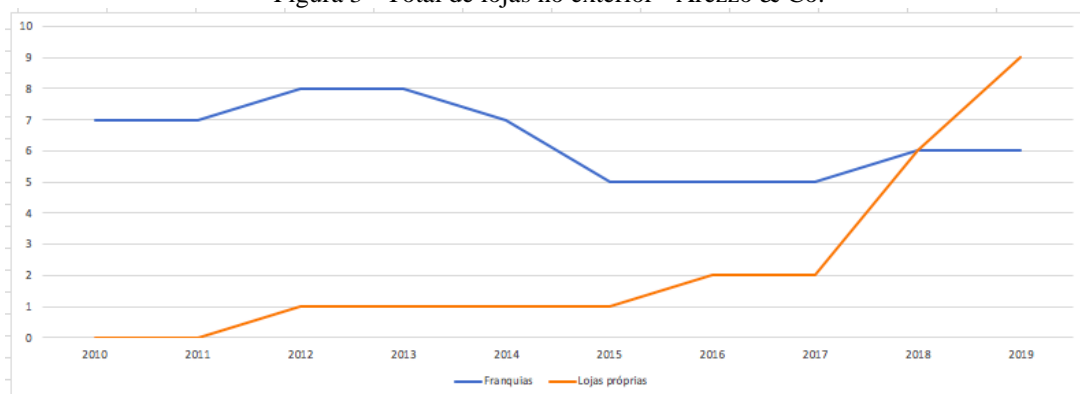
Com relação à atuação internacional do grupo Arezzo & Co, entre 2015 e 2019 houve um aumento da participação do mercado externo no faturamento do grupo de 8,9% em 2015, equivalente a R\$ 128 milhões, para 12,55% em 2019, equivalente a R\$ 259 milhões. Na Figura 2 é possível observar esta evolução. Já na Figura 3 é possível observar o histórico no número de franquias e lojas próprias entre 2010 e 2019.

Figura 2 – Receita Bruta por Canal – Mercado Interno e Externo



Fonte: Elaborado a partir de Earnings Release Arezzo&Co 4T19 (2020), Earnings Release Arezzo&Co 4T18 (2020), Arezzo&Co (2017)

Figura 3 - Total de lojas no exterior - Arezzo & Co.



Fonte: Elaborado a partir de Earnings Release Arezzo&Co 4T19 (2020), Earnings Release Arezzo&Co 4T18 (2020), Arezzo&Co (2017)

### Modelo de Negócio do grupo Arezzo & Co.

O modelo de negócio da Arezzo & Co. tem como premissa o foco no cliente, buscando a antecipação dos desejos de consumo da mulher brasileira, dividido em cinco pilares.

O primeiro é denominado “*Habilidade para inovar*” por meio de P&D. O grupo mantém um constante monitoramento das tendências dos principais centros de consumo mundial, o que sustenta a criação de um grande número de produtos em cada coleção através de uma equipe interna de P&D. Por ano são desenvolvidos aproximadamente 11.500 modelos, que serão gradualmente selecionados pela equipe de produtos. Cerca de 7.245 modelos são apresentados para a equipe comercial, para finalmente se chegar à produção de cerca de 5.980 modelos.

O segundo pilar compreende um “*Sólido Programa de Comunicação e Marketing*”. A estratégia de comunicação, integrada e expressiva, envolve desde a criação das campanhas até o ponto de venda. Destaca-se a forte presença nas redes sociais e mídia digital – mais de 12 milhões de *followers* no Instagram e Facebook, e mais de 4 milhões de acesso ao site por mês. O marketing nos pontos de venda compreende a constante realização de eventos de moda e comportamento. Conteúdos direcionados de forma personalizada são disponibilizados através

das ferramentas de comunicação digital. Além disso, a estratégia de marketing envolve a constante presença de suas marcas na mídia especializada por meio da vinculação da marca a artistas em destaque (*influencers*). O relacionamento com celebridades nacionais e internacionais assegura uma forte presença na imprensa. As lojas são constantemente modificadas para incorporar o conceito de cada nova coleção e inspirar novos desejos de compra. Este processo acontece de forma padronizada, sendo atualizada simultaneamente em todo o Brasil a cada nova coleção. Estas ações respeitam as peculiaridades de cada uma das seis marcas do grupo, a saber:

- a) Arezzo: Fachada forma o símbolo “ZZ” da marca, aumento em 50% do número de modelos expostos, produtos em destaque no centro da loja, iluminação que realça o produto, e a melhor distribuição dos móveis permite maior conforto aos clientes.
- b) Schutz: Jaquetas e acessórios, campanhas e ações de marketing, destaque para o produto, e produtos diferenciados.
- c) Anacapri: Exposição de uma ampla variedade de produtos, e estoque na área de vendas (redução da necessidade de área de estoque nas lojas).
- d) Alexandre Birman: Atmosfera de joalheria, experiência privativa de compra, e foco em exclusividade, design e materiais altamente selecionados.
- e) Fiever: Espaço experimental e criativo, interação com clientes, e experiência colaborativa.
- f) Alme: Experiências sensoriais, *wellness* (conforto + beleza) e conceito atemporal.

O terceiro pilar envolve um “*Supply Chain Ágil e Eficiente*” através de estratégias de *sourcing* e logística. A Arezzo & Co. conta com um modelo de abastecimento flexível, com uma fábrica própria com capacidade anual de 1,1 milhões de pares de calçados, e uma estratégia de terceirização da produção complementar, gerando agilidade, flexibilidade e escalabilidade de produção. O modelo de *outsourcing* por meio de fábricas e ateliers independentes reduz a necessidade de investimento em capacidade instalada, além de otimizar a produção utilizando a melhor mão de obra disponível em cada especialidade – 90,3% da produção é terceirizada. O fornecimento às fábricas e aos ateliers independentes de parte da matéria-prima necessária à produção é realizado pela organização, o que propicia ganhos de escala na compra dos insumos, bem como a qualidade e uniformidade dos materiais utilizados através de processos de certificação e auditoria de fornecedores. O sistema logístico prioriza ainda a distribuição de forma coordenada para todas as lojas, mantendo uma estrutura de distribuição com capacidade de movimentar algumas dezenas de milhares de peça por dia.

O quarto pilar do modelo de negócios está justamente relacionado com uma “*Estratégia de Distribuição Nacional*” do tipo multicanal. As lojas próprias estão localizadas de forma estratégica para melhor absorver a demanda de seus produtos e visam, principalmente, o aprimoramento do conhecimento sobre o varejo. Por meio delas, a Arezzo & Co. aumenta a capacidade de interagir com o cliente final e desenvolve ainda mais os processos de varejo e gestão do ponto de venda. As lojas *flagship*, em especial, são uma excelente ferramenta de visibilidade e promoção das marcas, intensificando as demais ações de marketing e propaganda do grupo. As lojas próprias visam dar maior visibilidade de marca aliada à eficiência operacional. A interação direta com os clientes nas lojas próprias permite o desenvolvimento de competências de varejo, as quais são refletidas nas lojas franqueadas. Já as lojas multimarcas colaboram com a ampliação da capilaridade da distribuição e visibilidade das marcas, ampliando a presença no varejo. Esta estratégia de multicanais compreende assim franquias, lojas multimarcas, lojas próprias, *e-commerce* e o mercado externo.

O último pilar compreende os esforços de gestão voltados para a “*Administração Experiente e com Incentivos Baseados em Resultados*”. A cultura da meritocracia impera na corporação, juntamente com uma equipe de profissionais com *expertises* complementares, em um ambiente que preza o perfil participativo, incentivando discussões e a disseminação da

informação. Envolvimento e paixão são princípios que movimentam a Arezzo&Co (APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, 2017).

O modelo de negócios da Arezzo & Co. revela o respeito à individualidade complementar de suas marcas ao longo da trajetória da organização. Retomando o foco na estratégia multimarca e multicanal com foco no mercado externo, este não é o foco das marcas Anacapri e Fiever. Para a Arezzo, o foco externo está nos *key accounts*. Os maiores esforços internacionais estão nas marcas Alexandre Birman e na Schutz. A Schutz representa um projeto-piloto de internacionalização nos EUA através de *wholesales* e da exportação para lojas multimarcas. Para entender melhor o motivo deste foco, a seguir a história da Schutz é apresentada.

### A Schutz

A Schutz foi fundada em agosto de 1995 por Alexandre Birman, atual CEO da Arezzo & Co. O herdeiro da organização, então com 18 anos, viu a oportunidade de criar uma marca, inicialmente independente da Arezzo, voltada para esportes *outdoor*. A ideia surgiu em uma participação numa feira de calçados italiana quando Alexandre “encantou-se” por uma palmilha anatômica de cortiça e borracha, voltada para praticantes de *mountain bike*. Esta ideia inicial não foi bem aceita pelo então presidente da Arezzo, Anderson Birman. “*Ele me disse que o sapato era esportivo demais para a empresa e me sugeriu montar meu próprio negócio. Foi assim que criei a Schutz, palavra alemã que significa proteção*” (Alexandre Birman, em entrevista para a Revista Época em setembro de 2012). Este foco de produto foi transferido para calçados *fashion* femininos, agregando ainda bolsas ao portfólio de produtos nos anos subsequentes (AREZZOCO, 2018).

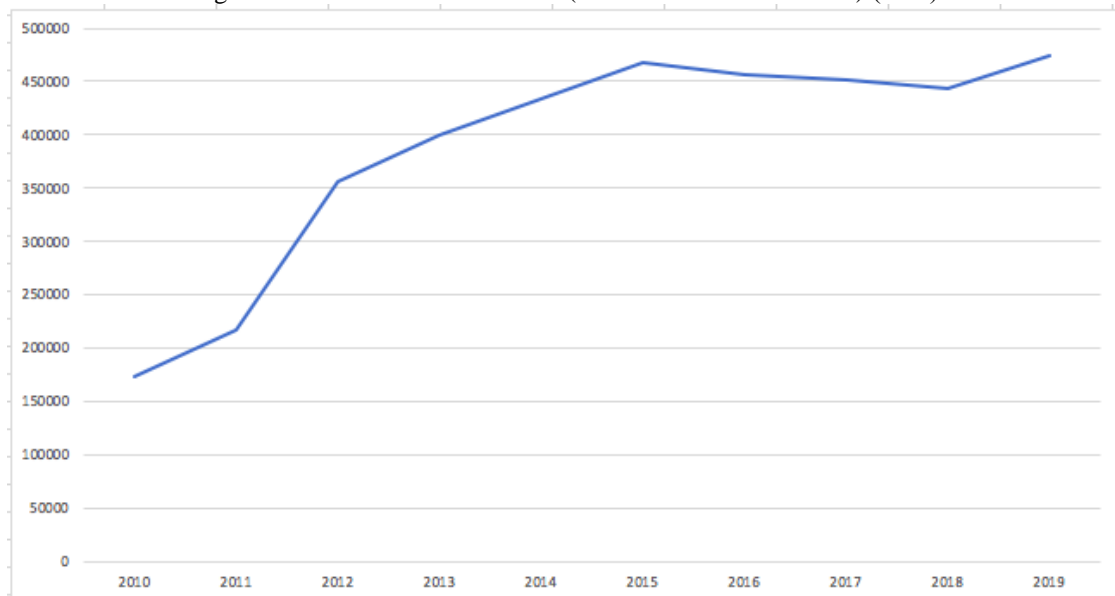
A Schutz tem a missão de oferecer um conceito de produtos conectados ao design, qualidade, moda e liberdade de expressão. A essência para isso é o investimento significativo em pesquisas de tendências, desenvolvimento de novos materiais e tecnologias para a criação do seu portfólio de produtos. Os produtos da Schutz buscam “refletir o espírito da mulher jovem contemporânea – sexy e irreverente – que ousa e desafia o que é consenso” (AREZZOCO, 2018).

A Schutz tem como foco as consumidoras entre 20 e 40 anos, das classes A e B+, que adquirem calçados dentro de um conceito de “luxo acessível”. Para satisfazer este público, a empresa precisa ter um processo de desenvolvimento rápido (quatro semanas) para acompanhar a velocidade das mudanças e tendências internacionais. “*Temos controle total da cadeia, do suprimento ao varejo, e a capacidade de absorver e explorar as informações. (...) Não fazemos transposições literais; pegamos a informação e colocamos do nosso jeito nas peças, agregando outros valores*” (Alexandre Birman, em entrevista à Revista Época, set. 2012) (ASTUTO, 2012). Os calçados da marca Schutz estão posicionados com um preço, em média, 35% superior ao da marca Arezzo (AYRES, 2012). Além do apelo às tendências de moda do público jovem, o apelo à marca tornou-se um dos diferenciais competitivos da Schutz.

Em 2007 ocorreu a entrada do fundo de *Private Equity* Tarpon Investimentos com a aquisição de 25% do grupo Arezzo & Co, o qual foi fundado no mesmo período através da incorporação da marca Schutz e a fusão das empresas. A união da Arezzo e da Schutz, juntamente com a entrada do fundo de investimentos, gerou sinergia à gestão familiar e complementariedade ao portfólio de marcas. Complementando este processo de institucionalização, em fevereiro de 2011, a Arezzo & Co se tornou uma companhia aberta, com ações negociadas no Novo Mercado da BM&FBovespa (AREZZOCO, 2017). Dado este perfil, informações corporativas tornaram-se públicas, o que permite o estudo aprofundado da empresa. Uma das informações divulgadas pela empresa é a sua receita bruta por marca. Na Figura 4 é possível observar os dados do período 2010-2019. Em 2019 o faturamento da

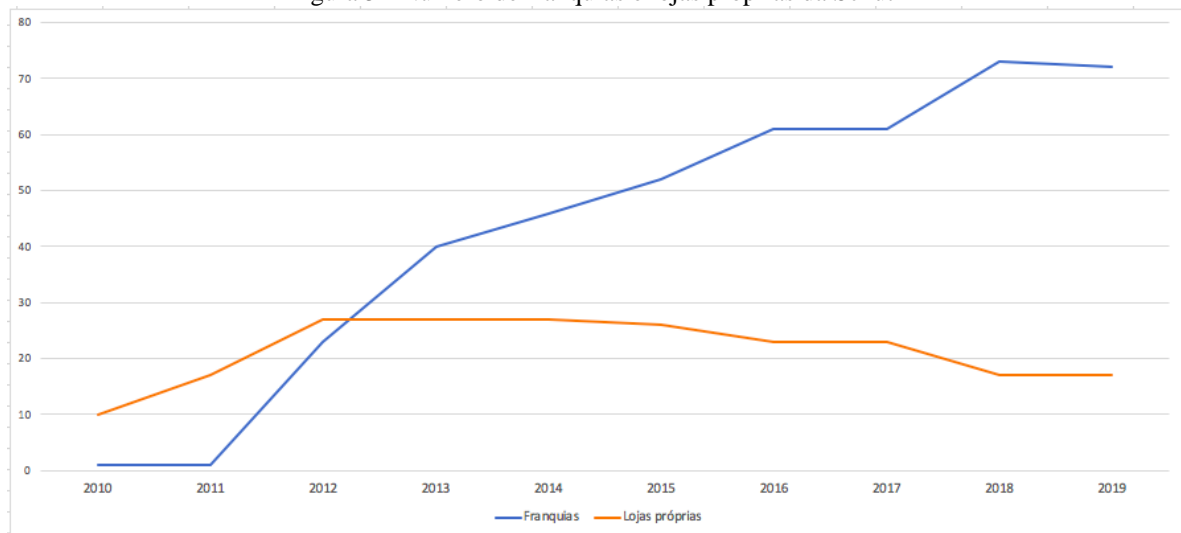
Schutz alcançou R\$ 474 milhões. Também é possível analisar o crescimento da empresa ao longo deste período através da identificação do número de franquias e lojas próprias, conforme a Figura 6. Importante destacar que estas informações incluem dados dos mercados externo e interno.

Figura 4 - Receita Bruta da Schutz (mercado externo e interno) ('000)



Fonte: Elaborado a partir de Earnings Release Arezzo&Co 4T19 (2020), Earnings Release Arezzo&Co 4T18 (2020), Arezzo&Co (2017)

Figura 5 - Número de franquias e lojas próprias da Schutz



Fonte: Elaborado a partir de Earnings Release Arezzo&Co 4T19 (2020), Earnings Release Arezzo&Co 4T18 (2020), Arezzo&Co (2017)

O crescimento da Schutz tem se consolidado com a apoio direto do seu processo de internacionalização, seja tanto pelos canais de comercialização, como pelo processo de aprendizagem decorrente da exposição internacional.

### A internacionalização da Schutz

A internacionalização da Schutz inicia em 2002 por meio de exportações decorrentes de uma encomenda de 30 mil pares feita pela gigante canadense Aldo numa feira em Las



Vegas no ano anterior (ASTUTO, 2012). Este era o “modelo de negócio” para exportação tradicional da Arezzo. A mudança neste modelo ocorre apenas em setembro de 2012 quando é inaugurada a *flagship store* na Madison Avenue em Nova York. Embora o conceito de *flagship store* já estivesse sendo utilizado pela empresa no Brasil, esta foi a primeira loja própria da Arezzo & Co. no exterior. Trata-se um investimento do tipo *greenfield* – *wholesale*, ainda pouco explorado em associação com o conceito de *flagship store* pelas empresas brasileiras, em especial as do setor de calçados.

A abertura desta primeira loja representou um esforço para a consolidação do *branding* da Schutz, aumentando sua percepção para os diferentes públicos nacionais como internacionais. Os EUA representam o maior mercado de calçados femininos do mundo e a Schutz apresentou como proposta estratégica de diferencial competitivo, naquele momento, ao ofertar produtos a preços atrativos que estivessem aliados à qualidade e conteúdo *fashion* similares dos grandes *players* de luxo internacionais. A realização desta operação era um “sonho” da companhia, conforme afirma Anderson Birman, presidente da Arezzo, em 2012: “O investimento faz parte de um sonho antigo” (AYRES, 2012).

Segundo publicação na Revista Época em setembro de 2012, foi realizado um investimento de 2,5 milhões de dólares para a abertura desta unidade, de 110 metros quadrados, e a 36ª da marca Schutz. Foram criados 500 modelos de sapatos exclusivamente para a internacionalização da empresa. Mais que uma loja, tratava-se de um laboratório de ideias para a companhia, na qual buscava-se testar produtos e a interação entre consumidores e revendedores (ASTUTO, 2012). Esta unidade apresenta uma estrutura moderna e inovadora, na qual o cliente pode escolher o produto e efetuar a compra através do seu próprio celular. Não sendo mais necessário o processo tradicional de “passar no caixa”.

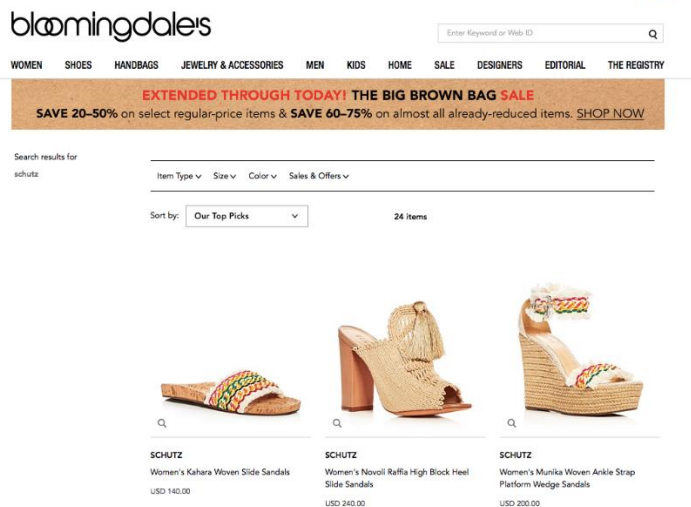
O posicionamento da marca no mercado norte-americano parte da identificação de uma oportunidade de oferta de calçados na faixa de 200 dólares.

*“É um novo preço para o mercado norte-americano, que tem extremos muito grandes. Há sapatos abaixo de 100 dólares, com qualidade questionável e importação da China, ou acima de 350 dólares, feitos na Europa. (...) O Brasil com certeza tem uma equação de custo benefício excepcional para o sapato produzido aqui. Com esse valor, vamos oferecer um produto todo feito em couro”* (Alexandre Birman, então vice-presidente da Arezzo) (AYRES, 2012).

Esta inauguração foi acompanhada de fortes ações de marketing, que incluíram a contratação de uma empresa norte-americana de relações públicas voltada para marcas internacionais de luxo, distribuição de ingressos VIPs para shows, participação da marca em eventos específicos de moda e a visita de quatro blogueiras de destaque nos EUA para uma “imersão” na marca no Brasil (ASTUTO, 2012). Cabe destacar que no mesmo ano em que a Schutz se instalou no mercado externo com sua loja própria, também houve a preocupação com as unidades brasileiras. Nos 12 meses anteriores à abertura da loja em Nova York, 90% das lojas no Brasil foram reformadas (AYRES, 2012).

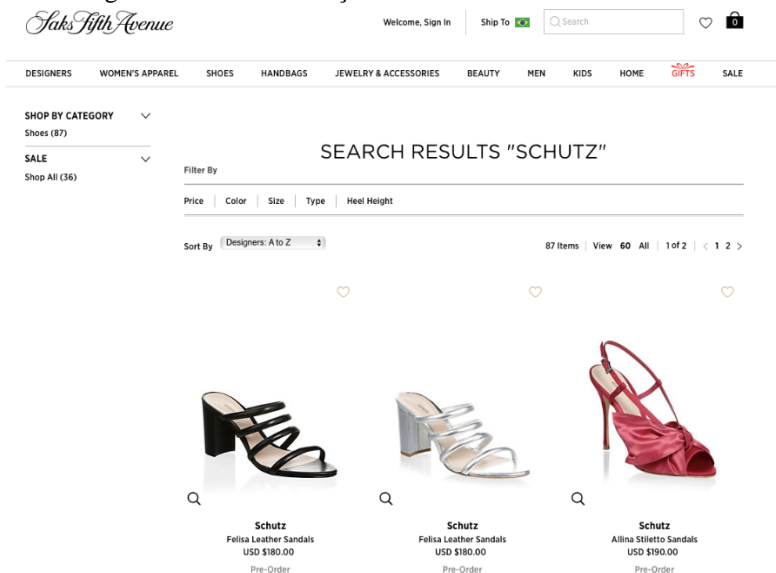
Além da internacionalização através de loja própria, no mesmo ano a Schutz expandiu sua oferta em lojas de departamentos internacionais nos EUA. Atualmente, é possível encontrar os produtos da marca em lojas como a Bloomingdale’s e a Saks Fifth Avenue, tanto físicas como em seus *e-commerces*. Nas Figuras 6 e 7 é possível observar a oferta de calçados da Schutz nestas multimas. Com relação à venda online, a Schutz possui seu próprio website para a venda dos seus calçados no mercado norte-americano (FIGURA 8).

Figura 6 – Oferta de calçados no site da Bloomingdale's



Fonte: Bloomingdale's (2018)

Figura 7 – Oferta de calçados no site da Saks Fifth Avenue



Fonte: Saks Fifth Avenue (2018)

Figura 8 - Loja online da Schutz para o mercado norte-americano



Fonte: Schutz (2018)

Em abril de 2016 foi inaugurada a segunda *flagship store* no mesmo modelo de operação *greenfield – wholesale* nos EUA, desta vez na cidade de Los Angeles, num espaço de 250 metros quadrados (GLAMURAMA, 2016a). A loja da Califórnia representou o

posicionamento da empresa no chamado “cinturão solar”, que compreende coleções para climas tropicais, com modelos mais coloridos e quentes. A loja de NY sempre exigiu da empresa um posicionamento de seus produtos mais voltados para um clima mais frio, sóbrio, o que contrasta com a nova loja.

Quando da abertura da segunda unidade nos EUA, em 2016, a Arezzo & Co. divulgou que esta era a segunda etapa de um plano mais audacioso para consolidar a internacionalização da marca naquele mercado. Conforme entrevista dada por Alexandre Birman à agência Reuters, haveria um mapeamento com pelo menos 30 shoppings e pontos comerciais nos EUA para a abertura de novas unidades. Ainda naquele ano, havia a perspectiva de que esta consolidação ocorresse em 2017, o que não aconteceu. Ao mesmo tempo já havia a consciência de que um período mínimo de mais três anos seria necessário para consolidar a marca Schutz no exterior e, então, iniciar a conquista de um novo mercado alvo no exterior.

Os calçados da Schutz têm, desde então, avançado no mercado internacional desfilando nos pés de modelos e celebridades internacionais. Um exemplo é a *it-girl* Olivia Palermo, que tem ao longo dos anos utilizado os calçados da marca como estratégia de marketing estruturada da organização (FIGURA 9). O modelo “Juliana”, divulgado por Olivia Palermo, teve uma sequência de três semanas de postagens no Instagram com a mensagem “*I’m in love with my Schutz*”.

Figura 9 - Olivia Palermo em divulgação do modelo Juliana



Fonte: Whowhatwear (2015)

Outra exposição foi a utilização de um modelo de sandália pela Duquesa de Cambridge, Kate Middleton, em julho de 2016, num jantar beneficente do ArtFund Museum, no Museu de História Natural em Londres (FIGURA 10). O modelo foi renomeado como “Kate” após esta ocasião. Este segundo exemplo não foi uma ação de marketing da empresa, dado que a família real não realiza este tipo de ação.

Figura 10 - Modelo usado pela Duquesa de Cambridge em 2016



Fonte: Glamurama (2016)

As operações da Schutz iniciadas em 2012 representaram o início de um novo caminho para o grupo Arezzo & Co:

*“A partir dessa loja, aprendemos o ciclo do mercado americano, a dinâmica de lançamentos e hoje temos uma equipe de criação de produtos baseada em Nova York. (...) Por meio de stylists, profissionais que fazem o ‘look’ das celebridades, a Schutz conseguiu estar nos pés de várias figuras famosas, como Kendall Jenner (das irmãs Kardashian), a cantora Britney Spears e a Duquesa de Cambridge, Kate Middleton”* (Alexandre Birman, em LUZ, 2016).

Ainda em 2016, a Schutz obteve um grande reconhecimento internacional nos EUA com o prêmio *“Brand of the Year”*, recebido da Footwear News, importante veículo de comunicação do setor naquele país. Esta premiação é conhecida como o *“Oscar do calçado”*. Na ocasião, o CEO da marca dedicou o prêmio à *“it-girl Olivia Palermo”*, a qual apresentou a premiação calçando o hit da Schutz, a sandália *“Juliana”* (SILVA, 2016).

No final de 2017, a cantora Lady Gaga postou em seu Instagram sua foto usando um modelo da Schutz (FIGURA 11). Segundo declaração do diretor financeiro do grupo à Revista Exame publicada em 14 de dezembro de 2017, não foi uma publicação paga, ou seja, trata-se de uma divulgação gratuita para a empresa. O valor estimado para uma publicação deste tipo é de 100 mil dólares. Para aproveitar a oportunidade, a empresa *“rapidamente encheu um avião e mandou-o para os EUA”* (SCIAUDONE; SAMBO, 2017).

Figura 11 - Publicação da cantora Lady Gaga em seu Instagram em dezembro de 2017



Fonte: Instagram

Embora não estejam disponíveis os dados da receita bruta individual da Schutz segmentada por mercado externo e interno, os dados consolidados do grupo podem revelar o crescimento internacional da marca. O histórico da receita bruta do grupo Arezzo & Co. foi apresentado anteriormente na Figura 2.

No ano de 2017, a Schutz abriu uma subsidiária nos Estados Unidos com uma equipe de 25 profissionais em Nova York. Para 2018, os planos incluíam a abertura das primeiras unidades não *flagship stores*, provavelmente na costa leste americana. Considerando que se trata de um período turbulento para o mercado de calçados nos EUA, quando empresas como Michael Kors e Kate Spade anunciam fechamento de lojas, e a Federação Nacional de Varejo anuncia a previsão de redução das vendas no varejo em decorrência da alteração dos valores de renda pessoal e consumo, a Schutz ousa em sua expansão internacional (SCIAUDONE; SAMBO, 2017). Conforme declaração do diretor financeiro do grupo Arezzo & Co. para a Revista Exame: “Estamos sólidos financeiramente. Somos um forte gerador de caixa e temos uma estrutura extremamente eficiente de capital de giro” para sustentar o crescimento nos Estados Unidos (SCIAUDONE; SAMBO, 2017).

Conforme afirmou Alexandre Birman em entrevista para a revista StyLife em agosto de 2017: “Estamos começando ainda, o mundo é muito grande. Acreditamos que o Brasil é um país rico. Temos um potencial de crescimento internacional que está só começando”.

Esta estratégia começou a ser implementada com a abertura, em maio de 2018, da sua terceira unidade nos EUA, uma *pop up store* no bairro SoHo em Nova York. A loja possui espelhos de Identificação por Radiofrequência (RFID), capazes de dar ao cliente um feedback imediato sobre *styling*, integração de estoque exclusiva (*omnichannel*), que permite a interface entre compras *on* e *offline*, e estação de personalização de tênis e linha de produtos exclusiva. No período entre o terceiro trimestre de 2017 e o terceiro trimestre de 2018, a operação nos Estados Unidos cresceu 49,7%, enquanto que as exportações cresceram 39,4%.

## Síntese das Notas de Ensino

### Objetivos educacionais e utilização recomendada do caso

O caso se propõe a atender os seguintes objetivos de estudo:

- Proporcionar a compreensão de processo de internacionalização da marca Schutz;
- Compreender o modo de entrada utilizado pela Schutz; e,
- Revelar como o processo de internalização afeta o modelo de negócio do grupo Arezzo & Co.

Os dois primeiros objetivos têm caráter descritivo a partir da leitura do caso. Objetivou-se apresentá-los desta forma tanto para que fosse possível a sua aplicação direta com esse fim em sala de aula, bem como para que fosse possível apresentar os subsídios necessários para a análise do terceiro objetivo, este sim de caráter interpretativo quanto a sua aplicação.

Este caso de ensino foi desenvolvido tendo em vista a sua aplicação em disciplinas de negócios internacionais, que envolvam tanto o tema estratégias de internacionalização como marketing internacional. O contexto do caso pode ser associado com os conteúdos de modos de entrada internacional e posicionamento de marca. Além disso, o caso de ensino é indicado para o estudo do tema inovações em modelos de negócio dentro de disciplinas da área de inovação nos cursos de administração de empresas e áreas relacionadas. Disciplinas sugeridas para uso do caso: Internacionalização de Empresas. Marketing Internacional. Gestão da Inovação.

### Fonte dos dados

O caso de ensino foi totalmente desenvolvido a partir de dados secundários. Apesar dos pesquisadores terem tido um contato direto com a organização para o desenvolvimento de estudos, optou-se pelo desenvolvimento do caso de ensino a partir de dados secundários tendo em vista a ampla disponibilidade dos mesmos. Os dados secundários foram obtidos a partir de informações institucionais disponibilizadas no site corporativo do grupo Arezzo & Co, em especial relatórios voltados para os acionistas da empresa, e em publicações nas quais constassem entrevistas com os gestores da empresa. Por se tratar de uma empresa de capital aberto, há uma grande quantidade de informações organizacionais disponíveis online.

### Sugestões de questões para discussão

Sugere-se aos professores que iniciem a discussão do caso pela recomendação da leitura individual pelos alunos para a posterior discussão do caso em pequenos grupos de alunos. Essa discussão pode ser orientada pelas questões apresentadas a seguir. Por se tratar de uma empresa cuja presença na imprensa é recorrente, sugere-se que neste momento os alunos sejam estimulados à busca de informações complementares sobre as ações da empresa. A partir desta busca de dados atualizados sugere-se a discussão em sessão plenária, orientada pelo professor.

Possíveis questões que podem ser colocadas para discussão do caso:

- O que motivou o processo de internacionalização da Schutz?
- Porque a escolha de diversificar o modo de entrada com a instalação de uma *flagship store*?
- Quais os benefícios desse novo modo de entrada em comparação com o modelo anteriormente adotado de exportação para lojas multimarcas?
- Qual a importância das decisões de posicionamento de marca para a escolha do modo de entrada?

- e) De que forma o modelo de negócios do grupo Arezzo & Co. sustenta o processo de internacionalização da Schutz?
- f) De que forma a internacionalização da Schutz influencia o modelo de negócios do grupo Arezzo & Co.?
- g) Qual a importância da capacidade de inovação no modelo de negócios num processo de internacionalização?
- h) De que forma a presença do gestor como empreendedor internacional influenciou o processo de internacionalização da Schutz?

### **Análise do caso**

Considerando que os dois primeiros objetivos do caso de ensino são descritivos, a análise do caso recai no impacto da internacionalização da Schutz no modelo de negócios da Arezzo & Co.

A análise das inovações no modelo de negócio da Arezzo & Co. decorrentes do processo de internacionalização da marca Schutz pode ser realizada sob duas perspectivas. A primeira é através dos pilares do modelo de negócios do grupo. A segunda envolve o conceito teórico de modelo de negócios que segmenta o mesmo em conteúdo, estrutura e governança (Zoot & Amit, 2001, 2008, 2010, 2013).

Dentro da primeira perspectiva, é interessante observar que, com relação ao pilar “*Habilidade para inovar*”, a instalação da operação *greenfield – wholesale* voltada para um modelo de lançamento mais dinâmico de produtos e com maior apelo para acompanhar as tendências internacionais, gerou a necessidade de aprimoramento na área de P&D. A primeira *flagship* instalada em 2012 serviu como um laboratório de ideias para testar produtos num mercado mais competitivo que o brasileiro. A proximidade com os clientes e o *feedback* recebido dos mesmos necessitavam ser rapidamente repassados pela equipe de vendas para o setor de P&D, de forma a agilizar o processo de inovação.

Uma *flagship store* funciona como uma plataforma de testes de novos produtos: o *mix* de produtos lançados na loja é maior do que o que será consolidado pela empresa posteriormente. A aceitação do produto através das vendas é uma forma de testar novas modelagens e materiais, para que no futuro se dê sequência à manufatura daqueles modelos que tiveram melhor aceitação e que serão, portanto, produzidos em maior escala e para o mercado brasileiro. Conforme o *feedback*, podem ser feitas modificações nos produtos para adapta-lo melhor antes da oferta nas outras unidades, ou até mesmo o cancelamento de um determinado modelo. O principal indicador são as vendas das unidades disponibilizadas nestas unidades. Quanto mais veloz as vendas, maior a probabilidade do produto entrar na coleção da empresa, deixando assim de ser um modelo conceitual ou de teste. Para que isso se torne viável, foram necessárias também mudanças no processo de manufatura que, acostumado a produzir um grande volume de cada modelo, precisou ser adaptado para uma escala muito menor de produção. Isto implica ainda no processo de suprimentos da empresa, que necessita suportar esta operação. As criações que tem maior aceitação internacional, tendem a se tornarem os sucessos de venda no mercado brasileiro. Mas isso não é regra, pois alguns modelos que tiveram vendas excelentes nas *flagships*, tiveram resultados médios nas demais unidades, tanto próprias como pontos de venda. Ou seja, há uma relação de sucesso nesta proposta de “teste de produtos”, mas não é possível assegurar o tamanho deste sucesso.

Comparando com a produção voltada para o mercado brasileiro, a Schutz precisou fazer inovações adaptativas para o mercado americano, como grades de meio ponto, por exemplo, já tradicional no mercado norte-americano. Estas adaptações, se comparadas aos concorrentes daquele mercado, não seriam consideradas inovações, mas ao comparar com o processo tradicional de internacionalização das indústrias calçadistas brasileiras, estas alterações em conteúdo representam inovações no modelo de negócios do setor.

No pilar “*Sólido Programa de Comunicação e Marketing*” percebe-se claramente o desenvolvimento de novas estratégias voltadas para o mercado externo, como a aproximação com *influencers* internacionais e o desenvolvimento de ações voltadas à demanda do mercado externo.

O impacto no pilar “*Supply Chain Ágil e Eficiente*” pode ser exemplificado pela reação da empresa ao ocorrido após a publicação da cantora Lady Gaga. Foi a capacidade de resposta rápida da empresa que permitiu aproveitar uma oportunidade de negócio gerada de forma externa ao planejamento da organização.

O pilar “*Estratégia de Distribuição Nacional*” do tipo multicanal talvez seja o menos impactado pela internacionalização da Schutz de forma direta, dado que se refere apenas ao mercado nacional. Entretanto, o conhecimento adquirido nas operações internacionais com o uso de diferentes canais de distribuição pela Schutz pode gerar impacto no processo de tomada de decisão dos gestores, novamente devido ao conhecimento adquirido e às experiências vividas. A dificuldade aqui talvez esteja na mensuração deste impacto de forma direta.

A mesma dificuldade também é observada na análise do quinto pilar – “*Administração Experiente e com Incentivos Baseados em Resultados*”, dado que se pode supor que a exposição internacional gere experiência e conhecimento que aprimore a gestão do grupo Arezzo & Co., mas de acordo com as informações coletadas, esta é apenas uma suposição, não sendo possível a sua confirmação.

Dentro da perspectiva da análise da inovação no modelo de negócios segundo as dimensões de conteúdo, estrutura e governança, pode-se ter uma visão diferenciada deste processo. Com relação ao conteúdo, a internacionalização da Schutz não gerou apenas a necessidade de inovação direta nos calçados e bolsas ofertados pela marca dentro de um processo mais ágil de pesquisa, desenvolvimento e comercialização, como também ajudou na segmentação das diferentes marcas da Arezzo & Co. dentro de uma visão internacional do negócio da empresa. O posicionamento das seis marcas e suas estratégias diferenciadas de comunicação e marketing são diretamente impactadas pela exposição internacional da Schutz e as inovações geradas a partir da mesma.

Com relação à estrutura, o início do processo de internacionalização da Schutz através das exportações para varejistas internacionais seguiu o mesmo modelo já adotado anteriormente pela Arezzo e, embora fossem duas organizações distintas naquele momento, esta atividade gerou impactos na estrutura das duas empresas, especialmente a longo prazo. O maior deles foi a incorporação das empresas e o estabelecimento do grupo Arezzo & Co. A viabilidade de estabelecimento do mesmo sem que o processo de internacionalização através de exportações da Schutz já tivesse iniciado é uma incógnita. Mas fica claro que a alavancagem do processo de internacionalização em parte resulta deste processo de fusão. Quando da abertura da operação *greenfield-wholesale* em 2012, evidencia-se a necessidade de inovação na estrutura da Schutz, tanto pela necessidade de estabelecimento de uma estrutura de pessoal nos EUA, como pela necessidade de separação do negócio em duas operações distintas dentro da própria Schutz.

Finalizando a análise, não foi possível observar inovações no modelo de governança em decorrência do processo de internacionalização da Schutz. Entretanto, como este processo foi conduzido pelo atual presidente da empresa, os processos de tomada de decisão que envolvem as operações nos EUA podem ter maior controle da presidência, em comparação com outros diretores da empresa e mesmo outras operações. Entretanto, essa é uma suposição, não havendo confirmação pela empresa.



## Sugestões de bibliografia para análise do caso

- CALIXTO, C. V.; FLEURY, M. T. L. Business model: Desvendando o constructo. **Internext** – Regista Eletrônica de Negócios Internacionais, v. 10, n. 2, p. 18-30, mai./ago. 2015.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. A.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. Pearson Education. 544 p.
- HELSEN, K.; KOTABE, M. **Global Marketing Management**. John Wiley & Sons, 2016.
- KEEGAN, Warren Joseph. **Marketing Global** – 7a. Edição. Pearson Education, 2005.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEURS, Y.. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 278 p.
- TEECE, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001
- \_\_\_\_\_. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2008.
- \_\_\_\_\_. Business Model Design: An activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p.216-226, 2010.
- \_\_\_\_\_. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 403-411, 2013.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

## REFERÊNCIAS

- APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL 3T17. Disponível em: < <http://arezzoco.com.br/wp-content/uploads/sites/2/2017/11/Apresentação-Institucional-3T17-Novembro-2017-Site.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2017.
- APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL 3T18. Disponível em: < [https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/3bfae074-fd9b-4484-b9aa-24496571c987/dc5f1680-e320-46f8-8ff5-5ff62131a0b5\\_Apresentação%20Institucional%203T18.pdf](https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/3bfae074-fd9b-4484-b9aa-24496571c987/dc5f1680-e320-46f8-8ff5-5ff62131a0b5_Apresentação%20Institucional%203T18.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2019.
- APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL 4T19. Disponível em: < [https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/3bfae074-fd9b-4484-b9aa-24496571c987/7b00b0f4-4e9b-41ad-8526-7633a640a1a6\\_apresentacao%20institucional%204t19%20v2.pdf](https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/3bfae074-fd9b-4484-b9aa-24496571c987/7b00b0f4-4e9b-41ad-8526-7633a640a1a6_apresentacao%20institucional%204t19%20v2.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2020.
- AREZZOCO. Arezzo & Co. Site institucional. Disponível em: <<http://www.arezzoco.com.br>>. Acesso em: 28 dez. 2017.
- ASTUTO, Bruno. O salto do herdeiro – Como Alexandre Birman, filho do fundador da Arezzo, criou sua própria empresa e hoje se lança com ela ao mercado internacional de sapatos. **Revista Época**. São Paulo, 03 set. 2012. Disponível em: < <http://revistaepoca.globo.com/vida/noticia/2012/09/o-salto-do-herdeiro.html>>. Acesso em: 17 jan. 2018.
- AYRES, Marcela. Schutz, da Arezzo, chega à Nova York em busca de experiência. **Revista Exame**. São Paulo, 02 ago. 2012. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/schutz-da-arezzo-chega-a-nova-york-em-busca-de-experiencia/>>. Acesso em: 17 jan. 2018.
- BLOOMINGDALES. Loja online. Disponível em: < <http://bloomingdales.com>>. Acesso em 15 jan. 2018.

- EARNINGS RELEASE Arezzo&Co 4T2018. Disponível em: < [https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/3bfae074-fd9b-4484-b9aa-24496571c987/87eb4c17-ce43-4daf-a3c4-cdf55cfaf0c7\\_Earnings%20Release%204T18.pdf](https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/3bfae074-fd9b-4484-b9aa-24496571c987/87eb4c17-ce43-4daf-a3c4-cdf55cfaf0c7_Earnings%20Release%204T18.pdf) >. Acesso em: 23 ago. 2020.
- EARNINGS RELEASE Arezzo&Co 4T2019. Disponível em: < <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/3bfae074-fd9b-4484-b9aa-24496571c987/517b771b-7e56-c922-8f40-870daf9dff25?origin=1> >. Acesso em: 23 ago. 2020.
- GLAMURAMA. Quer usar o look brasileiro que Kate Middleton deu pinta em Londres? 07 jul. 2016. Disponível em: < <https://glamurama.uol.com.br/quer-usar-o-look-brasileirinho-que-kate-middleton-deu-pinta-em-londres/> >. Acesso em 15 jan. 2018.
- GLAMURAMA. Schutz inaugura flagship em Los Angeles com Olivia Palermo e mais. 22 abr. 2016a. Disponível em: < <https://glamurama.uol.com.br/schutz-inaugura-flagship-em-los-angeles-com-olivia-palermo-e-mais/> >. Acesso em 15 jan. 2018.
- LUZ, Cátia. Avanço no exterior é o maior desafio da Arezzo. **Estadão**. 19 dez. 2016. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,avanco-no-externo-e-o-maior-desafio-da-arezzo,10000095378> >. Acesso em: 15 jan. 2018.
- SAKS FIFTH AVENUE. Loja online. Disponível em: < <http://saksfifthavenue.com> >. Acesso em 15 jan. 2018.
- SCHUTZ. Loja online. Disponível em: < <http://schutz-shoes.com> >. Acesso em 15 jan. 2018.
- SCIAUDONE, Christiana; SAMBO, Paula. Lady Gaga usa Schutz e ajuda expansão de brasileira nos EUA. **Revista Exame**. São Paulo, 14 dez. 2017. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/lady-gaga-usa-schutz-e-ajuda-expansao-de-brasileira-nos-eua/> >. Acesso em: 17 jan. 2018.
- SILVA, Anderson Alexandre. Schutz leva o “Óscar dos Calçados” em premiação em Nova York. 01 dez. 2016. Disponível em: < [http://br.fashionnetwork.com/news/Schutz-leva-o-Oscar-dos-Calçados-em-premiacao-em-Nova-York,759783.html#.Wl\\_JICPOqu4](http://br.fashionnetwork.com/news/Schutz-leva-o-Oscar-dos-Calçados-em-premiacao-em-Nova-York,759783.html#.Wl_JICPOqu4) >. Acesso em 15 jan. 2018.
- STYLIFE. Em entrevista bombástica ao Stylife, Alexandre Birman fala sobre sucesso, humildade e paixão por triathlon. 17 ago. 2017. Disponível em: < <http://www.stylife.com.br/2017/08/em-entrevista-bombastica-ao-stylife-alexandre-birman-fala-sobre-sucesso-humildade-e-paixao-por-triathlon-confira-esse-bate-papo-incrivel/> >. Acesso em: 15 jan. 2018.
- WHOWHATWEAR. Meet the new shoe style Olivia Palermo is super into. 01 abr. 2015. Disponível em: < <http://www.whowhatwear.com/olivia-palermo-schutz-shoes/> >. Acesso em 15 jan. 2018.