



Бразилия: волна, построенная на гиперинфляции

Бразилия

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Бразилия: волна, построенная на гиперинфляции

В Бразилии есть обувной бренд с 560 магазинами в 19 странах, не привлёкший ни одного реала институционального капитала; есть основательница косметической компании, уничтожившая готовую к выпуску продукцию ради полного перехода на веганский ассортимент; и есть целое поколение строителей потребительских брендов, переживших семь провальных планов стабилизации до того, как Plano Real в 1994 году дало им твёрдую почву под ногами. 72% из них не имеют плана преемственности. Окно открыто.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

| | |
|-------------------------|--|
| Размер рынка | Бразилия – 4-й по величине рынок красоты в мире (~27 млрд долл. США), 4-й по объёму производства обуви (более 900 млн пар в год) и 9-я по размеру экономика мира с 215 миллионами потребителей и производственной базой, пережившей семь провальных попыток валютной стабилизации |
| Уникальное преимущество | Основатели, начавшие бизнес до 1994 года, – выжившие в условиях гиперинфляции: они строили бренды при ежедневном пересчёте цен, шести сменах валют и долларовых стратегиях выживания. Это богатейший материал для нарративного дью-дилиденса в Латинской Америке |
| Главная проблема | 72,4% бразильских семейных предприятий не имеют формализованного плана преемственности • положение усугубляется глубоко патриархальной концентрацией управления, культурным табу на обсуждение вопросов смертности и налоговой реформой 2026–2033 годов, вынуждающей реструктурировать собственность до любой передачи |
| Фактор времени | Основатели эпохи Plano Real в возрасте 55–72 лет сейчас находятся в окне преемственности, а переход на систему IVA Dual (26,5–28%) в 2026–2033 годах создаёт острую необходимость формализовать структуры собственности до завершения реформы |

“72,4% бразильских семейных предприятий не имеют формализованного плана преемственности, и лишь 30 из каждых 100 переживают первую смену руководства.”

SEBRAE / FDC, Family Business Succession Study

Fundação Dom Cabral, 2024

РЫНКИ: Бразилия

СЕКТОРЫ: Натуральная Косметика · Кожаные Изделия · Вино · Спиртные напитки · Изысканные Продукты Питания
· Ювелирные Изделия и Часы · Moda и Аксессуары

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Три зоны преємственности — Сан-Паулу, внутренний пояс, северо-восток: карта Бразилии



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Бренды основателей сосредоточены в трёх поясах — косметика и мода Сан-Паулу, производственный пояс от обувного Франки до виноградников Риу-Гранди-ду-Сул, и северо-восточный коридор. Давление смены поколений достигло первых основателей во всех трёх зонах одновременно.

Активность брендов сосредоточена вдоль трёх осей: косметический и модный пояс Сан-Паулу на юго-востоке, производственный коридор Франка–Серра-Гауша на юге и цепочка поставок природных ингредиентов Пара–Амазония на севере. Континентальный масштаб означает, что давление преємственности географически рассредоточено — ни один город его не концентрирует, и ни один инвестор не картировал всю территорию целиком.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

Бразильский основатель обувного бренда построил 560 магазинов в 19 странах мира, владеет собственным кожевенным заводом, обеспечивает занятость 3000 человек — и не привлёк ни одного реала институционального капитала. Он начинал во Франке — небольшом городе в глубине штата Сан-Паулу, специализирующемся на кожевенном производстве, которое большинство международных инвесторов не найдут на карте, — с небольшой мастерской и экономическим образованием, давшим ему понимание вертикальной интеграции. Сейчас ему немного за шестьдесят. В публичных источниках нет сведений о плане преємственности.

Whiteraper No 1 документирует синхронизированную волну передачи бизнеса на развивающихся рынках: основатели эпохи реформ стареют одновременно, институциональные инвесторы не готовы.

Бразилия — это то, как выглядит данный тезис в стране с континентальным масштабом, где бренды расщеплены по территории размером с континентальную часть США, документируются на языке, который большинство институционального капитала не читает и не отслеживает, и находятся именно в том сегменте среднего рынка, где внимание PE резко падает.

Информация существует. Exame, Valor Economico, Forbes Brasil и PEGN в совокупности располагают многолетними профилями основателей, историями выживания в кризисах и репортажами, смежными с темой преемственности, именно по этим брендам. Чего не существует — это синтеза: какие сектора содержат наибольшие концентрации основанных основателями брендов коммерческого масштаба, кто из основателей находится в окне передачи бизнеса и где давление нарастает быстрее всего. Этот синтез — то, что следует далее.

Волна, выросшая на семи провальных планах стабилизации

У бразильской волны основателей есть конкретная точка отсчёта: 1 июля 1994 года — день введения Plano Real. Real стал седьмой попыткой монетарной стабилизации Бразилии за шесть лет — шесть предыдущих провалились, некоторые катастрофически. Cruzado Plan (1986) заморозил цены и рухнул за несколько месяцев. Bresser Plan (1987) просуществовал меньше года. Plan Collor (1990) в одну ночь заморозил 80% всех банковских вкладов, чтобы изъять ликвидность. К моменту запуска Real по паритету с долларом бразильцы пережили годовую инфляцию в 2477% в 1993 году, шесть смен валют с 1986 года и конфискацию сбережений, оставившую предпринимателей среднего уровня, копивших капитал для расширения, ни с чем.

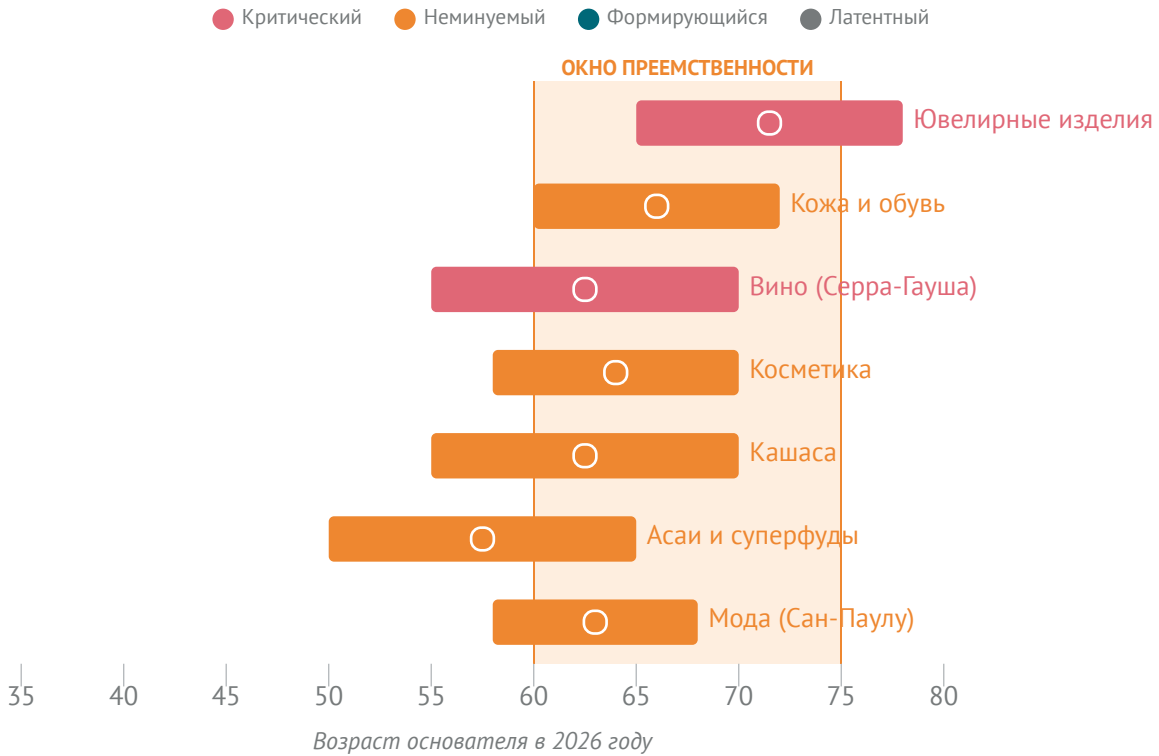
Real сработал. И впервые за поколение он сделал долгосрочные инвестиции в качество потребительского бренда рациональными. Основатель, планировавший создать премиальный бренд кожгалантереи, прежде сталкивался с простой проблемой: любые инвестиции в качество продукта обесценивались инфляцией быстрее, чем могли трансформироваться в капитал бренда. Ценовая стабильность изменила расчёт. С 1994 по 2005 год поднялась волна потребительских предпринимателей в секторах, где сырьё, культурное наследие или географический масштаб Бразилии давали структурные преимущества: натуральная косметика на амазонских и атлантических ингредиентах, ремесленная кашаса из медных дистилляторов в Минас-Жерайсе, вина от итальянских иммигрантских семей в Vale dos Vinhedos, кожгалантерея из промышленного кластера во Франке. Этим основателям сейчас 55–72 года.

Особенность бразильской волны по сравнению с сопоставимыми рынками — это слой до 1994 года. Не все представители поколения Plano Real запустили бизнес после стабилизации — некоторые уже строили предприятия в период гиперинфляции, осваивая ежедневный пересчёт цен, поддержку отношений с поставщиками через валютные кризисы и формирование лояльности клиентов в условиях, при которых любой бренд, рассчитывающий на стабильность цен, обречён на провал. Эти основатели несут в себе опыт антикризисного управления, накопленный за семь провальных планов и шесть смен валют. Это, вероятно, богатейший источник нарративного дью-дилиденса в Латинской Америке. И у 72,4% из них нет формализованного плана преемственности.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся бразильские основатели в 2026 году

Семь секторов, одно окно – и 72% без плана преемственности



Диапазоны возрастов основаны на данных секторного картирования и отраслевых профилей. Окно преемственности (60–75) основано на исследованиях PwC и INSEAD. Источник: анализ Brandmine.

Семь секторов, три кластера, одна сжатая когорта

Картирование секторов Brandmine охватило двенадцать кандидатских потребительских секторов Бразилии. Семь из них демонстрируют значительную активность основанных основателями брендов коммерческого масштаба. Тройка лидеров – натуральная косметика, кожгалантерея и вино – в совокупности насчитывает ориентировочно от 15 до 25 брендов, основанных основателями и отвечающих критериям волны передачи бизнеса. Вот где ломается волна.

Натуральная косметика: сектор, где основатели уже видны

Бразилия – четвёртый по величине рынок красоты в мире объёмом около 27 миллиардов долларов, а субрынок натуральной косметики на основе амазонских ингредиентов, биоразнообразия серрадо и атлантических растений растёт примерно на 20% в год. Справочник ABINPEC отслеживает 3396 компаний, зарегистрированных в ANVISA; пятёрка лидеров контролирует лишь 47,8% общего рынка. Длинный хвост независимых брендов – именно там живёт информация, которая ещё не систематизирована.

Surya Brasil: основана в 1995 году Клелией Анжелон, экспортирует более чем в 40 стран из трёх распределительных центров (Бразилия, США, Нидерланды), перешла на полностью веганский ассортимент в 2006 году – уничтожив для этого готовую к выпуску невеганскую продукцию, – выросла на 27% в период COVID и явно отказалась от всех предложений о поглощении. Сейчас ей 75 лет. В публичных источниках нет сведений о плане преемственности. Salon Line: основана в 1995 году тремя уругвайскими братьями в Минас-Жерайсе, предполагаемая выручка от R\$500 млн до R\$1 млрд, представлена во всех крупных розничных сетях, 2,6 млн подписчиков в TikTok, без привлечения PE. Embelleze: сигнальное событие. Основатель Итамар Серпа Фернандес скончался в июле 2023 года в возрасте 82 лет. Прокуратура штата Рио-де-Жанейро предъявила уголовное обвинение в хищении R\$122 млн из наследства. Выручка составляла около R\$500 млн. Преемственность по-прежнему не определена. Это не единичный случай – это первые видимые трещины в секторе, где поколение основателей уходит без какой-либо инфраструктуры передачи бизнеса.

Кожгалантерея и обувь: кластер, построивший мировой бренд в неизвестном городке

Бразилия – четвёртый по величине производитель обуви в мире: более 900 миллионов пар в год. Кластер Франки в глубине штата Сан-Паулу специализируется на мужской кожаной обуви и породил бренды с глобальным охватом, полностью выпавшие из поля зрения международного капитала.

Carmen Steffens: основана в 1993 году Марио Спаниолом – экономистом, вошедшим в кожевенную отрасль Франки примерно в 29 лет. Выручка превышает R\$1,2 млрд. Компания располагает 560 магазинами в 19 странах, более чем 3000 сотрудниками и собственным кожевенным заводом Cougoquímica, обеспечивающим вертикальную интеграцию от сырья до розницы. Жена основателя Монализа возглавляет дизайн. Компания никогда не привлекала институциональный капитал. Марио Спаниолу сейчас около 62 лет. Democrata Calçados: основана в 1983 году Уриасом Синтрой – он начал сапожником в 14 лет и построил предприятие, выпускающее 12 000 пар обуви в сутки и экспортирующее в более чем 60 стран. Синтре сейчас около 72 лет – он находится в самой критической зоне преемственности. Выход Usaflex (Axxon Group приобрела 70% в 2016 году и нарастила выручку с R\$280 млн до R\$525 млн, теперь нацелена на IPO) подтверждает: институциональные покупатели понимают бразильский тезис об обуви. Но полной карты независимого пула брендов, основанных основателями и предшествующих стадии PE-выхода, они ещё не составили.

Вино: итальянские семьи в четвёртом поколении

Винодельческий регион Серра-Гауша в штате Риу-Гранди-ду-Сул насчитывает более 1100 виноделен (61% сосредоточены в этом штате), а Vale dos Vinhedos обладает единственным бразильским Denominação de Origem для вин (присвоено в 2012 году). Доминирующая история – итальянские иммигрантские семьи, находящиеся сейчас в третьем и четвёртом поколениях перехода. Эта динамика преемственности отличается от первого поколения основателей, но информационный разрыв столь же полный.

Miolo Wine Group: многосемейная структура собственности (семьи Миоло, Рандон, Бенедетти), выручка более R\$128 млн, 1000 гектаров виноградников, экспорт в более чем 30 стран. Компания недавно привлекла специализированного консультанта именно для «профессионализации и семейной преемственности» – проблема преемственности названа явно и задокументирована. Casa Valduga: пионер энотуризма с 1992 года, итальянская иммигрантская семья в четвёртом поколении, погреб вместимостью 6 миллионов бутылок (крупнейший в Латинской Америке), признанная в 2024 году 58-й лучшей винодельней мира по версии Vivino. Хуарес Валдуга открыто готовит детей к преемственности. Наводнения в Риу-Гранди-ду-Сул в 2024 году – худшее стихийное бедствие в истории штата – добавили ещё один кризисный слой к сектору, уже находящемуся под давлением преемственности: семьи,

сохранившие работу в период наводнений, теперь обладают задокументированной устойчивостью, которую институциональные покупатели нигде больше не найдут.

Формирующиеся сектора

Четыре дополнительных сектора заслуживают внимания. Асаи и тропические суперфуды (ориентировочно 3–5 брендов коммерческого масштаба, возраст основателей 50–65 лет, срочность преемственности: неминуемая) опираются на Polpanorte/Zerpone, основанную в 1995 году, с выручкой R\$420–540 млн, – второе поколение уже у руля. Экспорт асаи из Пара вырос на 86,9% в первом полугодии 2024 года; преимущество биоразнообразия реально. Ремесленная кашаса (2–5 брендов, возраст основателей 55–70 лет, неминуемая срочность) существует в секторе из более чем 4000 зарегистрированных производителей с крайней фрагментацией, а выжившие в топовом сегменте – пережившие поглощение Yrjösa компанией Diageo и Leblon компанией Bacardi – сохранили независимость. Ювелирные изделия и драгоценные камни (1–3 бренда, возраст основателей 65–78 лет, критическая срочность) структурно поляризованы между Vivara (листинг на B3, более R\$5 млрд) и H.Stern (корпоративная структура), а тонкий слой подлинно независимых домов – например, Antonio Bernardo, основанный в 1981 году, основателю около 78 лет, – находится в самой критической точке преемственности во всём бразильском ландшафте. Мода в Сан-Паулу (2–4 бренда, возраст основателей 58–68 лет) в значительной мере консолидирована мегаслиянием AZZAS 2154 (R\$14,7 млрд), поглотившим Farm, Animale и Cris Barros; оставшиеся независимые бренды – Lenny Niemeyer (основана в 1991 году) и Adriana Degreas (2001 год) – работают в нишах люкса и курортной моды, куда консолидация ещё не добралась.

Континентальный масштаб, португалоязычный архив, часы IVA Dual

Бразильская волна преемственности обладает структурным характером, отличающим её от любого другого рынка в охвате Brandmine и от многоуровневой аргентинской волны в частности.

Проблема масштаба уникальна. Аргентина концентрирует экосистему потребительских брендов в Буэнос-Айресе и Мендосе, с кластером Патагонии как дополнением. Бразилия распределяет свои бренды по континентальной географии: косметический пояс Сан-Паулу, кластер кожевенного производства Франки, долина виноделия Серра-Гауша, цепочка поставок асаи в Пара и коридор кашасы и драгоценных камней Минас-Жерайс. Ни один покупатель не картировал все пять одновременно. Информационный разрыв носит не информационный, а архитектурный характер. Синтез так и не был создан.

Языковой барьер усугубляет проблему масштаба так, как это не характерно для испаноязычных рынков Латинской Америки. Португальский – основной язык деловой документации в Бразилии. Архив PEGN, истории основания компаний в Valor Econômico, региональные публикации о винодельческих семьях Серра-Гауша – ничего из этого не всплывает в англоязычных базах данных. Институциональный покупатель, не владеющий португальским и изучающий бразильские потребительские бренды через Bloomberg или PitchBook, видит публичные компании (Vivara на B3, листинговые модные группы) – и больше ничего. Бренды среднего рынка, основанные основателями, – именно те, что приближаются к окну преемственности, – невидимы.

Налоговая реформа создаёт специфическое давление закрытия, отсутствующее на большинстве рынков. Переходный период IVA Dual 2026–2033 годов даёт семейным предприятиям, основанным основателями, семилетнее окно, в которое они обязаны реструктурировать собственность и управление, чтобы не унаследовать обязательства пяти устаревших налоговых режимов. Для основателей, управлявших своими empresas familiares с сосредоточенным патриархальным контролем, это принуждающий фактор. Переходный период либо ускоряет формальное планирование преемственности

– что создаёт возможности для приобретений, – либо откладывает формализацию собственности, увеличивая риск кризисного выхода по образцу Embelleze. Часы запущены.

Окно и то, что исчезает при его закрытии

Институциональное внимание в потребительском пространстве Бразилии кластеризуется на крайних полюсах. На вершине: L Catterton утвердила присутствие в Бразилии. Patria Investimentos, Advent International, TreeCorp и Aqua Capital поддерживают команды по потребительским сделкам. Frooty (бренд асаи) пользуется поддержкой Patria. Выход Usaflex подтвердил тезис. Инфраструктура для крупных транзакций существует.

В основании: SEBRAE и экосистема микропредпринимателей отслеживают неформальную экономику. MEI охватывает индивидуальных предпринимателей. Листинги на Bovespa/B3 – публичные компании.

В диапазоне от R\$25 млн до R\$500 млн выручки, где работают целевые бренды Brandmine, институциональное внимание резко падает. Ни одна база данных их не фиксирует. Ни один аналитик их не освещает. Португалоязычные публикации с профилями их основателей не синдицируются на терминалы Bloomberg. Информация собрана – она существует в архиве Exame, в материалах Forbes Brasil о предпринимателях, в рейтингах PEGN PME, в бюллетенях APROVALE. Она так и не была систематизирована как информация о преемственности.

То, что исчезает, когда основатель уходит без плана, – это не просто бренд. Это операционные знания, накопленные через семь провальных планов стабилизации, шесть смен валют, конфискацию сбережений и три десятилетия управления empresas familiares в условиях, убивающих большинство бизнесов. Отношения с поставщиками, пережившие заморозку Коллора. Лояльность клиентов, выстроенная в 1993 году, когда ценовая стабильность была ежедневным обещанием, которое нужно было держать. Экспортные сети, созданные несмотря на девальвацию реала с R\$2,5 до R\$5,5 за доллар. Ничего из этого не передаётся при передаче организационной схемы. Ничего из этого не отражается в балансовом аудите.

Кожевенный завод во Франке, винодельня Серра-Гауша на четвёртом поколенческом переходе, амазонская основательница косметического бренда, уничтожившая собственные запасы ради перехода на веганство, – институциональный покупатель, который придёт после того, как в 2033 году закрепится переход на IVA Dual, купит уже не эти активы. Он купит их наследников – испытывающих стресс преемников – или конкурсных управляющих, разбирающих наследства в духе Embelleze. Поколению Plano Real в Бразилии 55–72 года, оно задокументировано на португальском и принимает решения о преемственности прямо сейчас. Покупатель, который прочитает архив Exame в этом году, приобретёт вертикальную интеграцию; покупатель, который прочитает его в 2029-м, приобретёт судебные тяжбы.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

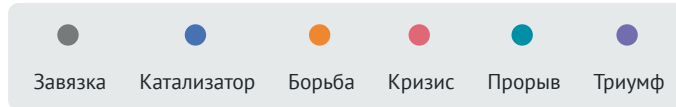
Основатели, создавшие бразильские бренды среднего рынка через гиперинфляцию и денежный хаос, несут в себе знания, которые никакая организационная схема передать не в состоянии. Когда они уходят без плана, эти знания исчезают вместе с ними.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение ценовой стабильности, 1994–2024

От гиперинфляции к смене поколений – «План Реал» дал ценовую стабильность, на которой вырос целый пласт основателей. Тридцать лет спустя все они встречаются этот вопрос разом.



ЗАВЯЗКА 1986

Cruzado Plan замораживает цены – и рушится через несколько месяцев

Шестой из семи провальных планов стабилизации. Ночное замораживание цен порождает потребительские набеги, массовое скупание товаров и чёрные рынки. Бразильские предприниматели учатся устанавливать цены ежедневно, накапливать запасы сырья и не доверять долгосрочным контрактам. Рефлексы антикризисного управления, которые определяют целое поколение основателей, формируются именно здесь – от провала к провалу.

КРИЗИС 1990

Коллор конфискует сбережения в борьбе с инфляцией

Президент Коллор замораживает 80% всех банковских вкладов – 50 миллиардов реалов в одну ночь. Предприниматели, накопившие капитал для расширения, просыпаются и обнаруживают, что он заблокирован. Конфискация ускоряет культурный сдвиг: основатели перестают доверять банкам и начинают строить предприятия без внешнего финансирования. Именно здесь берёт начало норма самофинансирования, определяющая сегодняшний бразильский средний рынок потребительских брендов.

КРИЗИС 1993

Гиперинфляция достигает 2477% в год

Цены меняются ежедневно, а порой и ежечасно. Супермаркеты успевают переценить полки ещё до того, как покупатели доходят до кассы. Бразильские основатели, сохранившие бизнес в этот период, вырабатывают антикризисные инстинкты, которые не даёт ни одна бизнес-школа. Строители потребительских брендов до 1994 года – самое закалённое поколение основателей в развивающихся рынках.

КАТАЛИЗАТОР 1994

Plano Real кладёт конец гиперинфляции

Real вводится по паритету с долларом. Впервые за поколение ценовая стабильность делает долгосрочные инвестиции в качество бренда рациональными. Поднимается волна потребительских предпринимателей: Carmen Steffens во Франке, Salon Line в Минас-Жерайсе, Surya Brasil в Сан-Паулу, Weber Haus в Риу-Гранди-ду-Сул. Этим основателям сейчас 55–72 года, и они одновременно приближаются к окну преемственности.

КАТАЛИЗАТОР 1995

Бразилия становится 4-м по величине рынком красоты

Стабилизация высвобождает отложенный потребительский спрос. Сектор натуральной косметики Бразилии взрывается – не только Natura и O Boticário, но и десятки независимых основателей, использующих амазонские, серрадские и атлантические ингредиенты. Справочник ABINPEC отслеживает 3396 компаний, зарегистрированных в ANVISA. Пятёрка лидеров контролирует лишь 47,8% рынка. Длинный хвост независимых брендов – именно там живёт информация о преемственности.

КАТАЛИЗАТОР 2003**Эпоха Лулы открывает вторую волну потребителей**

С 2003 по 2014 год средний класс пополняется 40 миллионами бразильцев. Потребительский рынок удваивается. Возникает второе поколение основателей — предприниматели эпохи Лулы, которым сегодня 42–55 лет. Они ещё не вошли в окно преемственности, но строят бренды, которые будут важны через десятилетие. Два поколения образуют многоуровневую структуру бразильской волны преемственности.

БОРЬБА 2015**Рецессия и политический кризис испытывают поколение Plano Real**

Бразилия переживает худший экономический спад с 1930-х годов. Обесценивание реала — с R\$2,5 до R\$5,5 за доллар — бьёт по импортозависимым брендам. Следует импичмент Дилмы Русеф. Расследования в рамках операции «Автомойка» подрывают политические сети, на которые опирался бизнес. Второй крупный кризис поколения отсеивает слабых и закаляет выживших.

БОРЬБА 2020**COVID и обесценивание валюты накладываются друг на друга**

Реал достигает исторического минимума. Пандемия COVID-19 нарушает цепочки поставок, уничтожает розничный трафик и ускоряет переход к цифровой торговле. Основатели, пережившие гиперинфляцию 1993 года, обладают глубиной антикризисного опыта, необходимой для адаптации. Многие справляются. Документация их решений — в Exame, Forbes Brasil и PEGN — и есть тот самый нарративный дью-дилиденс, который Brandmine систематизирует.

КРИЗИС 2023**Основатель Embelleze умирает в возрасте 82 лет — преемственность не определена**

Итамар Серпа Фернандес, основатель Embelleze (выручка R\$500 млн, более 50 стран экспорта, 400 франчайзинговых школ красоты), умирает в июле 2023 года. Прокуратура штата Рио-де-Жанейро предъявляет уголовное обвинение в хищении R\$122 млн из наследства. Вопрос преемственности остаётся открытым. Это не единичный случай — это первые видимые трещины в секторе, где поколение основателей уходит без какой-либо инфраструктуры передачи бизнеса.

КРИЗИС 2024**Наводнения в Риу-Гранди-ду-Сул опустошают винный кластер**

Худшее стихийное бедствие в истории штата Риу-Гранди-ду-Сул затопляет винодельческий регион Серра-Гауша. Виноделы Vale dos Vinhedos — в том числе семьи, управляющие брендами в третьем и четвёртом поколениях, — реагируют с операционной стойкостью, зафиксированной в материалах APROVALE и региональной прессы. Кризис добавляет ещё один слой к нарративному досье сектора, и без того находящегося под наибольшим давлением в вопросах преемственности.

ПРОРЫВ 2026**Начинается переходный период налоговой реформы IVA Dual**

Наиболее масштабная налоговая реформа Бразилии за последние десятилетия — замена пяти раздробленных налогов на потребление единой системой двойного НДС по ставке 26,5–28% — входит в переходный период. Для семейных предприятий, основанных основателями, это создаёт неотложную задачу: реструктурировать структуру собственности и управления до того, как переходный период закрепит унаследованные налоговые обязательства. Семилетнее окно реформы совпадает с окном принятия решений о преемственности для поколения Plano Real.

Справочник для контактов

| Показатель | Справка |
|-------------------|--|
| Телефон | +55 |
| Валюта | Бразильский реал (R\$ / BRL) – свободно плавающий; курс: bcb.gov.br |
| Часовой пояс | UTC-3 (время Бразилиа; западные штаты UTC-4/-5) |
| Рабочая неделя | Пн–Пт; сб. половина рабочего дня юридически допустима в рамках 44-часовой недели, но в офисных сферах фактически не применяется |
| Столица | Бразилиа |
| Интернет | .br (национальный домен); распространён .com.br |
| Мессенджеры | WhatsApp доминирует; Instagram (DM); LinkedIn (B2B) |
| Платёжные системы | Pix – универсальная система мгновенных платежей (бесплатно, 24/7); банковские карты для рассрочки (parcelamento); boleto для B2B-счетов |
| Банковское дело | Полный международный доступ через SWIFT; внутри страны доминирует система мгновенных платежей Pix; работают карты и переводы |
| Языки | Португальский (официальный, деловой) |
| Въезд | Безвизовый въезд для Великобритании и большинства стран ЕС (90 дней); электронная виза для США/Канады/Австралии (введена с апр. 2025, ~\$80, многократная); Франция и ряд других с янв. 2026 также переведены на электронную визу – уточняйте актуальный список исключений перед поездкой. |



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 0 верифицированных источниках на 1 языке — первичных документах, интервью с основателями и отраслевой прессе. Каждая цифра и каждое утверждение подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках — исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, географическая аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе — географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды — на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Typst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Карты созданы с MapLibre GL · Подложка CARTO Positron · © участники OpenStreetMap

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на русском языке.

Первое издание · March 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 250+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.3