

# Valor

## análise setorial

### Indústria da Moda







# Indústria e Varejo da Moda

Estrutura – Mercado – Perfis de Empresas

**Valor** ECONÔMICO

Av. Jaguaré, 1485 – 1º andar – CEP 05346-000 – São Paulo – SP  
 Telefone: (xx) 11 3767-1000 – Endereço eletrônico: [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br)

**Valor Econômico S.A.**

**Conselho Editorial**

Antonio Manuel Teixeira Mendes, Celso Pinto, João Roberto Marinho, Luís Frias, Luiz Eduardo Vasconcelos, Merval Pereira, Nicolino Spina, Otávio Frias Filho

**Conselho de Administração**

Antonio Manuel Teixeira Mendes, João Roberto Marinho, Luís Frias, Luiz Eduardo Vasconcelos

**Diretor-presidente**

Nicolino Spina ([nicolino@valor.com.br](mailto:nicolino@valor.com.br))

**Diretora de Publicidade**

Selma Souto ([selma.souto@valor.com.br](mailto:selma.souto@valor.com.br))

**Diretor de Circulação e Marketing**

Eduardo Guterman ([eduardo.guterman@valor.com.br](mailto:eduardo.guterman@valor.com.br))

**Diretora de Redação**

Vera Brandimarte ([vera.brandimarte@valor.com.br](mailto:vera.brandimarte@valor.com.br))

**Diretora-Adjunta de Redação**

Claudia Safatle ([claudia.safatle@valor.com.br](mailto:claudia.safatle@valor.com.br))

**Diretora de Projetos Editoriais**

Rosvita Saueressig Laux ([rosvita.laux@valor.com.br](mailto:rosvita.laux@valor.com.br))

**Diretor-Adjunto de Projetos Editoriais**

Carlos Raíces ([carlos.raices@valor.com.br](mailto:carlos.raices@valor.com.br))

**Editores-executivos**

José Roberto Campos ([jose.campos@valor.com.br](mailto:jose.campos@valor.com.br))  
 Pedro Cafardo ([pedro.cafardo@valor.com.br](mailto:pedro.cafardo@valor.com.br))

**Secretária de Redação**

Célia de Gouvêa Franco ([celia.franco@valor.com.br](mailto:celia.franco@valor.com.br))

**Valor**  
**análise**  
**setorial**

**Coordenação Geral**

Onildo Cantalice

**Textos e Estatísticas**

Jaime Rodrigo Baez  
 João Mathias  
 Lucas Callegari  
 Marco Aurélio dos Santos  
 Marcos Lopes Padilha

**Consultor Editorial**

Matias M. Molina

**Coordenador do Estudo:** Onildo Cantalice

**Colaboradores:** Flávio Tayra e Mário Danieli Neto

**Revisão**

Regina Caetano

**Comercial e Vendas**

Gerente: Márcia Lopes ([marcia.lopes@valor.com.br](mailto:marcia.lopes@valor.com.br))

**Arte e Produção**

Grecco Comunicação



Copyright Valor Econômico S.A. Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução do conteúdo em qualquer meio de comunicação, eletrônico ou impresso, sem autorização escrita do Valor Econômico S.A. Comentários e sugestões: escreva para [analise.setorial@valor.com.br](mailto:analise.setorial@valor.com.br)  
 Fechamento desta análise: Dezembro de 2009

# Valor

## análise setorial

### Indústria e Varejo da Moda

1 – Índice	4
2 – Apresentação	6
3 – Introdução	8
4 – A consolidação do setor	13
5 – O fortalecimento das marcas	19
6 – Internacionalização da moda	31
7 – A invasão das grifes internacionais	36
8 – Varejo de moda	40
9 – Comércio eletrônico	51
10 – Investimentos do setor	55
11 – Estrutura	61
12 – Polos de produção	75
13 – Desempenho	85
14 – Comércio exterior	95
15 – Perfis de empresas	107

## Índice

<b>Apresentação</b> .....	06	Movimentos do segmento .....	41	Características do mercado.....	70
<b>Introdução</b> .....	08	O apelo da moda para		Principais fabricantes.....	71
Uma ampla cadeia.....	08	atrair clientes.....	42	<b>Fatores de competitividade</b> .....	72
A dinâmica do complexo		A importância dos <i>showrooms</i> ....	43	Heterogeneidade.....	72
da moda.....	08	Indústrias no varejo.....	44	Volatilidade do setor.....	73
A importância das marcas.....	09	Desempenho do segmento.....	45	Sazonalidade.....	73
Os conglomerados de moda.....	09	Indicadores econômicos		Máquinas e produtividade.....	73
A busca pelo mercado externo.....	10	favoráveis.....	46	<b>Polos de produção</b> .....	75
O Sistema Moda		<b>O avanço dos cartões de crédito</b> ....	47	Deslocamento regional.....	75
Brasil (SMB).....	10	Cartão de loja e de rede.....	47	<b>Principais polos</b> .....	75
Indústrias no varejo.....	11	Vantagens do cartão.....	47	Sudeste.....	76
A onda das grifes internacionais...11		Indicadores favoráveis.....	48	São Paulo.....	76
Investimentos no setor têxtil.....11		Os maiores emissores de		Brás e Bom Retiro.....	76
<b>A consolidação do setor</b> .....	13	cartões de lojas.....	48	Americana.....	77
A criação de grandes holdings....13		Tíquete e gastos médios		Minas Gerais.....	78
O papel dos fundos		por cartão.....	48	Muriaé.....	78
private equity.....	14	Estratégias de algumas		Juruaia.....	78
Impactos no setor.....	14	varejistas.....	48	Rio de Janeiro.....	79
Fusão dos principais eventos		<b>Grande potencial do varejo</b>		Nova Friburgo.....	79
de moda.....	15	<b>de moda</b> .....	49	Petrópolis.....	79
<b>Os desafios da gestão de marcas</b> ...15		País é o mais atrativo para		Cabo Frio.....	79
O "risco coleção".....	16	investimentos.....	49	Espírito Santo.....	80
Estratégias para minimizar.....17		Oportunidades para a		Colatina.....	81
Profissionalização.....	17	indústria.....	51	Sul.....	81
<b>O fortalecimento das marcas</b> .....19		<b>Comércio eletrônico</b> .....	51	Santa Catarina.....	82
Tipos de marcas.....	19	Perfil do consumidor.....	52	Vale do Itajaí.....	82
Licenciamento de marcas.....	20	Ampla gama de produtos.....	52	Nordeste.....	82
Extensão das marcas.....	20	Estratégias das empresas.....	52	Ceará.....	83
Grifes criam submarcas.....	21	Outlets virtuais.....	53	Novos polos.....	83
Associação de empresas		A internet na alta-moda.....	53	Goiás.....	83
com a moda.....	22	<b>Investimentos do setor</b> .....	55	Jaraguá.....	83
A indústria que virou loja.....	22	Em tecnologia.....	55	Trindade.....	83
O valor de uma marca.....	23	Nanotecnologia.....	56	<b>Desempenho</b> .....	85
<b>Campanhas publicitárias</b> .....	23	Maquinário.....	57	Valor da produção.....	85
As cadeias de moda		<b>Fontes de financiamento</b> .....	58	Produção.....	86
retomam investimentos.....	24	Linhas do BNDES.....	58	Evolução recente.....	88
<b>Design de moda</b> .....	24	Programa Revitaliza.....	59	<b>Indústria de vestuário</b> .....	89
Os desafios.....	25	Outras linhas.....	59	Segmentos em destaque.....	90
Cursos de design de moda.....	25	<b>Estrutura</b> .....	61	Moda masculina.....	90
Formação e qualificação.....	26	Evolução recente.....	61	Moda infantil.....	91
<b>Desenvolvimento de produtos</b> .....27		Cadeia produtiva.....	62	Roupas íntimas.....	92
Pesquisas de tendências		Origem do capital.....	63	Moda esportiva.....	93
de comportamento.....	27	Porte das empresas.....	63	Lupo.....	93
Equipe de criação das empresas...28		<b>Os elos da cadeia</b> .....	63	Padronização das medidas.....	94
O exemplo da Le Lis Blanc.....28		Fibras e filamentos.....	64	<b>Comércio exterior</b> .....	95
Calendário de lançamentos.....29		Consumo industrial.....	65	Concorrência chinesa.....	96
<b>Internacionalização da moda</b> .....31		Produção.....	65	<b>Exportações</b> .....	96
Estratégias das entidades		Demanda crescente.....	65	Principais produtos.....	97
do setor.....	31	Impactos no setor têxtil.....	66	Estados exportadores.....	98
As ações da Abest.....	31	Os maiores produtores.....	66	Principais destinos.....	99
Resultados.....	32	Tendências.....	66	Principais competidores.....	99
As ações da Abit – Texbrasil.....33		Material eco-sustentável.....	67	Promoção às exportações.....	100
Principais projetos.....	33	Etapa de fiação.....	67	Proex.....	100
Os desafios.....	34	Características do segmento...67		ApexBrasil.....	100
A questão da logística.....	35	As fibras de algodão lideram...68		Texbrasil.....	100
<b>A invasão das</b>		Etapa da tecelagem.....	68	Perfil dos exportadores.....	101
<b>grifes internacionais</b> .....	36	Estrutura do segmento.....	68	<b>Importações</b> .....	101
Os fatores impulsionadores.....36		Cama, mesa e banho.....	68	Importação por tipo	
Estratégias das empresas.....	37	Malharias.....	69	de produto.....	102
<b>Varejo de moda</b> .....	40	Beneficiamento do tecido.....	69	Origem das importações.....	102
Estrutura.....	40	Confecção.....	69	Principais mercados globais.....	103
Participação dos		Características do segmento....70		<b>Acordos internacionais</b> .....	104
principais canais.....	41	Aviamentos.....	70	Acordos bilaterais.....	105

<b>PERFIS DE EMPRESAS</b> .....	107	Novos produtos.....	126	Principais fornecedores.....	140
<b>Cavalera</b> .....	108	Desempenho.....	126	Equipe de criação.....	140
Breve histórico.....	108	<b>Malwee</b> .....	127	Principais formas	
Estrutura.....	108	Breve histórico.....	127	de pagamento.....	141
Linha de produtos.....	108	Estrutura.....	127	Desempenho.....	141
Participação em eventos.....	108	Linhas de produtos.....	127	Investimentos.....	141
Desempenho.....	108	<b>Maresia</b> .....	128	Impactos da crise financeira.....	141
<b>Damyller</b> .....	109	Breve histórico.....	128	<b>C&amp;A</b> .....	143
Breve histórico.....	109	Estrutura.....	128	Breve histórico.....	143
Rede de lojas.....	109	Produção.....	128	Estrutura.....	143
Estrutura.....	109	<b>Marisol</b> .....	129	Linhas de produtos.....	143
Linha de produtos.....	109	Histórico.....	129	Equipe de criação.....	143
Participação em eventos.....	109	Composição acionária.....	129	Vendas pela internet.....	143
<b>DeMillus</b> .....	110	Unidades fabris.....	129	Principais estratégias.....	143
Composição acionária.....	110	Principais fornecedores.....	129	Cartão de crédito.....	144
Estrutura.....	110	Linhas de produtos.....	129	<b>Guararapes-Riachuelo</b> .....	145
Principais fornecedores.....	110	Equipe de criação.....	130	<b>Guararapes</b> .....	145
Desempenho.....	110	Desempenho.....	130	Histórico.....	145
Canais de distribuição.....	110	Volume de vendas.....	130	As empresas do grupo.....	145
<b>Gregory</b> .....	112	Indicadores financeiros.....	130	Unidades fabris.....	146
Estrutura.....	112	Exportações.....	130	Desempenho.....	146
Desempenho.....	112	Canais de distribuição.....	131	Resultados de 2009.....	146
Canais de distribuição.....	112	Investimentos.....	131	Investimentos.....	147
Perspectivas.....	112	Crise financeira.....	131	<b>Lojas Riachuelo</b> .....	147
<b>Hering</b> .....	113	Profissionalização.....	131	Histórico.....	147
Histórico.....	113	<b>Morena Rosa</b> .....	132	Faturamento.....	149
Novo posicionamento		Breve histórico.....	132	Logística.....	149
estratégico.....	113	Breve perfil do grupo.....	132	Linhas de produtos.....	149
Estrutura.....	113	Perfil das marcas.....	132	Investimentos em marketing.....	150
Canais de distribuição.....	114	A compra da JOY.....	132	Principais estratégias.....	150
Rede de lojas da Hering.....	114	Estrutura.....	132	Impactos da crise financeira.....	150
Hering Store.....	115	Desempenho.....	132	Profissionalização da gestão.....	151
Loja virtual.....	115	Canais de vendas.....	132	Principais formas de	
Cartão Hering Store.....	115	Investimentos em marketing.....	132	pagamento.....	151
Desempenho.....	115	<b>Onix Jeans (Grupo Claudino)</b> .....	134	Cartão Riachuelo.....	151
Receita bruta.....	115	Estrutura.....	134	<b>Lojas Marisa</b> .....	152
Lucro bruto.....	116	Linha de produtos.....	134	Histórico.....	152
Resultados de 2009.....	116	<b>Richards</b> .....	135	Composição acionária.....	152
Mercado externo.....	116	Breve histórico.....	135	Principais estratégias.....	152
Investimentos.....	117	Linha de produtos.....	135	Rede de lojas.....	153
<b>InBrands</b> .....	118	Desempenho.....	135	Desempenho.....	153
Marcas administradas.....	118	Richards Selaria.....	135	Resultados de 2009.....	154
Luminosidade.....	118	Salinas.....	135	Investimentos.....	154
Gestão das coleções.....	118	<b>Scalina (Trifil e Scala)</b> .....	136	Cartão Marisa.....	155
<b>Le Lis Blanc</b> .....	120	Estrutura.....	136	Base de cartões.....	155
Histórico.....	120	Rede de lojas.....	136	<b>Lojas Renner</b> .....	157
Diversificação de produtos.....	121	<b>TDB (Tip Top)</b> .....	137	Histórico.....	157
Linha de perfumes.....	121	Estrutura.....	137	Rede de lojas.....	157
Casa.....	121	Principais marcas.....	137	Desempenho.....	157
Desempenho.....	121	Canais de vendas.....	137	Resultados de 2009.....	158
Receita operacional bruta.....	121	<b>Valisère/Rosset</b> .....	138	Logística.....	159
Receita por tipo de loja.....	121	Breve histórico.....	138	Desenvolvimento de produtos... ..	159
Lucro bruto.....	122	Desempenho.....	138	Marcas próprias.....	160
Resultados de 2009.....	122	Principais marcas.....	138	Participação em eventos	
Logística e distribuição.....	122	Investimentos.....	138	de moda.....	160
Formas de pagamento.....	123	Cia. Marítima.....	139	Principais estratégias.....	160
Profissionalização da gestão.....	123	Água Doce.....	139	Impactos da crise financeira.....	161
Desenvolvimento		<b>VAREJISTAS DA MODA</b> .....	140	Profissionalização da gestão.....	161
de produtos.....	123	<b>Casas Pernambucanas</b> .....	140	Investimentos.....	161
Comunicação, marketing e		Número de lojas.....	140	Cartão de crédito.....	161
propaganda.....	124	Composição acionária.....	140	<b>Fontes de informação</b> .....	163
<b>Lupo</b> .....	126	Centros de distribuição.....	140	<b>Índice de gráficos e tabelas</b> .....	166
Rede de lojas.....	126	Linhas de produtos.....	140	<b>Índice de empresas citadas</b> .....	168

# Apresentação

O Valor Análise Setorial “Indústria e Varejo da Moda”, que tem como foco o segmento de vestuário, mostra a evolução do mercado, a estrutura, os investimentos, os principais agentes e as perspectivas do setor. Traz ainda perfis das mais importantes empresas com produção no País e das grandes varejistas de moda.

O estudo indica os principais movimentos da indústria da moda sob o ponto de vista de negócios. Aborda a consolidação do setor, com a criação de grandes holdings, os impactos no mercado e os desafios da gestão de marcas, como o “risco coleção” e as medidas das empresas para minimizá-lo. Trata também das estratégias das companhias visando fortalecer suas marcas, dos investimentos em campanhas publicitárias, das indústrias que estão apostando no varejo, entre outros aspectos.

O trabalho aborda o processo de internacionalização da moda brasileira, apontando as principais estratégias e ações das entidades do setor em parceria. Apresenta também a recente invasão das grifes internacionais no mercado brasileiro, os fatores impulsionadores e as estratégias das empresas. Aponta ainda indicadores que mostram o enorme potencial de atratividade do varejo de moda brasileiro junto às grandes grifes internacionais.

A análise descreve os movimentos do varejo de moda do País e aspectos como estrutura, participação dos principais canais, apelo da moda para atrair clientes, importância dos showrooms, avanço das indústrias no varejo e indicadores econômicos favoráveis ao desempenho do segmento nos últimos anos. Indica ainda o aumento da importância dos cartões de crédito nas estratégias das varejistas de moda e dados como a base de cartões de loja e de rede, as suas vantagens, os maiores emissores de cartões de lojas e o tíquete e os gastos médio por cartão.

O estudo aborda o comércio eletrônico no segmento de varejo e informações como perfil do consumidor, ampla gama de produtos, estratégias das empresas, outlets virtuais e internet na alta-moda.

O trabalho discorre sobre os investimentos do setor, especialmente em tecnologia – como a nanotecnologia – e em maquinário. Aponta as principais fontes de financiamento, como as linhas do BNDES, a estrutura do setor, aspectos como a origem do capital e o porte das empresas, e as características e os principais fabricantes dos segmentos da cadeia têxtil: fibras e filamentos, fiação e tecelagem, confecção e aviamentos. Detalha os polos de produção e o deslocamento regional que vem ocorrendo.

O estudo apresenta o desempenho da cadeia produtiva do setor têxtil, com informações como a evolução recente do valor e do volume de produção. Destaca os principais segmentos de vestuário: moda masculina, moda infantil, roupas íntimas, moda esportiva. Mostra ainda a importância da implantação da padronização das medidas de roupas para a indústria.

A análise também discorre sobre a evolução do comércio exterior, com dados de exportação e importação, principais produtos transacionados, destinos e origens, programas e ações de promoção às exportações, como Proex, ApexBrasil, Texbrasil (Abit). Aborda ainda a concorrência chinesa no setor.

Por fim, o trabalho traz perfis das principais empresas – indústrias e varejistas de moda –, com operações no Brasil. Contém informações como breve histórico, composição acionária, estrutura, linhas de produtos, canais de distribuição, desempenho operacional e financeiro, investimentos, vendas pela internet e principais estratégias, entre outras.

## Introdução

# Introdução

A indústria da moda vem se caracterizando nos últimos anos como uma das mais dinâmicas em diversos países. Dentro do setor da moda, este estudo enfocará o segmento de vestuário, carro-chefe desse complexo e definidor de tendências.

Apesar das dificuldades, a indústria brasileira da moda tem visibilidade e espaço para crescer. O consumo e a produção não param de expandir. Em 2008, foram produzidos no País 9,8 bilhões de peças (vestuário, meias e acessórios), aumento de 4% sobre 2007. O faturamento da cadeia têxtil e de confecção alcançou US\$ 43 bilhões em 2008, ante US\$ 41,3 bilhões no ano anterior, conforme dados de pesquisa do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (Iemi) e da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit).

No entanto, a maior parte desse volume é de vestuário mais básico; a chamada moda de passarela tem ainda uma participação reduzida. Além disso, do total produzido, apenas uma parcela ínfima é exportada.

No ranking mundial, o Brasil é o sexto maior produtor. A indústria brasileira tem como diferenciais a moda praia, *jeanswear* e *homewear*, e apelos como a brasilidade e a sustentabilidade.

### Uma ampla cadeia

A cadeia produtiva do setor têxtil e de confecções é o elo fundamental da indústria da moda. Ela engloba vários segmentos industriais independentes entre si, mas cuja integração é parte essencial de sua organização produtiva. As atividades dessa cadeia começam com a matéria-prima (fibras têxteis), que é transformada em fios nas fábricas de fiação e segue então para a tecelagem

(etapa da fabricação de tecidos planos) ou para a malharia (tecidos de malha). Depois eles passam pelo acabamento e, por fim, chegam à confecção. Cumpre observar que o produto final de cada uma dessas etapas compõe a matéria-prima da fase seguinte, conforme descrito no Valor Análise Setorial “Indústria Têxtil e de Vestuários” (2006).

Na etapa final, os produtos podem chegar ao consumidor em forma de artigos de vestuário ou para o lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza). Além disso, os tecidos podem servir para uso industrial, como, por exemplo, filtros de algodão, componentes para interior de automóveis, embalagens, entre outros artigos.

Em toda a extensa cadeia têxtil são mais de 30 mil empresas, que geram 1,7 milhão de empregos. O Brasil está na lista dos dez principais mercados mundiais da indústria têxtil, figurando entre os maiores parques fabris do planeta. É o segundo mais importante fornecedor de índigo e o terceiro de malha, está entre os cinco principais países produtores de confecção e é um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos, segundo informações da Abit.

### A dinâmica do complexo da moda

O complexo da moda vem cada vez mais sendo um fator preponderante na determinação dos rumos da cadeia têxtil e de confecções. Para uma parte bastante significativa da indústria, é a partir dela que são definidas as estratégias de atuação, definição de produtos e, principalmente, os mercados com maior potencial de lucros.

A indústria da moda praticamente condiciona toda a oferta dos bens de vestuário, visto que todos

os itens incorporam algum estilo, carregando uma dose de valor simbólico social. O setor procura passar a mensagem de que a caracterização e as diferentes formas de se vestir traduzem também o estado de espírito e estilo de vida das pessoas que os utilizam.

Enquanto os elos anteriores da cadeia (fibras, fios, tecidos) são claramente sensíveis a fatores de escala, a moda tem outra dinâmica e se valoriza pela diferenciação e, em alguns extremos, pela exclusividade. A diversidade de modelos exigida pelo mercado impede que a confecção siga uma lógica de produção seriada.

Nesse sentido, cada vez mais as grandes companhias que comandam a cadeia têxtil-vestuário mundial estão saindo das atividades produtivas propriamente ditas e focando seus negócios e esforços nos ativos ditos intangíveis. Entre eles estão marca, desenvolvimento de produto, design, marketing, canais de distribuição e comercialização, capacidade de coordenação da cadeia, gestão de fornecedores e aportes financeiros.

Esses ativos proporcionam às empresas o comando na cadeia têxtil-vestuário e garantem maiores ganhos. Dessa forma, a liderança da cadeia passou a ser exercida por produtores, comerciantes e grandes varejistas com marcas, os quais focaram sua atuação nessas funções estratégicas. Assim, passou a ganhar espaço o esquema de produção triangular, em que o grande comprador faz encomendas a um fornecedor, que, por sua vez, mobiliza várias fábricas afiliadas, apontou publicação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Reforçando esse movimento, a comercialização e a distribuição de vestuários são atualmente fatores cada vez mais importantes para elevar a eficiência do setor. E sua relevância vai crescendo conforme se avança ao longo dos elos da cadeia produtiva, pois os artigos produzidos vêm sendo diversificados, o que aumenta, também, o número de agentes envolvidos.

Como os artigos confeccionados estão atrelados, cada vez mais, ao ritmo da moda, seus produtos são altamente perecíveis, exigindo rapidez para chegar ao ponto de venda. Um pequeno atraso pode acarretar a perda do *timing* da venda, ou seja, o momento ideal para o produto ser comercializado. Às vezes, uma única semana de atraso pode ocasionar a perda de rentabilidade da roupa, pois ela pode ter de ser vendida a preço mais baixo. Além disso, para as empresas, controlar a

distribuição possibilita uma correta apresentação do produto, alta qualidade de serviço e bom controle do estoque.

A propósito, essa tendência de mudanças rápidas na moda, conjugada à diferenciação do produto, é fundamental para impedir a invasão de produtos asiáticos. Isso pois a velocidade das mudanças e a distância física dos centros de consumo dificultam a chegada desses artigos em tempo hábil para ainda estarem na moda no País.

### A importância das marcas

As companhias líderes do setor têm procurado desenvolver e fortalecer marcas próprias. O poder de atração das marcas, aliado à qualidade dos produtos, é o que leva o consumidor a comprar uma roupa de grife. A utilização de marcas valoriza o produto, na medida em que lhe proporciona características particulares, de acordo com a imagem que se vende. E para fortalecer suas marcas, as empresas geralmente investem pesado nas áreas de criação, matéria-prima diferenciada, campanhas publicitárias e controle da distribuição.

Com o crescimento da importância da marca, muitas empresas do setor estão deixando de lado a produção (via terceirização) e se dedicando apenas à criação e administração da marca. Nesse sentido, para as empresas que operam no segmento de grifes, a concorrência atual no mercado não se dá mais na etapa da produção. Vive-se a era da administração de marcas e serviços.

### Os conglomerados de moda

Apesar de retardatário – comparado com a Europa e os Estados Unidos –, o processo de consolidação do segmento de vestuário brasileiro vem se intensificando. O número de transações de grandes marcas ultrapassa com folga mais de uma dezena. A onda de aquisições e fusões em moda começou na Europa e nos Estados Unidos no fim dos anos 1980.

A formação de conglomerados de modo no Brasil é recente e começou com gigantes do próprio setor têxtil. O grupo catarinense AMC Têxtil, que já controlava as marcas Colcci, Sommer, Carmelitas, Coca-Cola Clothing e Malhas Menegotti, adquiriu as quatro marcas do estilista Tufi Duek: Triton, Forum, Forum Tufi Duek e a própria Tufi Duek. Outro grupo, também catarinense, que tem adotado a estratégia de comprar marcas consagradas, é o Marisol, que passou a comandar a Rosa Chá, a Pakalolo e a Lilica Ripilica.

Além das aquisições dos grupos já estabelecidos, um novo ator entrou em cena recentemente: as grandes holdings, com apoio financeiro de fundos de investimentos. Entre os destaques está a InBrands, que tem sob sua gestão marcas como Ellus e 2nd Floor, Isabela Capeto, Alexandre Herchovitch, além dos eventos São Paulo Fashion Week e Fashion Rio.

A consolidação do mercado de vestuário deverá se intensificar, na avaliação de especialistas do setor. O segmento de vestuário é um dos mais fragmentados do varejo e atualmente enfrenta a concorrência tanto das grandes redes de moda massificada, que têm sofisticado seus lançamentos –, como das indústrias, que têm criado canais próprios de varejo para suas marcas.

### A busca pelo mercado externo

Com grande potencial de crescimento, a participação da moda brasileira no mercado externo ainda é muito pequena. O Brasil atualmente detém apenas 0,3% do comércio internacional do setor de têxteis e confecções, com exportações na casa de US\$ 2,5 bilhões anuais. Um dos desafios para enfrentar a concorrência acirrada no exterior é agregar valor aos produtos exportados.

Para avançar no mercado internacional, vários órgãos do governo e entidades do setor, como a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) e a Associação Brasileira de Estilistas (Abest), estão se mobilizando. Estas desenvolvem programas e ações de apoio às exportações, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil).

Entre outras iniciativas importantes implementadas pelos agentes públicos e privados está o lançamento do Sistema Moda Brasil (SMB). Veja a seguir.

#### O Sistema Moda Brasil (SMB)

Para estimular a inovação, a competitividade da indústria brasileira da moda e a sua inserção no comércio internacional, foi lançado, em junho de 2009, o Sistema Moda Brasil (SMB), em São Paulo (SP), durante o São Paulo Fashion Week (SPFW). Coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento da Produção (SDP), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o SMB funciona como um instrumento de articulação entre as cadeias produtivas relacionadas à moda – têxtil

e de confecções; gemas, joias e afins; e couro, calçados e artefatos.

Entre os principais objetivos do SMB estão: desenvolver projetos que beneficiem a indústria da moda; compartilhar e integrar informações e experiências; buscar soluções em conjunto para problemas comuns; incentivar o cooperativismo e o associativismo; e desenvolver a inteligência competitiva.

Inicialmente criado como Comitê da Moda, em novembro de 2008, o SMB é uma das prioridades do segmento têxtil e de confecções da Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), lançada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva em maio de 2008. O sistema também está inserido no Fórum de Competitividade, criado em 2000 e coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento da Produção do MDIC, a partir do Departamento das Indústrias Intensivas em Mão-de-Obra e Recursos Naturais.

Além do MDIC, integram o SMB os ministérios da Cultura, Ciência e Tecnologia e Relações Exteriores, a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento (Apex-Brasil) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Os representantes da iniciativa privada são: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Associação Brasileira de Estilistas (Abest), Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas (Abrafas), Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal), Centro das Indústrias de Curtume do Brasil (CICB), Instituto da Moda (Inmod) e Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM).

Ainda no âmbito da Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), o objetivo principal da PDP em relação à cadeia têxtil e de confecções é ampliar a competitividade e as vendas, por meio de estratégias de diferenciação de produtos e conquistas de nichos de mercado. Os desafios são modernizar a estrutura produtiva, apoiar a consolidação empresarial, fortalecer a cadeia produtiva nacional, desenvolver artigos com maior valor agregado e combater práticas desleais de comércio.

### Indústrias no varejo

Cada vez mais as empresas industriais estão colocando seus produtos diretamente no varejo. Entre os principais objetivos dessa estratégia estão: fortalecer a marca, testar o consumidor e elevar a rentabilidade da empresa.

Além do caso clássico da Hering, há inúmeros outros exemplos. A catarinense Dudalina, maior fabricante de camisas da América Latina, vai entrar no setor de varejo. Os fabricantes de moda infantil também estão ampliando sua atuação no varejo. A também catarinense Brandili Têxtil abriu sua primeira loja-conceito em novembro de 2009, no Shopping Ibirapuera, em São Paulo.

### A onda das grifes internacionais

O Brasil está vivendo uma invasão de grifes internacionais. Em 2009, chegaram Gucci, Hermès, Marc Jacobs e Loboutin. Até o fim do ano, estava prevista a inauguração em São Paulo de lojas das marcas Missoni, Carolina Herrera e Diane Von Furstenberg. Elas se juntam às grifes pioneiras que ingressaram no País depois da abertura comercial nos anos 90, como a Giorgi Armani, que abriu sua primeira loja em 1999, e a Louis Vuitton, que inaugurou loja própria em 2000, entre outras.

Atualmente, com seus principais mercados em crise, as grifes mais conceituadas do mundo passaram a olhar com atenção os mercados de países emergentes. Assim, o Brasil tornou-se atualmente uma das prioridades das grifes internacionais. A previsão é que mais de 50 marcas desembarquem no País nos próximos anos.

Na avaliação de especialistas e empresários do setor, o mercado brasileiro de moda está vivendo transformações similares à que ocorreu com a indústria automobilística, quando o número de marcas pulou de menos 5 para cerca de 20. E essa invasão deverá causar impactos no setor nacional, que possivelmente terá de se reinventar. De qualquer forma, tal processo não é novidade para o segmento, que nos anos 90 teve de investir e se reestruturar para enfrentar a primeira onda de grifes internacionais no País.

Captando esse movimento, estudo da consultoria A.T. Kearney mostra que vários fundamentos sociodemográficos e de mercado do Brasil tornaram o País o mais atrativo para investimentos em varejo de moda. Entre os principais citou: economia dominante na América Latina, respondendo por pouco mais da metade

do Produto Interno Bruto (PIB) na região; população jovem – 60% abaixo de 29 anos – e bastante ligada em moda, gastando parte significativa da renda em vestuário; e baixa concentração do varejo de vestuário, embora já se encontrem companhias estruturadas e com significativa participação de mercado.

De acordo com o estudo da A.T. Kearney, os investimentos estrangeiros no setor de varejo deverão resultar na dinamização da indústria de vestuário e moda nacional. Em outras palavras, a entrada desses varejistas globais poderá gerar um ciclo virtuoso, possibilitando à indústria nacional fazer parcerias com varejistas internacionais para a produção dessas marcas no País; e maior exposição internacional da indústria e consequente abertura para novos mercados, entre outros benefícios.

### Investimentos no setor têxtil

A indústria têxtil brasileira vem passando por grandes transformações desde o início da década de 90, quando foi símbolo do processo de renovação da economia do País. A cadeia têxtil caracteriza-se por ser uma grande consumidora de tecnologia, pois as inovações costumam ocorrer via empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos ou por produtoras de fibras químicas e corantes. A modernização tecnológica, incluindo-se aí o maquinário, foi o motor dos investimentos conduzidos pelo setor durante esse período.

E o processo ainda continua fortemente em curso. Apenas entre 2006 e 2008, foram aplicados US\$ 2,35 bilhões em máquinas. Mesmo em 2008, nos últimos meses de pré-crise econômica, os *players* do setor têxtil investiram ainda mais, aproveitando a sobrevalorização cambial. Com isso, o setor têxtil e de confecção bateu recorde de importação de máquinas, totalizando US\$ 759 milhões em 2008, ante US\$ 511 milhões no ano anterior. Entre máquinas importadas e nacionais, o setor aplicou US\$ 985 milhões em 2008, segundo dados da Abit.

No grupo de máquinas e equipamentos, a tecnologia desenvolvida diz respeito fundamentalmente à velocidade e à escala das máquinas e equipamentos, principalmente na fiação e teçagem/malharia, além da incorporação de tecnologia da informação, como CAD/CAM (*Computer-Aided Design*), máquinas industriais que imprimem o desenho direto no tecido.

Esses avanços permitem reduzir o tamanho dos lotes de produção, realizar mudanças rápidas no produto e facilitar a detecção de problemas/ineficiência na linha de produção e o controle de qualidade dos produtos. Existe também a possibilidade de aperfeiçoamento dos equipamentos, utilizando dispositivos que otimizam as instalações e o uso dos insumos, como a incorporação da microeletrônica e da informática como ferramentas que aprimoram produtos e serviços a custos menores.

O elo de acabamento, quando são realizados os tratamentos físico e físico-químico do artigo têxtil com o objetivo de mudar a aparência para torná-lo mais atraente comercialmente, é o mais complexo em termos tecnológicos e também o mais caro. Essa etapa está se tornando cada vez mais importante, pois o beneficiamento dos artigos têxteis, desde os tratamentos primários (cozimento, alvejamento, tingimento e estamparia) até o terciário (aplicação de resinas, lavagens especiais etc.), agrega mais valor ao produto e melhora sua qualidade.

# A consolidação do setor

Nos últimos anos, o processo de consolidação do mercado de vestuário brasileiro vem se intensificando. O número de transações de grandes marcas ultrapassa com folga mais de uma dezena. De qualquer forma, o setor está vivendo o seu processo de consolidação com mais de uma década de atraso. A onda de aquisições e fusões em moda começou na Europa e nos Estados Unidos no fim dos anos 1980. Por exemplo, o maior dos conglomerados de luxo, o francês LVMH, detém mais de 60 marcas, entre elas as tradicionais grifes Christian Dior, Givenchy, Guerlain e Louis Vuitton.

A formação de conglomerados é recente e teve início com gigantes do próprio setor têxtil. O grupo catarinense AMC Têxtil, que já controlava as marcas Colcci, Sommer, Carmelitas, Coca-Cola Clothing e Malhas Menegotti, adquiriu as quatro marcas do estilista Tufi Duek: Triton, Forum, Forum Tufi Duek e a própria Tufi Duek. Outro grupo, também catarinense, que tem adotado a estratégia de comprar marcas consagradas é o Marisol, que passou a comandar a Rosa Chá, a Pakalolo e a Lilica Ripilica.

A consolidação do mercado de vestuário deverá se intensificar, na avaliação de especialistas do setor. O segmento de vestuário é um dos mais fragmentados do varejo e atualmente enfrenta a concorrência tanto das grandes redes de moda massificada – C&A e Lojas Renner, entre outras, que têm sofisticado seus lançamentos –, como das indústrias, que têm criado canais próprios de varejo para suas marcas.

Para Antonin Bartos Filho, diretor superintendente da Associação Brasileira de Estilistas (Abest), a formação de conglomerados de moda

é uma tendência mundial. No entanto, Bartos Filho ressalta “que a moda é criatividade e renovação, ou seja, sempre teremos novos talentos e novas marcas”. De acordo com o executivo, a entrada do capital financeiro no setor contribuiu para elevar a profissionalização e a expansão das marcas e linhas de negócios. “O próprio aumento nas exportações é também um reflexo desse processo”, afirmou.

Segundo Lucas Reñe Copelli, sócio da consultoria Vallua, o setor de moda prepara-se para outra rodada de negócios no pós-crise. Conforme informou à *Folha de S. Paulo*, Copelli tem conversado com empresas interessadas em se expandir ou reformular suas marcas. “Para ganhar rentabilidade, é preciso investir em escala ou em uma marca forte”, disse o consultor.

Para se preparar para a onda de aquisições, as empresas do ramo da moda começaram a buscar orientação para colocar as contas em dia, apontou Copelli. Tanto estilistas quanto investidores estão mais rigorosos nessa segunda rodada para não fechar negócios mal estruturados. Os criadores querem profissionalizar a gestão da empresa, mas com um grupo de investimento sólido e que cumpra o contrato.

## A criação de grandes holdings

Além das aquisições dos grupos já estabelecidos, um novo ator entrou em cena recentemente: as grandes holdings, com apoio financeiro de fundos de investimentos. Estas vêm adquirindo participações em grifes importantes. Segundo especialistas, a julgar pelo movimento do mercado internacional, é uma tendência que deve se aprofundar nos próximos anos.

O objetivo dos grupos investidores é a gestão de marcas, ou seja, reunir empresas de diversos estilos, formar uma holding e administrar os negócios do bloco de maneira mais competitiva. Com várias grifes incorporadas sob o mesmo guarda-chuva, seria possível ter ganhos de escala, com a unificação das fábricas e da administração e com o aumento do poder de compra diante dos fornecedores de matéria-prima. Além disso, as holdings ganhariam musculatura para, no futuro, abrirem o seu capital na Bolsa de Valores.

Mas nem tudo são flores nesse processo. Uma holding que ficou pelo caminho foi a I'M (Identidade Moda), dos investidores Conrado Will e Enzo Monzani. No início de 2008, a sua estratégia de comprar várias marcas de luxo, abrigá-las numa holding, ganhar porte e depois abrir o capital naufragou. O objetivo era o de profissionalizar a moda no Brasil, mas, na avaliação de especialistas do setor, o projeto fracassou pela falta de profissionalismo da própria I'M. A holding comprou as grifes Zoomp, Alexandre Herchcovitch, Fause Hatén, Clube Chocolate e Cúmplice em janeiro de 2008. Mas, dois meses depois, o grupo I'M começou a enfrentar dificuldades e não pagou os estilistas, que pouco a pouco foram desfazendo os negócios.

Com a saída de cena do I'M, sobressaiu a In-Brands, do fundo Pactual Capital Partners. A holding adquiriu do empresário Nelson Alvarenga as marcas Ellus e 2nd Floor. Também estão sob a sua gestão as marcas Isabela Capeto, Alexandre Herchcovitch, além dos eventos São Paulo Fashion Week e Fashion Rio. Na estratégia adotada pela holding, o estilista continua à frente da criação e o grupo cuida da administração. A holding não adquire 100% das marcas, mas forma parcerias para que cada uma mantenha seu estilo.

Antes disso, em setembro de 2007, a Artesia Gestão de Recursos já havia sacudido o mercado ao adquirir participação majoritária na Le Lis Blanc, uma grande empresa de moda que vende de jeans a roupas de festa nos principais shoppings brasileiros.

### O papel dos fundos *private equity*

A maior parte dos investimentos nessas transações tem por trás os chamados fundos de *private equity*, cujas aplicações em setores pulverizados no Brasil têm sido uma tendência. A estratégia dos investidores que entram no mercado da moda tem como base os seguintes pilares: a criação de

uma empresa com escala, o apoio financeiro de um fundo e a gestão profissional, que impulsionariam a expansão das marcas compradas.

Do ponto de vista de um fundo de *private equity*, os investimentos em moda trazem dois tipos de dificuldades. A primeira é a administração de um negócio instável por natureza: coleções impopulares podem gerar estoques enormes, que precisam ser queimados com prejuízo.

O outro problema é a ausência de um leque de alternativas na hora de recuperar o dinheiro aplicado quando for sair do segmento. Por exemplo, em setores como o de shoppings ou universidades, há muitos investidores estratégicos, nacionais e estrangeiros, dispostos a comprar grandes grupos para crescer. No entanto, no mercado da moda, as maiores grifes do mundo não precisam de marcas locais, pois fazem sucesso em qualquer lugar do mundo com as suas próprias marcas. A única opção para investidores que queiram sair do negócio, portanto, é a Bolsa de Valores. É por isso que a abertura de capital é considerada um passo vital no modelo de negócios dos investidores.

Além da potencial relação conflituosa com os criadores das grifes, os investidores enfrentam o grande desafio em seu objetivo de acelerar as taxas de crescimento das marcas compradas. No mercado interno, a competição com produtos piratas e redes informais é um entrave significativo. No mercado externo, os desafios são ainda maiores, dado o virtual anonimato das marcas nacionais. Poucos estilistas e empresas – entre os quais Alexandre Herchcovitch, Carlos Miele, Iodice e Rosa Chá – têm presença relevante no exterior.

### Impactos no setor

A chegada desse tipo de investidores acostumados a aplicar modelos de negócios e a exigir retorno demanda um período de adaptação. É necessário quebrar barreiras, pois são vistos com receio por quem vive da criação, os quais temem que os gestores descaracterizem a essência das grifes.

No entanto, os executivos já indicaram que não vão interferir no processo criativo das coleções e sim contribuir para a gestão dos negócios. Em outras palavras, enquanto os executivos dos fundos tocam o negócio, os estilistas das marcas compradas cuidam exclusivamente das coleções.

A propósito, a entrada dos novos gestores no mercado de vestuário pontua o início de uma profissionalização necessária ao setor. Muitas vezes, é

o próprio estilista que acumula a função de empresário e a maioria das marcas tem administração familiar, ainda em sua primeira geração. Uma característica estrutural da empresa de moda, inclusive em nível mundial, é que ela nasce familiar ou com a contribuição da família.

Além disso, espera-se que as mudanças ajudem a cortar maus hábitos do setor, como o trabalho informal e a sonegação de impostos.

Na avaliação de Antonin Bartos Filho, diretor superintendente da Abest, os impactos da entrada de investidores (*private equity*) no segmento são positivos, pois eles trazem, além de capital, processos de negócios mais atuais.

Mesmo ainda desorganizada, a indústria brasileira da moda tem visibilidade e espaço para crescer. O consumo e a produção não param de expandir. O faturamento da cadeia têxtil e de confecção alcançou US\$ 43 bilhões em 2008, ante US\$ 41,3 bilhões no ano anterior. Foram fabricados no Brasil, em 2008, 9,8 bilhões de peças (vestuário, meias e acessórios), aumento de 4% em relação ao ano anterior, conforme dados da pesquisa do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (Iemi) e da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit).

Resalte-se que a maior parte desse volume é de vestuário mais básico; a chamada moda de passarela tem ainda uma participação reduzida. Além disso, do total produzido, apenas uma parcela ínfima foi exportada. No ranking mundial, o Brasil é o sexto maior produtor e tem como diferenciais a moda praia, *jeanswear* e *homewear*, a brasilidade e a sustentabilidade.

### Fusão dos principais eventos de moda

Em agosto de 2009, foi criada a maior empresa brasileira voltada para os negócios ligados ao mundo da moda: a Luminosidade. A empresa já existia sob o controle da InBrands, mas agora ganhou musculatura para procurar voos mais ambiciosos.

A transação envolve, de um lado, o empresário Paulo Borges, que tem no currículo a criação do São Paulo Fashion Week, maior evento de moda da América Latina, e, de outro, o publicitário Nizan Guanaes, fundador do grupo ABC, que traz no portfólio agências como a Africa.

“Com o grupo ABC, ganhamos uma nova perspectiva de planejamento, o que permitirá a realização de projetos numa velocidade muito maior”, disse Borges ao *Valor Econômico*. Na prática, a Luminosidade passa a ser responsável pelos três

eventos de moda mais importantes do País. Além do São Paulo Fashion Week e do Fashion Rio, que já estavam sob o comando de Paulo Borges, foi incorporado pela empresa o Rio Summer, evento criado por Guanaes em 2008.

Além da parceria nos eventos de moda, a ideia é promover seminários e eventos que possam atrair outras grifes e gerar mais negócios para o setor. Segundo Borges, o Brasil vai ganhar uma plataforma de moda à altura dos grandes *players* internacionais.

“A parceria vai assegurar uma melhor estrutura para angariar patrocinadores para os eventos de moda realizados no Brasil”, afirmou Silvio Passarelli, coordenador do MBA de gestão de luxo da Faap. Os investidores também apostam no sucesso da empreitada.

No entanto, a gestão dos três maiores eventos de moda nas mãos da mesma empresa também suscitou algumas ressalvas de especialistas. Sobre tudo porque a InBrands, uma das donas da Luminosidade, é sócia das grifes Ellus, 2nd Floor, Alexandre Herchcovitch e Isabela Capeto. “Acredito que não exista um modelo como este lá fora, de uma empresa que concentra a gestão de grifes e de eventos de moda”, afirmou ao *Valor Econômico* Luciane Robic, diretora de marketing do Instituto Brasileiro de Moda (IBModa). “A concorrência faz bem em qualquer setor e, nessa área, permitiria fazer surgir eventos que contemplem a realidade de polos de moda de outras regiões do País”, acrescentou.

Para Luiz Alberto Marinho, sócio-diretor da consultoria em marketing e varejo BrandWorks, se por um lado o Brasil ganha um evento com maior poder de fogo, por outro, as grifes ficam restritas às regras de apenas um único fornecedor. “Quem quiser participar terá de se enquadrar.” De acordo com Marinho, que foi gerente de marketing do Barra Shopping, no Rio de Janeiro, e acompanhou o nascimento da Semana BarraShopping de Estilo e do Morumbi-Fashion, nos anos 90, a fusão dos eventos não é fruto da crise, mas de uma estratégia bem estudada.

## Os desafios da gestão de marcas

São vários os desafios a serem enfrentados pelas novas holdings na gestão dos negócios da moda. Um deles é o chamado “risco coleção”, que é inerente ao mercado de vestuário, cujo resultado

pode ser o encaixe de produtos. Outro é o gerenciamento da relação entre os estilistas e os executivos, com objetivos muitas vezes distintos. Segundo Edson D'Aguaño, consultor de gestão de marcas, "há realmente muito conflito na hora de definir uma coleção. De um lado, tem o estilista, que quer algo totalmente novo. Do outro, há o gestor que busca resultados e nem sempre quer fazer apostas tão ousadas", afirmou ao *Valor Econômico*.

Corroborando com essa tese, segundo o estilista Fause Hatén, o relacionamento não é tão simples. "Muitas vezes o estilista aceita o ponto de vista dos gestores, em outras estes impõem sua visão de negócio." Como o estilista não é mais o dono da empresa, a decisão passa a ser em conjunto. Na maioria das vezes, "a empresa era a vida do profissional, a sua família, onde criava a sua roupa, a sua arte".

Então, alguns estilistas que vendem suas próprias grifes acabam se desentendendo com os gestores. Essas marcas ficam um pouco descaracterizadas, ou seja, sem os seus criadores elas não serão mais as mesmas, apontou Hatén em palestra na 3ª edição do *Pense Moda*, evento realizado na Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), no início de novembro de 2009, em São Paulo. O estilista indicou que o seu caso é diferente, pois a experiência de venda de sua grife para o Grupo I'M não deu certo, com o fechamento da empresa. Hatén continua atuando no setor com uma estrutura muito mais enxuta.

No mesmo evento, Roberto Davidowicz, dono da empresa Uma e vice-presidente executivo da Associação Brasileira de Estilistas (Abest), indicou que tal movimento de associação é uma realidade. Na sua visão, o que pode ajudar nesse processo é avaliar o conhecimento daqueles que fundaram uma grife de sucesso em determinado nicho de mercado. Para Davidowicz, tal conhecimento é um valor difícil de mensurar, pois não é apenas a possibilidade de alavancagem financeira, mas é a essência do negócio. "Esse entendimento poderá contribuir para minimizar as dificuldades que possa haver na associação de marcas com investidores ou outros grupos que estão comprando grifes", afirmou o executivo.

O Professor Silvio Passareli, diretor da Faculdade de Artes Plásticas da Faap, ressaltou que a indústria da moda é um setor com características bem diferentes de outros ramos de atividades. Ela faz parte da chamada "economia criativa" – junto

com segmentos como o de softwares, publicidade etc. "Toda vez que não se der esse tipo de tratamento na gestão, a tendência é o fracasso." O professor acredita que está faltando no País a criação de bons cursos para formar gestores da economia criativa. Pois assim, "os fundos de investimentos que estão interessados no setor poderiam ter como interlocutores esses profissionais que entendem do assunto".

A economista Lídia Goldenstein reforça a importância da moda como carro-chefe da nova economia criativa por congregar talentos e vender um ativo intelectual e não apenas tecido. Lídia comandou um ciclo de debates sobre o tema na última São Paulo Fashion Week. Nesse modelo, mais do que comercializar roupas e acessórios, o setor transforma-se num palco de lançamento de tendências, atitudes e marcas, ou seja, ultrapassa o conceito de *commodities*. Para se ter uma ideia do valor agregado nesse processo, um quilo de algodão no Brasil custa US\$ 1, enquanto a mesma quantidade transformada em moda vale US\$ 80.

Geni Ribeiro, consultora da Abit, defende a necessidade de investimentos não apenas na parte de criação de roupas, mas principalmente na gestão do negócio, uma vez que normalmente a administração dessas empresas é familiar. Para ela, contornar esse quadro e adotar um modelo profissional não é uma tarefa fácil. "Esse processo passa por questões emocionais, familiar, de sucessão, que não são simples."

Ainda segundo Geni, o atual processo de fusões e aquisições no setor, com a formação de grandes grupos de moda, deverá tornar ainda mais urgentes os investimentos em gestão, especialmente na área comercial. Pois, "para fazer parte do grande negócio da moda, parece complicado não ter formação acadêmica para vendedores de moda, sendo necessários os investimentos na área comercial. E o nosso setor ainda está longe disso", afirmou.

### O "risco coleção"

Apesar dos desafios, grandes investidores estão vendo boas oportunidades no setor, desde que as empresas combinem inventividade dos criadores a uma gestão profissional. Até pouco tempo atrás restrito a empresas internacionais, o setor de moda já está bem representado na Bolsa de Valores brasileira com pelos menos oito companhias. No segmento de vestuário são: Lojas Renner, Guararapes,

Riachuelo, Marisa, Hering e Le Lis Blanc. Empresas que levam o nome do estilista de renome ainda não estão listadas na bolsa. No de calçados estão Grandene, Vulcabras Azaléia e Alpargatas.

Todas essas empresas apresentam em comum um risco pouco previsível pelos investidores: o de colocar à venda roupas ou calçados que não agradem ao público. Ou seja, há uma constante nas companhias do setor: o risco de errar a coleção ou o preço do produto.

As falhas podem ser em cores, tecidos, modelagem e até quantidade de peças que podem virar estoques – muitas vezes extintos apenas com grandes liquidações. Não conseguir vender suas criações pelo preço cheio representa um duro golpe para as receitas das companhias.

### Estratégias para minimizar

As grandes empresas e as lojas de departamento possuem departamentos de criação internos que trabalham com as confecções na fabricação dos tecidos que vão compor as coleções. A relação entre as duas pontas tem de ser muito próxima, para garantir agilidade às companhias, que colocam novidades nas lojas toda semana. Essa é uma forma de minimizar erros de coleção, porque assim têm rapidamente um termômetro do que vende mais ou menos e redirecionam as apostas.

Para Túlio Queiroz, gerente de relações com investidores da Riachuelo, ninguém trabalha mais com apenas duas coleções, a primavera-verão e a outono-inverno. “Durante as estações, várias minicoleções são lançadas”, disse Queiroz, cuja empresa tem a vantagem de ser a única varejista de roupas integrada a uma confecção, a Guararapes. Hoje, 50% do que é vendido no varejo vem da tece-lagem própria.

Mas, apesar de existirem estratégias para minimizar o risco coleção, as empresas reconhecem que há um fator imponderável: a temperatura. Essa ameaça é potencializada no segundo trimestre do ano, quando as roupas de inverno são colocadas nas lojas. Com preços mais altos que os de verão, esses itens podem ter impacto negativo maior sobre as margens das companhias se não venderem conforme o esperado.

Francisco Schmitt, diretor de relações com investidores da Grandene, indicou que, se a empresa deixar de comercializar as peças naquele momento, por erro de coleção ou porque a temperatura não subiu ou caiu conforme o esperado, não vai

vendê-las mais. “O segmento de moda tem muita sazonalidade. A peça de um inverno não é a mesma no inverno seguinte. É por isso que precisamos de grande agilidade e atenção para minimizar e consertar eventuais erros”, afirmou.

### Profissionalização

A profissionalização no acompanhamento das ondas da moda tem sido o diferencial das grandes varejistas e, de alguns anos para cá, elas começaram a corrigir outro problema: a má administração financeira. Erros na concessão de cartões de crédito ao consumidor prejudicaram os resultados financeiros nos últimos anos, devido à inexperiência das redes em avaliar o perfil de risco dos clientes. Essas questões, porém, estão sendo equacionadas.

E, se no varejo de massa o risco de apostar em uma coleção errada é razoável, nas grifes, que lançam tendências que serão ou não seguidas, ele é ainda maior.

De acordo com Gabriel Felzenszwalb, presidente da InBrands, para evitar perdas, as coleções são definidas a quatro mãos. “O estilista tem total liberdade para criar, dentro do que cabe na sua marca. O que nós procuramos é dar um sentido de negócio nessa criação.” Por exemplo: se a InBrands avalia o histórico do desempenho e percebe que a venda de calças é muito maior que a de saias, então, ela acerta com o estilista que o número de calças produzidas será maior do que o de saias. Felzenszwalb indicou que a holding não interfere no trabalho criativo dos estilistas.

Além disso, os gestores estipulam o preço que a peça deverá ter no varejo e, conseqüentemente, qual o custo de produção que ela deverá ter. Segundo informou o executivo, o resultado dessa ação conjunta pode ser comprovado na grife de Herchcovitch, cujos estoques médios caíram 75% desde que o estilista começou a fazer parte do grupo, há pouco mais de um ano.

No patamar de grife que segue tendências e atende a classe A, a Le Lis Blanc é a única que tem ações na Bolsa de Valores. Desde 2007, a companhia tem a participação do fundo de investimento Artesia (Artesia Gestão de Recursos), que, segundo informou, não tem interferência nenhuma no desenvolvimento da coleção. “Estamos no conselho e somos acionistas. Ingressamos na empresa para fazer a gestão de seu crescimento. Não participamos da escolha das roupas. Para isso, temos uma

equipe de 40 estilistas, afirmou Marcelo Lima, sócio da Artesia, ao *ValorInvest*.

Segundo ele, a empresa encontrou uma forma de evitar o erro de coleções: lançar apenas metade dela no começo da temporada. O restante segue a aceitação da clientela. Em outras palavras, se as consumidoras comprarem mais vestidos estampados, é nesse tipo de peça que a Le Lis Blanc vai apostar nos meses seguintes. O volume de roupas da loja que vai para liquidação é, em média, de

11% do total produzido. Segundo o outro sócio da Artesia, Marcio Camargo, a média mundial no varejo de vestuário varia de 30% a 40%.

O executivo apontou que esse índice baixo foi um dos fatores que provocaram o interesse da Artesia pelo ramo. Para Camargo, o investidor que aposta em moda deve avaliar as companhias da mesma maneira que analisa outros setores: a partir das margens e do crescimento consistente das receitas e dos lucros.

## O fortalecimento das marcas

# O fortalecimento das marcas

Entre os pontos fundamentais nas estratégias dos fabricantes de vestuário estão a constituição e o fortalecimento de suas marcas. O poder de atração das marcas, aliado à qualidade dos produtos, é o que leva o consumidor a adquirir uma roupa de grife.

As empresas líderes do setor têm procurado desenvolver e fortalecer marcas próprias, tendo em vista até mesmo obter maior participação nos mercados externos e melhores condições de negociação com fornecedores e varejistas.

A utilização de marcas valoriza o produto, na medida em que lhe proporciona características particulares, de acordo com a imagem que se vende. Por outro lado, essa modalidade de diferenciação de produtos, por estar intimamente ligada às atividades de propaganda, incorpora forte componente de pressão sobre os custos, comprometendo um percentual considerável das receitas.

Dessa forma, os investimentos necessários para o lançamento de uma nova marca podem ser elevados e, muitas vezes, constituem importante barreira para a penetração no mercado de empresas que não dispuserem de recursos suficientes.

Com o crescimento da importância da marca, muitas companhias do setor estão deixando de lado a produção (via terceirização) e se dedicando apenas à criação e administração da marca.

Nesse sentido, para as que operam no segmento de grifes, a concorrência atual no mercado não se dá mais na etapa da produção. Vive-se a era da administração de marcas e serviços. Com a terceirização, a etapa de manufatura ficou para o especialista. As companhias estão aplicando seus esforços na inovação, no marketing e na distribuição.

Para valorizar suas marcas, as companhias geralmente realizam altos investimentos nas áreas de criação, matéria-prima diferenciada, campanhas publicitárias e controle da distribuição.

### Tipos de marcas

As marcas que atuam no mercado brasileiro podem ser definidas conforme a seguir:

#### Marcas de designers nacionais:

As marcas de estilistas nacionais são inúmeras, algumas de abrangência internacional e muitas com atuação regional e nacional. Uma característica marcante nesse setor é que a mercadoria comprada em geral está relacionada ao nome do estilista, que muitas vezes se transforma numa marca. Esse é o caso da marca Reinaldo Loureiro, que leva o nome do estilista mineiro, e das marcas de Alexandre Herchcovitch e de Amir Slama, entre os vários outros exemplos.

#### Marcas de designers internacionais:

Com a globalização dos mercados, as companhias de moda tornaram-se internacionais. Muitas grifes que antes chegavam ao Brasil apenas por meio de pessoas que viajavam e as compravam no exterior atualmente possuem lojas bem posicionadas no País. Ou seja, antes da década de 90, as empresas estrangeiras praticamente não tinham acesso ao mercado nacional, em razão de leis e tarifas que protegiam os fabricantes brasileiros da concorrência com produtos importados.

### Marcas de fabricantes no varejo:

Muitas empresas de moda operam com lojas monomarcas. A indústria também vem ampliando a sua atuação no varejo. Controlar a distribuição proporciona uma correta apresentação do produto, alta qualidade de serviço e bom controle do estoque.

Quando os artigos são vendidos em lojas multimarcas, eles ficam expostos de forma pulverizada nas vitrines e prateleiras, e nem toda a coleção é comprada pelo varejista. Já nas lojas monomarcas, todos os produtos da coleção estão num mesmo ponto de venda, o que dá maior visibilidade às mercadorias e ao estilo da marca. São inúmeros os exemplos de empresas que têm loja de varejo, como Hering, Cori, Maria Bonita, entre outras.

### Marcas próprias:

São marcas criadas pelas próprias lojas para terem maior rentabilidade, podendo haver maior controle sobre os fornecedores quanto a modelos, coleções, materiais e preços. Atualmente, todas as grandes redes de varejo trabalham também com marcas próprias, que estão cada vez mais ampliando sua participação no faturamento das companhias.

A C&A, por exemplo, tem várias marcas próprias. Para o público feminino: Yessica, Clock House e Jinglers. Para o público masculino: Angelo Lítrico, Clock House e Jinglers. Para o público infantil: Baby Club, Palomino, Fifteen e Licenciados (Barbie e Hot Wheels, entre outros). A empresa possui ainda a marca esportiva ACE e a marca *beachwear* Suncoast para os públicos feminino e masculino.

Com o intuito de atender seus clientes por estilo de vida, a Riachuelo criou um conjunto de marcas próprias – cerca de 15 –, levando em consideração hábitos de consumo, faixa etária, entre outros fatores.

Por sua vez, a Lojas Renner possui 15 marcas próprias de vestuário e afins. A companhia também vende acessórios e cosméticos por meio de duas marcas próprias.

### Não marcas:

São etiquetas de fabricantes que, na realidade, não agregam valor ao produto. Geralmente são as marcas de empresas que atuam no segmento de mercado cuja competitividade está ligada ao preço e não à marca ou design. As não marcas são milhares no Brasil.

### **Licenciamento de marcas**

O licenciamento é uma estratégia muito utilizada para expandir um negócio já existente. É um método legal pelo qual empresas e estilistas renomados dão permissão para licenciados produzirem e comercializarem em nome do licenciador por um período de tempo específico. O licenciado paga um porcentagem das vendas totais, chamada *royalty*.

Atualmente, muitos dos mais famosos designers de vestuário licenciam suas criações ou somente seus nomes para uma grande variedade de produtos. Várias marcas de moda estendem seus nomes para artigos diferenciados, por meio do licenciamento.

Segundo informou ao *Valor Econômico* o estilista Alexandre Herchcovitch, sua empresa é muito procurada para fechar contratos de licenciamentos ou para o desenvolvimento de projetos. Foi assim, na estação passada, com a marca Band-Aid (Johson & Johson), para quem Herchcovitch desenhou estampas para os curativos, em edição limitada de 600 mil caixas. Mas a parceria foi tão bem-sucedida que, em 2010, será estendida aos mercados da marca Band-Aid do Canadá, Estados Unidos e Caribe.

“Isso prova que um estilista não precisa vender só roupa, ele pode – e deve – vender ideias”, afirmou o designer, que tem contratos fixos de licenciamento de produtos com Zêlo (cama, mesa e banho), Grendene (sandálias), Choice Bag (bolsas e mochilas de náilon) e Tok & Stok (artigos de decoração). Os projetos para desenvolvimento de uniformes profissionais também são constantes. Recentemente, Herchcovitch desenhou o vestuário dos funcionários do Hotel Tivoli São Paulo Morfarrej e do Museu de Inhotim, de Minas Gerais.

### **Extensão das marcas**

A extensão das marcas para outros artigos complementa a coleção e o mix de produtos oferecidos pelas empresas. Entre as principais vantagens está a economia de escala, pois, com nomes já reconhecidos e respeitados pelos consumidores, seus “filhotes” podem fazer sua estreia no mercado com orçamentos de marketing bem mais enxutos. Com isso, a companhia pode obter faturamento maior com investimento menor.

Esse processo foi impulsionado pela entrada dos fabricantes no varejo, com lojas monomarcas. Os tipos mais comuns são:

- **Acessórios:** Extensão natural de produtos para muitas marcas de roupas. Por sua vez, artigos como lenços, gravatas, joias, relógios, bolsas, calçados, cintos, meias etc. ajudam a criar um conceito total ou “estilo” que distingue sua marca. Normalmente, são feitos por meio de licenciamento.

- **Roupas masculinas e femininas:** Empresas e estilistas que têm sucesso em uma das categorias geralmente se lançam também na outra. Por exemplo, a grife de *sportswear* clássico Richards, que até 2003 produzia artigos só para homens, passou a ter também uma linha para mulheres.

- **Roupas infantis:** Atualmente, há várias marcas de roupas para adultos que se estendem para as roupas infantis. As marcas femininas Le Lis Blanc e Bo.Bô, ambas pertencentes à holding Restoque (criada após a compra da marca Le Lis Blanc pelo fundo Artesia), estão lançando as linhas infantis Le Lis Petit e Bo.Bô Mignon. Outros exemplos são Maria Bonita Extra e Fit, donas das marcas infantis Maria Bonitinha e Fit Nina, respectivamente.

- **Fragrâncias e cosméticos:** Todos os grandes nomes da moda têm suas marcas vinculadas também a fragrâncias. O mercado de perfumes de alto luxo, aliás, é dominado pelas marcas dos grandes estilistas, feitas muitas vezes para consumidores que não podem pagar por uma roupa de alta-costura: muitos podem comprar um perfume Channel, mas poucos podem adquirir um vestido da grife.

- **Roupas de cama, mesa e banho e acessórios para casa:** A partir da década de 90, muitas marcas de vestuário passaram a se estender para roupas e acessórios para casa. Em 2005, a Le Lis Blanc diversificou sua atuação entrando no segmento de *homewear*, com a inauguração da Le Lis Blanc Casa, em São Paulo. Estilistas de peso também passaram a assinar esses artigos. Entre os exemplos estão Amir Slama (por exemplo, para a Trousseau) e Alexandre Herchcovitch (para a Zêlo).

- **Adicionando linhas de preços diferentes:** É cada vez mais comum as principais empresas de moda terem marcas para diversos segmentos de mercado com características e níveis de preços diferentes entre si. Veja exemplos mais adiante.

As grifes internacionais de moda praticam a extensão há décadas, lançando acessórios de todo tipo. Mais recentemente, as grifes passaram a batizar cadeias hoteleiras. Unida à rede Ritz-Carlton, o braço de luxo da Marriott, a italiana Bulgari abriu um hotel em Milão. O estilista Giorgio Armani, com apoio de outros acionistas, investiu pesado

na abertura de vários hotéis em metrópoles como Nova York e Londres. Até mesmo uma marca tradicional, como a do conhaque Curvoisier, de 170 anos, aderiu à onda de cruzar negócios ao investir numa coleção de moda.

A brasileira Riachuelo está investindo no segmento calçadista. Para a próxima temporada primavera/verão, a empresa mostra uma nova coleção de produtos, baseados nas mais recentes tendências de moda. Para as mulheres, a coleção traz diversos itens, como sandálias, rasteiras, escarpins e sapatilhas com grande variedade de materiais, saltos e formatos. Para o público masculino também terá opções de calçados nas lojas. Para os que valorizam um visual mais clássico, a rede destaca – com a marca Pool – mocassins e sapatos. Sandálias, chinelos e papetes em couro também fazem parte das opções.

### Grifes criam submarcas

Desdobrar uma grife em duas – ou mais – sub-grifes é uma estratégia que, embora não seja nova, não dá sinais de esmorecer no varejo brasileiro de moda. Para elevar a base de consumidores, várias grifes têm partido para o investimento em linhas alternativas – algumas mais baratas, outras com mudanças no estilo e até na faixa etária do público-alvo. O objetivo é segmentar e ficar menos suscetível às mudanças de humor do consumidor, sempre sensível às oscilações, seja da economia ou da temperatura.

São vários os exemplos: filhote da marca masculina Aramis, a HRC, do empresário Henri Rene Christian, nasce para atingir um público mais casual. A distribuição da grife será via multimarcas e, entre os produtos, destacam-se camisetas polo, camisas esportivas com padronagens diferenciadas, calças e bermudas de jeans e sarja. A HRC destina-se aos momentos de lazer do consumidor que, no dia a dia, veste Aramis.

A grife de sapatos femininos Paula Ferber também aposta numa subdivisão, que chega à loja, no bairro do Itaim, em São Paulo, com a nova coleção de verão. Batizada de Beja, a nova marca vai investir nos calçados requintados, porém confortáveis. O público-alvo são mulheres que trabalham e precisam caminhar para ir ao escritório ou almoçar usando sapatos sociais, normalmente desconfortáveis. Além da venda na loja Paula Ferber, os produtos serão distribuídos para multimarcas de todo o Brasil e chegarão ao consumidor por preços cerca de 30% mais baixos do que os da marca original.

Já as femininas Le Lis Blanc e Bo.Bô estão lançando linhas infantis. As marcas Le Lis Petit e Bo.Bô Mignon foram pensadas para conquistar as filhas das consumidoras das grifes-mães. “As meninas são nossas consumidoras do futuro”, afirmou Soraya Milan, diretora de novos negócios do grupo Restoque e da marca Bo.Bô. Num primeiro momento, o vestuário infantil vai dividir o mesmo ponto de venda das roupas para as adultas. Isso porque, segundo Soraya, a estratégia é justamente aproveitar a consumidora que já está na loja, comprando roupa para si, e atraí-la com uma linha de roupas infantis cheias de estilo.

### Associação de empresas com a moda

São inúmeros os exemplos de empresas que procuram associar o seu nome ao universo da moda. Buscam passar uma imagem de modernidade, inovação e jovialidade e assim também atingir o público jovem. Por exemplo, a edição do Fashion Rio de 2009 contou com empresas patrocinadoras de setores distintos, como Oi, Gol e AOC. As três unem-se a C&A, Marisol, Nívea e Universidade Estácio de Sá.

Para a Gol, o Fashion Rio tem muita identidade com a empresa, que, quando surgiu, lançou moda e trouxe jovialidade ao mercado de aviação. A Gol já fechou a participação na próxima edição do Fashion Rio, em janeiro de 2010.

Patrocinadora do São Paulo Fashion Week há três edições, a fabricante de TVs e telas de computador AOC investe, pela primeira vez, no Fashion Rio. “Foi uma consequência natural, uma vez que já temos uma boa experiência no evento de São Paulo”, disse Christian Haak, gerente de marketing da AOC – empresa de origem americana, com sede em Taiwan, que faturou US\$ 3 bilhões em 2008. No Brasil, onde atua desde 1997, faturou R\$ 1,1 bilhão.

A Oi foi a patrocinadora oficial do Oi Fashion Rocks, que aconteceu no Rio de Janeiro em outubro de 2009. Depois de ser realizado em Londres, Mônaco e Nova York, o evento, que reúne música e desfile de moda, chegou pela primeira vez à América Latina, inserindo de vez o Brasil no calendário da moda mundial. Um público de cerca de 5 mil pessoas assistiu a shows de artistas e desfiles de oito grifes internacionais e nacionais. Entre os estilistas nacionais participaram Alexandre Herchovitch, André Lima, Lino Villaventura e Lenny Niemeyer. Entre as grifes internacionais estavam Versace, Calvin Klein, Givenchy e Marc Jacobs.

Outra empresa que está associando o seu nome

à moda é a BIC. A W/Brasil criou para a BIC várias campanhas para uma série limitada de isqueiros da empresa e a primeira foi a de Alexandre Herchovitch. O estilista trouxe para os isqueiros muita cor, pássaros, borboletas, grafismos e zebras, inspirados nos tecidos de sua nova coleção de roupas.

O segmento de celulares também abriu espaço para a criação de modelos inspirados em símbolos de consumo de alto nível, como joias, automóveis, relógios e moda. Marcas como Ferrari, BMW, TAG Heuer, Prada, Dolce & Gabbana, Dior e Armani emprestam nome e estilo a telefones chiques. A Motorola reivindica o pioneirismo da tendência, inaugurada em 2006 no Brasil com Alexandre Herchovitch e mantida mais tarde com Dolce & Gabbana. Depois, foi a vez da LG, com Prada; Samsung, com Armani; e a francesa Modelabs, com Christian Dior.

### A indústria que virou loja

O caso da Hering é o mais ilustrativo do processo de migração de uma empresa com perfil industrial para uma varejista de moda. A empresa trocou o foco em produção por valorização da marca e venda direta ao cliente. Essa estratégia foi aprofundada nos últimos anos, após a oferta de ações em 2007, na qual migrou para o Novo Mercado e captou R\$ 211 milhões. Desde então, deixou de ser uma tradicional empresa têxtil para se tornar uma companhia de varejo e de moda.

Ao longo de sua história, a empresa sempre procurou expandir sua produção e também agregar valor à marca – desde então já simbolizada pelos dois arenques (em alemão, hering) que representavam os irmãos fundadores, Bruno e Hermann Hering, que começaram a confecção das camisetas de malha de algodão em 1880.

E foi essa a herança que permitiu a recriação do negócio a partir de 2006. “Entendemos que nossos ativos de maior valor eram nossa marca e os canais de distribuição”, afirmou ao *Valor Econômico* Fábio Hering, presidente da empresa. Com isso, a companhia passou a dar foco na abertura de lojas próprias e franqueadas para vender produtos de moda, com valor acessível. A marca Hering possui hoje um leque amplo de produtos atualizados com as tendências em seis coleções por ano.

O objetivo, segundo Fábio Hering, é aplicar o mesmo conceito às marcas PUC (infantil) e Dzarm (jeans juvenil). A ideia é revitalizar o nome, adquirido em 2000 de Carlos Miele, dono da M.Officer, disse Marcos Ribeiro, diretor de marketing.

Essa virada de modelo fez com que a empresa trocasse parte do risco industrial pelo de crédito, um dos principais desafios do varejo, ao lado da folga em capital de giro. A percepção que levaria a essa mudança, na verdade, veio já no fim da década de 1990, mas chegou junto com a pressão de uma situação financeira difícil desencadeada pela maxidesvalorização cambial em 1999.

Até 2004, o único foco da companhia foi obter rentabilidade para sobreviver. Não houve expansão dos negócios. Pelo contrário, a empresa chegou a encolher e optou por descontinuar marcas como a Omino, além de sair de canais que exigiam muito capital de giro, como Lojas Americanas, por exemplo.

O plano que transformaria por completo o negócio só pôde ser traçado em detalhes a partir de 2006, depois da renegociação das dívidas um ano antes. O trabalho de revisão da estratégia envolveu a consultoria Bain & Company. Mas a companhia passou quase oito anos estagnada, como uma empresa de faturamento líquido pouco maior que R\$ 300 milhões, antes de voltar a crescer.

O aumento de receita só voltou a ser possível em 2006. A expansão se intensificou após a oferta de ações. “Essa operação teve papel preponderante na estratégia. De lá para cá, foram dois anos expressivos”, disse o presidente.

Os recursos com a operação permitiram a empresa avançar rapidamente na abertura de lojas próprias (Hering), já com um conceito de moda rápida, diferenciado, além de oferecer suporte às franquias. No fim de 2006, tinha 10 lojas próprias e 141 franquias. Encerrou junho de 2009 com 39 unidades próprias e 205 franquias. O plano é fechar 2009 com um total de 273 unidades e 2010 com 325.

A empresa também comercializa por meio do canal multimarca – lojas que vendem diversas marcas de produtos. No caso da marca Hering, o canal lojas próprias ou franquias respondeu por 55% da receita em 2008 e o varejo multimarca, pelos 45% restantes. Na marca PUC, as participações foram de 34% e 66%, respectivamente. A Dzarm é vendida apenas pelo canal multimarca.

Além da expansão, os recursos levantados na oferta de ações proporcionaram um colchão financeiro que a empresa pretende manter para enfrentar o risco maior que o varejo oferece: além do crédito, há o risco de as coleções não serem bem-sucedidas, entre outros.

## O valor de uma marca

Calcular o valor de uma marca é um desafio que leva em conta diversos fatores. Quão conhecida ela é? As pessoas a admiram e a desejam? Os conceitos parecem abstratos, mas existe uma racionalidade por trás deles. No fundo, o que os analistas utilizam para estimar o valor de uma marca é a projeção dos lucros que podem obter com ela. É essa, por exemplo, a metodologia usada pela consultoria internacional Interbrand, que elabora um ranking anual das 100 marcas mais valiosas do mundo.

No mercado da moda, a marca que mais se valoriza é a espanhola Zara, que elevou seu preço em 22% em apenas um ano. O seu sucesso traz lições importantes para as grifes brasileiras que começam a se profissionalizar. A rede de lojas, que adota o estilo *fast fashion* (moda rápida), conseguiu crescer em escala global sem alterar sua imagem de ser acessível com qualidade.

Para tanto, a Zara investiu em seus pontos de venda, sempre bem localizados, bem planejados, claros e com música ambiente. Mas isso só funciona graças à logística da empresa, que tem a agilidade de levar as mercadorias, em poucos dias, dos fornecedores às suas lojas.

De acordo com Silvio Passarelli, diretor da Faculdade de Artes Plásticas da Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), as grifes nacionais, para ganhar escala e lucratividade, terão de se expandir internacionalmente e diversificar seus produtos, sem descuidar da qualidade final das mercadorias e mantendo as finanças em ordem. Tudo isso sem perder a identidade de suas marcas, o que é o grande desafio.

Os gastos em publicidade são fundamentais para o crescimento de uma empresa de moda. Para concorrer num mercado em que para cada produto lançado pode ter milhares de artigos similares, como acontece no segmento de vestuário, um diferencial importante é ter uma marca reconhecida.

## Campanhas publicitárias

Os gastos em publicidade, porém, incorporam forte componente de pressão sobre os custos, comprometendo um percentual elevado das receitas. Ou seja, os investimentos necessários para o lançamento de uma marca ou para mantê-la no gosto do público poderão ser elevados. Tal

fato pode se constituir numa grande barreira para empresas que não tenham de recursos suficientes, reduzindo fortemente a sua possibilidade de expansão no mercado.

De acordo com pesquisa da Sense Envirocell – empresa de pesquisa de mercado e consultoria –, revistas de moda (43%) e catálogos/revistas de loja (40%) são os principais meios de comunicação e mídia utilizados pelas consumidoras para se informar sobre moda feminina, perdendo apenas para vitrines (66%), conforme informações publicadas no Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária da Le Lis Blanc, de abril de 2008.

Nesse sentido, as revistas de moda e as de comportamento, especialmente dedicadas às mulheres, são um importante canal de publicidade para o setor. O mercado editorial de moda é um setor impulsionado e ao mesmo tempo impulsionador da cadeia têxtil-vestuário. Entre as principais revistas estão *Vogue*, *Elle*, *Desfile*, *Claudia*, *Nova*, *Estilo*, *Manequim*, *Marie Claire*, *Capricho*, *Criativa*, entre outras. No segmento masculino, destaca-se a revista *Vip*.

As campanhas de marketing das empresas, ao chamar a atenção dos consumidores e dar visibilidade maior à marca, acabam também despertando interesse por parte dos editoriais de moda das revistas. Por sua vez, tal fato reforça a divulgação da grife junto ao mercado, uma vez que a sua publicação como conteúdo editorial tende a exercer maior influência sobre os consumidores.

Além disso, normalmente, as grandes empresas contratam celebridades, fotógrafos e *stylist* famosos (este último é o profissional responsável pela imagem final da moda, seja em foto ou desfile). Essa estrutura resulta em trabalhos de melhor qualidade, o que impacta favoravelmente na concepção do consumidor sobre a marca.

### As cadeias de moda retomam investimentos

Depois de alguns anos sem realizar grandes campanhas publicitárias, as cadeias de vestuário, como C&A e Riachuelo, estão voltando a investir forte em marketing e a recorrer a celebridades para recuperar clientes. Munidos de cartões de crédito, os consumidores das classes B e C começam a comprar mais roupas e acessórios em butiques, onde também podem parcelar os pagamentos.

Nos 34 shoppings da BR Malls, por exemplo, as lojas “âncoras” (grandes varejistas) amargaram queda de 9% nas vendas no primeiro trimestre de

2009 em relação ao mesmo período de 2008. As lojas “satélites” como as butiques, ao contrário, aumentaram suas vendas em 9,2%.

Segundo o presidente da Riachuelo, Flávio Rocha, a varejista pretendia investir R\$ 50 milhões em campanhas publicitárias em 2009, valor superior aos R\$ 30 milhões desembolsados em 2008. “Gradualmente, queremos voltar a investir 3% da nossa receita em marketing”, afirmou o empresário ao *Valor Econômico*. A propósito, a empresa está voltando a investir na Pool, uma marca de jeans criada por ele nos anos 80. Para promover a Pool, a Riachuelo contratou o cantor Seu Jorge.

Na mesma linha, a Marisa e a C&A estão estampando *top models* e atrizes famosas em seus encartes e campanhas publicitárias em 2009. “Existe um vazio no mercado de marcas de vestuário a ser preenchido no País”, disse Rocha. O executivo considera inconcebível que nenhuma varejista do setor figure nas listas das marcas brasileiras mais valiosas. Na França, 30 das 100 marcas mais bem cotadas são ligadas à moda.

A Pernambucanas também vem investindo verbas expressivas em marketing. Em 2008, destinou à área o valor de R\$ 115,1 milhões, ante R\$ 105,8 milhões em 2007. Estavam previstos para 2009 e 2010, os montantes de R\$ 93,8 milhões e R\$ 100,8 milhões, respectivamente.

Apenas em marketing, o Grupo Moreno Rosa investe R\$ 10 milhões por ano.

## Design de moda

O design é um dos principais fatores de competitividade na indústria de vestuário. Ele agrega qualidade, inovação e valor às peças. A capacidade de determinar tendências de consumo faz com que as companhias líderes invistam em design e estejam sempre produzindo itens de alto valor adicionado, que são posteriormente copiados e massificados por imitadores, que auferem, pela defasagem temporal, níveis menores de rentabilidade.

Cada vez mais o design brasileiro vem ganhando destaque no cenário internacional. Ele mostra criatividade, beleza, materiais inovadores e significativa variedade. Uma prova disso é que, em 2008, 12 brasileiros foram premiados com o Idea, prêmio criado pela Sociedade Americana dos Designers Industriais. Esse fato inédito colocou o Brasil na terceira posição entre os ganhadores, atrás apenas dos Estados Unidos, com 114 prêmios, e da Coreia do Sul, com 19.

Esse reconhecimento é resultado do talento dos profissionais brasileiros e da divulgação mais intensiva de seus trabalhos. Um exemplo é o que fez o Ministério do Desenvolvimento, Turismo e Comércio Exterior (MDIC), que criou o Programa Brasileiro de Design, com o objetivo de promover e desenvolver o design nacional. Dessa forma, o ministério procura mostrar que o Brasil possui identidade forte e criativa e que está apto a desenvolver sua marca no mercado internacional.

### Os desafios

Apesar do crescente reconhecimento internacional, o design brasileiro ainda tem uma série de desafios a serem superados. Ainda faltam recursos, incentivos e organização à cadeia têxtil, como um todo. “A moda vai além da roupa e engloba a questão do valor agregado”, afirmou ao *Valor Econômico* Graça Cabral, vice-presidente do Instituto Nacional de Moda e Design (In-Mod) e diretora de relações corporativas do São Paulo Fashion Week (SPFW).

Quando se trata da economia criativa, a cultura e as tradições de uma nação são os valores intangíveis que, uma vez apropriados e bem trabalhados, viram bons negócios. Foi assim com países como França e Inglaterra – que souberam fazer uso de suas tradições para virarem referências mundiais de moda e design. Para Graça, o Brasil é um caldeirão de culturas, mas é necessário ir além das manifestações folclóricas. “O País tem as condições para trabalhar focado na construção de uma moda sustentável, mas, para isso, dependemos de políticas públicas.” E são essas políticas que podem, por exemplo, tornar o trabalho artesanal um negócio organizado e lucrativo.

Segundo a Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) em 2005, o bordado é a principal atividade artesanal de 75% dos municípios brasileiros. Apesar disso, boa parte dessa produção não acompanha a evolução da moda e segue repetindo o mesmo processo de trabalho há gerações. Muitas vezes, o resultado é um produto pouco valorizado.

“Nos últimos dez anos, esse setor conseguiu um nível de organização inédito. Mas ainda temos um longo caminho de apropriação dos nossos talentos”, apontou o estilista mineiro Ronaldo Fraga, que, além de ser um dos designers que melhor lançam mão da tradição para criar roupas contemporâneas, já percorreu várias regiões do Brasil para pesquisar o artesanato brasileiro.

De acordo com Fraga, o primeiro passo para transformar o artesanato em *business* passa pela reafirmação cultural da região. Para Fraga, é necessário respeitar a vocação do lugar e tentar encontrar o que aqueles artesãos têm de mais rico. Em 2009, Fraga coordenou o projeto Natal Pensando Moda – uma ação do Sebrae-RN, em parceria com o Senai e o Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Ele trabalhou com os estilistas das confecções da região, para produzir um catálogo de produtos que funcionasse como uma vitrine.

O resultado foi que as empresas venderam três vezes mais. Segundo Fraga, o Brasil tem vocação para as peças feitas à mão e isso encanta os mercados interno e externo. Falta agora valorizar os produtos artesanais, agregando a eles técnicas de modelagem e de acabamento.

### Cursos de design de moda

O movimento de valorização do design também está sendo acompanhado pelas instituições de ensino. Estas estão oferecendo aos seus alunos cursos de graduação para entrar nesse mercado de trabalho. Atualmente, as instituições também têm investido esforços para formar o docente, promovendo cursos de pós-graduação. A fim de capacitar profissionais e preparar docentes, é crescente a oferta de cursos *stricto sensu* e *lato sensu* no setor. Há também no País inúmeros pesquisadores desenvolvendo dissertações e teses de doutorado destinadas especificamente a essa área do conhecimento.

São inúmeros os exemplos de instituições que oferecem cursos, como a Universidade Anhembi Morumbi, que mantém o curso de Design de Moda, com ênfase em pesquisa, criação e desenvolvimento de produtos e imagens da área têxtil e de confecção. Outro exemplo é o do Centro Universitário Belas Artes, que disponibiliza os cursos de Design de Moda e de Design de Produtos.

O Centro de Educação em Moda – Senac-Moda, de São Paulo, possui uma grade de cursos ampla e diferenciada, com cursos como Design de Interiores, de Vitrinismo e Merchandising Visual, de Design de Mobiliário, de Paisagismo e de Design de Produtos. A propósito, é o renomado estilista Alexandre Herchcovitch que faz a direção artística dos cursos de moda da faculdade Senac. Entre outras faculdades tradicionais estão a Faculdade Santa Marcelina, a Universidade Paulista e a Fundação Armando Álvares Penteado (Faap).

Os cursos recebem diferentes designações, conforme a instituição que os oferece. São cursos de design de moda e vestuário, cursos de tecnologia em vestuário (que forma tecnólogos na área), entre outros.

Atualmente, o Brasil é o país com o maior número de cursos na área de moda e design. O levantamento “Guia de faculdades de moda no Brasil”, publicado no site da revista de moda *Manequim*, da Editora Abril, contabilizou, em 2009, 146 cursos no setor (com denominações variadas como design de moda, gestão, negócios, estilismo etc.). A região Sudeste liderava com participação de 50% do total (73 cursos), seguida da Sul, com 32,88% (48); da Nordeste, com 10,27% (15); da Centro-Oeste, com 5,48% (8); e da Norte, com 1,37% (2). Veja mais detalhes e a participação de cada estado na Tabela 1.

### T1 Distribuição regional dos cursos de moda no Brasil – 2009\*

Região/Estado	Cursos	Part.%
<b>Norte</b>	<b>2</b>	<b>1,37</b>
Amazonas	1	0,68
Pará	1	0,68
<b>Nordeste</b>	<b>15</b>	<b>10,27</b>
Bahia	3	2,05
Ceará	4	2,74
Maranhão	1	0,68
Paraíba	1	0,68
Pernambuco	4	2,74
Piauí	2	1,37
<b>Sudeste</b>	<b>73</b>	<b>50,00</b>
Espírito Santo	6	4,11
Minas Gerais	12	8,22
Rio de Janeiro	13	8,90
São Paulo	42	28,77
<b>Sul</b>	<b>48</b>	<b>32,88</b>
Paraná	14	9,59
Rio Grande do Sul	10	6,85
Santa Catarina	24	16,44
<b>Centro-Oeste</b>	<b>8</b>	<b>5,48</b>
Distrito Federal	3	2,05
Goiás	3	2,05
Mato Grosso	1	0,68
Mato Grosso do Sul	1	0,68
<b>Brasil</b>	<b>146</b>	<b>100,00</b>

Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados do site da revista *Manequim*.  
\* Posição em novembro.

### Formação e qualificação

Tomando-se como base uma pesquisa publicada em 2007 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e realizada no segmento de vestuário, 75% das empresas apontaram a falta de qualificação da mão de obra como um problema a ser enfrentado para adquirir maior competitividade no mercado. No setor têxtil, esse percentual chegou a 33% das empresas inquiridas pela entidade. Ainda segundo a pesquisa, a falta de mão de obra qualificada atinge principalmente as pequenas empresas.

Uma solução para esse problema tem sido os cursos superiores e técnicos relacionados à moda. Alguns deles são oferecidos por entidades como o Senai-SP. Cabe principalmente ao sistema Senai a atividade de divulgação e o treinamento das tecnologias específicas do setor, segundo considerações da Associação Brasileira da Indústria do Vestuário (Abravest).

Tal fato é particularmente verdadeiro quando se observa a quantidade de pequenas empresas que compõem o universo dos confeccionistas nacionais. É necessário que os recursos desse sistema sejam descentralizados, atendendo proporcionalmente ao número de companhias existentes nos principais polos produtores.

O Senai/Cetiqt, no Rio de Janeiro, atua de forma intensa na formação de quadros para todo o complexo têxtil, oferecendo uma gama abrangente de cursos e constituindo a entidade de ensino e pesquisa de referência no setor. Esse órgão trabalha ainda nas áreas de padronização, normalização, ensino, pesquisa, difusão de tecnologia, difusão de informação, consultoria e prestação de serviços.

Também tem sido importante para a capacitação da mão de obra e maior profissionalização do setor a abertura acelerada de novos cursos de moda, em nível universitário, não apenas nos grandes centros urbanos das regiões Sudeste e Sul, bem como nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte do País.

A Tabela 2 mostra que o número de concluintes de cursos de design e moda no Brasil cresceu 31% entre 2005 e 2008, de 5,6 mil para 7,3 mil formandos (dados preliminares), de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do Ministério da Educação (MEC).

A propósito, vale ressaltar que a figura do estilista já foi descoberta pelas micro, pequenas e médias indústrias de confecções. Muitas dessas

## T2 Número de concluintes em cursos de design e moda

Cursos/Ano	2005	2008*	Var.%
<b>Design e estilismo</b>	<b>5.576</b>	<b>7.305</b>	<b>31,0</b>
Decoração de interiores	146	707	384,2
Desenho de moda	353	1.326	275,6
Desenho industrial (artístico)	1.925	1.616	-16,1
Design	1.899	2.537	33,6
Design de interiores	163	99	-39,3
Estilismo	28	37	32,1
Moda	1.057	740	-30,0
Projeto de produto	5	243	4.760,0

Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados do MEC/INEP/DEED. \* Dados preliminares. Nota: pública e privada.

empresas são familiares e, durante longo período, o próprio dono do negócio era o responsável pelas criações. A crescente preocupação com o desenvolvimento do produto, porém, tem levado essas companhias a buscar o profissional de moda.

## Desenvolvimento de produtos

O processo de criação e desenvolvimento das coleções das grandes grifes envolve várias etapas de desenvolvimento, mobiliza muitas pessoas e apresenta grande complexidade.

### Pesquisas de tendências de comportamento

Para a criação e desenvolvimento das coleções, são de extrema importância as pesquisas para levantar informações envolvendo as definições de público, usuário e mercado, entre outras.

As grandes companhias do setor possuem seus próprios departamentos de pesquisas de comportamento de consumo e de identificação de público-alvo/usuário. As informações geradas por essas pesquisas são de grande valor criativo, pois são em sua maioria bem específicas e aprofundadas. No entanto, não são acessíveis a todos, em função do seu custo elevado.

Para os designers que trabalham em pequenas e médias empresas, assim como para aqueles que desenvolvem seus projetos para suas próprias marcas, realizar pesquisas sobre identificação de perfis de usuários acaba sendo um trabalho coti-

diano, consultando todas as fontes de pesquisas possíveis – jornais, revistas, internet, literatura etc. – para se obter as informações necessárias sobre eles.

Também são de grande valia para os designers em geral as informações passadas pelos fornecedores de tecidos, de serviços de beneficiamento e acabamento, entre outros.

Atualmente, existem empresas especializadas em pesquisas de tendências de comportamento, que contratam designers para compor a equipe de pesquisadores juntamente com sociólogos, antropólogos, psicólogos e pesquisadores de marketing, a fim de torná-las mais precisas e confiáveis.

No Brasil, há duas empresas especializadas em pesquisa de comportamento, com abordagens distintas, com grande penetração junto às empresas e aos designers de moda. Uma delas é a Observatório de Sinais, uma agência de consultoria, especializada em tendências, pesquisas e estudos. A agência fornece instrumentos e serviços para a inovação em marketing, *branding*, design e comunicação.

A empresa trabalha com a interpretação dos sinais socioculturais, dos comportamentos e modos de vida, buscando compreender os novos usos, atitudes, gostos e escolhas das pessoas. Procura fazer uma análise transversal (vários setores), local e global, por meio do indivíduo, grupos, vida cotidiana, objetos, espaços, produtos, tecnologia, comunicação, entre outros.

A equipe é composta por profissionais e colaboradores de diversas áreas de atuação. Artes plásticas, arquitetura e design, moda, marketing, publicidade, recursos humanos, comportamento, sociologia, história, filosofia, são os principais campos de conhecimento que se cruzam e enriquecem as informações fornecidas pela empresa.

A UseFashion é outra companhia de pesquisa, com maior foco no mercado de moda. Fundada em 2000, atualmente conta com uma equipe de mais de 100 profissionais com sólida e ampla formação em moda, comunicação e comportamento de consumo. A equipe UseFashion atualiza as informações em tempo real. Em seu mix de produtos estão o Portal UseFashion, o UseFashion Journal, UseFashion Newsletter e UseFashion Report; além de um amplo programa de palestras e workshops em todos os setores da moda.

A UseFashion analisa e informa o ciclo completo da moda, com informações destinadas aos segmentos de vestuário, calçados, bolsas e acessórios. Entre os vários clientes da empresa na área de moda estão: Walter Rodrigues, Mario Queiroz, Mara Mac, Zara, Morena Rosa, Lupo, Marisol, Clube Chocolate, Levi's, Chilli Beans, Colcci, C&A, Renner, Riachuelo, Marisa, Pernambucanas, Azaléia, Grenedene, Ópera Rock, São Paulo Alpargatas etc.

### Equipe de criação das empresas

As empresas maiores mantêm grandes equipes de criação. A Pernambucanas, por exemplo, possui uma equipe com 15 estilistas, que identificam as tendências de moda. Essa equipe adapta os tecidos e desenhos dos segmentos lar/têxtil e vestuário ao perfil dos seus consumidores, para as coleções outono/inverno e primavera/verão.

Por sua vez, a C&A possui designers e coordenadores de moda para cada marca. São realizadas pesquisas por faixa etária, estilos e regiões do País para mapear as preferências dos consumidores.

A Lojas Renner conta com um departamento de estilo preparado para criar e desenvolver coleções dentro de cada Estilo de Vida, com os quais a rede norteia suas coleções, adaptando as tendências atuais de mercado e comportamento à realidade brasileira.

A equipe responsável pelo desenvolvimento das peças da grife de moda feminina Gregory é formada por 12 estilistas, que viajam para a Europa e os Estados Unidos e fazem toda a pesquisa das influências na moda. A partir daí, criam os modelos exclusivos para a Gregory.

### O exemplo da Le Lis Blanc

Para ilustrar com mais detalhes o processo de criação, será utilizado o caso da Le Lis Blanc, que “desenvolve produtos de alta qualidade, de acordo com as últimas tendências internacionais da moda”, conforme informações do Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária da empresa, de abril de 2008.

As coleções da Le Lis Blanc “são criadas com base em pesquisas e análises frequentes de tendências em várias diferentes fontes nos mercados internacionais e nacionais feitas por nossas equipes de estilistas. Os *inputs* são avaliados pela equipe e discutidos com a diretora de estilo, de forma a se determinar quais serão os alicerces de cada coleção para o desenvolvimento de peças”.

A Le Lis Blanc possui várias equipes de estilo divididas em função do tipo de produto. Cada equipe inclui desenvolvimento, coordenação de produção e controle de qualidade. A sua estrutura conta com dezenas de pessoas nessas áreas, divididas em equipes de estilistas compostas por:

- **Estilista:** Analisa as tendências da moda e de comportamento nacionais e internacionais, define as diretrizes da coleção com a diretora de estilo, desenha as peças e seleciona os fornecedores;
- **Estilista assistente:** Fornece suporte às atividades da estilista e coordena a execução do processo de criação e desenvolvimento do modelo base (piloto) de cada peça a ser produzida;
- **Comprador:** Realiza o controle de custos, a negociação com fornecedores e o plano de compras; e
- **Planner:** Acompanha o processo de produção e fornece suporte às atividades do comprador.

As equipes de estilistas reportam-se à diretoria de estilo e à diretoria comercial, com o objetivo de alinharem-se com as políticas de estilo e de rentabilidade da empresa. Os produtos da companhia são manufaturados por fornecedores ou por oficinas de costura, selecionados de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos para refletir o alto padrão da marca Le Lis Blanc.

Para parte da coleção, a companhia compra o tecido e o envia para as oficinas de costura. Em outra parte da coleção, adquire dos seus fornecedores a peça pronta. Em ambos os casos, cada peça é confeccionada a partir de um modelo piloto aprovado pela Le Lis Blanc para produção com base no projeto criado por suas equipes de estilo. A companhia confere a quantidade e testa a qualidade e a cor de todo tecido adquirido.

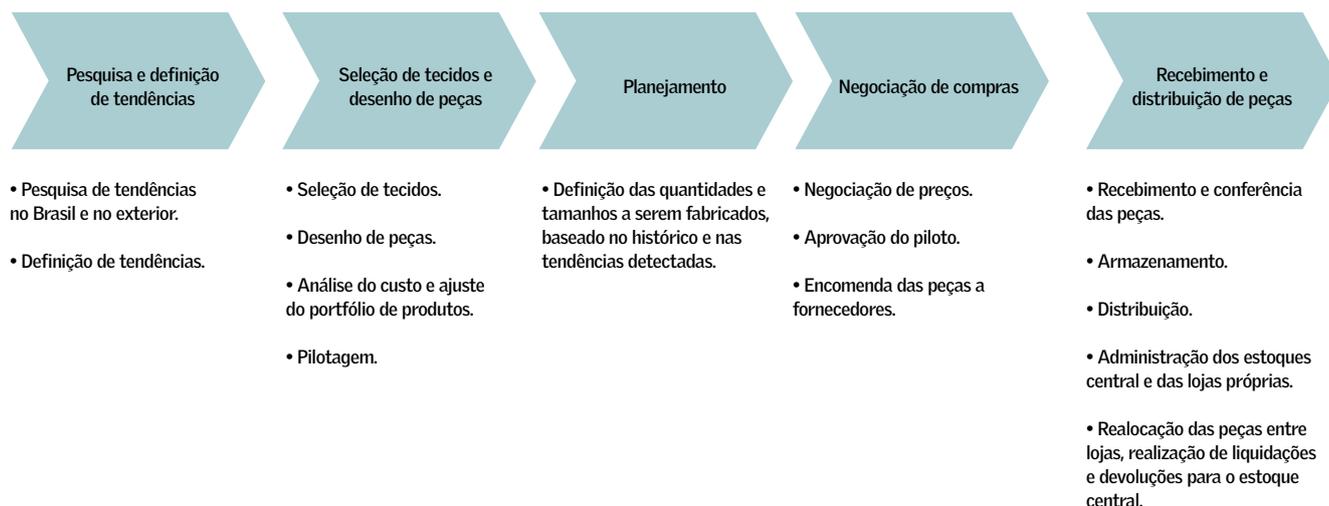
Após o desenho das peças, inicia-se o processo de pilotagem, no qual o fornecedor ou a oficina de costura cria uma primeira peça dentro das especificações. A partir daí, é realizado os ajustes até que a peça-modelo reproduza fielmente os conceitos criados pelos estilistas da empresa. A peça é, então, lacrada e enviada para produção. Após a sua confecção, as peças passam por checagem da quantidade recebida e por um processo de controle de qualidade por amostragem.

O Fluxograma 1 ilustra todo o processo produtivo da Le Lis Blanc, desde o desenho da coleção até a chegada das peças na loja.

O ciclo de desenvolvimento dos produtos da Le Lis Blanc, desde o início das pesquisas até o recebimento e distribuição das peças, leva de

F1

## Processo produtivo das coleções da Le Lis Blanc



Fonte: Le Lis Blanc.

seis a oito meses. Uma vez desenhada uma peça, a sua produção requer de 45 a 60 dias até o recebimento na loja.

### Calendário de lançamentos

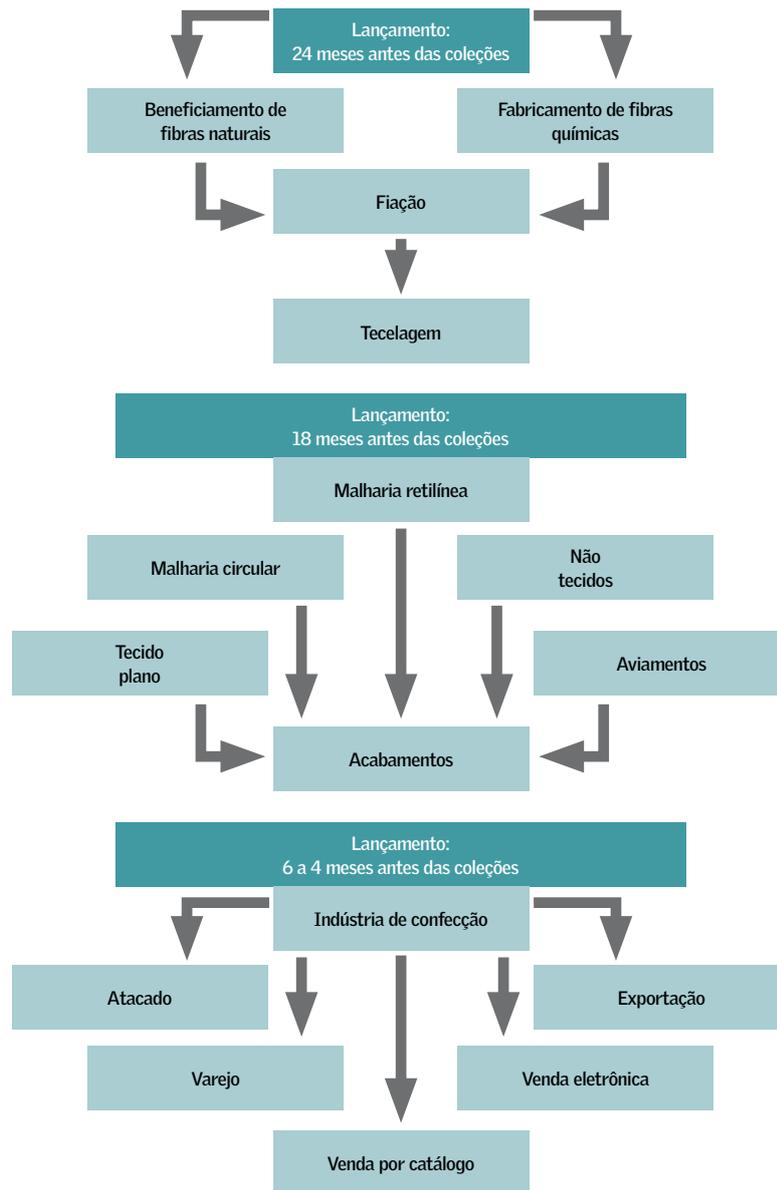
O complexo da moda opera com renovação sazonal. A cada estação, os designers propõem novas coleções e novos projetos. A cadeia produtiva têxtil, para atender à sazonalidade da moda, estabelece seu calendário de lançamento de produtos. Ou seja, os elos da cadeia têxtil têm o seu sistema de lançamento de produtos, desde a indústria de corantes e fios, chegando à ponta final no varejo.

A pesquisa a respeito do mercado produtor deve seguir o calendário de lançamento para que o designer se mantenha atualizado em relação aos materiais que estarão disponíveis no

momento da produção da coleção. O mesmo acompanhamento deve ser feito para o lançamento, venda e distribuição de sua coleção, a fim de que os produtos estejam disponíveis para o consumidor final no momento em que foi previsto na sua criação. O Fluxograma 2 mostra o calendário de lançamentos ao longo da indústria têxtil, elaborado por Eloize Navalon em sua dissertação de mestrado “Design de Moda: Interconexão Metodológica”, defendida na Universidade Anhembi Morumbi, em 2008.

O resultado final de uma coleção de moda é apresentado ao mercado de várias formas: desfile, montagem de *showroom* (normalmente para vendas em atacado) e mostruários a serem serão entregues aos representantes da área de vendas e aos compradores das companhias do setor de comércio.

F2

**Fluxo produtivo e calendário de lançamento da cadeia têxtil**

## Internacionalização da moda

# Internacionalização da moda

Com grande potencial de crescimento, a participação da moda brasileira no mercado internacional ainda é muito pequena. O Brasil atualmente detém apenas 0,3% do comércio internacional do setor de têxteis e confecções, com exportações de cerca de US\$ 2,5 bilhões anuais. “Apesar de todas as dificuldades, o setor é um dos poucos que conseguem mesclar uma base produtiva ampla e diversificada com o conceito de criatividade e design”, afirmou ao *Valor Econômico* Fernando Pimentel, superintendente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit). Os maiores mercados da indústria brasileira são os países da América do Sul e os Estados Unidos. Os principais concorrentes são países asiáticos.

O desafio para enfrentar a concorrência acirrada no exterior é agregar valor aos produtos exportados. Para se ter uma ideia, em volumes, a exportação de fibras e filamentos representa 33% do total do setor, ante apenas 1% de vestuários. É nesse ponto que a moda, seus estilistas e o conceito de *lifestyle* brasileiro podem contribuir muito. Segundo Pimentel, o Brasil exporta o quilo de algodão por US\$ 1,20, o de tecido por US\$ 4 e o de vestuário por US\$ 21. Na moda-praia, esse valor pula para US\$ 100 o quilo.

## Estratégias das entidades do setor

Para avançar no mercado internacional, as empresas do setor de moda contam com a colaboração de entidades associativas como a Abit e a Associação Brasileira de Estilistas (Abest). Estas desenvolvem programas e ações de apoio às exportações, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

(Apex-Brasil). Uma das principais ações é o Texbrasil (Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira). O papel da agência é o da promoção comercial no exterior, concedendo apoio para o projeto de internacionalização da moda brasileira. O Brasil já é referência mundial no segmento de moda-praia. Nesse processo, a Apex aposta especialmente no trabalho dos estilistas para ajudar a construir a imagem da moda no exterior.

Segundo o presidente da Abest, Amir Slama, os criadores também se apoiam na imagem do País para ganhar reconhecimento lá fora. “Nas reportagens das revistas internacionais, o nosso design sempre aparece relacionado ao ‘feito no Brasil’, no sentido de valorizar o conceito do *lifestyle* brasileiro”, afirmou. A estrutura da associação e a troca de experiências entre as marcas acabam queimando etapas na preparação das grifes para viabilizar sua participação em feiras e desfiles internacionais.

## As ações da Abest

Fundada em 2003, a Abest tem como objetivo fortalecer e promover o design e a moda brasileira. Sua principal proposta é auxiliar o desenvolvimento de marcas brasileiras de alcance internacional e garantir a autenticidade e a criatividade de cada uma delas, além de divulgar o estilo de vida do País, contribuindo para o crescimento de todos os segmentos vinculados à moda.

Em 2008, a associação, por meio de uma parceria com a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), investiu R\$ 11 milhões em novos projetos. Considerando os desempenhos em desfiles, *showrooms*, feiras e outras iniciativas, os associados da Abest exportaram mais

de US\$ 20 milhões. Para a entidade, “tão importante quanto os números é a propagação mundial da moda brasileira, que por meio dessas ações já pode ser vista hoje como criadora, inovadora, alegre e profissional”.

Atualmente, a Abest conta com 53 marcas de todo o Brasil e seus associados exportam produtos para 48 países. Além disso, executa constantemente ações estratégicas para ampliar a penetração em novos mercados e estreitar relações com os já conquistados. Em 2010, as associadas da Abest pretendem chegar a mais de 90 países, com relações comerciais com empresas, *tradeshows* e lojas.

As principais atividades e projetos da Abest / Apex-Brasil são:

- **Revista Vogue Abest:** Publicação semestral desenvolvida em conjunto com a Agência Gagnani, Carta Editorial, detentora das revistas Vogue no Brasil e Apex-Brasil. A revista traz as coleções de verão e inverno dos estilistas associados à Abest.

- **Caderno de tendências +B:** Ao notar o interesse mundial pela moda brasileira, a Abest, em parceria com a Apex-Brasil, criou um caderno de inspiração para moda e design: o +B Inspiração Brasil, cuja proposta é buscar no País as riquezas culturais e transformar a simplicidade e alegria de viver em estilo de vida. Em sua quarta edição, o +B é uma publicação anual e bilíngue.

- **Projeto Comprador Brasil:** Duas vezes por ano, a Abest e a Apex-Brasil trazem a São Paulo, durante a semana do São Paulo Fashion Week, compradores das mais renomadas lojas multimarcas da Europa, Estados Unidos, Ásia e Oriente Médio, que visitam os *showrooms* dos seus associados.

Segundo a Abest, a internet desempenha papel importante. Contribui para a disseminação do conhecimento, principalmente por parte dos compradores internacionais, que passaram a acompanhar em tempo real as tendências do setor. Possibilita também a ágil interação do consumidor final na cadeia, com suas opiniões, elogios e críticas, mostrando ou solicitando tendências.

Por sua vez, entre os mais importantes eventos da Abest apoiados pela Apex-Brasil estão:

- **Rooms:** A Abest leva seus associados a uma das feiras mais criativas em Tóquio, no Japão. O evento acontece duas vezes por ano – janeiro e setembro.

- **Showroom Paris:** É considerado uma dos eventos de mais sucesso da Abest. Semestralmente, o *showroom* apresenta a moda brasileira para a cidade de Paris, na França, paralelamente à semana de moda parisiense.

- **Desfiles em Nova York:** A semana de moda nova-iorquina acontece duas vezes por ano (Mercedes-Benz Fashion Week em Nova York e Miami). A Abest participa ativamente com alguns estilistas e marcas brasileiras, como Alexandre Herchcovitch, Carlos Miele, Iodice e Rosa Chá.

- **Feiras internacionais:** Os estilistas e as marcas associadas participam de feiras internacionais, como Coterie (Nova York-EUA), SwimShow (Miami-EUA), Tranoi (Paris-França) e Who's Next (Paris-França e Dubai-Emirados Árabes Unidos).

Antonin Bartos Filho, diretor superintendente da Abest, ressalta a importância de a moda brasileira estar presente nos desfiles e feiras. Para o executivo, os desfiles internacionais, com destaque para os de Nova York e Paris, são os grandes difusores da inovação e das tendências da moda mundial. E são nas feiras internacionais que se materializam comercialmente tais atributos do design de moda Brasil. As cidades de Nova York, Paris e Tóquio são os pontos obrigatórios dos compradores internacionais.

Entre os casos de estratégia de internacionalização bem-sucedidos está o do estilista Carlos Miele. Suas marcas são comercializadas nas principais lojas de departamento do mundo, como a londrina Harrods e a americana Saks Fifth Avenue. Ele tem lojas próprias em Nova York e Paris. Também é dono da M.Officer, um ícone de *jeanswear*, além de assinar vestidos de alta-costura da grife Carlos Miele e desenvolver vestidos da grife Miele. Recentemente, lançou a marca de jeans *premium* Miele Denim.

## Resultados

Como resultado das medidas incentivadoras, as exportações das associadas da Abest vêm registrando taxas de crescimento expressivas. Aumentou de US\$ 12 milhões em 2007 para US\$ 20 milhões em 2008, expansão de 66,6% no período. Para 2009, a expectativa da entidade é apresentar taxa bem menor, de 4,5%, com valor de US\$ 20,9 milhões.

Tal resultado é reflexo da crise internacional que afetou fortemente o primeiro trimestre de 2009. Apenas para os Estados Unidos, principal comprador internacional de moda, as exportações brasileiras devem cair em torno de 60,4%. No entanto, a retração americana deverá ser compensada pelo aumento das vendas para o Oriente Médio, com destaque para os Emirados Árabes, com

incremento estimado de 135%, e também para o Japão, o segundo maior mercado de moda, em que, mesmo com a crise naquele país, as exportações brasileiras devem crescer 5%.

Bartos Filho, da Abest, apontou alguns desafios e oportunidades para a moda nacional. Desde 2007, a moda brasileira é referência mundial em criatividade e diversidade. Para o executivo, “uma grande oportunidade, aproveitando também o momento Brasil no mundo, é consolidar essa imagem internacionalmente”.

Entre os principais desafios está a criação de mecanismos que permitam aumentar a base exportadora e a renovação constante do segmento, com o desenvolvimento de novos talentos. Para tanto, são necessários grandes esforços e investimentos em capacitação do setor. Com isso, as perspectivas do segmento nos próximos anos são “de grande crescimento de receita e de imagem”.

### As ações da Abit – Texbrasil

Criado em 2000 pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), também em parceria com a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), o Programa Texbrasil tem como objetivo apoiar e preparar as empresas do setor têxtil e de confecção interessadas em exportar seus produtos. Desde seu lançamento, mais de 1,4 mil companhias participaram das ações do programa. Estas vão desde Palestras de Sensibilização para despertar o interesse no comércio exterior, passando pelas Clínicas de Adequação de Produto, Oficinas Criativas, Consultoria em Comércio Exterior, Feiras e Eventos nacionais e internacionais, até a Prospecção de Novos Mercados e a divulgação da imagem da indústria da moda brasileira.

Em 2009, o Texbrasil tem como estratégia ampliar as ações de capacitação das empresas antes do início da exportação. Para isso, além da Clínica de Adequação de Produto, o programa passou a oferecer, em maio de 2009, a consultoria em Gestão de Comércio Exterior, feita individualmente com cada companhia pelo especialista Klecius Janduci. “Nossa intenção é que as empresas estejam mais preparadas e, assim, consigam ter um projeto de exportação a longo prazo”, explicou Rafael Cervone Netto, diretor do Texbrasil.

A Prospecção de Novos Mercados também está entre as ações em destaque para o ano. Inicialmente muito focada nos principais países da Europa,

hoje a Inteligência Comercial busca intensificar as relações com os países vizinhos e também prospectar mercados como África e Leste Europeu. “Com a Prospecção de Novos Mercados, conseguimos trazer para as empresas brasileiras demandas diversificadas, ampliando as possibilidades e gerando um volume maior de negócios”, afirmou o executivo.

### Principais projetos

Veja a seguir um balanço das principais ações do Programa Texbrasil realizadas nos seus nove anos de atividades:

#### Palestras de Sensibilização e Clínica de Adequação de Produto:

Ministradas pela consultora Geni Ribeiro, as Palestras de Sensibilização têm como objetivo mostrar aos empresários do setor as oportunidades e os desafios do mercado global. As palestras acontecem em todo o Brasil e têm como público-alvo companhias que estão iniciando o processo de exportação. De 2003 a junho de 2009, 10.980 profissionais participaram dos 202 encontros realizados em todo o Brasil.

Já na Clínica de Adequação de Produto, que também conta com a participação da especialista, as empresas têm seus produtos analisados sob o ponto de vista de um comprador internacional. Qualidade do material, estilo das peças, modelagem, cartela de cores, design, preço e capacidade de atendimento às demandas, estão entre os critérios avaliados. A ação teve início em 2005 e, desde então, 745 empresas já passaram pelas Clínicas.

#### Prospecção de Mercados e Inteligência Comercial:

Com o intuito de ampliar as possibilidades de exportação das empresas do segmento têxtil e de confecção, o Texbrasil iniciou em 2003 a Prospecção de Novos Mercados e hoje mantém um núcleo de Inteligência Comercial dedicado ao assunto. Anualmente, o departamento pesquisa e monitora a atividade comercial em mercados potenciais com o objetivo de conhecer suas demandas e identificar oportunidades para empresas brasileiras. A partir do resultado dos levantamentos realizados, o Texbrasil promove ações de promoção comercial com o objetivo de apresentar e gerar demanda pelo produto brasileiro nesses mercados. O programa já prospectou 29 países e, em 2009, Grécia, Dinamarca e Leste Europeu estão entre os mercados-alvo da ação.

#### Gestão em Comércio Exterior:

Inaugurado em maio de 2009, o departamento de Gestão em Comércio Exterior orienta empresários em processo de exportação com relação à logística, desenvolvimento de tabela de preço em moeda estrangeira, envio de amostras, emissão de documentos de exportação. Apenas naquele mês 29 empresas tiveram consultoria com o Texbrasil sobre os processos de exportação.

#### Projeto Imagem:

Com o objetivo de apresentar a moda brasileira aos consumidores em países onde o Texbrasil atua, o Projeto Imagem é responsável por trazer jornalistas internacionais para participarem dos principais eventos de moda do Brasil. Desde o início do programa, 769 jornalistas, de 71 países, vieram ao País. Apenas no primeiro semestre de 2009, o número chegou a 111 profissionais, de 26 países.

#### Feiras Internacionais:

Um dos principais acessos para o mercado externo, as feiras de moda internacionais também fazem parte das ações do Texbrasil. O programa seleciona os eventos mais representativos para cada segmento da cadeia têxtil e organiza a participação das empresas brasileiras, que têm a chance de apresentar seus produtos e fazer contato direto com clientes em potencial.

O Texbrasil também auxilia na compra de espaço na mídia local do país, na organização de desfiles, no contato prévio com compradores e na montagem dos estandes. Desde 2001, o programa esteve presente em 130 feiras internacionais, com a participação de 1.210 empresas brasileiras. De 2001 a 2008, foram fechados US\$ 116 milhões em negócios durante os eventos.

#### Projeto Comprador:

Realizado nas principais feiras e eventos de moda do Brasil, o Projeto traz compradores internacionais dos países-alvo para conhecer os produtos e as marcas brasileiras. A iniciativa acontece desde 2001 e foi responsável pela vinda de 716 compradores, que ao todo conheceram 2.333 empresas nacionais e 108 eventos. Até 2008, os negócios com compradores movimentaram US\$ 54 milhões.

#### Guia Texbrasil:

Lançado em maio de 2006, o Guia Texbrasil é uma base de dados on-line gratuita do setor têxtil,

que proporciona a troca de dados e facilita os negócios e relacionamentos entre fabricantes, compradores, prestadores de serviços, entidades do setor têxtil, federações, associações, sindicatos, instituições de ensino, cooperativas, agroindústrias e consórcios – organizações não governamentais (ONGs) e fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos. Atualmente, mais de 35 mil empresas são cadastradas no Guia, das quais 21.426 nacionais e 13.700 internacionais.

#### **Os desafios**

Apesar do grande potencial de crescimento, as empresas do setor precisam contornar vários desafios para ter presença significativa no exterior. O Brasil não possui acordos internacionais com nenhum país. Exporta apenas cerca de US\$ 2,5 bilhões em produtos de toda a cadeia têxtil, sendo ínfima a participação de artigos de moda e confecção, apontou Geni Ribeira, consultora da Abit no evento Pensa Moda, organizado pela Faap.

Na avaliação de Geni, é muito difícil convencer o empresário a entrar no mercado internacional, com o câmbio valorizado, com as dificuldades de custos etc. Mas, para a consultora, mesmo com condições adversas de custos ou falta de competitividade, é importante uma empresa ter presença no exterior, pois é uma forma de acessar tecnologia, conhecimento e se manter competitiva. Para ela, atualmente, não entender o mercado internacional é “um tiro no pé, o que tem acontecido com a maioria das empresas brasileiras de moda”.

A moda brasileira pode até agradar pela criatividade, mas precisa investir em coleções mais globais se quiser conquistar os compradores internacionais. Essa é a avaliação da dupla de distribuidores espanhóis Mario e Frank Murcia, donos das empresas Ribos Canárias e Frank & Co, que distribuem grifes italianas e americanas no mercado europeu. Entre as marcas representadas pela dupla estão Cavalli, Armani, Donna Karan e Guess.

No setor têxtil desde 1984, Mario e Frank vieram à última edição da Fashion Business, no início de 2009, a convite da organização do evento, com recursos providos pelo programa Texbrasil. O Fashion Business ocorre paralelamente ao Fashion Rio.

Na visão do comprador espanhol, o Brasil passa por um momento semelhante ao que passou a Espanha nos anos 80. A falta de organização da indústria e de investimento em produto fez com que

seu país fosse invadido por grandes varejistas. “A Espanha organizou sua moda pelos estilistas, mas deveria ter se organizado pela indústria, como fez a Itália”, apontou. Murcia classifica o mercado brasileiro ainda como “virgem”, não dominado pelas grandes varejistas, apesar da presença da espanhola Zara. “Mas a invasão virá e a indústria precisa estar preparada.”

Já para Vittorio Missoni, diretor de marketing da grife italiana Missoni, em entrevista à *Folha de S. Paulo*, apesar de o Brasil produzir roupas de qualidade, frescas e fáceis, além de usar bons tecidos – como o algodão –, a moda do País ainda não se internacionalizou muito. O País está focando, sobretudo, para o mercado interno.

Para se internacionalizar, “precisa, entre outras coisas, ter estilistas brasileiros trabalhando fora do País. Precisa exportar as imagens e o artesanato do Brasil. Foi o que fizeram os estilistas japoneses – e não falo de quimonos e itens folclóricos. Eles modernizaram e internacionalizaram a tradição e a imagem do Japão”.

### A questão da logística

As empresas que decidem internacionalizar a marca precisam encontrar bons parceiros logísticos. O ritmo intenso da indústria da moda impõe desafios importantes para a área de logística. Enviar peças para lojas e distribuidores de outros países exige rapidez, controle rígido das remessas e muito cuidado na hora de definir os modais que serão utilizados.

Além disso, um bom planejamento logístico é capaz de reduzir custos com transporte e garantir a entrega no tempo esperado pelo cliente. “A área têxtil é dinâmica. O intervalo entre o trabalho do estilista, a produção e a remessa é bem pequeno”, apontou Adalberto Panzan, presidente da Associação Brasileira de Logística (Aslog), ao *Valor Econômico*.

Na avaliação de Panzan, com duas coleções para entregar a seus clientes por ano, as empresas que decidirem buscar o mercado externo precisam ter uma boa logística e compreender o atendimento ao mercado internacional como um processo integrado. É necessário estar presente desde a compra de matéria-prima, que pode envolver importação, até o envio de uma coleção.

Segundo ele, essa dinâmica tem ampliado a procura pelas remessas por via aérea, principalmente na área de alta-costura e fashion. “Quando a exportação é de um volume muito grande, dá para ir de navio, que é mais barato”, afirmou. Mas a utilização do modal marítimo exige prazo para a entrega e uma disciplina muito grande na produção para atender ao pedido em tempo. “Muitas vezes não é possível utilizar esse modal pelas características do negócio. Primeiro, a empresa envia o mostruário da coleção e depois deve mandar o pedido completo em tempo recorde.”

Essa característica *just-in-time* da indústria da moda tem atraído empresas de encomendas expressas, que são capazes de entregar mercadorias com prazo de um a três dias úteis para alguns países. À disposição do setor têxtil brasileiro estão gigantes como Correios, Fedex e UPS, que apostam suas fichas na exportação de vestuário.

Adalberto Panzan, da Aslog, lembra que o custo do frete também leva em conta o preço da mercadoria, que é o fator utilizado para o cálculo do seguro. Além disso, a distância e o fluxo para o destino obedecem à lei da oferta e da procura. Ou seja, quando há um avião ou navio com muitas remessas para um mesmo destino, o custo cai.

A programação logística pode auxiliar na redução das despesas com transporte. Mas, além de preço, o setor de vestuário tem de estar atento a questões particulares dos países para os quais envia peças. Por exemplo, para os Estados Unidos uma remessa de amostras tem características especiais. A roupa precisa ter uma marca, indicando que é uma amostra. É como se fosse uma peça com um pequeno defeito, que não pode ser vendida.

A questão da agilidade no processo de entrega é de extrema importância. É inclusive um fator competitivo para a indústria de vestuário e pode diferenciar as empresas brasileiras no exterior. A reposição rápida de estoque é uma estratégia cada vez mais utilizada, afinal as lojas não pretendem manter estoques elevados de peças.

A roupa é um produto de alto valor agregado, que se diferencia pela modelagem e design, mas também é um artigo perecível, que exige rapidez para chegar ao ponto de venda. Um pequeno atraso pode acarretar a perda do *timing* da venda, ou seja, o momento ideal para o produto ser comercializado.

## A invasão das grifes internacionais

# A invasão das grifes internacionais

O Brasil está vivendo uma invasão de grifes internacionais. Em 2009, chegaram Gucci, Hermès, Marc Jacobs e Loboutin. Até fim do ano, era esperada a inauguração em São Paulo de lojas das marcas Missoni, Carolina Herrera e Diane Von Furstenberg. Elas se juntam às grifes pioneiras que ingressaram no País depois da abertura comercial nos anos 90, como a Giorgi Armani, que abriu sua primeira loja em 1999, e a Louis Vuitton, que inaugurou loja própria em 2000, entre outras.

Antes da década de 90, as empresas estrangeiras praticamente não tinham acesso ao mercado nacional, em razão de leis e tarifas que protegiam os fabricantes brasileiros da concorrência com produtos importados. Muitas grifes chegavam ao Brasil apenas por meio de pessoas que viajavam e as compravam no exterior. Com a globalização dos mercados, as companhias de moda tornaram-se internacionais.

A entrada das grifes importadas no início dos anos 90 causou forte impacto no mercado de moda nacional. A abertura do mercado possibilitou o investimento da indústria de moda brasileira em máquinas e em matéria-prima. A concorrência com marcas internacionais como Versace, Louis Vuitton e Giorgio Armani obrigou as confecções a investir em qualidade.

Além disso, a chegada dessas marcas colocou fim ao arraigado costume nacional de copiar literalmente a roupa europeia, já que o consumidor passou a ter contato direto com o produto "original", indicou ao *Valor Econômico* Paula Acioli, pesquisadora de moda e coordenadora do Curso de Design da UniverCidade, do Rio de Janeiro.

Atualmente, com seus principais mercados em crise, as grifes mais conceituadas do mundo passaram a olhar com atenção os mercados de países emergentes. Assim, o Brasil tornou-se atualmente uma das prioridades das grifes internacionais. A previsão é que mais de 50 marcas desembarquem no País nos próximos anos.

Na avaliação de especialistas e empresários do setor, o mercado brasileiro de moda está vivendo transformações similares à que ocorreu com a indústria automobilística, quando o número de marcas pulou de menos de 5 para cerca de 20. E essa invasão deverá causar impactos no setor nacional, que possivelmente terá de se reinventar. De qualquer forma, tal processo não é novidade para o segmento, que nos anos 90 teve de investir e se reestruturar para enfrentar a primeira onda de grifes internacionais no País.

### Os fatores impulsionadores

Para tentar reduzir os efeitos da crise internacional, várias das principais grifes do mundo, como Gucci, Louis Vuitton e Armani, decidiram centrar esforços nos países emergentes. Uma pesquisa realizada pela consultoria Bain & Company mostra que o mercado de luxo nos países que compõem o Bric (bloco formado por Brasil, Rússia, Índia e China) deverá crescer, em média, 25% nos próximos cinco anos. E o mercado brasileiro é o que deve registrar o maior aumento nesse período: em torno de 35%.

O entusiasmo exibido pelas grifes de luxo em relação ao Brasil pode ser medido pelo número de marcas que ingressaram no País em 2008: por volta de 20 marcas inauguraram operações próprias

no Brasil, quase o dobro do registrado em 2007. Entre elas estão nomes como a italiana Emilio Pucci, a francesa Goyard e a americana Gant.

De acordo com o estudo da consultoria Bain & Company, essa invasão está apenas no início. Mais de 50 grifes de luxo devem se estabelecer no Brasil nos próximos cinco anos. Ao mesmo tempo, as marcas que já haviam se estabelecido no País decidiram acelerar seus planos de expansão. A Armani, por exemplo, pretendia inaugurar outras sete lojas no País até o fim de 2009. A Louis Vuitton vai abrir sua quinta loja em Brasília. Dior, Bvlgari e Givenchy também planejam novas unidades.

Já há algum tempo as grifes internacionais estavam de olho nos mercados emergentes como forma de alavancar seu crescimento. Cada vez mais pressionadas por resultados, essas marcas – a maioria pertencente a grandes conglomerados – têm procurado alternativas à estagnação de seus mercados mais tradicionais na Europa, nos Estados Unidos e no Japão.

No caso do Brasil, o otimismo pode ser explicado pela combinação de dois fatores. Um deles é o número de novos milionários, que, apesar da crise, surgem continuamente a cada ano. Nos últimos dois anos, o efervescente mercado de capitais no Brasil acabou criando uma legião de novos-ricos, num ritmo superior ao de qualquer outro país do mundo.

O segundo fator está relacionado às características do mercado de luxo brasileiro. No País, a grande maioria das vendas ainda é para consumidores de alta renda, um processo diferente do que acontece em outros países. No exterior, o crescimento dos últimos anos foi puxado pela ascensão da classe média, o que não é o caso do Brasil, apesar da expansão do crédito nos últimos anos. As empresas do setor ainda avaliam que há no País uma clientela de alto padrão não suficientemente atendida e que, apesar da crise, ainda tem recursos suficientes para adquirir novos artigos de luxo.

Levantamento realizado pelas consultorias MCF e GfK, especializadas no segmento de luxo, indica que os consumidores brasileiros de luxo gastam, em média, R\$ 3 mil a cada compra e não raro fazem de duas a três aquisições por mês. Isso faz com que o consumo mensal de artigos de luxo no Brasil, por cliente, seja de US\$ 2,8 mil. É um valor quatro vezes maior do que o verificado na Índia e o dobro do que gasta o consumidor chinês.

Observa-se no Brasil uma concentração da clientela e das lojas: cerca de 70% dos artigos de luxo são vendidos na cidade de São Paulo. E, desse total, 95% são comprados numa região que ficou conhecida como “Quadrilátero do Luxo”, numa área que concentra vários dos principais pontos de venda de grifes famosas do País: o Shopping Iguatemi, no bairro de Pinheiros; as imediações da Rua Oscar Freire, nos Jardins; a Villa Daslu, no bairro da Vila Olímpia; e o Shopping Cidade Jardim, localizado próximo à Marginal Pinheiros. Juntos, tais centros reúnem mais de 150 marcas.

Acrescente-se a essa lista o Shopping Vila Olímpia, inaugurado no fim de novembro de 2009, que leva o nome do bairro. Mas ainda está prevista em 2010 a inauguração do Shopping Juscelino Kubitschek, nas proximidades. Nesses estabelecimentos e na região estão algumas das mais renomadas grifes internacionais.

Apesar das boas perspectivas de expansão nos próximos anos, é consenso entre especialistas do mercado que o Brasil ainda está longe de se tornar um centro de consumo de luxo com peso internacional. O País tem uma das taxas de importação mais altas do mundo, em torno de 60%. Na China e na Rússia, seus principais concorrentes, a alíquota média para produtos de luxo é de 20%.

Com tarifas tão elevadas, os artigos de luxo vendidos no Brasil chegam a custar 30% a mais do que os encontrados nos mercados desenvolvidos, como Europa e Estados Unidos. Essa distorção faz com que o que já seria naturalmente caro acabe se tornando praticamente inacessível para uma faixa maior dos consumidores. Além disso, o avanço da economia brasileira é visto com certa desconfiança por muitos executivos do setor, escaldados por anos de fortes oscilações na demanda interna.

### Estratégias das empresas

São inúmeros os exemplos de grifes internacionais que estão apostando no mercado brasileiro. É o caso da francesa Lacoste, que tem no Brasil um dos seus dez maiores mercados no mundo e representa 2% das vendas da grife (a França, país sede, totaliza 10%). A Lacoste tem atualmente 54 lojas no Brasil, das quais 51 são franquias. A marca prevê abrir outras nove nos próximos anos, principalmente em São Paulo, Salvador, Brasília e Rio de Janeiro.

Criada há 76 anos e com 1,1 mil butiques no mundo (60% delas franquias), o objetivo da grife não é, porém, o de aumentar consideravelmente

esse número. No entanto, Christophe Chenut, diretor-geral da empresa, afirmou que, enquanto países como a China e o Brasil fazem parte dos planos de inaugurações, em outros países, com mercado mais maduro, a grife vem fechando algumas lojas menores, como é o caso da Espanha, país fortemente abalado pela crise econômica.

A grife Gucci abriu, no fim de 2008, uma loja no Shopping Iguatemi e assumiu a operação da loja dentro da butique Daslu. Por muitos anos, os seus produtos eram trazidos ao Brasil pela Daslu. A partir de agora, a estratégia da companhia é crescer apenas com lojas próprias e controle total sobre os negócios.

Embora sem definir datas, novas lojas no Brasil estão no horizonte da Gucci, indicou ao *Valor Econômico* Daniella Vitale, presidente da marca para as Américas, que observa oportunidades em São Paulo e, eventualmente, no Rio de Janeiro e em Brasília. Daniella pontua que o Brasil tem o maior mercado consumidor de produtos de luxo dentro da América Latina.

Faz parte da estratégia mundial da Gucci obter grande parte da receita com lojas 100% controladas e operadas pela empresa. No entanto, ela conta que muitas vezes são necessários parceiros locais para “testar” o potencial de um mercado – no caso do Brasil, a Daslu, que tinha a licença para importar e vender os produtos da grife italiana no País. “Com a Daslu, entendemos o ritmo do segmento no País, o que vende e o que não vende. E confirmamos que o Brasil é um mercado em que podemos ter mais lojas”, afirmou Daniella.

Um grupo italiano que vai apostar no Brasil é o Max Mara, que conta com três franquias (duas em São Paulo e uma em Curitiba). O início da operação própria do grupo no Brasil está marcado para 2010, quando pretende colocar em prática o plano estratégico para a América do Sul, que envolve Brasil, Argentina e possivelmente o Chile, apontou Giuseppe Prezioso, diretor geral da Imax, a malharia do grupo.

“O Brasil é um mercado concorrido e nós não queremos falhar.” O País representa mais para o grupo hoje do que a Índia. “No mercado indiano, muitas mulheres ainda usam a indumentária local (sari), embora haja muitas executivas nas principais cidades, como Mumbai e Nova Déli, que se vistam do jeito ocidental. Já o Brasil não tem essas peculiaridades.” A China é outro mercado em ascensão, que atualmente responde por 5% das vendas.

Outra empresa italiana que está aportando no Brasil é a Missoni, que possui atualmente 40 lojas no mundo. A grife italiana, fundada em 1953, escolheu o Shopping Iguatemi, em São Paulo, para abrir o primeiro negócio na América Latina. A inauguração acontece até o início de dezembro e é apenas o primeiro passo da marca no mercado brasileiro. Em 2010, deverá ser aberto o Hotel Missoni na ilha de Cajaíba (BA) e também está em estudo a criação, em São Paulo, de uma loja Missoni Casa.

A loja da Missoni vai ocupar 180 metros quadrados, dos quais cerca de 80% do espaço será dedicado a roupas femininas e masculinas, além de sapatos, bolsas e acessórios. O restante do local terá produtos de cama, mesa e decoração da Missoni Casa.

A grife americana de lingerie Victoria's Secret, do Grupo Limited Brands Inc., começou a testar o mercado brasileiro. A marca abriu, em junho de 2009, uma loja de 80 metros quadrados no Duty Free do aeroporto de Cumbica, em São Paulo. No espaço, estão sendo vendidas pela primeira vez no País peças da grife, como lingerie, roupa casual feminina, pijamas e acessórios. Até então, o Duty Free de Guarulhos só vendia cosméticos e perfumes da Victoria's Secret.

O sucesso da marca nas lojas dos aeroportos brasileiros tem sido tão acima das expectativas que a Victoria's Secret elegeu o Brasil para abrir a primeira unidade no mundo no conceito batizado de *travel retail* (varejo de viagem). Outras cinco lojas nesse formato serão inauguradas pela rede americana nos aeroportos de Nova York, Buenos Aires, Dubai e Cidade do México e Barbados.

No Brasil, a Victoria's Secret é a marca campeã em vendas no segmento de perfumaria nas lojas isentas de impostos e operadas pela Dufry. De acordo com a empresa, a grife americana está na frente da Lancôme e da M.A.C., a segunda e a terceira colocada na preferência dos brasileiros.

Além de experimentar um novo formato, a Victoria's Secret poderá conhecer o mercado brasileiro mais de perto com a loja de Cumbica. Na avaliação de uma fonte do setor, o Brasil certamente faz parte da lista de países em que a rede americana planeja abrir lojas no futuro. E a possibilidade de que a Dufry seja a responsável por trazer a marca para o varejo brasileiro é grande. A Dufry já opera as lojas da marca M.A.C. em shoppings no Rio de Janeiro e São Paulo, conforme informações publicadas pelo *Valor Econômico*.

Com uma retração nas vendas globais de 5%, sentida, sobretudo, nos mercados dos países desenvolvidos, a grife Hugo Boss volta a sua atenção cada vez mais para a América Latina. No primeiro semestre de 2009, a região apresentou 26% de crescimento. Atualmente, o México é o principal mercado da região. “Mas acredito que, no futuro, será o Brasil”, afirmou ao *Valor Econômico* Mark Brashear, CEO da Hugo Boss para as Américas. O executivo esteve pela primeira vez no Brasil, em meados de agosto de 2009, para conhecer melhor o mercado e refinar a estratégia da marca no País.

A intenção da grife alemã é ganhar consumidores no Brasil, ainda um terreno fértil para as marcas de luxo. “O mercado brasileiro representa uma grande oportunidade para nós e, por isso, precisa ser bem estudado”, disse Brashear. Há um ano, a Hugo Boss pertence ao grupo inglês Permiara, que faturou € 39 bilhões em 2008.

Atualmente, a Hugo Boss possui quatro lojas no País, sendo duas na capital paulista, uma em Itupeva (SP), no Outlet Premium, e uma em Brasília. Uma nova loja será aberta no Shopping Iguatemi de Brasília, em março de 2010. Além disso, os executivos procuram por um ponto de rua, na região dos Jardins, em São Paulo, para ser a sua nova *flagship store*.

A Hugo Boss está presente no Brasil desde 1985. Primeiro, sob um contrato de licenciamento e, a

partir de 1996, como operação direta. Até 2003, a grife ainda produzia grande parte de sua coleção no País. Naquele ano, a empresa se reestruturou, fechou todas as lojas e passou a importar 100% dos produtos.

Além de voltar a crescer em número de lojas no Brasil, a grife prepara o relançamento de sua linha feminina, que chegou a ser vendida na antiga butique, na Rua Haddock Lobo. Atualmente, algumas multimarcas selecionadas, como Conte Freire, de Porto Alegre (RS), e Capoani, de Curitiba (PR), comercializam peças da linha feminina.

A linha feminina está no foco da empresa não apenas no Brasil, mas globalmente. Ela representa 15% do faturamento da grife, mas a expectativa é que cresça. “Estamos buscando redefinir tanto o desenho das roupas quanto a imagem da linha feminina, atualizando o seu estilo, para que fique um pouco mais sedutor e aspiracional”, apontou Brashear, que afirma que a readequação de produto está sendo feita aos poucos, sem alarde. “Estamos mexendo na modelagem das roupas para que elas sejam mais bem aceitas em países como o Brasil”, acrescentou. De acordo com o executivo, a coleção feminina deverá ser integrada às novas lojas brasileiras gradativamente. Por ora, a empresa não pensa em pontos exclusivamente femininos no País.

## Varejo de moda

# Varejo de moda

O varejo de moda pode ser dividido de acordo com seu mercado consumidor, o que implica características próprias de produtos, formato e localização das lojas, fornecedores e marcas. Os principais segmentos do varejo de vestuário no País são:

- Lojas de departamentos especializadas em moda: São lojas de autosserviço, como C&A, Renner, Marisa e Riachuelo, entre outras, focadas nos consumidores das classes D, C e B, que massificam a moda ao oferecê-la a preços moderados ou até baixos. Nos últimos anos, verifica-se intensa evolução dessas lojas no que se refere ao design e apresentação do produto, buscando o estímulo visual do consumidor. Também é importante notar a questão do aumento do número de marcas próprias nessas lojas, visando melhoras no mix de produtos, e da participação no faturamento das companhias.

- Lojas monomarcas: Com a tendência de as indústrias lançarem cada vez mais marcas próprias, esse segmento está em franca expansão. O peso da marca é muito grande e tem foco nos públicos A e B. As empresas que atuam no segmento concorrem via marca, design e inovação.

- Lojas multimarcas: São lojas que comercializam diversas marcas. Esse tipo de estabelecimento ainda tem uma força muito grande no País, dada a extensão territorial. Apesar do crescimento do número de lojas monomarcas, as multimarcas ainda têm grande representatividade. A tendência é de as monomarcas se concentrarem em grandes centros (localidades que comportem que uma loja dependa da venda de apenas uma marca) e as multimarcas, nas cidades do interior.

- Butiques (Daslu, NK Store e de grifes como Versace, Armani e outras): Elas têm foco no público A, estão localizadas em lugares sofisticados e têm atendimento totalmente personalizado. Vendem mercadorias que têm produção e distribuição limitada e de preço alto. A marca, nesse segmento, é muito importante.

- Lojas voltadas para as classes C e D: São lojas de autosserviço, com grande fluxo de clientes, alta movimentação de caixa e giro rápido do produto. O fator importante nesse tipo de loja é o preço, já que vende mercadorias que estão no último estágio do ciclo da moda. Esse é um segmento em transformação, pois as empresas perceberam a necessidade de agradar ao cliente não só pelo preço, mas pela apresentação do produto e da loja. É importante notar que atualmente esses consumidores também se influenciam pela moda, pois a generalização de modelos ocorre com maior rapidez.

### Estrutura

O varejo de moda no Brasil é bastante pulverizado. Apesar do expressivo avanço dos shopping centers na última década e da forte expansão de grandes redes de lojas de departamentos especializadas em moda, ainda há espaço considerável tanto para o crescimento orgânico do setor como por meio de aquisições. Esse mercado é altamente competitivo, porém com baixa concentração. A concorrência pode crescer, pois há poucas barreiras à entrada de novas empresas.

Além das grandes redes de lojas de departamentos, o setor de varejo de vestuário no País é composto por pequenas empresas e lojas varejistas locais. Estas, muitas vezes, carecem de escala, ampla base

de fornecedores e eficiência operacional das redes maiores. No entanto, elas são capazes de competir com as grandes lojas por se adaptarem às preferências locais com maior flexibilidade.

Em alguns casos, esses pequenos varejistas atuam de maneira informal, sem observar o fiel cumprimento de leis fiscais, trabalhistas e previdenciárias, e, com isso, conseguem praticar preços mais baixos. No entanto, devido a sua falta de escala e fontes de financiamento, essas empresas estão geralmente mais expostas aos reveses econômicos quando comparadas às grandes redes.

Os shopping centers são o principal destino para compras dos consumidores urbanos brasileiros. Eles concentram de maneira conveniente, em um único estabelecimento, uma variedade de produtos que atendam a diversos interesses, além de oferecerem segurança, facilidade de acesso, estacionamento e outros serviços associados, os quais são bastante valorizados pelos consumidores.

Entre 2000 e 2008, o número de shopping centers aumentou de 281 para 377. Em junho de 2009 já eram 385 e a expectativa era atingir 392 estabelecimentos até o fim do ano. O faturamento do setor alcançou R\$ 64,6 bilhões em 2008 e a estimativa para 2009 era de R\$ 69,8 bilhões. As vendas desses estabelecimentos representam 18,3% do varejo nacional (excluindo as de combustíveis e GLP), segundo dados da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasca). Veja na Tabela 3 os principais indicadores do setor de shopping centers.

### T3 Principais indicadores do setor de shopping centers – Jun/2009

Número total de shoppings	385
A inaugurar em 2009	7
Área bruta locável (em milhões de m <sup>2</sup> )	8,9
Área construída (em milhões de m <sup>2</sup> )	19,6
Vagas para carros	646.831
Lojas total	65.500
Lojas satélites	63.470
Lojas âncoras	2.030
Salas de cinema	2.200
Empregos gerados	720.890
Faturamento 2008 (em R\$ bilhões)	64,6
Trafégo de pessoas (em milhões por mês)	325
Vendas em relação ao varejo nacional <sup>1</sup> (em %)	18,3

Fonte: Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasca). <sup>1</sup>Exclui vendas de combustíveis e GLP. Critério: Consideram-se aqui shoppings com lojas locadas, lojas âncoras e vagas de estacionamento, com área igual ou superior a 5.000 m<sup>2</sup> e todos os shoppings associados da Abrasca. A informação sobre faturamento é estimada e pode ser alterada.

### Participação dos principais canais

As grandes lojas especializadas em moda são o principal canal de distribuição dos artigos têxteis, com 24% do volume total em peças, conforme dados da Abit/Iemi. A seguir vêm o pequeno varejo, com 21%, e o atacado, com 16%. Cerca de 70% do volume produzido é consumido pelas classes B e C, que representam 63% da população brasileira. Por sua vez, a classe A (5% da população) responde por 18% do total. As 150 maiores cidades do País consomem 61% do total.

Ainda segundo as mesmas fontes, praticamente 99% da produção do setor é consumida internamente. São 105 mil pontos de venda especializados, que representam 75% dos volumes vendidos. Desse total, 8 mil estão organizados em redes, sendo 740 especializados, os quais respondem por 37% dos volumes. Os cinco maiores são responsáveis por 11% do valor total comercializado.

### Movimentos do segmento

Atualmente, observa-se o aprofundamento de vários movimentos no segmento de varejo de moda. Cada vez mais, as indústrias estão ampliando sua atuação no varejo, por meio de lojas monomarcas, passando a controlar mais de perto a venda de seus produtos.

Quando são comercializados em lojas multi-marcas, os artigos ficam expostos de forma pulverizada nas vitrines e prateleiras e nem toda a coleção é comprada pelo varejista. Já nas lojas monomarcas, todos os produtos da coleção estão num mesmo ponto de venda, o que dá maior visibilidade às mercadorias e ao estilo da marca. São inúmeros os exemplos de empresas que têm loja de varejo, como Hering, Cori, Maria Bonita, entre outras.

Por sua vez, as varejistas estão investindo forte em marcas próprias. Assim conseguem maior rentabilidade e mais controle sobre os fornecedores quanto a modelos, coleções, materiais e preços. Atualmente, todas as grandes redes de varejo têm as suas marcas, as quais estão ampliando cada vez mais sua participação no faturamento das companhias.

A C&A, por exemplo, tem várias marcas próprias. Para o público feminino: Yessica, Clock House e Jinglers. Para o público masculino: Angelo Lítrico, Clock House e Jinglers. Para o público infantil: Baby Club, Palomino, Fifteen e Licenciados (Barbie e Hot Wheels, entre outros).

A empresa possui ainda a marca esportiva ACE e a marca *beachwear* Suncoast, para os públicos feminino e masculino.

Os hipermercados (Carrefour, Wal-Mart, Extra etc.) também estão apostando na venda de artigos de vestuário. São empresas bastante organizadas quanto à logística, uma vez que operam com produtos altamente perecíveis, como os alimentícios. Tais fatos vêm fazendo com que as redes especializadas em moda, que concorrem com eles, também tenham de investir pesadamente nessa área.

Esses hipermercados vêm melhorando seus produtos de vestuário, trabalhando com artigos de melhor qualidade, design e marca própria. Há vários exemplos de contratação de pessoal do varejo de moda para operar nessas empresas.

Outro movimento é a onda de investimentos no País de grandes redes internacionais no varejo de moda. O caso mais marcante é o da rede de lojas espanhola Zara, com grande experiência na comercialização de produtos, com rapidez e *know-how* suficiente para atrair o consumidor. O Brasil é atualmente um dos principais destinos de investimentos para varejistas globais.

### O apelo da moda para atrair clientes

As varejistas de moda têm utilizado cada vez mais o apelo da moda para atrair clientes para suas lojas. Uma das estratégias da Lojas Riachuelo para ampliar sua participação de mercado é atrair os consumidores das classes C e D. Foi nesse ponto que o aspecto moda passou a ser muito relevante para o negócio da companhia. Em vez de encarar as peças de roupas como *commodities* (por exemplo, um só corte para as calças ou um modelo padrão para blusas), a empresa passou a trazer diferenciais para os itens, acompanhando as tendências lançadas pelas grandes grifes que se dedicam às classes mais altas.

“Procuramos desenvolver produtos que agreguem qualidade e moda, mas sempre com preços baixos, para atrair o nosso cliente, que está nas classes C e D”, afirmou ao *ValorInvest* Túlio Queiroz, gerente de relações com investidores da Riachuelo. Ele destacou que a empresa teve a percepção de que o público de menor poder aquisitivo está disposto a pagar um pouco mais pela roupa para se sentir na moda.

Também atenta a esse desejo, a Lojas Marisa promoveu mudanças em suas lojas e nos produtos, para ficar com cara de classe B, mas vendendo a preços que atendam o público C. “Fazemos pesquisas mensais,

no Brasil e no mundo, para buscar cores, tendências, materiais e tecidos”, afirmou o presidente da Marisa, Marcio Goldfarb. “A partir daí, adequamos as tendências à realidade do nosso cliente. Tentamos identificar quanto ele pode ou quer pagar. Não adianta nada termos o produto com a tendência certa, mas o preço errado.”

Por seu tamanho e presença em todas as regiões do País, a Marisa já tem dados sobre cores e modelos que vendem bem no Norte e Nordeste, mas não no Sul e Sudeste. Por isso, a empresa procura atender às especificidades de cada praça.

A Marisa também está centrando esforços na solidificação da marca. “Constatamos por pesquisas que o consumidor atribui valor à nossa marca. E optamos por nos dedicar a esse ativo”, afirmou o presidente ao *ValorInvest*. Diferentemente das concorrentes, que colocam nomes distintos em cada uma de suas linhas, 85% dos produtos vendidos pela empresa têm etiqueta com a marca Marisa.

Segundo a empresa, “a marca Marisa, associada ao reconhecido slogan ‘De Mulher para Mulher’, possui forte reputação com o público feminino e uma identificação com os desejos e necessidades de nosso público-alvo, que acreditamos ser única no mercado brasileiro. A Marisa é nacionalmente conhecida como uma marca jovem, moderna e sensual”.

Conforme informou, a C&A “sempre pautou seu trabalho pela inovação, ousadia, modernidade e jovialidade. Esses são elementos que sempre nortearam a sua atuação”. Nos últimos anos, muitas ações inovadoras foram implantadas pela companhia no Brasil, como o *new store concept*: um novo conceito de design e arquitetura nas lojas, que as torna mais modernas, atraentes e acessíveis aos clientes. Atualmente, são cerca de 20 unidades que seguem esse modelo no Brasil.

Em 2009, a C&A também criou o conceito “Tá na vitrine. Tá na C&A”, que é a forma de a empresa se relacionar com seu público, aproximando o consumidor de tudo o que está em destaque no mundo da moda. A varejista acredita “que a proposta de democratizar as tendências do mundo fashion – aliando o melhor da moda a um preço justo – está em sintonia com a aspiração dos clientes”. Para a C&A, ela “não apenas mostra o que é admirado e desejado, mas dá acesso a tudo isso. Mas como o que está na vitrine é efêmero, a companhia tem como missão se reinventar a todo momento para manter essa relação duradoura com o consumidor”.

Em 2009, a empresa lançou o C&A Collection, que consiste em parcerias com importantes nomes da moda, tornando acessíveis peças de design exclusivo. As primeiras parcerias foram firmadas com os estilistas Reinaldo Lourenço, Isabela Capeto e Amir Slama.

O estilista Amir Slama, por exemplo, criou uma série de roupas de moda praia para a empresa, lançada no início de 2009, com as coleções de Reinaldo Lourenço e de Isabela Capeto. “São roupas baratas, mas de qualidade. Hoje, qualidade não é diferencial, é exigência do consumidor, seja para roupas caras, seja para as baratas”, afirmou Slama à *Folha de S. Paulo*. O estilista, que foi dono da Rosa Chá, estava montando uma nova grife de *beachwear*, batizada com o seu próprio nome, a marca Amir Slama. A empresa mostrará a primeira coleção em maio de 2010.

Outro aspecto inovador lançado pela C&A foi o conceito de Fashion Team para estrelar suas campanhas publicitárias. O primeiro Fashion Team foi composto pelas tops Alessandra Ambrósio, Carol Trentini e Emanuela de Paula. Em junho de 2009, para o Dia dos Namorados, a C&A trouxe a Fergie e sua coleção exclusiva de jeans. No segundo semestre, o Fashion Team foi composto pelas internacionais Doutzen Kroes e Hilary Rhoda e pela brasileira Gracie Carvalho. A modelo Isabeli Fontana também foi convidada para lançar a coleção de alto-verão da rede em setembro. O Fashion Team representa o objetivo da empresa de trazer o que está na vitrine do mundo da moda para dentro da C&A.

Por sua vez, a Pernambucanas possui uma equipe com 15 estilistas, que identificam as tendências de moda, adequando os tecidos e desenhos dos segmentos lar/têxtil e vestuário ao perfil dos seus produtos, para as coleções outono/inverno e primavera/verão. Além disso, a empresa participa de eventos e desfiles de moda.

A Pernambucanas é promotora, em parceria com a agência Ford Models, do concurso de modelos “Faces”, que é realizado em diversas etapas ao longo do ano, divulgando assim a marca Pernambucanas e os produtos que são encontrados nas suas lojas.

### A importância dos *showrooms*

Os *showrooms* (normalmente para vendas em atacado) são importante meio de comercialização para as confecções. Esses eventos ocorrem principalmente no eixo Rio-São Paulo. No entanto, eles estão se espalhando pelo Brasil afora.

O fato de o varejo de confecções têxteis, especialmente de vestuário, ser muito pulverizado e de o mercado de moda ter se concentrado, principalmente, na cidade de São Paulo, levou muitas grifes nacionais, mesmo sediadas em outros estados brasileiros, a manter um *showroom* na cidade, onde lojistas podem conhecer toda a coleção da companhia e efetuar as encomendas.

Sinalizando a sua importância, várias empresas colheram bons resultados nos *showrooms* de verão, ocorridos durante o mês de julho de 2009. No caso da grife carioca Wöllner, com 16 anos de mercado, o crescimento de quase 25% nas vendas para o atacado foi resultado da mudança na estratégia de vendas. A Wöllner passou a realizar *showrooms* também fora do eixo Rio-São Paulo: em Goiânia, Salvador e Florianópolis, para atingir as lojas multimarcas do Centro-Oeste, Nordeste e Sul, respectivamente. “Há um desejo crescente por consumir as marcas cariocas, mas os compradores estão se deslocando menos”, afirmou ao *Valor Econômico* Paulo Calarge, diretor da Wöllner. A empresa vende para 145 multimarcas no Brasil, a maioria concentrada no Sudeste.

E esse comportamento não se deve apenas à economia com transporte. “O comprador está mais profissional, quer analisar a compra com cuidado e para isso precisa de tempo”, acrescentou Calarge. Além disso, passagens relâmpagos dos lojistas por São Paulo e Rio de Janeiro muitas vezes acarretavam negócios feitos às pressas, pedidos mal dimensionados e, conseqüentemente, vendas aquém do desejado. Daí a opção de muitas grifes por facilitar a compra, indo até onde está o cliente com os *showrooms* e apresentações da coleção para os lojistas de butiques multimarcas.

Atualmente, a Wöllner possui 20 lojas, das quais 16 próprias. Até o fim de 2009, a rede planeja expansão, com novas butiques nos shoppings Leblon (Rio de Janeiro) e Anália Franco (São Paulo). A empresa, que já fazia vendas para lojas na Califórnia (Estados Unidos), conseguiu um novo cliente internacional: a rede de lojas francesa L’Activité. O volume exportado pela grife ainda é pequeno, mas a sua meta é aumentá-lo.

Outra que alcançou melhores resultados em vendas para o atacado foi a marca de *jeanswear* Lee, do grupo americano VF Corporation, dono de grifes como 7 For All Mankind, Wrangler, Kipling e Vans e com faturamento anual de US\$ 7 bilhões. Nas vendas para multimarcas brasileiras, a expansão da Lee foi de 12% em relação a 2008.

Segundo Ronald Grumwald, diretor comercial da VF do Brasil, a melhora no resultado se deve à adequação da coleção ao País. “Há dois anos, estamos no processo de regionalizar a coleção para a América Latina”, disse Grumwald. A distribuição para as multimasas também foi redimensionada, para colocar o produto em lojas mais “qualificadas”.

Atualmente, a Lee é vendida para 650 multimasas, concentradas no Sudeste. O atacado é o foco principal da marca, que chegou a fechar algumas lojas monomasas e hoje conta com uma boutique própria no Shopping Morumbi, em São Paulo, e uma franquia em Goiânia. Em 2009, a marca está completando 120 anos. Em setembro, lançou uma linha especial de peças com desenho vintage, para lembrar os principais ícones da grife.

A marca jovem da Daslu, a 284, fez sua estreia no segmento de atacado em julho de 2009, durante o *showroom* coletivo Galeria – realizado no terraço da boutique, na Vila Olímpia. “Tivemos estande lotado todos os dias e, de cara, conquistamos 40 clientes”, afirmou Kim Hamence, diretora da 284. A grife vendeu suas peças para lojas de todo o Brasil. Ela lança novas peças a cada duas semanas – sempre com base nas tendências internacionais do momento. Em agosto de 2009, a 284 abriu sua segunda boutique, no Shopping Cidade Jardim.

Com 42 anos de mercado, a carioca Cantão cresceu 15% em vendas, em relação ao mesmo período de 2008. “Abrimos 60 novos clientes e não sentimos a crise”, disse Renata Mancini, diretora da Cantão. Segundo Renata, a marca também aumentou a venda média por cliente. Ela destaca o desempenho da linha de carteiras e bolsas supercoloridas, que agradou aos clientes do atacado. Atualmente, os artigos da grife são distribuídos para 750 multimasas no mercado brasileiro, sendo 3% exportados. O principal mercado é Portugal, onde as vendas aumentaram 20%.

A última edição do Projeto Comprador, *showroom* coletivo realizado pela Associação Brasileira de Estilistas (Abest) em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex), teve resultados positivos. Os pedidos totalizaram US\$ 1 milhão, ante US\$ 800 mil em 2008. O projeto consiste em selecionar e bancar a viagem de 35 compradores internacionais para o Brasil. A ação consome cerca de R\$ 9 milhões a cada estação – e cada entidade entra com metade desse valor. A Abest estima que mais de 90% dos pedidos são efetivados.

## Indústrias no varejo

Cada vez mais as empresas industriais estão colocando seus produtos diretamente no varejo, inclusive por meio de lojas-conceito (estas possibilitam grande interatividade dos consumidores com os produtos). Entre os principais objetivos dessa estratégia estão: fortalecer a marca, testar o consumidor e elevar a rentabilidade da empresa. Além do caso clássico da Hering, há inúmeros outros exemplos. A catarinense Dudalina, maior fabricante de camisas da América Latina, vai entrar no setor de varejo. A empresa, dona também das marcas Individual e Base, pretende abrir 100 lojas de suas marcas nos próximos cinco anos, todas pelo sistema de franquias.

Atualmente, a Dudalina mantém três lojas piloto funcionando: São Paulo, Camboriú (SC) e Navegantes (SC), onde fica a sede da empresa. O objetivo da companhia, maior exportadora de moda masculina do País, é dobrar seu faturamento com as lojas e chegar a R\$ 200 milhões em 2012. Além de unidades no Brasil, a empresa terá lojas no Paraguai.

Os fabricantes de moda infantil também estão ampliando sua atuação no varejo. A também catarinense Brandili Têxtil, com 45 anos, abriu sua primeira loja-conceito em novembro de 2009, no Shopping Ibirapuera, em São Paulo, com investimento de R\$ 400 mil. “O objetivo é conhecer o comportamento de compra dos clientes e testar novos produtos”, afirmou Elizabeth Brandes, gerente de projetos de varejo da empresa, que cresceu 25% nos últimos cinco anos.

O parque fabril da Brandili está localizado em Apiúna (SC), de onde saem, por ano, 500 milhões de peças. “O varejo vai complementar as vendas, mas não vai substituir o atacado. Vamos continuar atendendo nossos 12 mil clientes de multimasas.” Com a primeira loja, a Brandili vai poder atender, sem intermediários, o público que consome sua grife: com idade entre 1 e 10 anos, da classe B. A Brandili também pretende inaugurar, até o fim de 2009, a sua loja na internet.

A Tip Top – uma das maiores fabricantes brasileiras de roupas de bebê, no mercado há quase 60 anos – sempre acreditou que a entrada no varejo seria inevitável para alavancar a marca. “Mas estávamos no limite da nossa produção e não tínhamos como atender as lojas”, informou David Bobrow, diretor da TDB Têxtil. A empresa, fundada em 1936, detém, além da Tip Top, as marcas Quatí (infantil) e Las Olas (linha de praia para adultos).

“A Tip Top sempre foi bem no varejo multimarcas, com cerca de 8 mil lojas pelo Brasil. Mas ter uma boutique monomarca a colocaria num outro patamar.”

Há sete anos, a TDB, que já possuía uma unidade no bairro da Barra Funda, em São Paulo, abriu duas fábricas em Mato Grosso do Sul e dobrou sua capacidade de produção para 2,2 milhões de peças por mês. Com isso, pôde, enfim, tocar sua operação de varejo. Em março de 2008, abriu uma loja própria no Bourbon Shopping, em São Paulo. No mesmo ano, em setembro, a Tip Top iniciou a expansão via franquias, com um ponto no Shopping Ibirapuera. Em 2009, a marca pretendia chegar a 22 lojas (duas próprias). As próximas franquias seriam abertas em shoppings de Brasília, Salvador e São Paulo, além de uma boutique, em Copacabana, no Rio de Janeiro, ainda em 2009. O objetivo é ter 100 lojas em cinco anos, indicou Bobrow.

Para Marcos Gouvêa de Souza, da consultoria GS&MD – Gouvêa de Souza, o investimento das indústrias em redes de varejo tem a ver com o aumento na competição e, conseqüentemente, com a pressão por resultados. “Há uma tendência forte de terminar com os intermediários, para chegar ao consumidor de forma mais rentável”, afirmou Souza. Os precursores dessa onda foram Nike e Levi’s, no começo dos anos 90. “Usaram o varejo para criar verdadeiros templos de marca e para mostrar suas linhas na totalidade.” Essa tendência chegou até a indústria de alimentos, onde o grande ‘case’ de sucesso é a Nespresso, marca de cafés e cafeteiras da Nestlé. Quando bem feita, essa entrada no varejo fortalece a marca e não canibaliza o canal multimarcas, apontou o consultor.

A operação de franquias das marcas do Grupo Marisol começou em 2001. A maior rede atualmente é a de lojas com a bandeira Lilica & Tigor, que somam 152, no Brasil. A linha feminina infantil Lilica Ripilica também possui lojas no exterior. A de maior prestígio está na Via de La Spiga, em Milão (Itália), e foi aberta em 2006. Há também boutiques na Guatemala, Espanha e Portugal. Com a bandeira Lilica & Tigor há 13 lojas internacionais, distribuídas no Líbano, Peru, Chile, Colômbia e Bolívia.

Apesar de a rede de monomarcas não parar de crescer, a maior parte das vendas, perto de 65%, está no canal multimarcas, apontou Marcos Zick, diretor da unidade de negócios *premium* da Marisol. “Mas a operação de monomarca é importante, por exemplo, em cidades menores, que não

tenham multimarcas”, indicou o executivo. É também essencial por fazer a marca aparecer para o público. A partir de novembro de 2009, a loja da Lilica Ripilica de Milão passa a contar com uma linha de produtos exclusiva.

### Desempenho do segmento

O segmento de varejo de vestuário é tipicamente conhecido por sua sazonalidade, em razão da necessidade de renovar as coleções de produtos ao longo das estações do ano. Também pela concentração de demanda na segunda metade do ano e, em especial, no último trimestre em função do Natal e do recebimento do décimo terceiro salário.

Segundo dados da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (Abeim), que representa as principais redes de lojas, o segmento deverá ter 1,8 mil lojas e empregar 135 mil pessoas até dezembro de 2009. A entidade, fundada em agosto de 1999, representa o varejo têxtil formado pelas principais empresas do segmento de artigos de vestuário e acessórios.

O faturamento total do segmento cresceu, em média, 4,73% no primeiro semestre de 2009, em relação ao mesmo período de 2008. Para Sylvio Mandel, presidente da Abeim, o varejo têxtil vem sentindo os sinais da recuperação econômica e não reduziu sua programação de abertura de novas lojas em 2009. As vendas do segundo trimestre registraram boa reação, devido principalmente à onda de frio mais intenso. As coleções primavera-verão deverão impulsionar as vendas do segundo semestre. O índice de confiança do consumidor na economia tem sido um fator positivo.

Segundo o presidente da Abeim, as empresas do segmento estão fracionando cada vez mais as suas coleções. Para Mandel, os varejistas já estão atentos a esse comportamento, pois dessa forma o mesmo cliente pode passar pela sua loja duas, três vezes por semana e encontrar novidade nas vitrines.

Reforçando essa tendência, o professor Nuno Fouto, do Programa de Administração de Varejo (Provar) da Fundação Instituto de Administração (FIA), afirmou que as redes de vestuário estão buscando ser mais eficientes e investindo em tecnologia para captar rapidamente as informações nas lojas e produzir coleções atuais. Também estão aprimorando sua expertise dentro dos pontos de venda para perceberem as peças que estão tendo mais ou menos saída e precisam ter seus preços remarcados.

De acordo com Juliano Reghini, gerente de marketing da Marisol, a empresa está atenta a esse movimento do varejo. As suas coleções estão cada vez mais fracionadas, e as linhas de primavera, verão e alto-verão foram quebradas para as lojas receberem sempre novos produtos – pelo menos a cada 15 dias. Segundo Reghini, a companhia altera o *timing* dependendo da coleção. Monitora mais as vendas para identificar os picos e mudar, se necessário, o cronograma. Ele afirmou que a Marisol investe em uma campanha unificada de liquidação, planejando a comunicação e divulgação em todos os pontos de venda ao mesmo tempo.

### Indicadores econômicos favoráveis

Os principais fatores que têm influenciado o desenvolvimento e a expansão do varejo em geral no Brasil são: as taxas de crescimento da população urbana; o aumento das taxas de emprego (especialmente o crescimento do pessoal ocupado com empregos formais); e o incremento da renda, aliado à sua melhor distribuição nas camadas da população.

Nos últimos anos, houve expressivo incremento da economia, o que melhorou os indicadores de emprego e de renda dos trabalhadores, fatores que repercutem favoravelmente no segmento de varejo de vestuário. De acordo com os levantamentos de emprego e renda do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), entre 2003 e 2008, ocorreu crescimento acumulado de 16% na média mensal das pessoas ocupadas no País. De outro lado, a população desocupada caiu 29,4% no mesmo período.

Os dados do IBGE mostram também que a proporção de trabalhadores formalizados, com carteira assinada, aumentou de 49%, em 2003, para 53,4% em 2008, e a média anual do rendimento médio dos trabalhadores cresceu 11,3% desde 2003. Esses movimentos redundaram numa expansão da massa salarial real, que apenas nos anos de 2007 e 2008 subiu 3,6% e 7,6%, respectivamente.

O consumo das famílias (dentro e fora do lar), que é o principal componente da demanda nacional – respondendo por 61% do Produto Interno Bruto (PIB) –, alavancou o bom desempenho da economia brasileira nesta década. Entre os anos de 2003 e 2008, o consumo das famílias cresceu continuamente, segundo as estatísticas anuais do PIB. Na realidade, a variável supera a expansão do PIB desde 2005, quando registrou variação de 4,5%,

ante o índice de 3,2% para a economia do País. Nos anos posteriores, o crescimento do consumo das famílias foi o seguinte: em 2006 foi de 5,2%, para um PIB de 4%; em 2007, 6,3% (ante 5,7%); e em 2008, 5,4% (ante os 5,1% do PIB).

Os principais motores dessa expansão do consumo no Brasil foram a evolução positiva dos indicadores de emprego e renda nos últimos anos e a ampliação das operações de crédito às pessoas físicas, por meio de Crédito Direto ao Consumidor (CDC) e cartões de crédito. Cabe destacar que o crédito afeta mais diretamente a venda de itens de maior valor agregado, como automóveis, eletroeletrônicos e bens semiduráveis, como vestuário e calçados, além de aquecer o mercado imobiliário.

Outro indicador que registrou expansão nos últimos anos foram empréstimos concedidos ao consumidor pelos bancos e financeiras. Em 2000, o volume de crédito concedido a pessoas físicas era de R\$ 66,4 bilhões, o que representou 6,2% do PIB, segundo dados do Banco Central. Nos últimos anos, cresceu significativamente e alcançou o valor de R\$ 394,6 bilhões no fim de 2008, o equivalente a 13,3% do PIB. Esses números sinalizam que o volume de crédito a pessoa física aumenta mais rapidamente do que o PIB.

Além desses fatores favoráveis, há outros aspectos positivos a ser considerados, como as mudanças no papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho. Estes, aliados ao maior poder de compra e à melhora dos indicadores econômicos nos últimos anos, representam um grande potencial para o mercado varejista de vestuário feminino.

Nas últimas décadas, as mulheres obtiveram significativos avanços em vários aspectos. Entre os principais estão conquista de direitos iguais, acesso à educação, maior participação no mercado de trabalho e melhoria do seu *status* nas relações familiares, tendo conquistado a plena igualdade jurídica com a promulgação da Constituição Federal de 1988.

A participação feminina na força de trabalho também evoluiu de forma expressiva nas décadas de 70 e 80, com a expansão do setor de serviços e devido à necessidade de complementar o orçamento familiar. Entre 1996 e 2006, o número de mulheres no mercado de trabalho aumentou 3,5% ao ano, 84,2% acima da taxa do número de homens no mercado de trabalho, que foi de 1,9% ao ano. No mesmo período, a população brasileira cresceu à taxa de 1,6% ao ano.

## O avanço dos cartões de crédito

O cartão de crédito é atualmente um instrumento de pagamento bastante utilizado pelos consumidores. A sua base apresentou trajetória crescente nos últimos anos. Em 2008, alcançou 124 milhões de unidades, expansão de 19% sobre 2007, quando foram registrados 104 milhões de plásticos, segundo a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs). Para 2009, as projeções da Boanerges & Cia. – consultoria especializada nesse mercado – indicam uma base de 135 milhões de cartões até dezembro. Para mais informações sobre o setor, veja o Valor Análise Setorial “Cartões de Crédito e de Débito”, de 2009.

Por sua vez, o faturamento do segmento de cartão de crédito vem apresentando movimento contínuo de expansão nos últimos anos, com taxas acima de dois dígitos, variando de 15% a 32%. Em 2008, o faturamento do segmento foi de R\$ 215,1 bilhões, incremento de 24% em relação a 2007 (R\$ 173,8 bilhões), segundo a Abecs. Para 2009, estimativas da Boanerges & Cia. apontavam para um faturamento de R\$ 245 bilhões.

### Cartão de loja e de rede

O segmento de cartões de loja e de rede vem registrando expansão significativa nos últimos anos. Os plásticos de loja são emitidos pelo próprio varejista, em parceria com uma instituição financeira. Já os de rede são cartões de bandeira, que podem ser usados na respectiva loja e em vários outros estabelecimentos credenciados.

O avanço desses cartões está sendo impulsionado por diversos fatores. Entre os principais estão: o aprofundamento das estratégias das grandes redes varejistas de oferecerem instrumentos de crédito próprios aos seus clientes; a entrada de médios e pequenos lojistas no segmento; o aumento do “embandeiramento” de cartões por parte dos estabelecimentos; o crescente interesse dos varejistas em oferecer serviços financeiros, em parceria com os bancos ou com a criação de seus próprios bancos, como, por exemplo, o Banco Carrefour.

Ao disponibilizar crédito e parcelar os pagamentos, por meio dos seus *private labels*, os lojistas procuram alavancar suas vendas, fidelizar os clientes e auferir lucros com as operações de

financiamento. O sucesso dessas estratégias tem atraído os bancos para o segmento. Estes vêm fechando parcerias com várias redes varejistas, oferecendo financiamento, administrando as bases de cartões dos estabelecimentos comerciais etc.

São vários os exemplos: Casas Bahia (que recentemente se associou ao Grupo Pão de Açúcar), associada ao Bradesco; Magazine Luiza, ao Itaú Unibanco. Recentemente, o Banco ibi, que administrava os cartões da C&A, foi comprado pelo Bradesco, que continuará a gerenciar esses plásticos. Como resultado, esse movimento vem gerando um círculo virtuoso, estimulando o crescimento do mercado.

Atualmente, há cartões de grandes e pequenos varejistas em praticamente todos os segmentos varejistas, como lojas de departamento especializadas em moda, supermercados, farmácias, lojas de material de construção, postos de gasolina, eletroeletrônicos e móveis, entre outros. Segundo estimativas da Boanerges & Cia., há mais de 600 programas de cartões de lojas.

### Vantagens do cartão

De maneira geral, os varejistas não cobram anuidades, taxas ou solicitam renda mínima para obtê-los. Com isso, eles atraem um perfil de portador que pode ainda não possuir um plástico tradicional, principalmente os consumidores de baixa renda.

Para o lojista, o cartão também é importante, pois evita que ele fique com um capital parado sob sua guarda durante meses, reduzindo o índice de perda de crédito. Também dá a garantia de que, naquele período, o montante referente àquela compra será adicionado ao fluxo de caixa. Esses plásticos são para o comércio uma ferramenta de fidelização de consumidores.

Além disso, os lojistas que não oferecem aos consumidores o cartão como forma de pagamento acabam crescendo menos que os outros. Então, cada vez mais, redes varejistas de grande, médio e pequeno portes passaram a disponibilizar aos seus clientes as alternativas de pagamento com o *private label* e, mais recentemente, com os híbridos. Com eles é possível aproveitar promoções das bandeiras, descontos e parcelamentos diferenciados dos estabelecimentos.

Para o lojista, uma das vantagens do cartão híbrido é que ele poderá ter um índice de efetivação e fidelização bem mais alto do que o dos plásticos

*private label*. Para o cliente, ele poderá concentrar seus gastos numa única fatura e, assim, gerenciar melhor suas despesas. Também não precisará necessariamente ter conta-corrente.

#### Indicadores favoráveis

O número de cartões de loja e de redes manteve curva de crescimento constante nos últimos anos. Em 2008, a sua base atingiu 173 milhões de plásticos, incremento de 18% em relação a 2007 (147 milhões de unidades), segundo a Abecs. As projeções da Boanerges & Cia. para 2009 indicavam para uma base de 190 milhões de plásticos.

Quanto à emissão de novos cartões, nos últimos anos observa-se forte expansão. Em 2008, foram emitidos 26 milhões de novos cartões e, em 2007, mais 29 milhões. A previsão para 2009 é de 17 milhões de novos plásticos.

Na mesma linha, o faturamento com os cartões de loja e de rede vem exibindo taxas bastante significativas. Em 2008, o segmento movimentou R\$ 53 bilhões, aumento de 17% sobre 2007 (R\$ 45,2 bilhões). Para 2009, as estimativas eram de faturamento de R\$ 58 bilhões.

Por sua vez, o número de transações realizadas com cartões de loja de rede aumentou 19% em 2008, com o volume de 1 bilhão de transações. Em relação ao ano 2000 (300 milhões), houve aumento acumulado de 233%, segundo informações da Abecs. Para 2009, as projeções eram de 1,1 bilhão de transações.

#### Os maiores emissores de cartões de lojas

Segundo levantamento da consultoria Boanerges & Cia., os dez maiores emissores tinham, em dezembro de 2008, uma base de quase 100 milhões de cartões de loja, mais precisamente 97,2 milhões. Os demais emissores chegavam a 38 milhões, totalizando 134,8 milhões.

A liderança no segmento coube à C&A, com 18,6 milhões de cartões e faturamento de R\$ 2,9 bilhões (o Banco ibi, que administrava os plásticos da C&A, foi comprado no início de junho de 2009 pelo Bradesco. A seguir veio a Lojas Riachuelo, com 14,5 milhões de plásticos e R\$ 1,5 bilhão. Em terceiro, a Lojas Renner (13,6 milhões e R\$ 1,45 bilhão); em quarto, a Casas Pernambucanas (12,5 milhões e R\$ 2,6 bilhões); e em quinto, a Lojas Marisa (11,3 milhões e R\$ 1,2 bilhão). Veja a lista dos dez maiores na Tabela 4.

### T4 Os 10 maiores emissores de cartões de loja - Dezembro de 2008

	Emissores (em mil unidades)	Faturamento (em R\$ milhões)
1 C&A	18.600	2.900
2 Lojas Riachuelo	14.500	1.500
3 Lojas Renner	13.600	1.450
4 Casas Pernambucanas	12.500	2.600
5 Lojas Marisa	11.300	1.200
6 Carrefour	8.000	6.400
7 Grupo Pão de Açúcar	5.200	2.950
8 Casas Bahia	5.000	3.400
9 Ipiranga	4.500	1.050
10 Leader Magazine (RJ)	4.000	600
Total 10 maiores	97.200	
Outros	37.600	
<b>Total</b>	<b>134.800</b>	

Fonte: Boanerges & Cia.

#### Tíquete e gastos médios por cartão

O tíquete médio das transações pagas com cartão de loja e de rede registrou, em 2008, uma pequena queda de 2% sobre 2007, com o valor de R\$ 52. No entanto, quando comparado com 2004 (R\$ 44), apresentou expansão acumulada de 18,2%, segundo dados da Abecs. O montante do tíquete médio do cartão de loja e de rede é muito inferior ao do de crédito (R\$ 98) e praticamente igual ao do de débito (R\$ 51).

As transações por cartão de loja e de rede se mantiveram praticamente estáveis, na casa das seis compras por plástico por ano. Em 2008, registraram uma pequena diminuição de 1,5% sobre 2007. Por sua vez, os gastos médios por cartão de loja e de rede atingiram R\$ 331 em 2008, uma pequena retração de 3% em relação ao ano anterior.

#### Estratégias de algumas varejistas

O cartão de crédito próprio (*private label*) é a principal forma de pagamento de várias das grandes varejistas. O Cartão Riachuelo, por exemplo, respondeu por 58,2% das vendas da empresa nos primeiros nove meses de 2009. No terceiro trimestre de 2009, a Riachuelo emitiu 277,2 mil novos cartões, alcançando a marca de 15,3 milhões de cartões no fim de setembro. No acumulado do período de janeiro a setembro de 2009, o tíquete

médio do seu *private label* atingiu R\$ 102,64, ante R\$ 97,53 nos mesmos meses do ano anterior.

O cartão *private label* da Marisa foi responsável por 50,6% do total das vendas da companhia no acumulado de janeiro a setembro de 2009. No terceiro trimestre de 2009, a sua base atingiu 12,3 milhões de unidades, aumento de 12,8% em relação ao mesmo período de 2008 (10,9 milhões). O tíquete médio do Cartão Marisa nos primeiros nove meses de 2009 foi de R\$ 91,92, ante R\$ 90,39 em igual período de 2008. Esse montante é superior ao tíquete médio da empresa, de R\$ 64,69 (R\$ 56,49 no acumulado de janeiro a setembro de 2008).

A Lojas Renner atua há 36 anos no mercado com o Cartão Renner. No acumulado de janeiro a setembro de 2009, a companhia emitiu 1,1 milhão de plásticos, totalizando a marca de 14,7 milhões de unidades em setembro de 2009.

Entre janeiro e setembro de 2009, o Cartão Renner representou 60,6% das vendas totais da empresa. No mesmo período, o tíquete médio das vendas efetuadas no cartão foi de R\$ 117,40, crescimento de 7,2% em relação aos R\$ 109,51 dos nove primeiros meses de 2008.

## Grande potencial do varejo de moda

Segundo estudo da consultoria A.T.Kearney, vários fundamentos sociodemográficos e de mercado tornam o Brasil o país mais atrativo para

investimentos em varejo de moda. Entre as principais características favoráveis do País estavam:

- Economia dominante na América Latina, respondendo por pouco mais da metade do PIB na região;
- População jovem – 60% abaixo de 29 anos;
- Baixa concentração do varejo de vestuário, embora já se encontrem *players* estruturados e bem estabelecidos;
- Fatores como investimento estrangeiro, combinado a baixo controle do governo sobre preços e aumento da renda disponível, e crescimento das vendas no varejo de vestuário em 23% ao ano desde 2004 (com base na Pesquisa Mensal do Comércio (IBGE): Receita Nominal varejo – índice base com ajuste sazonal. Período 2004 a 2008);
- Consumo interno registra evolução positiva frente à crise financeira internacional;
- População bastante ligada à moda, gastando parte significativa da renda em vestuário; e
- Venda de vestuário per capita é de US\$ 490, cerca de seis vezes maior do que a da China.

### País é o mais atrativo para investimentos

O índice de vestuário elaborado pela A.T. Kearney é impactado por variáveis específicas do setor. Pela segunda vez consecutiva, o Brasil lidera o ranking mundial, como mostra a Tabela 5.

Para a consultoria, a maior representatividade de países emergentes deve impulsionar algumas das tendências já presentes no mercado global de vestuário e moda. Veja as principais a seguir:

### T5 Ranking dos países mais atrativos para investimentos em varejo de moda<sup>1</sup>

Rank	País	Tamanho do mercado	Perspectivas de crescimento	Gastos vestuário per capita	Pontuação <sup>2</sup>
1	Brasil	14	31	15	60
2	Romênia	12	34	4	50
3	China	22	23	2	47
4	Índia	18	27	1	46
5	Argentina	12	27	8	46
6	Ucrânia	11	34	0	45
7	Chile	9	21	14	44
8	Rússia	15	22	7	44
9	Arábia Saudita	10	16	13	39
10	Turquia	8	27	2	37

Fonte: A.T.Kearney. Notas: <sup>1</sup>As variáveis e pesos do impacto no índice de varejo de vestuário foram: perspectivas de crescimento (50%); tamanho do mercado (35%); e gastos vestuário per capita (15%).  
<sup>2</sup>As pontuações foram arredondadas.

• **Maior pressão sobre a lucratividade do setor:** Consolidação do setor e consequente maior controle de custos;

• **Maior sensibilidade a preço:** Maior pressão por promoções e aumento da participação de super e hipermercados no mercado de vestuário;

• **Mudanças no relacionamento com as marcas:** Diminuição da lealdade às marcas e fortalecimento de marcas próprias locais;

• **Redução do ciclo de vida dos produtos:** Intensificação da taxa de inovação de produtos;

• **Demanda pela especialização:** Desenvolvimento de marcas e tecnologias que atendam nichos de mercado; e

• **Maior uso de tecnologia da informação:** Aplicações de tecnologias e oferta de serviços adicionais como *Vendor Managed Inventory (VMI)* e *Continuous Replenishment Program (CRP)*.

O domínio dessas tendências é requisito fundamental de sucesso no Brasil para varejistas internacionais, as quais deverão contar com parcerias com empresas brasileiras. As varejistas deverão dominar aspectos como:

• **Gestão de crédito:** O cartão de crédito tem um papel fundamental, pois cerca de 50% das vendas de vestuário são pagas com esses plásticos. Além disso, as redes de varejo de moda possuem ampla base de cartões. O setor varejista como um

todo possuía em 2008 uma base de mais de 170 milhões de *private label* e “embandeirados” (Visa e MasterCard), com previsão de atingir 190 milhões em 2009.

• **Conhecimento do consumidor e das tendências locais:** A moda no Brasil é muito influenciada por celebridades locais e há uma forte tendência de os consumidores comprarem por impulso.

• **Excelência no fornecimento de produtos:** Apesar de o Brasil ser o sexto maior produtor de vestuário do mundo, ainda se observa grande oportunidade de crescimento via aproveitamento da demanda local e substituição de importação.

Veja no Quadro 1 mais detalhes sobre os requisitos de sucesso para o varejo de moda no Brasil.

A grande atratividade do mercado brasileiro já é uma realidade no setor de luxo. Atualmente, o País é um dos principais destinos de investimentos dos varejistas internacionais. Em 2008, quase 20 marcas começaram a atuar no varejo nacional, como Emilio Pucci, Hermès, Gant, Gucci, Zadig & Voltaire e Goyard. Além disso, outras grifes – como Dior, Givenchy, Louis Vuitton e Bulgari – já revelaram planos de expansão. Nos próximos cinco anos, mais de 50 marcas anunciaram o lançamento de operações de varejo no Brasil.

## Q1 Requisitos de sucesso para o varejo de vestuário no Brasil

Q1

Gestão de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais de 49% das vendas em vestuário são pagas com cartão de crédito – mesmo nível que EUA e Reino Unido</li> <li>• As redes de varejo juntas já emitiram mais cartões de crédito que Visa e Mastercard. As 5 maiores redes, por exemplo, faturaram em 2008, R\$ 10 bilhões via cartões <i>private label</i> de uma base de mais de 50 milhões de cartões</li> </ul>	Parcerias potenciais Financeiras e bancos com consolidada presença local
Conhecimento do consumidor e das tendências locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moda é altamente influenciada por celebridades locais</li> <li>• Alto nível de compra por impulso</li> <li>– 75% das mulheres brasileiras declaram comprar roupas mensalmente<sup>1</sup></li> <li>– 70% compram roupa influenciados por produtos da vitrine</li> </ul>	Agências, designers e produtores locais
Excelência no fornecimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embora o Brasil seja a sexta maior manufatura de vestuário no mundo, ainda observa-se grande oportunidade de crescimento via aproveitamento da demanda local e substituição de importados</li> </ul>	Produtores locais

### Oportunidades para a indústria

Segundo o estudo da A.T.Kearney, a efetivação dos investimentos estrangeiros no setor de varejo deverá resultar na dinamização da indústria de vestuário e moda nacional. Portanto, a entrada desses varejistas globais poderá gerar um ciclo virtuoso, possibilitando à indústria nacional fazer parcerias com varejistas internacionais para a produção dessas marcas no País; maior exposição internacional da indústria e consequente abertura para novos mercados; e alavancagem das parcerias para *trading* global. Veja no Fluxograma 3.

## Comércio eletrônico

O comércio eletrônico ou e-commerce é uma realidade para o segmento varejista de vestuário e moda. A inclusão digital verificada nos últimos anos, sobretudo nas classes C e D, contribuiu para o crescimento do número de consumidores nacionais que utilizam a internet para compras. Para mais informações sobre o setor, veja o Valor Análise Setorial “Comércio Eletrônico”, de 2009.

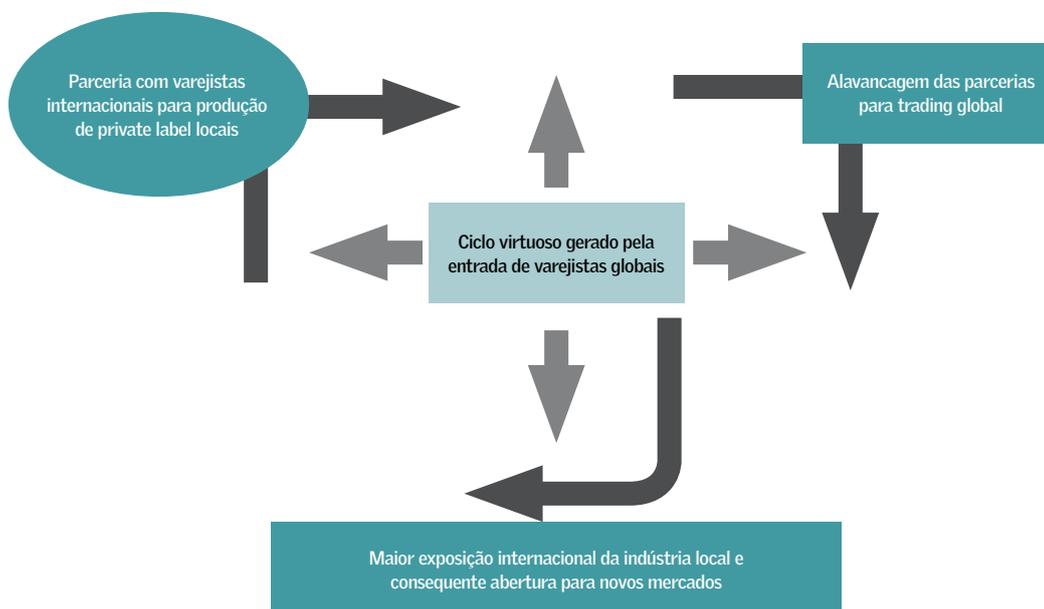
Conforme levantamento realizado pelo e-bit, em conjunto com a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, as expectativas de crescimento do segmento para 2009 eram de 20% a 25% em relação a 2008, com um faturamento de R\$ 10 bilhões em bens de consumo vendidos pela internet. São vários os fatores impulsionadores desse incremento. O principal deles é o aumento da base de usuários de internet no País, que deverá chegar a 67 milhões em 2010, o equivalente a 32% da população. Veja mais detalhes na Tabela 6.

### T6 Projeção do número de consumidores on-line

Indicadores	2007	2010*
População	188 milhões	208 milhões
Banda larga	15 milhões	21 milhões
% população	8%	10%
Consumidores on-line	12 milhões	32 milhões
% usuários de internet	25%	48%

Fontes: IBGE, IDC, Forrester e Credit Suisse. \* Projeção

### F3 Oportunidades geradas para a indústria têxtil brasileira



No entanto, segundo especialistas, pelas suas características o setor de vestuário é menos suscetível a perdas de participação de mercado para novos competidores via internet, comparado com outros segmentos do varejo. Isso pois há uma tendência de os consumidores preferirem experimentar suas roupas, conferir as cores, estilos e padrões da última moda e sentir as texturas dos tecidos pessoalmente a comprar orientando-se por fotos e textos descritivos.

Sinalizando o potencial do setor no Brasil, nos Estados Unidos os artigos de vestuário estão entre as categorias mais vendidas na internet, respondendo por 12% do faturamento total do comércio eletrônico. Só a Victoria's Secret fatura mais de US\$ 1 bilhão por ano com sua operação on-line.

### Perfil do consumidor

A Tabela 7 mostra, por região do País, o percentual de consumidores que compraram roupas, calçados, materiais esportivos e acessórios pela internet em 2008. A região Sul liderou com 24%, seguida da Sudeste com 15%. As demais regiões mantiveram taxas próximas. A tabela mostra ainda dados dos consumidores on-line por faixa de renda e faixa etária, de acordo com informações do NIC.br. O Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br) é uma entidade civil, sem fins lucrativos, que desde dezembro de 2005 implementa as decisões e projetos do Comitê Gestor da Internet no Brasil.

### Perfil dos consumidores on-line de roupas, calçados, materiais esportivos e acessórios - 2008\*

T7 Em %

<b>Consumidores on-line por região</b>	
Norte	13
Nordeste	14
Sudeste	15
Sul	24
Centro-Oeste	14
<b>Consumidores on-line por faixa de renda</b>	
Até R\$ 1.245	13
De R\$ 1.246 a R\$ 2.075	19
De R\$ 2.076 a R\$ 4.150	14
De R\$ 4.151 ou mais	25
<b>Consumidores on-line por faixa etária</b>	
De 10 a 24 anos	23
De 25 a 34 anos	14
De 35 anos ou mais	11

Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados do NIC.br.  
\* % entre usuários que compraram produtos ou serviços pela internet.

### Ampla gama de produtos

As vendas virtuais no setor de vestuário envolvem uma ampla gama de produtos. Incluem produtos têxteis e de confecção em geral, calçados, bolsas e acessórios, artigos especiais para crianças, homens e mulheres e roupas íntimas. Há também vestimentas especializadas para determinadas profissões ou para a prática de esportes, gravatas, lingerie, moda *country*, praia ou com temática ecológica, roupas e acessórios de marcas e artistas conhecidos e camisetas personalizadas.

Em geral, como nas lojas de vestuário "reais", as lojas virtuais também podem oferecer produtos como cosméticos, perfumes, bijuterias e relógios. O setor de vestuário pode aparecer na web apenas como uma seção de uma loja de departamentos ou shopping virtual que ofereça ampla gama de produtos.

Um dos maiores avanços para o segmento são as novas ferramentas de navegação oferecidas pela banda larga, como o *zoom*, além da melhor definição e rapidez das imagens. Atualmente, os consumidores podem enxergar os produtos em detalhes e de diversos ângulos. A possibilidade de trocar a mercadoria, uma das grandes preocupações dos compradores on-line, também tem sido aprimorada pelos sites.

### Estratégias das empresas

Vários sites já começam a romper a resistência dos internautas brasileiros e estão aumentando a audiência mesmo com uma estratégia de segmentação. Com 838 mil acessos por mês, a Netshoes, especializada em tênis e artigos esportivos, conseguiu a proeza de ser a única operação de varejo de nicho que figura atualmente entre os 15 sites de compra mais visitados na internet no Brasil, segundo dados da Ibope/NetRatings.

A parceria com a Americanas contribuiu para o crescimento e a divulgação da Netshoes, que administra a operação de calçados do maior site de comércio eletrônico do País. O número de visitas à pontocom foi 45% maior em 2008, percentual superior ao crescimento das vendas pela internet no Brasil, que se situou em torno de 38%.

Nesse mesmo time, estão Americanas, Submarino, Magazine Luiza, Saraiva, Ponto Frio, Extra, Wal-Mart, Pernambucanas e até mesmo o site americano Amazon. Mas, entre elas, apenas a Netshoes comercializa artigos de vestuário.

Um importante *player* que desde o início tem destacada presença no e-commerce é a DotCom Group, fundada em 2000. O grupo controla os sites de comércio eletrônico Sack's e Glamour. Este último vende artigos de luxo dos segmentos de vestuário, calçados, bolsas e relógios. A Sack's foi a primeira e maior varejista virtual de perfumes e cosméticos da América Latina, contabilizando atualmente mais de 650 mil clientes em todo o território nacional.

Segundo informou a DotCom Group, a Glamour, fundada em janeiro de 2008, é pioneira na comercialização de artigos de luxo no Brasil por meio da internet. Os produtos mais vendidos e sua participação no faturamento da Glamour são: vestuário (72%), calçados (14%), bolsas e relógios (9%) e outros (5%). Para evitar que o cliente fique descontente com uma peça que se revelasse pequena ou grande demais, a Glamour providenciou um catálogo de medidas das roupas, uma vez que no Brasil os padrões de tamanho variam muito. Ressalte-se que a padronização das medidas de roupas já começou a ser implantada no País (ver mais adiante).

Conforme indicou, o Grupo DotCom trabalha apenas com representantes oficiais de marcas consagradas, como Salvador Dali, Calvin Klein, Lancome, Clinique, Dior, Caroline Herrera, Jenifer Lopez, Diesel, Hugo Boss, L'Oréal, Vizcaya, Dolce Gabana, Kenzo, Yves Saint Laurent, Azzarro, Gucci, Givenchy, Ralph Lauren e Cartier, entre outros. Os principais parceiros do grupo são os portais Terra, UOL e Globo.com; os sites de pesquisa Google e Buscapê; e a empresa de logística Total Express.

Sinalizando o grande potencial do e-commerce, com a loja virtual de roupas Glamour, consumidores de classe alta de Ribeirão Preto, interior paulista, por exemplo, podem comprar as calças da Diesel sem precisar se deslocar para São Paulo ou Nova York. Uma ferramenta no site calcula as medidas exatas das peças para que o usuário não tenha dúvida de que a peça lhe serve ou não. A intenção é usar a base de clientes cadastrados em um site para divulgar os produtos em oferta no outro. O tíquete médio dos compradores de roupas pela web equivale ao dobro do tíquete médio das compras de perfumes e cosméticos, de R\$ 160.

Em 2008, a Hering resolveu que era hora de retomar a ideia e reabriu sua loja on-line, assim como fez a rede de artigos esportivos Bayard. A Track&Field, grife de vestuário esportivo, também inaugurou uma loja virtual.

## Outlets virtuais

Uma novidade do uso da internet pelo segmento são os clubes de compras ou *outlets* virtuais, que resultam da fusão do conceito de *outlets* ao das lojas virtuais. Por meio desses sites, os consumidores estão comprando por preços até 80% inferiores aos das lojas físicas. Assim, começam a figurar na lista de compra dos "e-consumidores" ícones da moda como Guess, Roberto Cavalli, Moschino, Energie e Miss Sixty, entre outros.

Eles oferecem aos internautas os produtos que não foram vendidos pelas grifes durante a estação ou nas liquidações. Para proteger as grandes marcas da popularização, o conteúdo só pode ser acessado por usuários convidados a fazer parte do ambiente, informou ao *Valor Econômico* Pierre-Emmanuel Joffre, ex-executivo da LVHM e responsável, desde julho de 2008, pelo site Coquelux.

Além disso, as vendas são feitas com quantidade limitada de dias – três em média – e itens disponíveis. O modelo aguça o interesse do comprador por bons descontos e ajuda a preservar a exclusividade dos produtos, mesmo com descontos agressivos.

O site Superexclusivo trouxe o conceito para o Brasil, no fim de 2007. Para as grifes, o clube de compras funciona como uma nova forma de girar uma mercadoria que em outra situação ficaria encalhada. Em 18 meses, o Superexclusivo reuniu 67 mil pessoas cadastradas. As mulheres formam a maioria do público (70%), apontou Juliana Mesenberg, sócia do site.

Os clubes de compra são a evolução do comércio eletrônico, revelou Paulo Humberg, empresário que já apostou em vários negócios na internet brasileira e que desde março de 2009 lidera a operação local do alemão BrandsClub. De acordo com o executivo, o negócio parece fácil, mas é para investidores capitalizados. O BrandsClub tem planejado investimentos de US\$ 15 milhões em dois anos. O objetivo era fechar 2009 com 1 milhão de cadastrados, chegando a 2 milhões em 2010. Hoje são 80 mil. Quanto maior o negócio fica, maior o poder de compra, indicou Humberg.

## A internet na alta-moda

A internet e seus recursos estão conquistando também espaço no restrito mundo da alta-moda. As grifes de luxo, que sempre desconfiaram da internet, estão revendo os seus conceitos. Afinal, qual mulher compraria um vestido de US\$ 2,6 mil

sem experimentar primeiro? Mas vários sites de alta-moda, como Net-a-Porter.com, provaram que muitas consumidoras fariam exatamente isso. A Yoox começou a criar e administrar lojas on-line para marcas como Bally, Valentino, Pucci e Marni.

Atualmente, os sites Twitter e Facebook estão repletos de grifes como Louis Vuitton e Burberry, que estão testando como podem se beneficiar dos canais virtuais de relacionamento social. Diversas marcas, inclusive Dolce & Gabbana e Burberry, já tentaram transmitir seus desfiles on-line, em

tempo real. Inclusive, o estilista Alexander McQueen transmitiu seu desfile de Paris pela internet.

Com 30 funcionários dedicados às novas mídias, a Dolce & Gabbana abraçou com entusiasmo a novidade. Stefano Gabbana – um dos sócios da grife junto com Domenico Dolce – acredita que a internet é a única maneira de atingir as pessoas na faixa dos 20 anos. “É o futuro. Quantos jovens clientes não leem jornais – eles leem blogs!”, disse. Para Gabbana, a internet oferece a possibilidade de falar diretamente com os consumidores.

# Investimentos do setor

A indústria têxtil brasileira vem passando por grandes transformações desde o início da década de 90 quando foi símbolo do processo de abertura da economia do País. Modernização gerencial e tecnológica, incluindo-se aí renovação do maquinário, foram os motores dos investimentos conduzidos pelo setor durante todo esse período.

A partir da década de 1990, houve uma virada completa na filosofia industrial brasileira. O País passou a comprar equipamentos que também contemplavam a segurança do trabalhador e que diminuam a poluição interna da fábrica, principalmente a sonora, um dos principais problemas da indústria têxtil mais antiga. O processo se modernizou como um todo: as fábricas tinham muito mais máquinas porque as etapas de produção eram numerosas. Atualmente, as máquinas são mais compactas e encurtam a operação.

E o setor continua ainda realizando fortes investimentos. Apenas entre 2006 e 2008, foram aplicados US\$ 2,35 bilhões em máquinas. Mesmo em 2008, nos últimos meses pré-crise econômica, os *players* do setor têxtil investiram ainda mais, aproveitando a sobrevalorização cambial até então vigente. Com isso, a indústria têxtil e de confecção bateu recorde de importação de máquinas, totalizando aporte de US\$ 759 milhões, após ter registrado US\$ 511 milhões no ano anterior, segundo dados da Abit.

Outro dado que mostra a mesma movimentação foram os desembolsos do setor junto ao BNDES (crédito e financiamento), que também registraram alta significativa, chegando a R\$ 1,3 bilhão em 2008. A título de comparação, em 2007 os desembolsos junto ao banco foram de R\$ 402 milhões e em 2006 não chegaram a R\$ 270 milhões.

Veja no Gráfico 1 um histórico dos investimentos e das importações de máquinas e equipamentos do setor no período de 1995 a 2005.

Esses dados mostram que, apesar das dificuldades, as empresas não deixaram de investir e ultrapassaram a média de US\$ 1 bilhão/ano que costumavam contabilizar e chegaram em 2009 com cerca de US\$ 1,5 bilhão em investimentos realizados.

Tal movimentação tem uma explicação. O crescimento exponencial dos produtores asiáticos de têxteis e confecções, liderados pela China, causou a desestabilização dos demais produtores, inclusive do Brasil. Esse fato foi fundamental para que esses países desenvolvessem estratégias competitivas diferenciadas, baseadas na utilização da inovação tecnológica como um instrumento relevante para inserção no mercado mundial.

Para tentar superar o gigante asiático, a saída se dá por meio da inovação, da criatividade, do lançamento de produtos e do desenvolvimento e da oferta de produtos com maior valor agregado. Nesse sentido, a nanotecnologia já é uma realidade na indústria têxtil do Brasil. Tecidos que não amarrutam, impermeáveis à água ou óleo, tecidos antibactericidas e antifúngicas ou que secam muito rápido são alguns exemplos.

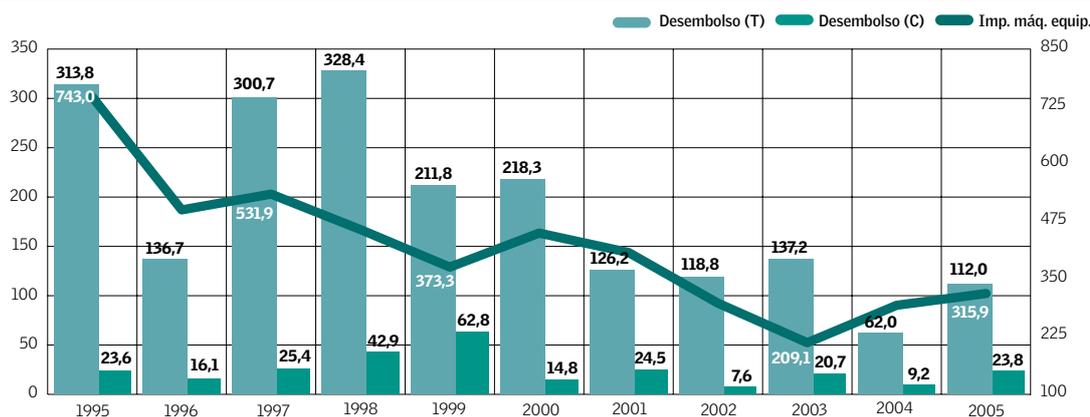
## Em tecnologia

A cadeia têxtil caracteriza-se por ser uma grande consumidora de tecnologia. As inovações costumam ocorrer via empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos e por fabricantes de fibras químicas e corantes.

No grupo de máquinas e equipamentos, a tecnologia desenvolvida diz respeito fundamentalmente à

## Histórico de investimentos da indústria têxtil

G1 Em US\$ milhões



Fonte: BNDES.  
Nota: Desembolso (T) = Têxtil e Desembolso (C) = Confeção.

velocidade e à escala, principalmente nos segmentos de fiação e tecelagem/malharia. Há também a inserção de tecnologia da informação, como CAD/CAM (*Computer-Aided Design*), máquinas industriais que imprimem o desenho direto no tecido.

Esses avanços permitem reduzir o tamanho dos lotes fabricados e realizar mudanças rápidas no produto, além de facilitar a detecção de problemas/ineficiência na linha de montagem e o controle de qualidade dos artigos. Existe também a possibilidade de aprimoramento dos equipamentos em uso, com a utilização de dispositivos que otimizam as instalações. Também contribui a incorporação de recursos da microeletrônica e da informática como ferramentas que melhoram produtos e serviços a custos menores.

No grupo das empresas que produzem fibras químicas e corantes há uma alta sofisticação tecnológica, com a realização de pesquisas que buscam a aproximação das características das fibras químicas com as fibras naturais. Os fabricantes também desenvolvem diferentes qualidades de fibras e cores visando à ampliação de mercado. A inovação se dá na aplicação da nanotecnologia (mudança molecular da estrutura das fibras), biotecnologia e tecnologias da informação e comunicação, para conseguir tecidos mais resistentes, confortáveis, com maior proteção e hidratação, entre outras.

As inovações em fiação e tecelagem são encontradas na possibilidade de misturar fibras naturais e químicas, bem como produzir os desenhos

a serem aplicados nos tecidos e cortes por meio de CAD/CAM. Os avanços tecnológicos (especialmente na área de microeletrônica) tornam esses elos cada vez mais intensivos em capital.

O elo acabamento é o mais complexo em termos tecnológicos e também o mais caro. Nessa fase, são realizados os tratamentos físico e físico-químico do artigo têxtil, com o objetivo de mudar a aparência para torná-lo mais atraente comercialmente. Tal etapa está se tornando cada vez mais importante, pois o beneficiamento dos artigos têxteis, desde os tratamentos primários (cozimento, alvejamento, tingimento e estamparia) até o terciário (aplicação de resinas, lavagens especiais etc.), agrega mais valor ao produto e melhora sua qualidade.

### Nanotecnologia

A capacidade de utilizar tecnologia de ponta para desenvolver tecidos e fios com alto valor agregado é uma realidade no setor e já pode ser encontrada no mercado. A nanotecnologia, especificamente, já faz sucesso entre os empresários do setor. A Rhodia é uma das empresas que investem pesado nessa área e sua tecnologia pode ser empregada na confecção de uma ampla linha de peças de vestuário para diversos segmentos do setor têxtil.

Entre as principais novidades desenvolvidas pela Rhodia na área têxtil estão: o Nitya, um filamento de alta tenacidade para confecção de artigos têxteis que exigem maior resistência ao

rasgo e à abrasão e para maior facilidade de tingimento; o Amni Biotech, da segunda geração, um filamento têxtil com propriedades bacterios-táticas e antiácidos para diferentes aplicações; o Amni Uv Protection, para uso em roupas que oferecem maior proteção contra os raios solares; o Amni texturado a ar, empregado na confecção de artigos esportivos, com propriedades de transferência de umidade e toque natural.

Além desses produtos, outro grande destaque é o Emaná, um filamento têxtil com propriedades terapêuticas, que tem em suas moléculas cristais bioativos capazes de ativar a microcirculação sanguínea na área do corpo em contato com a roupa, oferecendo vários benefícios ao organismo. Os destaques são a melhora na termorregulação e na produção de energia, retardando a fadiga muscular (aquela causada pelo acúmulo de ácido lático), além do aumento da elasticidade da pele.

A tradicional Santista Têxtil, que em 2006 fundiu-se à Tavex, é outra empresa que investe bastante em nanotecnologia. A empresa está adotando a tecnologia em uma fibra natural, o algodão, matéria-prima de seu carro-chefe, o denim, usado na confecção de jeans.

Os tecidos modificados já colaboram com 25% das vendas globais da companhia. São fios dotados de resinas capazes de, por exemplo, eliminar o odor resultante do suor, evitar a ação de raios ultravioleta e até proteger do fogo. A ambição da empresa é aliar as vantagens dos sintéticos (secagem rápida, leveza e durabilidade, por exemplo) ao conforto proporcionado pelo algodão. O parceiro da companhia nesse projeto científico é a Escola Superior de Física da Universidade de São Paulo (USP), situada em São Carlos, no interior do estado.

Nos Estados Unidos, existem várias empresas – boa parte delas saída de universidades (*start ups*) – especializadas em desenvolver nanotecnologias e vendê-las para grandes companhias como Nike, Gap ou Lee.

A Fábrica de Tecidos Renaux (com sede em Brusque, SC) – que produz 10 milhões de metros de tecido por ano – também vem investindo em nanotecnologia, para dar à matéria-prima propriedades incomuns. A Renaux produz, por exemplo, um tecido de algodão à prova da proliferação de bactérias, que provocam mau cheiro. Também possui panos que repelem a sujeira ou que possuem efeito térmico, deixando a roupa fresca no verão e quente no inverno.

## Maquinário

A grande movimentação ocorrida nas últimas décadas nos investimentos do setor têxtil brasileiro foi na aquisição de máquinas e equipamentos. Isso aconteceu especialmente na década de 1990, devido à abertura do mercado nacional à competição internacional.

Entre 2000 e 2007, o investimento anual em máquinas ficou entre US\$ 400 milhões e US\$ 700 milhões. O valor em 2008 evoluiu para US\$ 985 milhões. Como a produção de máquinas nacionais ainda é incipiente, as importações brasileiras vêm se intensificando ainda mais nos últimos anos. A Alemanha é o principal fornecedor, e em 2007 respondeu por 22% do total importado.

A Tabela 8 mostra os investimentos em máquinas entre 2006 e 2008.

### Investimentos realizados em máquinas pela indústria têxtil

T8 Em US\$ milhões

Ano	Nacionais	Importadas	Total
2008	226	759	985
2007	191	511	702
2006	202	461	663
<b>Total</b>	<b>619</b>	<b>1.731</b>	<b>2.350</b>

Fontes: Secex, Abimaq e Iemi.

A quase totalidade das máquinas usadas no setor tem origem externa, principalmente da Alemanha, Itália e, mais recentemente, da China. Renovar o maquinário, um tipo de inovação de fora para dentro, é um dos principais requisitos para que a indústria têxtil e de confecções brasileira seja capaz de defender seu próprio mercado e disputar a demanda global.

Com a crise de 2008, houve uma liquidação de máquinas importadas no Brasil e agravou a situação dos fabricantes nacionais, que sofreram com a forte retração no mercado interno e com a queda das exportações. A fatia das máquinas importadas nas compras da indústria brasileira subiu de 39,4% em setembro de 2008, antes da turbulência global atingir o País, para 51,4% no primeiro semestre de 2009.

O preço médio do quilo de maquinário importado caiu, entre julho de 2008 e junho de 2009, 14% para válvulas industriais, 26% para máquinas têxteis,

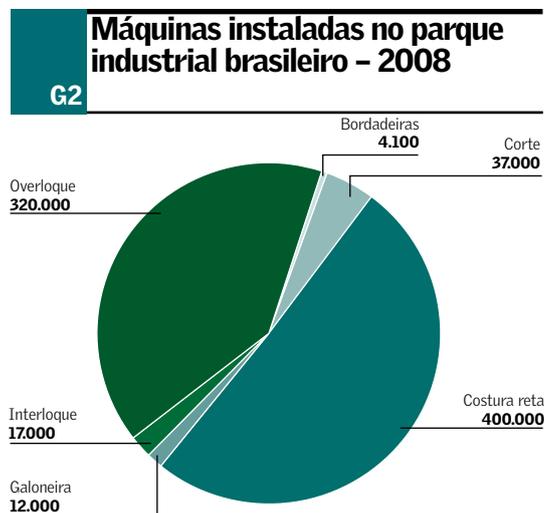
23% para máquinas para indústria alimentícia e 41% para máquinas para madeira, entre outros, segundo levantamento da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq), com base nos dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex).

O que ocorreu foi uma liquidação mundial de estoques e de produção de máquinas e equipamentos, fundamentalmente por conta da debilidade dos mercados internos de importantes fabricantes de máquinas como Alemanha, Coreia, Japão e Estados Unidos.

A crise agravou a situação, mas a concorrência dos importados no setor de máquinas e equipamentos vem desde 2005, quando as importações passaram a superar o desempenho dos fabricantes nacionais, em tempos de bonança ou de crise. Segundo a Abimaq, são três os fatores que prejudicam a competitividade do fabricante nacional: câmbio valorizado, tributação alta e crédito caro para capital de giro.

Segundo dados da Abravest referentes ao ano de 2008, as máquinas têxteis instaladas no parque industrial brasileiro atingiam número próximo de 800 mil, com destaque para as máquinas de costura reta (400 mil) e overloque (320 mil), conforme pode ser observado no Gráfico 2.

No intuito de melhorar esse quadro, em 2009 o BNDES alongou os prazos dos financiamentos na linha Finame: taxa de juros de 4,5%, dois anos de carência e até dez anos para pagar. No entanto, tais condições têm prazo para se encerrar: 31 de dezembro de 2009.



Fonte: Abravest.

## Fontes de financiamento

As linhas de financiamento para a compra de bens de capital – com juros especiais e prazos ampliados – estão abrindo para o setor têxtil a chance de acompanhar o momento de retomada da economia, após o período de incertezas quanto à crise econômica.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq), tem se verificado em 2009 um grande crescimento na consulta por orçamentos por parte de empresas interessadas em renovar seu parque industrial. Esse aumento na procura ocorreu em diversos setores, entre os quais o têxtil.

O crédito oferecido pelo BNDES na modalidade PSI – BK Novos é um dos componentes que têm motivado a demanda por máquinas em 2009. O principal objetivo desse programa é financiar a produção e a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional. Para as micro, pequenas e médias empresas, o financiamento cobre até 100% do valor do bem; já para as grandes empresas, até 80% do valor dos itens financiáveis. A taxa de juros nessa modalidade, com exceção dos bens de transportes (ônibus, caminhões, rebocues etc., que é de 7% ao ano), é de 4,5% ao ano, com prazo de pagamento de 120 meses.

### Linhas do BNDES

De 1999 a 2007, o setor têxtil e de confecções, um dos prioritários na atual política industrial brasileira, batizada de Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), captou anualmente no BNDES valores que foram de R\$ 485,9 milhões, em 1999, a R\$ 220,4 milhões em 2004. Em 2008, com a economia pisando no acelerador, um ponto fora da curva: R\$ 1,35 bilhão. No primeiro semestre de 2009, o valor foi de R\$ 208,7 milhões, indicando que o fluxo deverá ter retornado à média histórica.

Apesar da queda dos valores, o número de operações saltou de 1.852, nos primeiros sete meses de 2008, para 5.206 no mesmo período de 2009. No subsetor de confecções, principal gerador de empregos, o total de operações passou de 1.323 para 4.294, expressivo crescimento de 224,6%.

A maior agressividade em relação ao setor, na realidade, já vinha se refletindo nos desembolsos do banco, que praticamente triplicaram em 2008.

Em 2007, o BNDES havia emprestado R\$ 573 milhões. Para o financiamento das exportações do setor, os desembolsos em 2008 foram de US\$ 161 milhões, no acumulado até setembro; valor superior ao de 2007 (US\$ 77 milhões), porém quase no mesmo patamar de 2006 (US\$ 159 milhões).

### Programa Revitaliza

O Programa Revitaliza consiste na criação de três linhas especiais de financiamento com recursos do BNDES e equalização do Tesouro Nacional: Capital de Giro, Investimento e Exportação (pré-embarque).

Os beneficiários são as empresas com faturamento anual até R\$ 300 milhões dos setores de calçados e artefatos de couro, têxtil, confecções e móveis.

O limite de valor total dos financiamentos a serem subvencionados pela União é de R\$ 3 bilhões, dos quais até R\$ 2 bilhões com recursos do BNDES e até R\$ 1 bilhão com recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador –, sendo destinados a linhas de crédito para Capital de Giro, Investimento e Exportação. A Tabela 9 traz as condições de financiamento do programa.

A expectativa do governo é de que o Novo Revitaliza (o anterior foi editado em 2007) seja fortemente demandado pelas empresas. As regras devem ser semelhantes ao programa anterior, quando os empréstimos acima de R\$ 10 milhões foram concedidos por uma linha direta do BNDES, enquanto os financiamentos abaixo dessa quantia foram indiretos, repassados por agentes financeiros do banco. Segundo o BNDES, 97% das operações passaram pelos agentes, o que demonstra o porte pequeno das empresas do setor.

A Tabela 10 mostra os desembolsos e o número de operações do Programa Revitaliza por subprograma entre 2007 e 2008.

### Outras linhas

Entre outras linhas de financiamento do BNDES merecem destaque:

### Finame

É uma linha de crédito destinada a empresas de micro e pequeno porte, localizadas em qualquer região do País. São utilizados recursos do BNDES para financiar a aquisição de máquinas e equipamentos nacionais novos, cadastrados na Agência Especial

## T9 Juros e prazos do Programa Revitaliza

Indicadores	Taxa efetiva	Taxa com 20%	Prazo	Carência
Capital de giro	8,5%	6,8%	Até 36 meses	Até 18 meses
Investimento	7,0%	5,6%	Até 8 anos	Até 3 anos
Exportação	7,0%	5,6%	Até 36 meses	Até 18 meses

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

## T10 Desembolsos e número de operações do Programa Revitaliza por subprograma – Em R\$ milhões – 2007/2008

Indicadores	Têxtil		Confecção		Total da cadeia tc	
	Valor	Nº oper.	Valor	Nº oper.	Valor	Nº oper.
Revitaliza TF Giro	461	175	261	296	723	471
Revitaliza TF Investimento	121	36	13	7	134	43
Revitaliza TV Exportação	119	7	-	-	119	7
Revitaliza TV Investimento	58	2	-	-	58	2
<b>Total</b>	<b>759</b>	<b>220</b>	<b>275</b>	<b>303</b>	<b>1.033</b>	<b>523</b>

Fonte: BNDES.

de Financiamento Industrial (Finame), e capital de giro associado à aquisição isolada de equipamentos. Financia valores de R\$ 250 mil a R\$ 10 milhões

Nos primeiros oito meses de 2009, o volume de consultas ao BNDES (indicador que representa a chegada de novos pedidos de financiamento à instituição) somou R\$ 162 bilhões, alta de 33% em relação ao mesmo período de 2008. Além desse crescimento, que embute os R\$ 25 bilhões destinados à Petrobras, o banco identifica outros sinais – mais expressivos – da retomada recente dos investimentos nos dados da Finame.

Nos meses anteriores à crise mundial, a Finame liberava, em média, R\$ 130 milhões diários para o setor de bens de capital. Entre o quarto trimestre de 2008 e os primeiros seis meses de 2009, essa média caiu para R\$ 50 milhões diários. O ponto de inflexão para o setor ocorreu em setembro, quando os desembolsos do banco aceleraram, alcançando média diária de R\$ 95 milhões. A expectativa do banco era atingir os valores pré-crise ao longo do quarto trimestre.

Em 2008, a Finame concedeu R\$ 26,5 bilhões para a compra e produção de máquinas e equipamentos. Após queda de 14% nos primeiros

oito meses de 2009, a expectativa do BNDES é ultrapassar em 5% o valor total desembolsado em 2008. O volume de projetos aprovados pela Finame nos primeiros oito meses de 2009 foi 19,9% menor que no mesmo período de 2008. Entretanto, os desembolsos foram 31,3% maiores na mesma comparação.

#### Finem

Apoia projetos de investimentos destinados à implantação, expansão e modernização de empresas. Podem ser financiados máquinas e equipamentos novos de fabricação nacional, credenciados pelo BNDES, ou importados sem similar nacional, bem como capital de giro associado ao investimento, entre outros itens. Valores superiores a R\$ 10 milhões

#### BNDES Automático

Apoia projetos de implantação, ampliação, recuperação e modernização de empresas, incluindo obras civis, montagens e instalações, aquisição de equipamentos novos – de fabricação nacional – e capital de giro associado ao projeto cujo valor seja de até R\$ 10 milhões.

# Estrutura

## Evolução recente

A história recente do setor têxtil e de confecções no Brasil tem como principal marco a década de 1990. Nesse período, a abertura do mercado brasileiro e a redução das tarifas aduaneiras para todos os produtos do complexo têxtil provocaram forte concorrência dos artigos estrangeiros.

Essa fase da economia brasileira representou um grande desafio para o setor têxtil no País, pois a abertura de mercado impactou seriamente as empresas que não estavam preparadas em termos tecnológicos e administrativos para enfrentar a nova política de livre comércio.

Nesse cenário, os países em desenvolvimento que emergiram no cenário mundial (como China, Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong e Panamá) passaram a ter presença bastante forte no Brasil. Seus produtos têxteis eram fabricados com custos muito reduzidos e, por consequência, com preços baixos. Dessa forma, eles invadiram maciçamente o mercado brasileiro com produtos têxteis a preços baixos, e a indústria nacional não estava preparada para enfrentar.

A partir de 1992, em contraste com a situação mundial de grande aumento do volume das transações de têxteis, as exportações brasileiras desses produtos ficaram praticamente estagnadas, provocando saldos cada vez menores em relação às importações.

Em 1995, em conjunto com a estagnação das exportações, que ficaram no patamar de US\$ 1,4 bilhão, houve expressivo aumento das importações, que chegaram a US\$ 2,28 bilhões. Desde então, as importações aumentaram a cada ano, enquanto as exportações diminuíram.

Diante desse quadro crítico, o governo federal implantou medidas para tentar equilibrar a balança comercial têxtil: reduziu-se o prazo de pagamento das importações de tecidos e de confecções e foi implementado o sistema de valoração aduaneira (impondo limites mínimos de preços aos produtos), com o objetivo de combater o subfaturamento e a evasão fiscal nas importações.

A partir desse período de crise, a indústria brasileira procurou modernizar-se e tem tentado se adequar à dinâmica competitiva do comércio mundial de produtos têxteis. Não obstante as mudanças ocorridas em termos de tecnologia e estratégias competitivas, o setor nacional ainda se ressentia da forte competição com produtos estrangeiros.

Alguns fatores, como o baixo custo da mão de obra de produtores asiáticos, têm impactado negativamente a indústria nacional de tecidos e confecções, provocando inclusive o fechamento de várias empresas no Brasil.

Exemplo disso foi o expressivo aumento de 721% nas importações brasileiras de vestuário no período de 1990 a 1997. Essa situação levou muitas companhias a amargarem prejuízos, pois tiveram de reduzir preços de seus produtos para competir no mercado mundial.

Em 1999, quando ocorreu a desvalorização do câmbio brasileiro, o setor têxtil do País experimentou seu primeiro saldo positivo desde 1994. No entanto, ao longo da atual década, o Brasil vem perdendo competitividade e mercado. Em um cenário econômico de forte crescimento do consumo mundial de têxteis e confecções, a participação brasileira caiu quatro pontos percentuais em dez anos, passando de 0,7% em 1997 para 0,3% em 2007, de

acordo com o estudo do BNDES chamado “Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeções e a Questão da Inovação” (de março de 2009).

Agravando tal situação, observa-se um aumento da competição em âmbito mundial, puxado pelo forte crescimento da participação dos produtos de origem asiática – sobretudo da China – no mercado internacional.

Para especialistas do setor, a solução para esses impasses que marcam o setor atualmente no Brasil estaria em desenvolver estratégias competitivas diferenciadas por meio de investimentos em inovação tecnológica.

A cadeia produtiva do setor têxtil e de confecções é o elo fundamental da indústria da moda. Por isso, é necessária uma observação bastante atenta da estrutura do setor têxtil e suas relações com os demais segmentos que envolvem a produção e a comercialização de artigos ligados ao setor da moda.

### Cadeia produtiva

A cadeia têxtil e de confecção é composta por diversos segmentos industriais independentes entre si, mas cuja integração é parte essencial de sua organização produtiva. Os negócios dessa cadeia têm início com a matéria-prima (fibras têxteis), sendo transformada em fios nas fábricas de fiação, seguindo então para a tecelagem (etapa da produção de tecidos

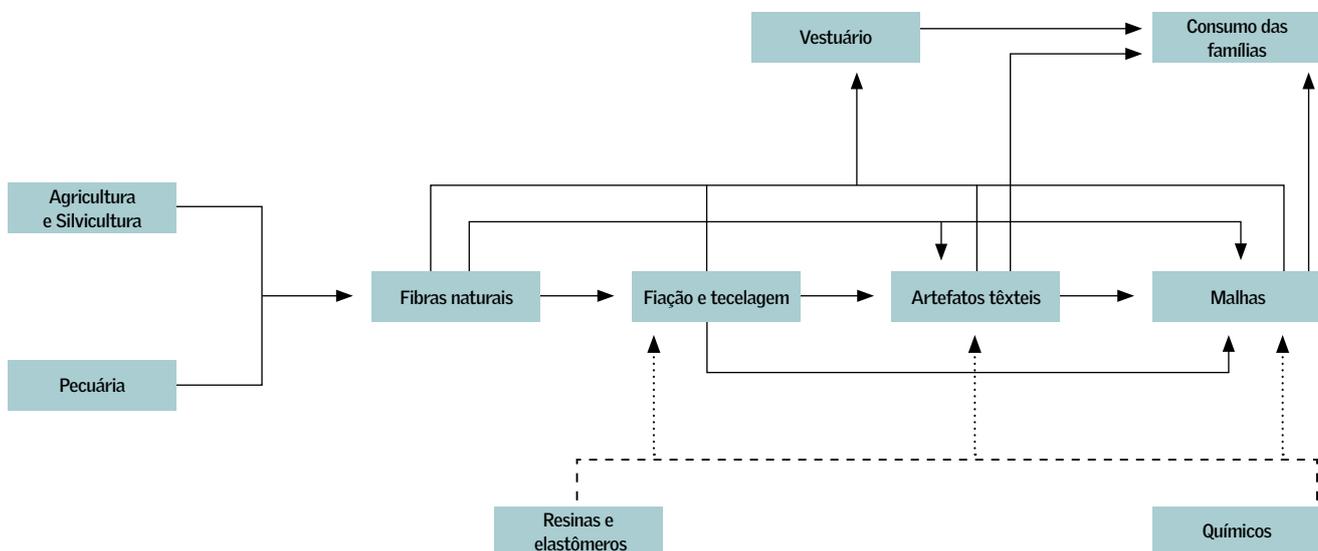
planos) ou para a malharia (tecidos de malha). Depois passam pelo acabamento e por fim chegam à confecção. Cumpre observar que o produto final de cada uma dessas etapas compõe a matéria-prima da fase seguinte, conforme descrito no Valor Análise Setorial “Indústria Têxtil e de Vestuários” (2006).

Na etapa final, os produtos podem chegar ao consumidor em forma de artigos de vestuário ou para o lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza). Além disso, os tecidos podem servir para uso industrial, como filtros de algodão, componentes para interior de automóveis, embalagens, entre outros.

Esses subsetores são interdependentes e apresentam numerosos elos entre si e com outros setores industriais. O processo de produção têxtil é, porém, relativamente linear e independente: o resultado de cada etapa de produção pode alimentar a etapa seguinte independentemente de fatores como escala e tecnologia de produção.

A cadeia têxtil e de confecções possui ainda relação próxima com a indústria química, devido à necessidade de vários insumos para diferentes tipos de tratamento. Estes vão desde as fibras até os produtos acabados, tendo em vista, também, as máquinas e equipamentos que perpassam toda a cadeia produtiva do setor. No Fluxograma 4 pode-se observar a complexidade que envolve todas as etapas dessa indústria.

## F4 Cadeia produtiva da indústria têxtil e de vestuário – Relações intersetoriais



### Origem do capital

Pelas próprias características do setor, no qual predominam aspectos como a heterogeneidade das empresas e pulverização do setor, a maior parte das companhias no Brasil é de capital nacional. No entanto, há algumas exceções, quase sempre marcadas por segmentos de maior volume de produção. Exemplos podem ser encontrados no segmento de jeans, em que atuam empresas de destaque no mercado internacional, como as norte-americanas Levi Strauss (com a marca Levi's) e VF (detentora das marcas Lee e Wrangler); assim também acontece no segmento de lingerie, com a atuação da alemã Triumph e da norte-americana Sara Lee.

A partir de 1995, ocorreu a entrada de grandes grifes internacionais, que passaram a disputar espaço no mercado brasileiro. Essas grifes mundiais, porém, geralmente atuam apenas administrando o varejo e trabalham com mercadorias importadas, como a Benetton, filial do grupo italiano Benetton, a Louis Vuitton Distribuição Ltda., filial do grupo francês LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A., ou a Apparel Brands Holding Co. (ABH do Brasil), empresa do grupo argentino The Excell Group, que veio operar no Brasil a distribuição e varejo das marcas Kenzo, Ralph Lauren e Coniglio.

A empresa de capital nacional predomina em praticamente todos os ramos da indústria. A maior participação relativa das estrangeiras (com predominância de capitais japoneses) ocorre no segmento de tecidos especiais e no de fiação. Aproximadamente 13% das empresas têxteis brasileiras são pertencentes a companhias internacionais, incluindo os grupos japoneses Kurashiki, Kanebo e Toyobo, que atuam no segmento de fios de fibras naturais, e a americana DuPont e a holandesa Polyenka, que operam no segmento de fibras e filamentos sintéticos.

Com isso, a origem do capital das empresas do setor de confecções no Brasil é quase que totalmente nacional. As poucas exceções se justificam geralmente em segmentos de maior volume de produção.

### Porte das empresas

No Brasil, o setor têxtil e de confecções é marcado pela grande disparidade em relação ao tamanho das empresas.

A cadeia produtiva do setor têxtil exibe distinções significativas em seus vários elos. Nota-se a presença de companhias multinacionais

de grande porte, empresas medianas de capital nacional e microempresas que produzem em pequena escala e no limite da informalidade, e algumas atuam informalmente.

Nesse mercado tão heterogêneo, a permanência das pequenas e microempresas é viabilizada por aspectos estruturais, tais como a diversificação da demanda (que cria nichos de mercado antieconômicos para as maiores firmas) e a flexibilidade exigida pela indústria de vestuário (por necessitar executar um grande número de modelos durante todo o ano devido ao lançamento das coleções). Esses são fatores que favorecem as pequenas empresas, por terem maior capacidade de ajuste e simplicidade administrativa.

Por outro lado, o segmento que possui o maior número relativo de grandes empresas é o de meias. Isso decorre tanto das características técnicas de fabricação do produto, mais automatizada e com pequena participação da etapa de costura, quanto da sua natureza mais padronizada, menos ligada a questões de moda. Além do segmento de meias, grandes companhias atuam também na malharia e na produção de jeans e de lingerie. Apesar de contarem com firmas de porte, esses segmentos, assim como o de vestuário em geral, permitem também a operação de inúmeras pequenas e microempresas.

Tomando como base dados divulgados pelo Sindvestuário-SP, observa-se que, das empresas da indústria do vestuário do País, 77% são pequenas, 20% são médias e 3% são grandes companhias.

No Brasil, existe uma dificuldade adicional no negócio: a informalidade. Estima-se que haja no País 5 mil empresas informais no setor de vestuário. Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Vestuário (Abravest), das 22 mil empresas associadas à entidade, apenas 600 são consideradas de grande porte. Aproximadamente 97% das empresas de vestuário são pequenas e micro, com dificuldades de capital de giro e acesso ao crédito, segundo a Abravest.

## Os elos da cadeia

Formada por uma grande variedade de produtos, a cadeia do setor têxtil e de vestuário é composta por diversos segmentos, cujo produto final de um é a matéria-prima do seguinte.

As confecções constituem-se no elo final do complexo têxtil, sendo seu maior consumidor

isolado e, por isso, ditando a dinâmica desse complexo. São elas que apropriam os tecidos para os mais diversos usos: artigos de vestuário, artigos de uso doméstico (cama, mesa, banho, tecidos de limpeza e decoração).

Além desses usos tradicionais, os tecidos podem ser destinados ao uso industrial (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens, etc.), que tem assumido papel cada vez mais importante na composição da produção da indústria têxtil, especialmente nos países desenvolvidos. O artigo de vestuário é o mais importante produto final da cadeia têxtil. Veja o Fluxograma 5.

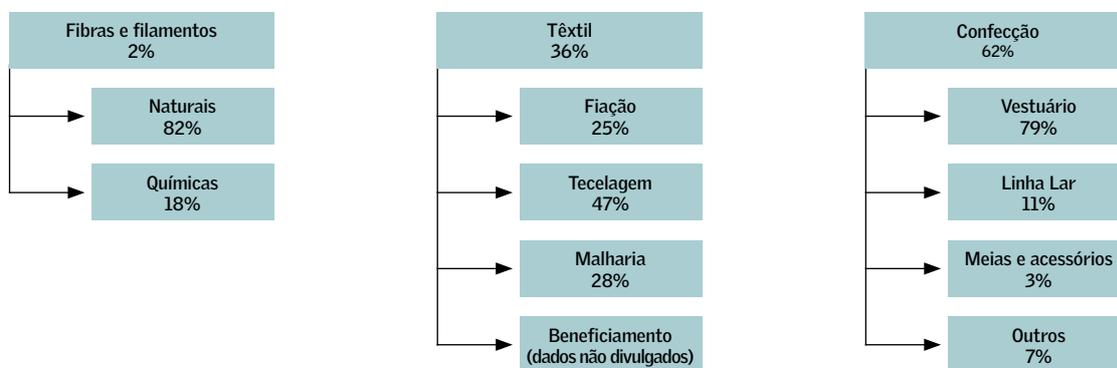
### Fibras e filamentos

A primeira fase da cadeia têxtil-vestuário diz respeito às fibras e/ou filamentos, que serão preparados para a etapa da fiação, a qual se refere à produção de fios. Estes podem ser naturais, artificiais e sintéticos.

As fibras naturais são obtidas pelo beneficiamento de produtos de origem natural (seda e lã), mineral (amianto) e vegetal (algodão, linho, juta e rami). As fibras artificiais originam-se da celulose natural e as sintéticas, de subprodutos do petróleo. Entre as sintéticas pode-se mencionar poliéster, poliamida (náilon), acrílico, elastano (lycra) e propileno. Entre as artificiais inclui-se acetato e viscose.

F5

## Cadeia têxtil – Participação por setor



As fibras naturais representam 82% do faturamento da cadeia do setor, segundo dados da Abit referentes ao ano de 2007. As sintéticas respondem por 18% e as artificiais, por 2%.

#### Consumo industrial

Em 2008, o consumo industrial de fibras naturais ultrapassou a cifra de 1 milhão de toneladas, com destaque para as de algodão, cujo consumo foi de 1,05 milhão de toneladas. Entre as fibras artificiais, o consumo industrial em 2008 ficou em 29 mil toneladas, das quais 19,7 mil foram de viscose.

Por sua vez, as fibras sintéticas atingiram 678,8 mil toneladas em 2008, tendo as de poliéster a maior participação, com 446,4 mil toneladas. Em relação a 2007, observou-se incremento de 4,45% no consumo de fibras naturais e queda de 49,1% no de fibras artificiais. Já o consumo das sintéticas teve aumento de 9,39%, conforme dados da Abit.

#### Produção

A produção de fibras sintéticas em 2008 alcançou 337,9 mil toneladas, com destaque para o poliéster, com o volume de 252,6 mil toneladas. No segmento de fibras artificiais, a fabricação chegou a 31,9 mil toneladas, divididas entre raion viscose (15,9 mil toneladas) e raion acetato (16 mil toneladas), conforme dados divulgados pela Abrafas (Associação Brasileira dos Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas). A Tabela 11 mostra a produção de fibras artificiais e sintéticas em 2008.

#### Demanda crescente

O uso das fibras químicas na indústria têxtil tem mostrado crescimento, segundo empresários e analistas do setor. Entre as principais razões estão, basicamente, as incertezas inerentes à produção das fibras naturais (algodão e linho, principalmente), sujeitas a variações climáticas, de safra, de preços etc. E também os aperfeiçoamentos

## Dados do mercado de fibras manufaturadas - 2008

T11 Em t/ano

Produto	Capacidade instalada	Produção	Vendas domést. 1	Export. 2	Total (1 + 2)	Import.	Consumo aparente
<b>Artificiais</b>	<b>60.390</b>	<b>31.937</b>	<b>19.828</b>	<b>12.080</b>	<b>31.908</b>	<b>9.173</b>	<b>29.030</b>
Raion viscose	42.990	15.890	10.808	4.951	15.759	8.774	19.713
Filamento têxtil	990	488	407	8	415	2.029	2.509
Fibra cortada	42.000	15.402	10.401	4.943	15.344	6.745	17.204
Raion acetato	17.400	16.047	9.020	7.129	16.149	399	9.317
Cabo (filtro para cigarros)	17.400	16.047	9.020	7.129	16.149	399	9.317
<b>Sintéticas</b>	<b>463.436</b>	<b>337.968</b>	<b>318.894</b>	<b>22.603</b>	<b>341.497</b>	<b>318.598</b>	<b>565.162</b>
Nailon	68.876	53.482	49.445	4.673	54.118	32.171	80.980
Filamento têxtil	51.276	41.472	38.277	3.739	42.016	16.543*	54.276
Filamento industrial	17.600	12.010	11.168	934	12.102	15.628	26.704
Elastômeros				1.544		6.694	
Filamento elastomérico	n.d.	n.d.	n.d.	1.544	n.d.	6.694	n.d.
Poliéster	358.560	252.631	242.018	11.641	253.659	265.460	442.799**
Filamento têxtil	55.200	25.994	25.710	981	26.691	141.886	166.899
Filamento têxtil beneficiado	11.796	70.497	67.270	48	67.318	63.651	70.497
Filamento industrial	30.000	23.936	21.804	960	22.764	19.598	42.574
Fibra cortada	90.000	77.280	72.889	4.916	77.805	40.325	112.689
Fibra cortada reciclada	65.400***	54.924	54.345	4.736	59.081		50.188
Acrílico	36.000	31.855	27.431	4.745	32.176	14.273	41.383
Fibra	36.000	31.855	27.431	4.745	32.176	14.273	41.383
<b>Total geral</b>	<b>523.826</b>	<b>369.905</b>	<b>338.722</b>	<b>34.683</b>	<b>373.405</b>	<b>327.771</b>	<b>594.192</b>

Fonte: Abrafas. \* Por serem classificadas na mesma NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) as importações dos fios POY e lisos de náilon são acrescidas em sua totalidade, o que pode causar uma pequena diferença no cálculo do consumo aparente desta fibra. \*\* Para o cálculo do consumo aparente do poliéster, retira-se do valor das importações totais as importações do produto POY, por tratar-se de matéria-prima para a produção do filamento texturizado de poliéster. Consumo aparente do poliéster (446.447 t) = produção (256.231 t) + importação (265.460 t) - importação de POY (63.651 t) - exportação (11.593 t) \*\*\* O levantamento estatístico sobre as "fibras cortadas de poliéster recicladas" iniciou-se em 2007. Nota: n.d. = dado não disponível. Consumo aparente = produção + importação - exportação.

obtidos na fabricação de fibras sintéticas, que as tornam cada vez mais próximas das naturais.

No Brasil, o mercado de fibras sintéticas e artificiais acompanha a tendência internacional, ou seja, é bastante concentrado. São cerca de dez grupos empresariais, predominantemente de capital multinacional, que comandam esse segmento. As fibras químicas produzidas no Brasil são de qualidade comparável às disponíveis no mercado internacional. As exigências de escala e tecnológicas, associadas a parâmetros rígidos de controle de qualidade e especificação técnica, praticamente forçam a uniformização de parâmetros de qualidade.

De acordo com dados da Abrafas, o setor têxtil é responsável por uma produção, entre fibras e multifilamentos artificiais e sintéticos, superior a 380 mil toneladas/ano, que representam cerca de 40% do consumo industrial do País. Esse volume resulta em um faturamento anual de US\$ 1,06 bilhão e gera empregos diretos para 9 mil pessoas.

Os fabricantes de fibras artificiais e sintéticas integram o chamado “complexo petroquímico-têxtil”, que se caracteriza como um setor industrial intensivo em capital e matéria-prima. Tal fato torna suas empresas altamente dependentes de frequentes investimentos em pesquisa e modernização, como forma de aumentar a eficácia de suas operações industriais, reduzir seus custos e assegurar a sua competitividade internacional.

Além desses aspectos, o segmento opera com alta sofisticação tecnológica, o que exige a utilização, em larga escala, de microeletrônica e mecânica de precisão. Outros fatores que constituem sua complexidade tecnológica são a velocidade rigidamente controlada e a climatização adequada.

### Impactos no setor têxtil

O setor têxtil propriamente dito caracteriza-se por ser incorporador de tecnologia desenvolvida em outros setores. Em outras palavras, os avanços tecnológicos no processo produtivo da indústria têxtil provêm dos avanços ocorridos na produção das matérias-primas, especialmente no desenvolvimento das fibras sintéticas, e nas máquinas e equipamentos.

Desde o fim da década de 60, são produzidos no Brasil, praticamente, todos os tipos de fibras sintéticas (poliamida, poliéster, acrílico, elastoméricas e olefinicas). E mais, o nível de qualidade, de uma considerável parcela dessas fibras, é comparável ao do mercado internacional. Atualmente, tal fato também vem acontecendo com os seus preços.

### Os maiores produtores

Entre os maiores produtores mundiais de fibras sintéticas destacam-se: DuPont e Monsanto Chemical, nos Estados Unidos; Toray Industries, no Japão; Montefibre Enimont, na Itália; Hoechst A. G., na Alemanha; Rhône-Poulenc (Rhodia), na França; e Hanil Synthetic Fiber, na Coreia. Nos países em desenvolvimento, as maiores empresas são as estatais chinesas Far Eastern Textile e Nan Ya Plastics Corporation, ambas em Taiwan, e Fibras Sintéticas, no México.

No Brasil, os maiores fabricantes de fibras sintéticas são os grupos japoneses Kurashiki, Kanebo e Toyobo, que atuam no segmento de fibras naturais, e a norte-americana DuPont e a holandesa Polyenka, que produzem fibras sintéticas.

Entre as empresas associadas à Abrafas destacam-se: Kordsa Brasil S.A., Invista Brasil Indústria e Comércio de Fibras Ltda., Vicunha Têxtil, Polyenka Ltda., Rhodia Poliamida e Especialidades Ltda., M & G Fibras e Resinas Ltda., Radicifibras Indústria e Comércio Ltda. e Ledervin Indústria e Com. Ltda.

### Tendências

Na realidade, embora a presença das fibras sintéticas venha crescendo no mercado têxtil, as fibras naturais também vêm conquistando novos espaços, inclusive estabelecendo parcerias com as fibras sintéticas. Com a evolução industrial e as necessidades competitivas, além do desenvolvimento da indústria química, novas tecnologias começaram a ser utilizadas e o que parecia ser uma guerra de interesses – e, para alguns alarmistas, o fim dos tecidos naturais – passou a ser o início de uma nova era para a indústria têxtil.

Atualmente, percebe-se que o setor têxtil ampliou seu leque de possibilidades quanto à questão das matérias-primas, estabelecendo uma conjugação de materiais que fornecem recursos nunca antes imaginados. Tecidos ganham novos aspectos, elasticidade, texturas e possibilidades de tratamentos, multiplicando sua gama de utilização e disponibilizando suporte para os criadores de moda.

O uso de novas fibras naturais, desenvolvidas a partir de folhas de bananeira, bagaço de cana-de-açúcar, ramos da carnaúba, e muitos outros, já está começando no mercado. Além disso, as fibras sintéticas apresentam novas matérias-primas, como os polímeros utilizados em não tecidos e as fibras desenvolvidas a partir da reciclagem de garrafas PET.

### *Material eco-sustentável*

A preocupação com as questões ambientais e de conservação e reaproveitamento de recursos naturais e reciclagem de materiais tem sido uma aposta de muitas companhias para lançarem fibras naturais ou que utilizam matéria-prima proveniente da reutilização.

A Vicunha Têxtil ampliou sua coleção de brins com fibras naturais de algodão e lançou seis artigos de textura diferenciada dentro da Linha NAT. Com o mesmo toque rústico que define os tecidos dessa família, o destaque dos lançamentos é a presença do elastano na trama para garantir conforto e versatilidade na confecção de peças mais estruturadas em tamanhos variados.

Produzida com material eco-sustentável, a Linha NAT traz para o mundo da moda e da decoração conceitos como uso racional de recursos naturais. Isso pois dispensa processos de tingimento e lavagens, com a redução do uso de água e de resíduos químicos liberados.

Impulsionada pela tendência mundial de valorização das fibras naturais, a Sultextil, fabricante de tecidos de malha de Caxias do Sul (RS), lançou o Cirros, produto desenvolvido 100% em algodão. Com isso, a empresa pretende atender ao mercado que valoriza as malhas mais confortáveis, o equilíbrio térmico e a sensação agradável ao toque.

A Carambella, indústria têxtil paulista localizada em São Roque, lançou uma linha de travesseiros ecológicos, recheados com fibras de poliéster 100% reciclado de garrafas PET. Com esse produto, a Carambella passa a ter o selo Ecofibra, que comprova a procedência ecologicamente correta do produto. São fabricados mensalmente 60 mil travesseiros, que utilizam 30 toneladas por mês de fibra de poliéster reciclado, o equivalente a mais de 500 mil garrafas.

Segundo a Unnafibras, empresa especializada na transformação de garrafa PET em fibras para tecido, a produção do poliéster reciclado utiliza 30% menos energia em comparação à do poliéster comum, que é derivado de petróleo.

Nos próximos quatro anos, culminando com o lançamento da fibra celulósica TENCEL® em 2012, a Lenzing Fibers irá deter todo o processo mundial de extração, beneficiamento e produção de sua matéria-prima. Espera, assim, estabelecer a sua linha de produtos têxteis como a que menor impacto causa ao meio ambiente.

Os benefícios ambientais gerados por meio do processo de integração da produção foram

as principais constatações da pesquisa realizada pelo Grupo de Ciência Tecnologia e Sociedade, do Copernicus Insitute, da Utrecht University da Holanda, com exclusividade para a Lenzing Fibers. Atualmente, a empresa ainda adquire matéria-prima de terceiros e utiliza energia convencional em algumas de suas fábricas.

### **Etapa de fiação**

O segmento têxtil propriamente dito se inicia quando a etapa de fiação, que representa 25% do faturamento dessa fase, recebe as fibras das algodoeiras, das beneficiadoras (outras fibras naturais) e da indústria química e petroquímica (fibras químicas) e produz o fio.

A etapa de fiação corresponde ao processo final de transformação das fibras em fio. Com exceção da seda, todas as fibras naturais têm um comprimento limitado bastante definido. O objetivo da fiação é transformar as fibras individuais em um fio contínuo coeso e maleável.

Nas fibras naturais, o processo compreende basicamente abertura, mistura, cardação, estiramento e torção para a fabricação do material dos teares. A seguir, procede-se à fiação propriamente dita. Com as fibras sintéticas, foram realizadas numerosas melhorias nos equipamentos de fiação para atender à diversificação resultante do desenvolvimento de muitos tipos de fibras. Existem máquinas de fiar que só podem ser usadas com fibras sintéticas.

Há vários sistemas de fiação. No processo de fiação a seco, a fiavel desemboca numa câmara de evaporação, onde os filamentos reencontram uma corrente de ar quente, de azoto ou vapor de água. No de fiação úmida, ocorre a coagulação que consiste em um banho em água, o qual contém um coagulante que é, na maior parte das vezes, uma mistura de água diluente.

### **Características do segmento**

Dentro da cadeia, o segmento de fiação é o mais oligopolizado, devido à existência de elevadas economias de escala e ao alto custo unitário das máquinas utilizadas no processo. No caso das fiações de produtos sintéticos e artificiais, a concentração é ainda maior do que nas fiações de fibras naturais, existindo apenas algumas grandes empresas atuando no mercado.

A grande maioria das fiações integra complexos industriais que fabricam fios como parte de

seu processo produtivo, ou seja, para consumo próprio de suas tecelagens. Dessa maneira, é expressivo o grau de integração vertical da fiação com as demais etapas do processo de produção, especialmente com a tecelagem – 78% das fiações brasileiras são integradas com a tecelagem.

Apenas no período de 1991 a 2004, o número de empresas no segmento de fiação sofreu queda de 68%, sendo um dos elos da cadeia têxtil mais atingidos. O pior momento da crise ocorreu entre 1995 e 1998.

### As fibras de algodão lideram

Nesse segmento, as fibras de algodão representam a maior parte dos fios produzidos no Brasil, com cerca de 80% do total. Após a fibra de algodão, os principais são os artificiais e sintéticos. Entre esses últimos, destaca-se o polipropileno, o segundo tipo de fio mais produzido, que é bastante utilizado na fabricação de sacarias. Outro fio que tem participação significativa é o de poliéster.

São fabricadas duas fibras artificiais pela indústria de fiação no Brasil: o raio viscose e o raio acetato. O viscose aproxima-se da fibra de algodão na absorção da umidade, resistência e toque. Ele é utilizado em todos os segmentos da indústria têxtil, pois pode ser misturado com outras fibras. O raio acetato não responde ao processo de tingimento da forma que ocorre com o viscose, o que reduz sua utilização.

As informações sobre cada tipo de fio produzido são difíceis de serem sistematizadas, uma vez que há muita mistura de fios, sendo, na maioria das vezes, produzidos fios com misturas de duas ou mais fibras.

A maioria das empresas que participa do segmento de fios de algodão (cerca de dois terços) é integrada com a tecelagem, que fabrica os fios para consumo próprio. Veja a seguir.

### Etapa da tecelagem

A etapa da tecelagem recebe o fio das fiações e produz o tecido cru, representando 47% desse segmento. Na tecelagem, os fios são unidos por meio, principalmente, de dois processos: a tecelagem plana e a malharia.

Na tecelagem plana, o processo consiste no entrelaçamento de um conjunto de fios paralelos (chamado de urdume) com outros fios longitudinais (trama), em ângulo reto. Na malharia, há o entrelaçamento de um ou mais fios por intermédio de laços produzidos nesses mesmos fios.

### Estrutura do segmento

O número de tecelagens existentes no Brasil caiu para menos de um terço desde o início da década de 1990. Em 1990, o País contava com 1.481 tecelagens. Em 1999, diminuiu para 439, patamar que tem se mantido estável desde então, de acordo com dados do Iemi (Instituto de Estudos e Marketing Industrial).

A principal matéria-prima utilizada na tecelagem brasileira é o algodão. Sua presença na indústria do País mantém-se historicamente na casa dos 75%. Ao contrário da fiação, a tecelagem possibilita o ingresso de micro e pequenas empresas na atividade. O tear, por si só, é uma unidade produtiva independente. Logo, o aumento de produção é consequência da agregação de um maior número de teares, não exigindo grandes escalas de fabricação.

A grande heterogeneidade desse segmento ocorre, em grande parte, pelo fato de as empresas atuarem em diversos nichos de mercado, que têm, por sua vez, diferentes características e dinâmicas.

No Brasil, o segmento produtor de denim e brins, por exemplo, é composto por grandes empresas. Estas possuem grande volume de produção e geralmente são exportadoras, como a Vicunha, a Cedro e Cachoeira e a Santanense, justamente pelo fato de a mercadoria produzida ser uma *commodity*.

Por outro lado, as produtoras de tecidos de moda (crepe e “patoux”, por exemplo) são geralmente de pequeno e médio portes. Exemplos desse tipo de empresa são as que atuam no polo têxtil de Americana (SP), como a Biasi Têxtil. Tais companhias possuem pequena escala de produção, justamente porque esses tecidos têm menor espaço na confecção de vestuário. Também porque o maquinário geralmente é menos produtivo, devido à maior flexibilidade necessária para acompanhar as variações da moda. O que é compensado pelo maior preço do produto.

### Cama, mesa e banho

Outro mercado diferenciado, dentro do segmento produtor de tecidos planos, é o de cama, mesa e banho. As empresas são, normalmente, de grande porte, com alta produção e bastante competitivas no mercado externo. Entre as principais estão a Teka e a Artex.

Tais companhias, pela própria característica, fabricam em larga escala, com teares mais largos e mais produtivos. O Brasil está entre os dez maiores fabricantes mundiais de tecidos planos.

Tem reconhecida competitividade internacional em alguns segmentos, como o de tecidos denim (tecidos das calças jeans) e o de tecidos felpudos.

A maior parte dos tecidos no Brasil é fabricada a partir de fios de algodão, sejam eles puros ou mistos de algodão com outras fibras. O mercado de tecidos de puro algodão, excetuando o índigo e os mistos de algodão, é extremamente amplo, abrangendo em sua composição as mais diferentes gramaturas e utilizações.

### Malharias

Ainda no segmento têxtil, as malharias representam 28% em termos de faturamento nessa etapa. Elas recebem o fio de algodão produzido pelas fiações e fabrica a malha crua.

O segmento de malhas tem algumas características semelhantes às da tecelagem plana. Entre elas estão, principalmente, as pequenas barreiras à entrada de novas firmas que se justificam nos baixos investimentos necessários e a tecnologia disponível, o que viabiliza a entrada de novos agentes.

Na malharia, o grau de verticalização é acentuado, especialmente com a confecção. Segundo a Abit, 58% das produtoras de tecidos de malha são integradas. No entanto, poucas dominam todo o processo desde a fiação até a confecção. Apenas as grandes malharias, como a Coteminas, são integradas desde a fiação. Na Vicunha, isso também ocorre, desde a aquisição da antiga Hering Ne, atual Fibrasil.

As empresas que atuam no segmento de malharia circular (tecido da camiseta) produzem em larga escala, já que o tear utilizado tem altíssima produtividade. No interior do segmento de malharia circular também podem ser observados diferentes mercados. Dessa forma, caracteriza-se pela pulverização, composto por companhias de diversos portes, desde informais até grandes exportadoras, como a Hering.

O de malharia retilínea (geralmente a malha com aspecto de tricô) difere dos outros segmentos por produzir já a peça e não o tecido (entra o fio no tear e sai a peça, só faltando o acabamento), o que dá ao tear retilíneo menor produtividade. Esse segmento de mercado é caracterizado pela produção extremamente pulverizada em várias pequenas empresas, muitas delas informais. Entre as maiores companhias do segmento de malharias podem ser destacadas Hering, Coteminas, Vicunha.

### Beneficiamento do tecido

Complementando o segmento, existe ainda a fase de beneficiamento do tecido, que tingem ou estampam os produtos. Essa etapa consiste em dar ao tecido cru, proveniente da etapa de tecelagem, características destinadas a adequá-lo ao seu aspecto de produto acabado: cor, estampagem, estabilidade dimensional, aspecto estético, suavidade ou aspereza ao tato, resistência a agentes químicos ou às intempéries.

### Confecção

A etapa de confecção transforma os tecidos e as malhas em peças acabadas para o usuário final. Por segmento de produto, tem-se a seguinte distribuição:

- 79% vestuário (roupas de lazer, esportivas, social, profissional, íntima, moda praia, entre outras);
- 11% linha lar (cama, mesa e banho, além de cortinas, tapetes e carpetes);
- 3% meias e acessórios; e
- 7% outros (sacaria, redes e lonas).

A pauta de produção do setor do vestuário é composta de uma grande variedade de tipos de produtos destinados a diferentes usos e diferentes consumidores. O mercado consumidor é segmentado por faixa etária, sexo, idade e nível de renda, entre outros fatores.

Segundo o uso, o vestuário pode ser: roupa íntima (cuecas, calcinhas, sutiãs, meias, pijamas etc.); roupa de praia (maiôs, biquínis, *shorts*, sungas); roupa social (ternos, vestidos, *blazers*); roupa casual (*jeanswear*, camisetas, saias etc.); uniforme de trabalho, entre outros.

Conforme o mercado consumidor a que se destina, o vestuário pode ter como público-alvo crianças, adultos, homens ou mulheres das diferentes classes sociais. Por exemplo, um determinado tipo de vestido, dependendo do tamanho, design e material, pode ter como público-alvo uma mulher adulta da classe C, com idade entre 20 e 35 anos, ou uma menina da classe A, com idade entre 7 e 12 anos.

Cada um desses itens pode ser produzido por empresas de diferentes naturezas quanto ao porte, graus de integração vertical e especialização, ensejando, mesmo entre produtos semelhantes, a convivência de técnicas produtivas distintas. Significa dizer que, por exemplo, uma “mesma” camisa de determinado tecido pode ser produzida tanto por grandes fabricantes, que possuem equipamentos e técnicas modernas, quanto por pequenos fabricantes em unidades pouco atualizadas.

### Características do segmento

Dentro da cadeia têxtil, o segmento de confecções destaca-se por ser o mais intensivo em mão de obra e menos exigente em escalas de produção. Por conta disso, no Brasil ele é formado por um numeroso grupo de pequenas e médias indústrias, dedicadas à produção de artigos do vestuário, artigos decorativos e técnicos.

O segmento gera 1,17 milhão de empregos. Das empresas nacionais, 71% são de pequeno porte e respondem por apenas 11% do total da produção de confeccionados. Por sua vez, as confecções de grande porte, que representam pouco mais de 2,5% do total das indústrias, dominam 40% do mercado. A maior parcela da produção provém das médias companhias, que respondem por 50% do volume fabricado.

A sobrevivência das pequenas e microempresas é viabilizada por aspectos que marcam o consumo de produtos de moda no País, entre os quais se destacam a informalidade das relações de trabalho e a diversificação da demanda. Este último fator viabiliza tais empresas, na medida em que cria nichos de mercado antieconômicos para as companhias de grande porte e permite a flexibilidade da produção em função dos lançamentos rotineiros da moda. Uma menor escala de produção e sazonalidade do produto permite a essas empresas o ajuste mais tranquilo dos maquinários e a alocação da mão de obra.

Algumas empresas de grande porte que atuam no segmento de confecções são bastante populares, como é o caso da Valisère e da Lupo, tradicional fabricante de meias que também aposta nesse segmento.

### Aviamentos

Os aviamentos configuram um importante elo da cadeia do setor têxtil, encarregado de fornecer itens como agulhas, alfinetes, botões, zíperes, etiquetas, tags, produtos em acrílico, fivelas etc., que são utilizados nos artigos finais fabricados pelas confecções.

Nos últimos anos, os aviamentos deixaram de ser apenas itens obrigatórios para a confecção de roupas e alcançaram maior status. Tal mudança está essencialmente relacionada ao mercado de jeans, produto que emprega aviamentos em grande quantidade e tem levado esses acessórios a se tornarem até mesmo objetos de colecionadores.

### Características do mercado

De acordo com especialistas, o segmento de aviamentos movimenta anualmente de R\$ 500 milhões a R\$ 600 milhões, considerando-se aviamentos em geral para diversas áreas. Há diferenças, porém, dentro do próprio segmento. Por exemplo, os produtos denominados *premium* são mais valorizados e alcançam anualmente um faturamento em torno dos R\$ 70 milhões, sendo parte significativa das suas vendas direcionada para os fabricantes de jeans.

Como o segmento de jeans é responsável por boa parte do faturamento das maiores empresas de aviamento, já se tornaram comuns as parcerias entre grandes produtores de confecções e fabricantes de aviamentos. Algumas companhias desenvolvem artigos personalizados para diferenciar ou agregar valor ao jeans, o que se torna mesmo um fator de competição entre os fabricantes desse tipo de roupa.

O segmento de aviamentos tem apostado também na produção de artigos feitos com material reciclado, mostrando que a preocupação com o meio ambiente se tornou um componente importante na hora de escolher o produto.

No segmento de jeans, há espaço ainda para a apresentação de etiquetas e tags com visual *vintage*, apostando numa maior personalização das peças para atrair compradores. De acordo com especialistas, a quantidade de etiquetas numa peça não influencia diretamente o preço, porém, compõe um importante fator para os fabricantes.

Em geral, as peças de jeans trazem cerca de cinco etiquetas contendo informações diversas, como marca, tipos de lavagem da peça, formas de conservação do produto etc. Os fabricantes de jeans procuram concentrar esforços para a escolha de tecidos e aprimoramento do tempo de montagem, buscando reduzir os custos com lavagem e etiquetas.

Além do segmento de jeans, o de lingerie tem se tornado alvo dos fabricantes de aviamentos. De acordo com especialistas, nos últimos cinco anos, o crescimento médio do segmento de aviamentos foi da ordem de 10%. O novo movimento desse mercado é o denominado *fast fashion* (entendido como velocidade de consumo), que tem se tornado o foco das empresas de aviamentos, em especial, daquelas localizadas na região Nordeste.

### Principais fabricantes

Entre as principais empresas do segmento de aviamentos podem ser destacadas as seguintes: Tecnoblu, Eberle, Workfashion, Tekla, ACS Aviamentos, Ritas, Novo Tempo Aviamentos, Virtual Aviamentos, ABC Aviamentos e KR Aviamentos.

Nesse mercado, a inovação tem sido uma constante. É o caso, por exemplo, da Tecnoblu. A empresa catarinense vem produzindo etiquetas, tags, emborrachados, puxadores, galões, apliques e cadarços. A empresa investe forte em matéria-prima empregando texturas tridimensionais, metálicos, refletivos, naturais, inovadores e especiais.

A Tecnoblu prioriza o design e está constantemente investindo em viagens, pesquisa, treinamento e tecnologia. A produção da companhia é equivalente a 5 milhões de etiquetas/mês e 800 mil metros de cadarços e galões diferenciados, de acordo com a empresa. A Tecnoblu pretende até 2012 ser a principal referência em etiquetas no segmento de *jeanswear* nos mercados da Argentina, Brasil, Colômbia e México.

A Eberle Fashion é uma das maiores produtoras de componentes de fixação para moda. Sempre atenta aos movimentos e tendências internacionais, a empresa produz mais de 400 milhões de peças por mês, entre botões, enfeites, ilhoses e fivelas. A Eberle Fashion pertence à Mundial S.A., que, por sua vez, é proprietária das marcas Sylient, Mundial Beleza Pessoal e Hercules.

A Workfashion produz apliques, rendas, fitas, galões, patches, botões, técnicas diferenciadas, passamanarias, transfers, bordados, cadarços e estamparias. Os produtos da Workfashion são comercializados em todo o território nacional e em alguns países da América Latina.

A Tekla Industrial é uma das líderes em fabricação de fitas elásticas, fitas de cetim, fios para costura em tecidos elásticos, fios de helanca para uso industrial (nylon texturizado) e Veltek (fecho de contato). A empresa possui uma estrutura administrativa verticalizada, fabricando desde a matéria-prima até a fase de tingimento e acabamento de seus artigos. De acordo com a empresa, seu parque industrial é comparável ao dos maiores produtores do mundo e emprega tecnologia avançada em seu processo produtivo.

A ACS Aviamentos é uma empresa que se especializou na fabricação de botões. No entanto, conta com uma grande variedade de produtos, tais como colchetes e pressões, galões etc. A

companhia afirma que mantém uma enorme rede de pesquisa e informações, que visa garantir produtos de qualidade e design superiores. A companhia possui fábricas no Brasil, Europa e Estados Unidos.

A Ritas do Brasil, fundada em 1974, vem crescendo e expandindo sua atuação para os mais diversos tipos de acessórios plásticos para a confecção. Entre os produtos desenvolvidos pela Ritas Aviamentos destacam-se: botões, ponteiras, ganchos, fechos, reguladores, argolões e passantes.

A Novo Tempo Aviamentos produz e comercializa rendas, passamanarias, bordados, elásticos, fivelas, correntes, botões e apliques. O catálogo de produtos da empresa é vasto e a companhia vem investindo em pesquisa de moda e tecnologia.

A Virtual Aviamentos é uma empresa especializada em vendas de aviamentos pela internet. A gama de produtos da companhia é composta por apliques, botões, elásticos, fitas, fivelas, galões, passamanarias, ponteiras, rendas e zíperes. Os investimentos da Virtual Aviamentos concentram-se em qualidade e inovação. A empresa busca acompanhar as tendências nacionais e internacionais do mercado da moda a fim de oferecer produtos altamente competitivos.

A Newcolor Etiquetas está há 20 anos no mercado brasileiro e, de acordo com a empresa, é pioneira na fabricação de etiquetas externas e tags diferenciadas, com valor agregado de moda e conceito.

A companhia emprega atualmente mais de 120 profissionais. A sua produção mensal é de 2 milhões de etiquetas internas, externas e tags, a partir de um processo totalmente artesanal. Nove profissionais estão envolvidos no processo de criação da Newcolor Etiquetas, que tem 70% de sua produção voltada para o segmento de *jeanswear*.

A empresa atende marcas como Osmoze, Mormaii, Carmim, Forum, Zapping, Marisol, Malwee, Tígor e Lilica, entre outras, espalhadas por 13 estados brasileiros.

A ABC Aviamentos fabrica uma vasta gama de produtos como botões, rendas, passamanarias, fitas, entre outros.

A KR Aviamentos tem se destacado no mercado de aviamentos, procurando oferecer agilidade no atendimento e no desenvolvimento contínuo de produtos novos que estão em evidência no mercado da moda. A empresa conta com um departamento de criação próprio, desenvolvendo produtos em parceria com seus clientes.

A companhia possui uma estrutura física com sede própria em mais de 4 mil m<sup>2</sup>, equipada com máquinas de última geração para o segmento de injeção de plásticos e ferramentaria. Também mantém um departamento de metalização a vácuo, onde metaliza suas próprias peças em um processo limpo, com destaque para a preocupação ambiental.

A KR Aviamentos atua em todo o território nacional por meio de representantes ou venda direta pela empresa. A linha de produtos da companhia é composta por mais de 300 artigos diferentes e mais de 5 mil opções de acabamentos.

## Fatores de competitividade

A competitividade do setor têxtil e de confecções encontra seu principal desafio nas questões que envolvem a inovação tecnológica. Nesse cenário extremamente competitivo, as empresas esforçam-se para agregar novos elementos produtivos que reduzam custos e ao mesmo tempo permitam melhores preços tanto no mercado interno quanto no externo.

Nesse sentido, as principais inovações podem ser percebidas nas atividades de comercialização entre as companhias e países, bem como nas novas formas de gerenciamento da produção. Os investimentos em tecnologia feitos pelo setor têxtil e de confecções contribuem para mudar a imagem de atraso técnico que muitas vezes foi atribuída a essa indústria.

Os principais investimentos têm privilegiado as áreas de informação e comunicação, sem esquecer os novos insumos e materiais, que aplicados aos produtos finais da cadeia estimulam as vendas do setor.

Basicamente, o mercado têxtil e de confecções apresenta as seguintes formas de competição:

- Indústria de escala, cuja vantagem competitiva encontra-se na produção em massa;
- Indústrias mistas, que garantem o domínio da produção e a capacidade de fabricar pequenas séries;
- Indústrias imateriais, caracterizadas pelas competências específicas nas fases de criação, na organização da produção e na capacidade de distribuição dos produtos.

Por conta disso, as indústrias desse setor são cada vez mais dependentes do conhecimento técnico para se destacarem de suas concorrentes. Sem dúvida, tais conhecimentos abrangem produtos,

mercados, eficiência logística e estreita ligação entre os diversos elos da cadeia produtiva.

É nesse sentido que as companhias de vestuário, último elo da cadeia produtiva têxtil, puxam as tendências e o crescimento do setor. Muitas vezes as empresas investem em estratégias competitivas que buscam maior retorno do capital aplicado. Entre as medidas adotadas estão, por exemplo, consolidar marcas, design e moda visando agregar valor aos seus produtos.

O contexto atual mostra que muitas companhias vêm abandonando a área de produção física, terceirizando-a para empresas especializadas nessa atividade específica. Dessa forma, há o aprofundamento da tendência de terceirização de algumas etapas de produção.

Em mercados maduros – como os Estados Unidos e a Europa –, várias empresas atuam apenas com design e marcas próprias, passando toda a etapa produtiva para outras companhias. Desse modo, praticamente todas as etapas do setor produtivo têxtil veem-se frente ao desafio de se adaptar a um novo e competitivo mercado, cujo tom é dado pela capacidade de incorporar tecnologia, reduzir estágios de produção e, ao mesmo tempo, agregar valor aos produtos por meio da etiqueta e do design dos artigos, especialmente no que diz respeito às confecções.

### Heterogeneidade

A indústria têxtil e de confecções é estruturalmente heterogênea no que diz respeito ao tamanho das unidades fabris. Essa é uma característica internacional do setor com a presença de empresas que empregam desde menos de uma dezena de trabalhadores até companhias que contam com milhares de funcionários em seu quadro.

Tal heterogeneidade no que se refere ao tamanho das fábricas demonstra que o setor atende a um mercado bastante segmentado quanto ao nível de produção, mix de produtos e mercados consumidores. Em relação aos consumidores, alguns fatores devem ser considerados para perceber melhor essas diferenças: nível de renda, idade e padrão cultural, entre outros.

A estrutura industrial, na qual predominam a existência de pequenas unidades de produção e a elevada competição, é muito influenciada pelo tipo de artigo fabricado. Tal fato ocorre devido às mudanças da moda e ao ciclo sazonal de produção, principalmente no ramo do vestuário feminino, cuja obsolescência programada do produto contribui para

expandir ainda mais o mercado. O meio competitivo dessa indústria é bastante peculiar, dada a ausência de líderes de mercado com influência sobre a atuação da indústria como um todo.

### Volatilidade do setor

Como a indústria do vestuário depende basicamente da moda, torna-se fundamental a variedade de padronagens, cores e texturas etc. O mercado de moda, por ser muito volátil, exige constantes lançamentos durante o ano. Por mais inovador que seja um produto, o seu ciclo de vida – concepção, produção, venda ao consumidor final, aparecimento de cópias e decadência –, principalmente do artigo de moda, é curto.

Quando um artigo deixa de ser viável, por excesso de cópias ou perda de lucratividade, a empresa precisa ter um substituto, principalmente se ela pretende ser de ponta, indicadora de tendências. Daí, a grande importância da área de pesquisa e desenvolvimento numa companhia, que precisa ser ágil o bastante para acompanhar ou, às vezes, se adiantar aos ciclos da moda.

Decorre dessas características da indústria de confecções a grande importância de fatores como design, processos de flexibilização da produção e integração via informática de suas diversas etapas, para garantir maior agilidade à companhia. O ciclo de vida dos produtos faz com que, finalmente, se ressalte a importância fundamental das formas de comercialização ou marketing, particularmente nos segmentos em que a moda acaba diminuindo a vida comercial do produto.

### Sazonalidade

Devido à estreita ligação com a moda, a indústria têxtil recebe influência das tendências e da época do ano, indicando movimentos sazonais que, em geral, podem ser representados por três períodos:

a) De novembro a março: Quando ocorre queda no nível de emprego do setor, após a entrega da coleção verão. Nesse período, o movimento fica concentrado no segmento comercial;

b) De março a setembro: Em geral, verifica-se pequeno aumento nos índices de emprego do setor têxtil, com o aquecimento promovido pela produção da coleção de inverno; e

c) Entre setembro e novembro: Percebe-se forte aumento do nível de emprego decorrente da produção da coleção verão e de peças para as festas de fim de ano.

De acordo com estimativas de empresários do setor, o segundo semestre geralmente registra os melhores desempenhos, com mais lucratividade. Esse período do ano responde por 56% das vendas, enquanto 44% são realizados no primeiro.

Tal movimento sazonal é ainda mais significativo em alguns segmentos, como por exemplo, maiôs e biquínis, que em determinadas épocas do ano chegam a utilizar apenas 25% de sua capacidade de produção. Muitas empresas que atuam nesse segmento tentam driblar os problemas da sazonalidade, por meio da confecção de roupas para ginástica e outros itens.

### Máquinas e produtividade

A substituição de máquinas e equipamentos é a parte mais dispendiosa do esforço para o aumento da produtividade, mas ela possibilita a obtenção de resultados significativos a curto prazo. O mesmo não acontece com o treinamento e a capacitação de pessoal e a conseqüente melhoria dos processos de gestão e controle. Nesse caso, os resultados demandam tempo maior de maturação e, muitas vezes, envolvem mudanças estruturais e culturais, que superam o ambiente da empresa. Ainda assim, é nítido o processo de evolução que está em curso no segmento nessa área.

Uma linha de atuação nesse sentido é a melhoria na infraestrutura de ensino. Atualmente, observa-se enorme expansão da oferta de cursos técnicos e profissionalizantes de design, criação, moda, desenvolvimento de produtos dedicados ao setor, de nível médio e superior, fruto da demanda crescente das empresas por profissionais qualificados e atualizados com as novas práticas de fabricação. Verifica-se também a incorporação dos recursos da nanotecnologia e biotecnologia pelo setor têxtil.

Segundo dados divulgados pela Abit/Iemi, a partir de pesquisa realizada pela Werner International (consultoria norte-americana de atuação global e especializada no segmento têxtil e confeccionista), a indústria brasileira é bastante competitiva no cenário internacional. Ela supera, na média, os países da Ásia, que se caracteriza pelos baixos custos de produção, mas ainda está atrás da Europa e da América do Norte, justamente pela defasagem na produtividade da mão de obra e no grau de evolução dos sistemas de controle e gestão. A Tabela 12 mostra um comparativo dos vários segmentos têxteis do Brasil com outras regiões.

T12

**Comparativo de competitividade internacional do setor têxtil**

Região	Fiação	Tecelagem	Malharia	Acabamento	Média
Europa	85	83	83	87	85
América do Norte	78	78	78	76	78
<b>Brasil</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>83</b>	<b>78</b>	<b>75</b>
Ásia	72	72	70	74	72

Fontes: Werner International, a partir de Abit/Lemi.

# Polos de produção

A indústria de vestuário está presente em todo o País. Entretanto, o setor apresenta-se bastante concentrado na região Sudeste, que responde por metade da produção nacional. Apesar disso, a concentração vem diminuindo nas duas últimas décadas. Quando se considera, por exemplo, os anos 90, a região Sudeste detinha praticamente 59% do total do País. Essa queda foi provocada pelo aumento da participação da região Nordeste. Surgiram novos polos produtivos, como o do Piauí e o de Goiás.

De acordo com dados divulgados pelo Sindvestuário-SP, existem atualmente cerca de 20 mil empresas no setor de vestuário. São 3,8 mil na região Sudeste, sem contar com o estado de São Paulo. Na região Sul, encontram-se 4,8 mil companhias. Na Centro-Oeste, são 1,2 mil. O Nordeste aparece com 2,5 mil e o Norte, com 150 companhias. No estado de São Paulo, são 7,5 mil empresas.

## Deslocamento regional

O processo de deslocamento regional das grandes empresas da cadeia teve início nos anos 1990, cujos principais motores foram a busca por mão de obra mais barata e os incentivos fiscais e creditícios oferecidos pelos estados do Nordeste. Essa desconcentração industrial ocorreu com mais intensidade nas etapas intensivas em mão de obra e com baixa utilização de tecnologia.

As etapas de concepção e planejamento estratégico da cadeia continuam concentradas no Sudeste, com destaque para São Paulo. Ao longo dos anos 2000, o Sudeste continuou perdendo participação na produção nacional. Por sua vez, a região Sul se destacou em termos de crescimento. Segundo a Abit, tal expansão é estimulada pelos incentivos fiscais

oferecidos na região (Santa Catarina, por exemplo, aplica ICMS de 3%), pela disponibilidade de linhas de crédito dos bancos regionais (BRDE) e pela proximidade dos principais centros consumidores.

Houve também crescimento em direção ao Centro-Oeste. Mas sua participação ainda é muito pequena (passou de 1,4%, em 2003, para 1,9% em 2007), o que mostra a busca das empresas por maior proximidade com a produção de algodão (competitiva e em expansão na região). Não obstante, São Paulo e Santa Catarina ainda são os principais produtores dessa cadeia.

Cumpram ressaltar também a participação de Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Ceará, Pernambuco e Paraíba, estados bastante significativos em volume de produção. Vale observar, ainda, que algumas indústrias do Sul e do Sudeste têm procurado instalar novas unidades produtivas em outros estados, buscando reduzir custos salariais e obter incentivos fiscais (BNDES Setorial).

Na realidade, para além da concentração estadual, existem também outros fatores, como a concentração regional e a especialização de algumas regiões em determinados produtos da cadeia têxtil. Um exemplo é a região Sul, em especial Santa Catarina, onde se localizam as maiores empresas produtoras de tecidos para cama, mesa e banho, assim como concentra grandes malharias.

## Principais polos

Uma das características marcantes da indústria têxtil e de vestuário é a presença de polos regionais. Os principais são: Grande São Paulo, na

produção de vestuário; região de Americana (SP), na qual se destaca o setor têxtil, em especial fios e tecidos sintéticos e artificiais; Vale do Itajaí (SC), que atua na confecção, notadamente no segmento de cama, mesa e banho; e Fortaleza (CE), no ramo de algodão. Além desses polos, podem ser incluídos os das regiões de Caxias do Sul (RS), Sul de Minas Gerais, Nova Friburgo (RJ) e Norte do Paraná.

O principal polo de produção de confecções e vestuário do Brasil encontra-se na região Sudeste. No entanto, entre 1990 e 2004, houve a diminuição de 52% no número de empresas ali instaladas. No mesmo período, todas as demais regiões apresentaram aumento nesse indicador, refletindo um movimento de migração das companhias para regiões em que o custo da mão de obra é menor.

A distribuição por estado revela que São Paulo é o mais importante centro produtor. Dentro do próprio estado de São Paulo, 70% do parque têxtil está concentrado na capital e na região de Americana. Os estados de São Paulo e Santa Catarina são os principais produtores. Apesar dessa concentração, novos polos estão surgindo, como é o caso de Piauí e Goiás.

## Sudeste

O Sudeste é a principal região têxtil e de confecções do Brasil. Também concentra a maior parte das exportadoras. Na região, o estado de São Paulo é o maior produtor de artigos têxteis, concentrando, praticamente, todos os segmentos, desde a fabricação de fibras, fios naturais e químicos, tecidos planos, até malhas e confecções. O Rio de Janeiro concentra várias confecções e fábricas de tecidos de malha. Já no estado de Minas Gerais, destacam-se grandes produtores de tecidos planos para vestuário, cama, mesa, e para decoração, cuja matéria-prima principal é o algodão.

No total, a produção do setor têxtil do Sudeste alcançou 1,6 bilhão de toneladas, segundo dados

de 2007. Desse volume, 52,4% coube ao segmento de tecelagem, enquanto as empresas de fiação responderam por 31,6% e as malharias, por 15,9% do total. As 12,5 mil confecções atuantes na região Sudeste produziram 4,58 bilhões de peças em 2007. A Tabela 13 mostra as principais estatísticas do setor têxtil na região Sudeste.

## São Paulo

O estado destaca-se como o mais importante centro produtor, além de ser o centro intelectual e financeiro da indústria. Ele concentra os principais ativos intangíveis (moda, marketing etc.) e o controle das atividades produtivas nacionais. Na cidade de São Paulo, está o varejo de luxo, com lojas nacionais e internacionais, além das duas maiores concentrações nacionais de confecções e lojas atacadistas, os bairros do Brás e Bom Retiro.

## Brás e Bom Retiro

Na cidade de São Paulo, os bairros Brás e Bom Retiro são tradicionais pontos de vendas de confecções. No Bom Retiro, estima-se faturamento anual de cerca de R\$ 2 bilhões, passando pela região aproximadamente 70 mil pessoas por dia, que visitam as 1,2 mil lojas que funcionam no bairro. No fim de ano, o movimento chega a ser 50% maior.

No Brás, o faturamento anual do setor têxtil e de confecções é estimado em torno de R\$ 9 bilhões anuais. São cerca de 300 mil pessoas circulando diariamente pela região e fazendo negócios nas 6 mil lojas, distribuídas por 54 ruas do bairro.

Nesses dois bairros, o consumidor já encontra lojas modernas e vitrines bem planejadas, semelhantes às das famosas grifes da Rua Oscar Freire, nos Jardins, zona sul de São Paulo. As confecções seguem as tendências da moda e muitos lojistas apostam na qualidade do atendimento para conquistar clientes.

## T13 Número de fábricas, emprego e valor da produção na região Sudeste - 2007

Sudeste	Número de fábricas	Empregados	Produção (em ton.)
Têxtil	2.025	154.704	1.645.766
Fiação	237	39.104	519.971
Tecelagem	429	64.795	863.345
Malharia	1.359	50.805	262.450
<b>Confecção<sup>1</sup></b>	<b>12.568</b>	<b>625.917</b>	<b>4.583.483</b>

O Bom Retiro de hoje não é mais o mesmo centro atacadista de dez anos atrás, época em que os comerciantes se preocupavam em oferecer preços baixos e deixavam de lado o acabamento das roupas, o atendimento e o conforto do cliente. Bairro vizinho e concorrente, o Brás vai nessa mesma direção. Segundo a Alobrás, associação que reúne 675 estabelecimentos da região, entre 2003 e 2008, cerca de 80% dos prédios da região foram reformados.

No Brás, um dos grandes símbolos dos novos tempos é o Mega Polo Moda. É um grande shopping de moda de pronta entrega, com 400 lojas, um centro empresarial, hotel com capacidade para 300 pessoas, bancos, praça de alimentação e uma rodoviária subterrânea para até 40 ônibus. Por ali, passam 3 mil compradores por dia, muitos deles vindos de outras cidades com passagem paga pelos lojistas.

### Americana

Outro polo importante do estado é o da cidade de Americana, que apresenta elevado desenvolvimento tecnológico e é especializado na produção de tecidos artificiais e sintéticos. Atualmente, o polo de Americana engloba ainda outros municípios que têm como base da atividade econômica a produção têxtil. As cidades de Sumaré, Santa Bárbara D'Oeste, Hortolândia e Nova Odessa fazem parte do chamado Polo Tecnológico da Indústria Têxtil. O polo é composto por empresas do setor têxtil e de confecção de toda a cadeia produtiva, envolvendo os segmentos de indústria, comércio e serviços ligados ao setor.

De acordo com informações divulgadas pela direção, o polo está criando um programa de alianças com as empresas fornecedoras que atendem a cadeia produtiva do mercado têxtil e de confecções. O objetivo é melhorar o relacionamento entre os diversos elos que compõem esse setor. O programa prevê estabelecer parcerias com as seguintes áreas:

- Produtores de matérias-primas (artificiais, sintéticas, animais e vegetais);
- Preparação e fiação;
- Preparação e tecelagem (plana e malharia);
- Beneficiamento e acabamento;
- Confecção; e
- Atacado e varejo.

Em 2007, o polo de Americana contava com 2.120 empresas, incluindo as ligadas aos segmentos de indústria, comércio e serviços. A criação do polo têxtil foi a solução encontrada para a formação de

um *cluster* (arranjo produtivo local) para permitir que as empresas da Região Metropolitana de Campinas (SP) pudessem enfrentar a concorrência dos produtos estrangeiros, especialmente os de origem asiática. Essa é a conclusão de um estudo realizado por professores e alunos da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Puccamp) sobre estimativa de emprego formal no setor têxtil da região, cujos dados vão até fevereiro de 2009.

Segundo dados levantados pelo estudo da Puccamp, 72% dos empregos formais no setor têxtil da região estão concentrados no polo têxtil de Americana. Além de Americana, que contabilizava, até abril de 2008, 36,15% dos empregos no setor têxtil, merecem destaque também os municípios de Santa Bárbara D'Oeste (19,27%), Nova Odessa (12,57%), Itatiba (7,78%), Campinas (5,9%) e Artur Nogueira (4,47%). A Tabela 14 mostra os dados de emprego formal desse polo têxtil até fevereiro de 2009.

### Estimativa do volume de emprego formal na indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecidos, nos municípios da RMC até fev/2009

T14

Municípios	Emprego formal
Americana	15.573
Arthur Nogueira	1.927
Campinas	2.551
Cosmópolis	127
Engenheiro Coelho	107
Holambra	-
Hortolândia	47
Indaiatuba	2.097
Itatiba	3.354
Jaguariúna	43
Monte Mor	11
Nova Odessa	5.418
Paulínea	64
Pedreira	696
Santa Bárbara d'Oeste	8.303
Santo Antônio de Posse	110
Sumaré	1.688
Valinhos	320
Vinhedo	637
<b>Total</b>	<b>43.073</b>

Fontes: RAIS 2006 e Caged 2008 e 2009.

## Minas Gerais

### Muriaé

A cidade de Muriaé, na Zona da Mata Mineira, abriga um importante polo têxtil. Ali foi inaugurado, em maio de 2009, o Centro de Desenvolvimento da Moda (CDModa).

Localizado junto ao Mercado Produtor, no centro de Muriaé, o prédio do CDModa, de 2,5 mil metros quadrados, conta com salas de aula, laboratórios, auditório, enfermaria e cursos inéditos na região – laboratório de fibras, serigrafia, mecânica de máquina de costura, entre outros. O local é também todo equipado pelo Centro de Vocação Tecnológica (CVT) e funciona como um núcleo de pesquisa no setor da moda, contribuindo para a formação de mão de obra qualificada e como referência em capacitação profissional na indústria têxtil.

Essa iniciativa é o resultado de uma parceria entre Prefeitura Municipal de Muriaé, Sindicato das Indústrias do Vestuário no Estado de Minas Gerais (Sindvest-MG), Conselho de Desenvolvimento do Setor de Confeccões (Condesc) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-MG). O CDModa promete transformar o polo de Muriaé e região em referência nacional, uma vez que a escola será de fácil acesso para a população, disponibilizando cerca de 600 vagas por ano.

Outra ação importante para alavancar a produção do polo de moda da região aconteceu em 2007 com a criação do projeto de lei que atualmente beneficia micro e pequenas empresas locais. Sancionada em maio daquele ano, a lei municipal nº 3.449 instituiu diferenciais tributários fundamentais à sobrevivência e crescimento das empresas na região.

Entre os principais pontos da lei, constam a redução para 2% do Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN) de empresas prestadoras de serviços para a indústria da moda, a isenção do Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU) e de taxas de expediente, como atestados, declarações, certidões, concessões, permissões e autorizações de uso, a isenção da taxa de aprovação de projeto para edificação e da taxa Habite-se e a redução de 50% das taxas de Alvará, Postura, Meio Ambiente e Vigilância Sanitária.

Além desses incentivos, as microempresas em fase de instalação no município vão contar com a redução de 50% da taxa de vistoria e renovação do imposto de localização e funcionamento. Já para as empresas de pequeno porte, a redução é de 30%.

O polo de moda de Muriaé e região já movimentava mais de R\$ 230 milhões por ano, com uma produção aproximada de 2,5 milhões de peças/mês. Formado por cinco cidades – Eugénópolis, Laranjal, Muriaé, Patrocínio do Muriaé e Recreio –, o polo é composto por 550 empresas formais, que empregam diretamente 10,5 mil profissionais. A meta do polo é dar continuidade à fabricação de peças bonitas, confortáveis, arrojadas e de qualidade (nos segmentos de *homewear*, lingerie e malharia adulta e infantil).

Nos últimos anos, o polo vem se consolidando como importante referência do setor confeccionista brasileiro, investindo em máquinas e equipamentos modernos, no desenvolvimento de produtos, em pesquisa, na utilização de tecidos inovadores e, principalmente, em design.

### Juruaia

O estado de Minas Gerais conta também com o polo têxtil de Juruaia, conhecida como a “capital mineira da lingerie”, devido ao desenvolvimento crescente do setor de moda íntima no município.

A cidade de 8,3 mil habitantes conta com 140 empresas do setor têxtil. A primeira confecção surgiu em 1991 e aos poucos a cidade tornou-se importante referência no segmento de moda íntima, ocupando o primeiro lugar em Minas Gerais e a terceira posição no País.

De acordo com levantamento feito pela Consultoria Exata, especializada na área têxtil, as confecções de Juruaia fabricam 500 mil peças por mês, o que garante uma produção anual de 6 milhões de peças. Esse número representa 12,5% das lingenries confeccionadas no estado mineiro. Outro dado apresentado pela consultoria é a quantidade de empregos: são 3.699 pessoas que trabalham no setor. Ou seja, 45% da população da cidade está direta ou indiretamente ligada à indústria de lingerie.

O investimento nas indústrias de confecções em Juruaia foi gradativo, após muita pesquisa, estudos, visitas a feiras pelo Brasil e missões internacionais, como a Paris e Estados Unidos. A economia do segmento é de aproximadamente R\$ 4 milhões/mês. Os apoiadores foram de grande ajuda para o incremento da atividade. Entidades como Sebrae, Fiemg, Sindvestsul e Federaminas foram de suma importância para o desenvolvimento do setor.

No caso de Juruaia, a produção de peças de lingenries, além de atender o mercado interno regional, ganha força nacional. Apesar de ainda

tímido, o mercado externo já mostra potencial e algumas empresas já exportam seus produtos para países como Holanda, Estados Unidos, Portugal, Japão, Argentina, Emirados Árabes, Austrália, Alemanha e Canadá.

Seus clientes são o comércio varejista e revendedoras a procura de bons negócios. Nas lojas de fábrica, os clientes encontram lingerie nas linhas básica, sensual e fetiche, camisolas, pijamas, moda praia e fitness.

#### Rio de Janeiro

No Rio de Janeiro merecem destaque as cidades de Nova Friburgo, principal polo produtor de lingerie do País e sede da empresa alemã Triumph, e Petrópolis, especializada em malharia e roupas de inverno.

#### *Nova Friburgo*

A cidade de Nova Friburgo, na região Serrana do Rio de Janeiro, concentra boa parte da produção nacional no segmento de moda íntima. Atualmente, com a implementação do Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região, as confecções se transformaram na maior indústria empregadora da região.

O Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região é formado por empresas dos municípios de Nova Friburgo, Bom Jardim, Cordeiro, Cantagalo, Duas Barras e Macuco. São cerca de 900 confecções com a produção voltada para as linhas: lingerie noite, dia e sensual, moda praia e fitness. O setor gera mais de 20 mil postos de trabalho, diretos e indiretos, e contabiliza faturamento anual de cerca de R\$ 600 milhões.

As peças produzidas no Polo de Moda Íntima preenchem uma importante fatia do mercado brasileiro. Em alguns segmentos, o polo é responsável por 25% da produção nacional. A estimativa é que sejam fabricados 114 milhões de peças por ano, das quais a lingerie representa 91,5% do total.

No mercado externo, as ações do polo também são significativas, uma vez que 14% das empresas exportam seus produtos. As peças produzidas na região têm como principais destinos os mercados de Portugal, Estados Unidos, Uruguai e Argentina.

#### *Petrópolis*

Em Petrópolis, o polo têxtil localizado na Rua Teresa tem ganhado destaque. Em 2008, foram inauguradas as novas instalações da unidade do Senai Moda no Centro de Moda e Serviços da Rua Teresa.

Entidades como o Sindicato das Indústrias de Confecção de Roupas e Chapéus de Senhoras de Petrópolis (Sinducon) e o Conselho de Moda de Petrópolis vêm atuando com o objetivo de realizar ações voltadas para o interesse das empresas da área têxtil da cidade.

O conselho tem orientado na condução do projeto do Polo de Moda de Petrópolis, aprovação dos orçamentos, execução do planejamento estratégico, definição das prioridades e avaliação dos resultados. Também fazem parte do conselho representantes da Arte (Associação dos Empresários da Rua Teresa), da Associação dos Empresários do Bingen, da Central Eletrônica de Negócios, da Firjan/Senai Moda, da prefeitura de Petrópolis, do Sinducon e do Sebrae/RJ.

O polo da Rua Teresa é considerado o maior shopping a céu aberto do País e é a maior empregadora do município. São 910 lojas existentes nos seus 2 quilômetros de extensão. Esse número inclui toda a cadeia produtiva, desde a confecção dos produtos em malha e tecidos variados até a rede de distribuidores e de pontos de venda.

Em anos recentes, o polo criou o Rua Teresa Fashion, evento que reúne os empresários, por meio de sua associação, para divulgação nacional do lançamento das coleções outono-inverno e primavera-verão. Três desfiles em três dias de evento mostram aos visitantes e compradores a profissionalização do segmento de moda em Petrópolis.

O bairro do Bingen, que também constitui um polo de moda da cidade, está localizado a 10 km do Centro Histórico de Petrópolis. Conta com um centro comercial que abriga cerca de 200 lojas, que trabalham com moda feminina, masculina, infantil e praia. Lá é possível encontrar roupas e acessórios produzidos em Petrópolis, a preços competitivos, sendo vendidos tanto no atacado quanto no varejo.

O polo de moda de Petrópolis foca investimentos em qualificação profissional e tecnologia, diversificando sua variedade de artigos, produzindo uma moda contemporânea e inovadora, para se destacar no mercado nacional. O objetivo é que, até 2010, o APL (Arranjo Produtivo Local) do polo seja reconhecido como o melhor do País, dando suporte para o desenvolvimento econômico do município.

#### *Cabo Frio*

O município de Cabo Frio tem merecido destaque quando se trata da produção e vendas de biquínis. A cidade é o maior polo produtor de

biquínis do País e o maior shopping aberto de roupa de praia do mundo. O polo localizado na Rua dos Biquínis possui atualmente cerca de 250 confecções especializadas em *beachwear*. Juntas, produzem ao redor de 2 milhões de peças/ano e alcançam faturamento médio de R\$ 60 milhões, segundo dados da Associação Comercial e Industrial da Rua dos Biquínis (Acirb).

Para a Acirb, o mercado interno ainda é prioritário para os negócios, pois apresenta demanda para peças diferenciadas que se caracterizam pela qualidade, diversidade e exclusividade. A rotatividade dos lojistas da Rua dos Biquínis diminuiu 90% nos últimos anos, acrescenta, e há uma fila com 30 empresas que aguardam espaço.

Várias empresas do município vêm apostando também no mercado exterior. É o caso da Maia Biquínis, que em 2008 começou a exportar para países como Estados Unidos e Portugal.

### Espírito Santo

Os investimentos no setor de vestuário no estado do Espírito Santo tiveram apoio do Banco de Desenvolvimento do Estado (Bandes), que em 2008 dispôs de R\$ 13 milhões em linhas de financiamento para o setor. O objetivo desses investimentos é transformar o estado em um conceituado polo de moda. Atualmente, o faturamento do setor têxtil e de vestuário do Espírito Santo equivale a 2% da produção nacional, gerando 30 mil empregos diretos por meio de 2 mil empresas.

O vestuário é um setor que tem se destacado na economia do Espírito Santo, não obstante o estado representar apenas 1,7% do consumo de roupas do País e a maior parte de sua produção ser destinada a outros mercados. Contudo, há casos de sucesso em exportação, sendo o Consórcio Vitória – Export (Convix), formado por empresas da Grande Vitória especializadas em moda praia e surf, um bom exemplo desse esforço.

A indústria do vestuário está presente em grande parte dos municípios do Espírito Santo. No entanto, com destaque para dois grandes polos: um na região Noroeste, compreendendo os municípios de Colatina, São Gabriel da Palha, Nova Venécia e Baixo Guandu, com indústrias focadas na produção de jeans; e outro na Grande Vitória, nas cidades de Vila Velha, Cariacica, Serra e Vitória. Merece destaque ainda o comércio do bairro da Glória, consagrado junto à população e revendedores de diversas regiões.

O polo da região noroeste possui 916 empresas, que geram 14.900 empregos diretos, uma média de 16 empregados por indústria. Pelo menos 80% desses estabelecimentos são de micro e pequenas empresas, conforme registra o Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL (Arranjo Produtivo Local) de Vestuário da Região Noroeste do Espírito Santo.

Destinada em grande parte ao comércio local, a produção do polo da Grande Vitória é bem diversificada, com destaque para os segmentos *sportwear* e *surfwear*. Existem 1,6 mil empresas no setor de vestuário, concentradas principalmente nos polos de Vila Velha, Colatina, Linhares, Cachoeiro de Itapemirim, São Gabriel da Palha, Serra e Vitória. Desse total, 42% estão sediados no município de Vila Velha, 16,7% em Colatina e 12,8% em Linhares, segundo dados do Sebrae.

O município de Colatina trabalha principalmente com tecido plano (camisas e calças) sob encomenda, sendo sua produção destinada principalmente aos mercados de São Paulo e Rio de Janeiro. Próximo a Colatina está São Gabriel da Palha, que produz sob regime de facção, sendo de grande importância para o polo.

Em todo o estado, quase a totalidade das empresas de vestuário é de pequeno porte e a informalidade é uma característica marcante no setor. Estima-se que são empregados 23 mil trabalhadores diretos, 100 mil indiretos e 3 mil temporários, produzindo aproximadamente 70 milhões de peças anualmente.

Um dos grandes desafios do setor nos dias atuais é a diferenciação da produção, visando o acompanhamento das tendências da moda e a resposta rápida, com o desenvolvimento de peças – por meio do design e do planejamento da produção. Para isso, é necessária a capacitação gerencial e tecnológica.

O setor conta hoje com apoio financeiro. Em 2008, o BNDES aprovou financiamento de R\$ 23,2 milhões para a Poltex Polido Têxtil S.A. realizar a modernização tecnológica da empresa, aumentar a capacidade de produção e implantar uma nova estação de tratamento de efluentes. Os recursos são repassados pelo Banestes, no âmbito do Programa Revitaliza – Investimento, que tem como finalidade promover o fortalecimento financeiro de companhias pertencentes a alguns segmentos industriais, entre os quais se insere o setor têxtil.

O objetivo é a expansão da capacidade de produção de tecidos, acompanhada de renovação da linha de produtos, que terá itens de maior valor agregado em função da incorporação de novos processos tecnológicos. Além disso, será implantada uma nova estação de tratamento de efluentes com capacidade para processar 250 m<sup>3</sup> /h, com a utilização dos processos físico, químico e biológico. Essa nova estação substituirá a existente, cuja capacidade é de 150 m<sup>3</sup> /h, com aproveitamento de pequena parte dos equipamentos e construções existentes.

A Poltex Polido Têxtil está localizada no município de Serra (ES) e foi fundada em 1990. A empresa iniciou suas atividades voltadas para a produção de tecidos em malha e vestuário. O segmento de confecção da fábrica emprega atualmente 411 pessoas. A Poltex faz parte do Grupo Polido, que tem 27 anos de atividade e é formado por 14 empresas. Dessas, são quatro unidades industriais e oito comerciais relacionadas ao segmento têxtil e de confecções, uma de prestação de serviços de comércio exterior e uma construtora e incorporadora que atua no mercado imobiliário. O grupo conta hoje com mais de 1,5 mil empregados, que trabalham diretamente nas suas empresas, e gera ainda mil empregos indiretos.

### *Colatina*

O município de Colatina já foi o maior produtor brasileiro de café do tipo robusta. Em anos recentes, porém, encontrou na produção de confecções uma atividade econômica mais sustentável e perene, tornando-se o principal centro da indústria têxtil e de confecções do estado. A recente compra da grife mineira Vide Bula pela capixaba PW Brasil atraiu o foco das atenções à cidade, que emprega no setor quase 10% da sua população de 106,6 mil habitantes. Para estimular essa indústria, o governo do estado reduziu em 2008 a alíquota do ICMS para vendas interestaduais, de 7% para 5%.

Segundo dados da Câmara de Vestuário da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes), o setor de confecções emprega 9 mil pessoas em Colatina e 16 mil na região em torno da cidade, mais da metade dos 30 mil empregos gerados pelo setor de vestuário (que engloba, além de confecções, as indústrias têxtil, de calçados e de acessórios).

São 720 empresas formais na região, mais de 400 em Colatina, e pelo menos 12 delas empregam entre 150 e 500 pessoas, sem contar os serviços terceirizados às firmas de menor porte. O município

de Baixo Guandu (28,6 mil habitantes), na divisa com Minas Gerais, concentra a maior parte das empresas que trabalham para as marcas consagradas do estado e de outras regiões.

Segundo Paulo Vieira, presidente da PW Brasil e da Câmara de Vestuário da Findes, Colatina e arredores produzem 2,5 milhões de peças de vestuário por mês, metade da produção estadual, que tem em Vila Velha, na grande Vitória, o segundo maior polo.

De acordo com a Câmara de Diretores Lojistas (CDL) de Colatina, a cidade é o centro de compras de uma região formada por 15 municípios. Emprega cerca de 5 mil pessoas e pouco mais de 50% das lojas são do setor de vestuário e de confecções, muitas delas lojas das fábricas existentes na cidade.

A transferência total da produção da Vide Bula (a compra não incluiu as instalações) vai gerar 500 empregos em Colatina, dos quais 80 foram criados nos dois primeiros meses depois da compra da marca. Além disso, somando a Vide Bula à Missbella, a marca tradicional da empresa, exclusiva de moda feminina, espera-se que o faturamento da PW Brasil passe de R\$ 32 milhões em 2008 para R\$ 45 milhões em 2009. O presidente da empresa espera atingir R\$ 70 milhões anuais a médio prazo. A companhia instalou o centro de criação da Vide Bula em São Paulo e está acelerando a concessão de franquias do grupo, inclusive uma no Panamá.

A PW Brasil, com 510 empregados e 64 empresas prestadoras de serviços, é um desdobramento da PWE, empresa fundada por Vieira e seus irmãos Wallace e Edvaldo. Este último é hoje dono da Confecções Mimo, fundada pela mãe dos três e que detém a marca Lei Básica, uma das mais conhecidas do polo de Colatina. Segundo Vieira, a Lei Básica possui cerca de 250 empregados, além de terceirizados. A empresa vem trabalhando na reintrodução no mercado da marca Fiorucci.

A PW Brasil tem uma fábrica moderna, com área de 70 mil metros quadrados, concluída em 2003, que custou R\$ 12 milhões.

### **Sul**

A região Sul é especializada em confecção de malha e em artigos de cama, mesa e banho. É também nessa região onde se localiza o Vale de Itajaí (SC), com as cidades de Blumenau, Joinville, Brusque e Jaraguá do Sul. Segundo maior polo têxtil da América Latina, Itajaí é bastante competitivo no mercado internacional, exportando cerca de 20% da produção local da linha lar.

Na região Sul, a produção total de têxteis chegou a 909 mil toneladas em 2007. As 1,15 mil unidades fabris empregavam naquele ano 94,7 mil trabalhadores. Do total produzido, as empresas de fiação participaram com 38,1%, enquanto os segmentos de tecelagem e malharia participaram com 22,9% e 38,8%, respectivamente. As confecções fabricaram um total de 2,6 bilhões de peças. Na Tabela 15 observa-se o desempenho do setor têxtil na região Sul em 2007.

### Santa Catarina Vale do Itajaí

Em Santa Catarina, o Vale do Itajaí, cuja principal cidade é Blumenau, é um dos polos têxteis mais avançados da América Latina e o centro brasileiro com maior inserção no mercado internacional, sendo o principal exportador nacional de artigos de malha e linha lar. Os principais municípios do vale são Brusque, Blumenau, Pomerode e Jaraguá do Sul. Essa região abriga tanto as grandes fábricas, como Coteminas, Teka, Sulfabril, Hering, Karsten e Malwee, como pequenas empresas com produção basicamente local.

No município de Brusque, destacam-se a Rodovia Antônio Heil e os centros comerciais espalhados ao longo dela. Entre as empresas sediadas nesse município encontram-se Colcci e Havan, a maior loja de departamentos do estado, com destaque para tecidos. Também merece destaque a produção de malhas.

Em Blumenau, encontra-se a maior concentração de grandes companhias. Em evidência está a Cia. Hering, que possui em conjunto ao seu complexo fabril o Hering Outlet, que vende produtos da empresa a preços mais baixos. Destaque ainda para o C.I.C. Blumenau, que conta com 90 lojas com produção local. A procura por produtos têxteis a preços convidativos também

tem estimulado o crescimento do turismo nesses polos concentrados em Blumenau.

Em Pomerode, estão empresas de menor porte, mas cuja produção é bastante significativa. Destacam-se nesse município as companhias Cativa e Killy, que já aderiram ao sistema de agregar postos de venda anexos ao complexo fabril.

O município de Jaraguá do Sul sedia a fábrica da Malwee, cuja presença tem impulsionado a economia local. Essa empresa tem atuação em todo o território nacional e ainda exporta para uma série de países da América Latina e América do Norte, além da Europa.

Apesar da concentração da produção têxtil no Vale do Itajaí, outros municípios catarinenses também abrigam importantes polos de fabricação de tecidos e malharia. É o caso, por exemplo, de Joinville, cuja economia é movimentada não somente pela produção têxtil, mas por uma diversificada gama de setores, com destaque para indústria metal-mecânica, plásticos, softwares, refrigeração e linha branca, além de turismo de eventos e turismo de negócios.

### Nordeste

Por sua vez, na região Nordeste merece ênfase o estado do Ceará, principal polo produtor da região, que se destaca pela fabricação de tecidos planos e malhas. Em seguida, aparece o estado de Pernambuco, cuja produção se concentra em tecidos planos de larga escala, em geral, utilizando-se o algodão.

A região Nordeste tem forte atuação na fabricação de artigos de malha e índigo. É no polo de Fortaleza (CE) que são fabricados produtos bem diversificados, como roupas íntimas, moda praia, infantil, feminina e moda masculina.

No Nordeste, a produção têxtil alcançou 757,8 mil toneladas em 2007. Desse volume, a maior

T15

## Número de fábricas, emprego e valor da produção na região Sul - 2007

Sul	Número de fábricas	Empregados	Produção (em ton.)
Têxtil	1.156	94.739	909.074
Fiação	98	17.841	347.080
Tecelagem	119	16.924	208.623
Malharia	939	59.974	353.371
Confecção <sup>1</sup>	5.903	341.385	2.608.474

participação coube ao segmento de fiação, 61,8% do total. As empresas de tecelagem e malharia compuseram 31,8% e 6,2%, respectivamente. As 3,2 mil confecções presentes na região produziram 1,6 bilhão de peças em 2007. Havia na região Nordeste 256 unidades fabris atuando no setor têxtil, que em 2007 empregavam 42 mil trabalhadores, conforme mostra a Tabela 16.

### Ceará

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria da Têxtil e da Confecção (Abit), o Ceará ocupa o quinto lugar no ranking do PIB Têxtil da moda brasileira, com 6,6% do mercado. O faturamento do estado, em 2008, foi de US\$ 2,84 bilhões, resultado do trabalho de 1.980 empresas e 5.965 estabelecimentos, que empregam 108,9 mil pessoas.

Com a tendência de deslocamento regional das grandes empresas, estimulada por incentivos fiscais e de infraestrutura fornecidos pelo governo estadual, o Ceará vem aumentando sua relevância no cenário nacional. Vale destacar a forte presença de companhias verticalmente integradas, especialmente no ramo de tecidos denim e em fios de algodão.

Nos últimos anos, o estado tem se destacado pela exportação de confecções e criações elogeadas no cenário da moda nacional. Dentro do estado, destaca-se a capital, Fortaleza, que abriga a sede do Maraponga Mart Moda, maior shopping de confecções das regiões Norte e Nordeste, onde acontecem o Festival da Moda de Fortaleza e o Ceará Summer Fashion. Além disso, o Ceará destaca-se pela produção de moda íntima.

No segmento de moda íntima, são produzidos cerca de 500 milhões de peças anualmente. Para incentivar as empresas desse segmento, a Associação da Moda Íntima do Ceará (AMIC) promove o

evento Moda Íntima Ceará, com a proposta de entrar para o calendário oficial da moda brasileira. A primeira edição, que tinha como objetivo gerar negócios entre as indústrias de moda íntima e fornecedores, teve entre os expositores 23 companhias que produziam lingerie e 16 fornecedores de produtos e serviços e contou com um público de 2 mil pessoas por dia. A estimativa de investimentos e negócios para os 12 meses posteriores ao evento era de R\$ 5 milhões.

### Novos polos

No Brasil, as indústrias de confecções estão fortemente concentradas nas regiões Sul e Sudeste. Entretanto, nos últimos anos observa-se certa desconcentração desses centros, aumentando a participação do Nordeste e do Centro-Oeste na produção têxtil do País.

### Goiás

O estado de Goiás conta com 4,6 mil confecções formais e mais 4 mil informais. Esse setor emprega no estado aproximadamente 100 mil pessoas, direta e indiretamente. O algodão produzido no estado vai se transformar em tecido em São Paulo e volta para Goiás para entrar na confecção de vestuário. Apenas 10% da produção é vendida nas lojas goianas; grande parte das roupas fabricadas em Goiás é enviada para outros estados, principalmente os das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

A indústria de confecções começou a se desenvolver em Goiás na década de 70, por causa da dificuldade de comprar artigos de vestuário provenientes de outros centros de moda do País. Os negócios começaram com pequenas empresas familiares e passaram a crescer devido à posição estratégica, já que o estado se localiza no caminho entre as regiões Norte e Nordeste e São Paulo.

## T16 Número de fábricas, emprego e valor da produção na região Nordeste - 2007

Nordeste	Número de fábricas	Empregados	Produção (em ton.)
Têxtil	256	42.053	757.842
Fiação	74	18.671	469.100
Tecelagem	40	14.832	241.214
Malharia	142	8.550	47.528
Confecção <sup>1</sup>	3.228	191.527	1.616.747

Fontes: Abit/Iemi. <sup>1</sup>Devido à indisponibilidade de dados a produção do segmento de confecções está medida em peças produzidas - Em mil peças

Em 1999, o governo estadual passou a dar um apoio maior aos confeccionistas, que se reorganizaram e se fortaleceram novamente. As cidades do interior também começaram a se tornar polos e as economias locais foram dinamizadas. Desde então, muitas empresas goianas começaram a participar da Fenit, em São Paulo, conquistando clientes de outras localidades, incluindo os das regiões Sul e Sudeste.

A partir de 2001, quando entrou em vigor o regime de substituição tributária no setor, tudo se tornou mais fácil para os confeccionistas. O procedimento de recolhimento do ICMS foi simplificado, e a carga tributária passou a ser aplicada na entrada da matéria-prima no estado. A indústria de confecções goiana começou, então, a se consolidar e se tornou mais expressiva, tanto na qualidade quanto no design dos produtos.

A moda produzida em Goiás é bastante diversificada e vem conquistando espaço tanto no mercado nacional como no exterior. Produzindo mais de 5 milhões de peças por mês, o setor divide-se entre os segmentos de modinha, moda feminina, moda praia, lingerie, moda infantil e *jeanswear*. A indústria de confecções divide-se em alguns polos municipais, além de Goiânia, como Trindade, Jaraguá, Anápolis, Jataí, Rio Verde e Catalão, destacando os arranjos produtivos locais (APLs) de Goiânia e Jaraguá.

Além de vender para outros estados, as confecções de Goiás exportam para países como Estados Unidos, Itália, França, Espanha, Rússia, Argentina, Uruguai, Chile, Paraguai e Kuwait. Entretanto, essas exportações não são constantes, pois ainda há problemas que demandam preocupação, como a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e de dar mais atenção aos prazos de entrega.

### Jaraguá

Em Goiás, a cidade de Jaraguá é a principal exportadora. Antigamente conhecida por fabricar

cópias de modelos de grandes marcas de *jeanswear*, agora se dedica às marcas próprias. É modelo de Arranjo Produtivo Local (APL), título cedido pelo Sebrae. O APL de Jaraguá envolve empresas nos setores de confecção, facção, lavanderias, acabamentos pré e pós-lavagem, bordados, estamparia, além de representantes comerciais, fornecedores, transportadoras, e setores de corte, estilismo e modelismo.

O polo recebe altos investimentos e os recursos são aplicados em ações de responsabilidade ambiental nas lavanderias, melhoria da qualidade dos produtos, ampliação do quadro de representantes comerciais e estímulo à formalização das empresas. Existem investimentos em marketing, cursos de gestão empresarial, atualização tecnológica e, principalmente, no desenvolvimento do trabalho com a marca própria. É desse modo que as empresas de Jaraguá vêm trabalhando e conquistando, assim, novos mercados.

### Trindade

O município de Trindade, na região metropolitana de Goiânia, conta com empresas que surgiram por lá nos anos 80, concentrando-se na produção de *jeanswear*, moda infanto-juvenil, moda praia, modinha feminina e camisaria. No Brasil, os artigos de vestuário produzidos na cidade são vendidos para os estados de Mato Grosso, Pará, Minas Gerais, Tocantins, Bahia, Maranhão, São Paulo e Rio de Janeiro. No mercado internacional, são exportados para a América do Norte e Europa.

Algumas das grandes redes varejistas de moda brasileiras têm produção terceirizada em Trindade, como C&A, Lojas Americanas, Renner, Riachuelo e Casas Pernambucanas. O desenvolvimento de Trindade como polo de confecções é decorrente também de seu posicionamento estratégico, bem como dos incentivos para o desenvolvimento das atividades no setor.

# Desempenho

A cadeia do setor têxtil é uma das mais expressivas da economia brasileira. Segundo dados da Abit (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) referentes ao ano de 2008, ela representa 5,4% do faturamento da indústria de transformação. Com tais números, é o sexto maior produtor têxtil do mundo e o segundo maior de denim do mundo.

O volume de empregos gerados no setor é bastante expressivo. As cerca de 30 mil empresas criaram, em 2008, 1,65 milhão de empregos, dos quais 75% eram formados por mão de obra feminina. Esse número representou 16,55% do total empregado pela indústria de transformação. O contingente de pessoas mobilizado no segmento de confeccionados é bastante superior ao do de têxteis básicos: 1,286 milhão, ante 340,7 mil, respectivamente.

## Valor da produção

Entre 2006 e 2008, o valor da produção do segmento de confecção (último elo da cadeia) registrou crescimento de 54,3%, tendo evoluído de US\$ 28,020 bilhões para US\$ 43,243 bilhões, o melhor

resultado entre os segmentos do setor, de acordo com dados da Abit/Iemi. Além do segmento de confecção, apenas o de malharia registrou resultado positivo no período, com crescimento de 9,1%. O de tecelagem apresentou desempenho negativo de -14,7% e o de fiação, de -5,5%, a despeito do aumento de unidades fabris e da produção física. Veja mais detalhes na Tabela 17.

Em 2007, segundo dados desagregados da Abit/Iemi, o segmento têxtil (incluindo fiação, tecidos e malhas) havia gerado valor da produção de US\$ 23,17 bilhões, conforme pode ser observado no Fluxograma 6. O subsegmento de fiação, que representa 25% do setor, teve valor de US\$ 5,734 bilhões, com exportações de US\$ 253 milhões e importações de US\$ 495 milhões. O mercado interno de fiação representou US\$ 5,594 bilhões.

No mesmo ano, o subsegmento de tecidos registrou valor da produção de US\$ 10,894 bilhões, com exportações de US\$ 365 milhões e importações de US\$ 393 milhões, perfazendo um mercado interno de US\$ 10,529 bilhões.

O subsegmento de malhas, por sua vez, com peso de 28% no segmento têxtil, apresentou

**T17** Produção do setor de têxtil em valores  
Em US\$ milhões

Segmento	2008	2007	2006	2008/2006 (em %)	2008/2007 (em %)
Fiação	5.199	5.734	5.500	-5,5	-9,3
Tecelagem	9.235	10.894	10.828	-14,7	-15,2
Malharia	6.010	6.542	5.509	9,1	-8,1
Confecção	43.243	35.929	28.020	54,3	20,4

valor da produção de US\$ 6,542 bilhões em 2007, com exportações de US\$ 63 milhões e importações de US\$ 255 milhões, um mercado interno de US\$ 6,479 bilhões.

No segmento de confecção, com valor da produção de US\$ 38,459 bilhões (incluída a categoria “outros”, que engloba produtos especiais, como os tecidos beneficiados) em 2007, conforme pode ser observado no Fluxograma 7, o subsegmento de vestuário representou 79%, com faturamento de US\$ 30,357 bilhões, tendo registrado exportações de US\$ 253 milhões e importações de US\$ 449 milhões.

A linha lar é o segundo subsegmento mais representativo de confecções, com valor da produção de US\$ 4,406 bilhões. Em 2007, foram geradas no subsegmento receitas de exportações de US\$ 366 milhões, ao passo que as importações registraram volume de recursos de US\$ 91 milhões, um mercado interno de US\$ 4,040 bilhões.

As meias e acessórios representaram 3% do valor da produção do segmento de confecção, com US\$ 1,292 bilhão, com exportações de US\$ 16 milhões e importações de US\$ 37 milhões.

## Produção

Como já visto, por conta do grande número de empresas participantes, o setor têxtil é bastante pulverizado. Ou seja, o número de companhias é

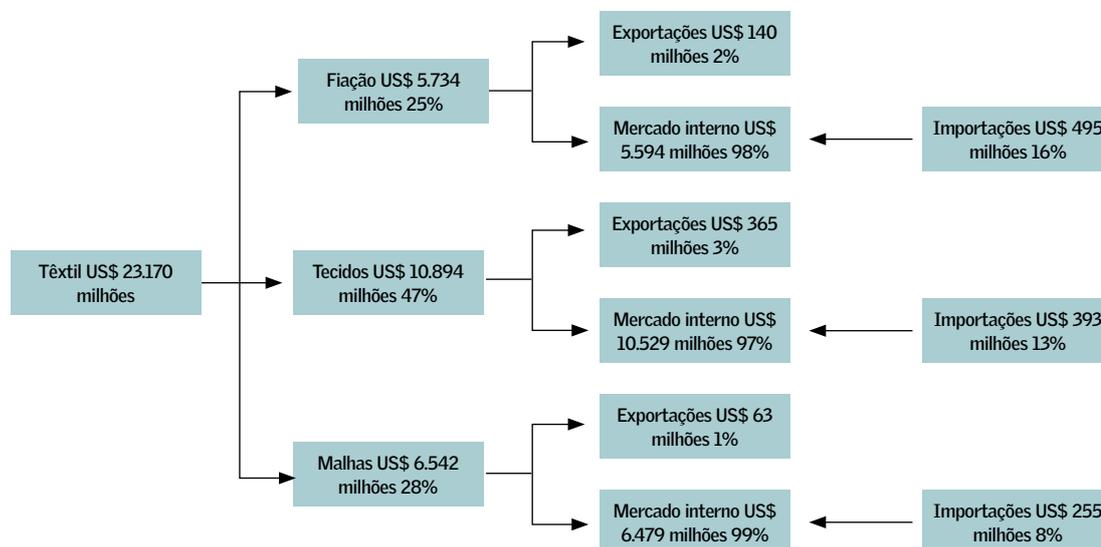
bastante elevado, sendo essa realidade uma constante também no cenário internacional. Tal fato é explicado principalmente pela relativa facilidade para a entrada de novos concorrentes no mercado. Não são necessários investimentos de monta para o início das operações.

Trata-se de um setor em que a tecnologia, o domínio das técnicas de produção e a especialização da mão de obra não são fatores impeditivos para novas companhias, em particular para aquelas de menor porte. Portanto, os investimentos para a montagem de uma empresa têxtil e de confecções são geralmente baixos, quando comparados com outros setores da economia em que a inovação tecnológica constitui barreira à entrada de novos participantes.

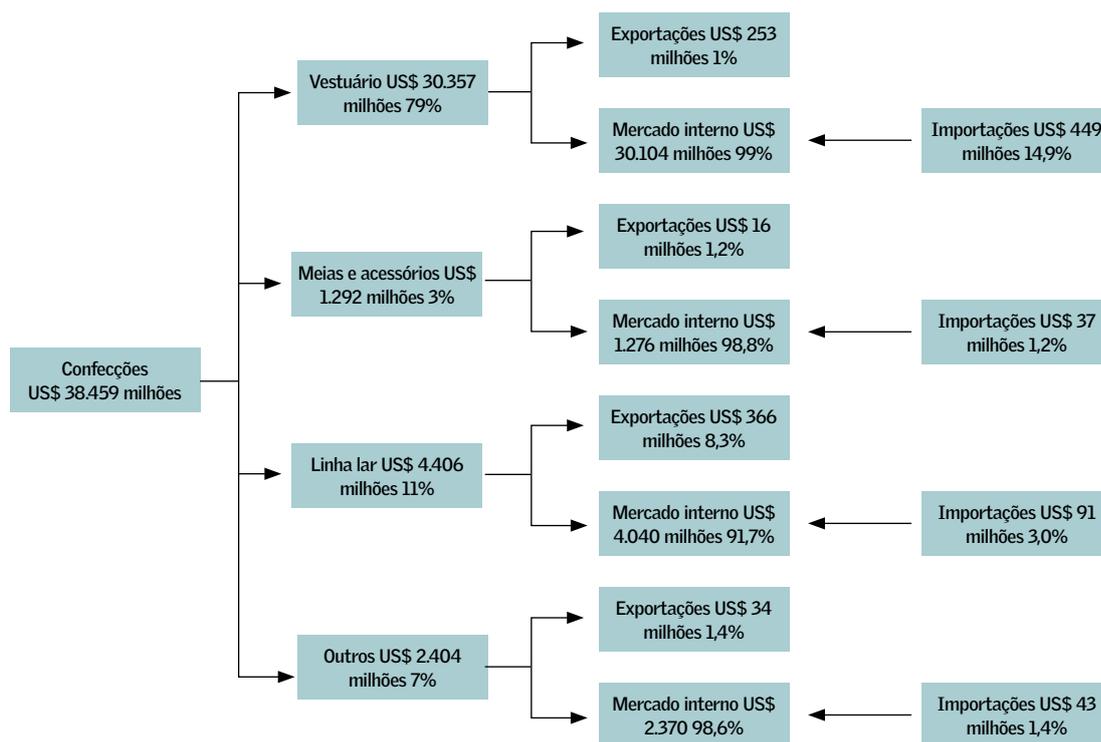
Sob tais condições, o número de fábricas no Brasil vem crescendo bastante nos últimos anos, notadamente nos segmentos de fiação e de confecção, que apresentaram evolução de 9,4% e 11,1% entre 2006 e 2008, respectivamente. No caso das confecções, mesmo afetada no último trimestre de 2008 pela crise internacional, registrou-se o crescimento de 4,6% na quantidade de unidades fabris em relação ao ano anterior. Em 2008, em números absolutos apurados pela Abit/Iemi, o setor têxtil brasileiro contava com 419 fábricas de fiação, 601 unidades de tecelagem, 2,4 mil de malharia e 24,3 mil fábricas de confecção. Veja mais detalhes na Tabela 18.

## Setor têxtil - Participação por segmento

F6



## F7 Setor de confecção – Participação por segmento



Fontes: Abit/Iemi. Elaboração: Bradesco.

## T18 Número de fábricas do setor têxtil

Segmento	2008	2007	2006	2008/2006 (em %)	2008/2007 (em %)
Fiação	419	417	383	9,4	0,5
Tecelagem	601	596	593	1,3	0,8
Malharia	2.442	2.511	2.421	0,9	-2,7
Confecção	24.338	23.276	21.898	11,1	4,6

Fontes: Abit/Iemi.

O aumento do número de fábricas, aliado ao aumento de produtividade, permitiu que a produção crescesse de forma consistente nos últimos anos. Em toneladas, o segmento de confecção apresentou taxa de incremento de 16,3% entre 2006 e 2008, evoluindo de 1,583 milhão de toneladas para 1,842 milhão em 2008. Na malharia, o crescimento da produção física também foi expressivo, com índice de 11,4%. Na tecelagem, a progressão foi a menor do setor,

com 1,8% entre 2006 e 2008. Veja mais detalhes na Tabela 19.

A produção per capita brasileira vem crescendo proporcionalmente menos do que o consumo per capita interno, o que dá uma mostra da efervescência do mercado do País. Entre 2006 e 2008, enquanto a produção cresceu 3,2%, o consumo apresentou evolução bem mais significativa, tendo atingido a variação de 17,6% no período, como pode ser observado na Tabela 20.

## Produção da indústria têxtil e de confecção

T19 Em toneladas

Segmento	2008	2007	2006	2008/2006 (em %)	2008/2007 (em %)
Fiação	1.390.927	1.364.110	1.345.408	3,4	2,0
Tecelagem	1.393.356	1.362.124	1.369.382	1,8	2,3
Malharia	679.055	678.966	609.485	11,4	0,01
Confecção	1.842.009	1.699.575	1.583.201	16,3	8,4

Fontes: Abit/temi.

## Produção e consumo per capita do setor

T20

Ano	Produção/ habitante/ano	Consumo/ habitante/ano
2008	9,6 kg	12,7 kg
2007	9,4 kg	11,7 kg
2006	9,3 kg	10,8 kg
Cresc. 2008/2006	3,2%	17,6%
Cresc. 2008/2007	2,1%	8,5%

Fontes: Abit/temi.

O resultado de tal diferença entre as taxas de crescimento é que a participação da produção nacional vem perdendo espaço no próprio mercado interno. Se em 2006 a produção do País representava o equivalente a 86,6%, ela caiu para 75,6% em 2008, após ter atingido 80,3% em 2007. Mais detalhes sobre a participação das importações no mercado brasileiro poderão ser observados no capítulo "Comércio Exterior" mais adiante.

### Evolução recente

Observado a trajetória recente da indústria têxtil e de confecções no Brasil, percebe-se que a produção industrial do setor vinha mantendo evolução positiva desde 2006, impulsionada pela melhora de renda, emprego e crédito.

Segundo dados do IBGE, no período de janeiro a setembro de 2008 a produção da indústria têxtil e de confecções registrou crescimento de 0,3% e de 6%, respectivamente, na comparação com os mesmos meses do ano anterior. Entretanto, a produção passou a mostrar retração a partir de outubro de 2008, apresentando queda de 9% no segmento têxtil e de 4,2% no de confecções no último trimestre do ano, em relação ao mesmo período do ano anterior.

Como efeito do resultado negativo do último

trimestre, a produção industrial têxtil fechou o ano de 2008 com retração de 1,9% e a produção industrial de confecções desacelerou e encerrou o ano com elevação de 3,2%.

Em 2009, os segmentos têxtil e de confecções ainda não mostraram sinais de recuperação no seu ritmo de produção, que no ano (até setembro) acumula queda de 10,1% e 9,5%, respectivamente, em relação ao mesmo período de 2008. Para o fim de 2009, a expectativa dos analistas de mercado era de um retorno gradual da demanda, ainda assim insuficiente para reverter o cenário negativo vivido pelo setor nos primeiros meses, devendo fechar o ano com queda em torno de 6,1% na produção têxtil e de 7,1% na de confecções.

A retração da produção industrial do setor reflete também a menor demanda doméstica e internacional. No último trimestre de 2008, as vendas domésticas de artigos têxteis, confecções e calçados, medidas pela PMC-IBGE, caíram 5,5% em relação ao mesmo período do ano anterior, mudando a tendência, pois até aquele período as vendas cresciam em média 10% ao mês na comparação interanual até setembro de 2008.

Apesar dos números negativos na comparação anual, o que se percebe na comparação mês a mês é que tanto o setor têxtil como o de confecções já esboçam uma reação sensível em 2009. Segundo dados da Produção Industrial Mensal do IBGE, o ponto mais baixo da produção se deu em dezembro de 2008 para a produção têxtil e em janeiro de 2009 para a indústria de confecção.

Desde então, com alguns percalços, a movimentação mensal na comparação mensal é de recuperação. A indústria têxtil, em setembro de 2009, já se aproximava do nível de produção de setembro de 2008. No caso da indústria de confecções, porém, a recuperação estava mais lenta, já trabalhando próxima aos níveis pré-crise, conforme pode ser observado no Gráfico 3.

### Produção industrial têxtil e vestuário

G3 Em índice (média 2002 = 100)



Fonte: IBGE/PIM.

## Indústria de vestuário

O segmento de vestuário é um dos mais representativos dentro da cadeia têxtil brasileira, respondendo por aproximadamente 50% do faturamento do setor. Ele é composto por vários subsegmentos, entre os quais se sobressaem o de moda masculina, moda infantil, roupas íntimas e moda esportiva.

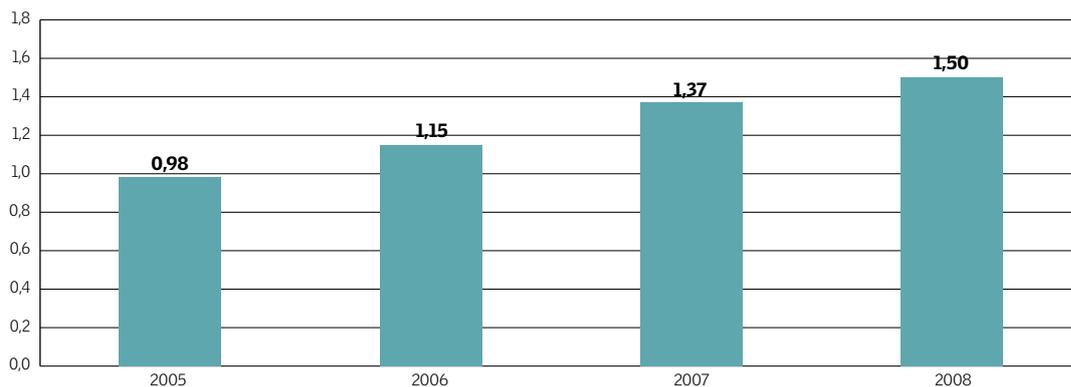
Segundo dados da Abravest, em 2008 a produção física de vestuário foi de 5,8 bilhões

de peças para um faturamento de US\$ 36,9 bilhões, após ter registrado US\$ 31 bilhões em 2007, incremento de quase 20% em apenas um ano. Para 2009, no entanto, a associação trabalhava (em novembro) com a perspectiva de crescimento de 3%.

O faturamento cresce, assim como o preço médio em dólar pago por peça na produção, também segundo dados da Abravest. Em 2005, ele era de US\$ 0,98 e evoluiu para US\$ 1,15 em 2006, US\$ 1,37 em 2007 e US\$ 1,50 em 2008, aumento superior a 50% em apenas quatro anos, conforme mostra o Gráfico 4.

### Preço médio em dólar por peça na produção

G4



Fonte: Abravest.

No segmento de vestuário, a presença das pequenas empresas é marcante. Segundo dados da RAIS de 2005, as companhias que contavam com até 49 funcionários representavam 95,8% do total do setor, embora, entre 1996 e 2005, o grupo de empresas que contavam com 50 a 99 funcionários tenha apresentado o maior crescimento em termos relativos (76,4%). As de maior porte, acima de 500 funcionários, porém, apresentaram decréscimo significativo: se em 1996 elas somavam 44 empresas, em 2005 eram apenas 32, uma queda de 27,3% no período. Veja mais detalhes na Tabela 21.

### Segmentos em destaque

Existe uma grande dificuldade na definição dos segmentos da indústria do vestuário. Roupas de lazer ou de trabalho, masculina ou feminina, adulta ou infantil, qualquer uma dessas categorias pode se sobrepor a outra. A moda esportiva, por exemplo, pode ser masculina ou feminina, adulta ou infantil.

Segundo dados da Abravest, o subsegmento de maior expressão (com dados de 2008) seria o feminino-adulto, que representaria 42% da produção, seguido pelo masculino-adulto (34%), feminino-infantil (9,9%), masculino-infantil (8,3%) e pela linha bebê (5,7%). Veja mais detalhes no Gráfico 5.

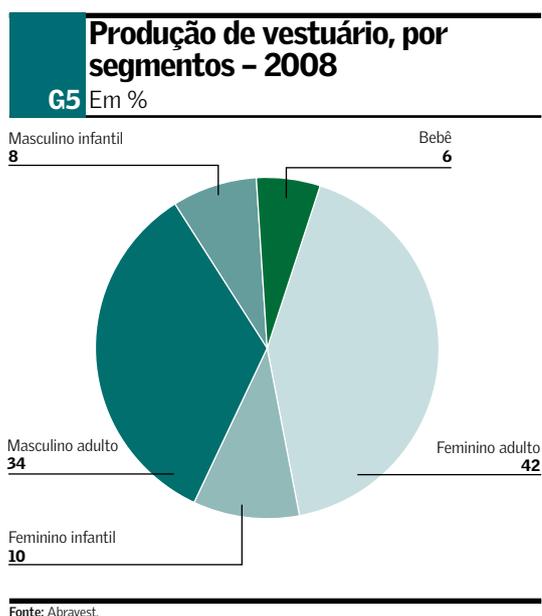
Em termos de valor da produção, dados da Abravest indicam que o subsegmento mais representativo é o da linha lazer, com US\$ 8,8 bilhões, seguido pelo da linha social (US\$ 3,3 bilhões) e esportiva (US\$ 2 bilhões).

Em outra linha de classificação, realizada pela

Abit/lemi em meados desta década, as roupas de lazer eram as predominantes (57%), seguidas pelas roupas formais (16%) e roupas esportivas (8%). Veja mais detalhes no Gráfico 6.

### Moda masculina

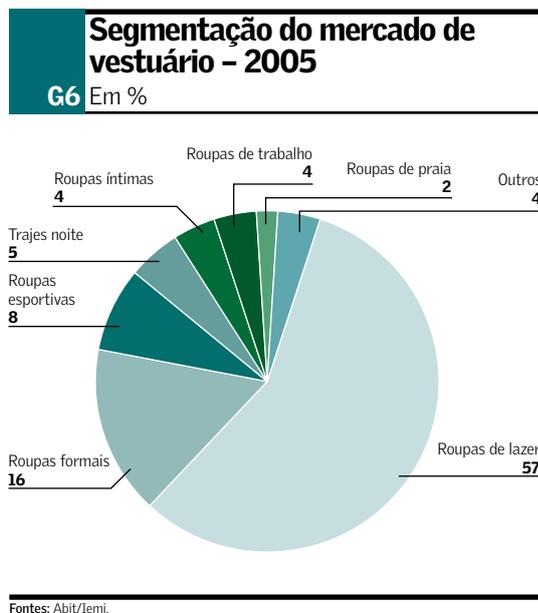
O segmento de moda masculina representa quase 35% da produção de vestuário no Brasil, o equivalente a 17% da receita total do setor têxtil e de confecção. Somente em 2008 foram fabricados 2,17 bilhões de peças ou, em valor, US\$ 4,87 bilhões. Quando analisada a participação das vendas de roupas masculinas nas cinco regiões do País, é possível chegar à conclusão de que os homens mais vaidosos estão no Sudeste, que



T21

### Número de empresas da indústria de vestuário

Indicadores	Nº de empresas			Taxa de crescimento		
	1996	2000	2005	96/00	00/05	96/05
Pessoal ocupado						
Até 49	30.305	33.480	40.293	10,48	20,35	32,96
De 50 a 99	661	781	1.166	18,15	49,30	76,40
De 100 a 249	332	360	479	8,43	33,06	44,28
De 250 a 499	94	89	96	-5,32	7,87	2,13
De 500 a 999	32	24	21	-25,00	-12,50	-34,38
1.000 ou mais	12	11	11	-8,33	0,00	-8,33
<b>Total</b>	<b>31.436</b>	<b>34.745</b>	<b>42.066</b>	<b>10,53</b>	<b>21,07</b>	<b>33,81</b>



concentra 50% do mercado interno. Em seguida, aparecem as regiões Sul (20%), Nordeste (18%), Centro-Oeste (8%) e, por fim, Norte (4%), segundo dados da Abit.

A tendência da moda masculina não muda com a rapidez da feminina, mas os homens brasileiros estão mais vaidosos e preocupados com a aparência. A escolha da roupa passou a ser tão importante quanto à do carro. Pesquisa realizada pela Nielsen mostrou que quase três quartos dos consumidores mundiais sentem que a pressão social por aparência é muito maior atualmente do que na geração de seus pais.

Os homens, que costumavam ir às compras apenas duas ou três vezes por ano, triplicaram a frequência. A mudança de comportamento dos homens em relação à moda e aos cuidados com a aparência estimula o crescimento e a expansão do segmento de roupas masculinas. Hoje, eles assumem e lidam muito melhor com a vaidade, fato que reflete de modo positivo também nos negócios de marcas e confecções.

A roupa íntima masculina também representa um importante mercado. Não são somente as peças aparentes que passaram a despertar interesse dos homens. A tradicional empresa Casa das Cuecas - U/W, marca brasileira especializada em *underwear* masculina, que atua há quase 40 anos no mercado, vem modernizando seus produtos e investindo em tecnologia e

matérias-primas mais confortáveis e “inteligentes”, que aliam textura e toque agradável com maior durabilidade.

O mercado de cuecas atravessa uma fase de aumento das vendas no Brasil. Entre as quatro maiores fabricantes, a produção, praticamente toda voltada ao mercado nacional, cresceu de 15% a 25% em 2008.

A D'uomo, fabricante carioca que já figura entre as quatro líderes do segmento, calcula que nos últimos cinco anos sua produção cresceu 80%. A empresa tem duas fábricas e produziu 13 milhões de peças em 2008. A expansão envolve a venda para grandes varejistas, como Lojas Americanas, Renner e Leader, que respondem por cerca de 40% do faturamento da companhia, e uma rede de distribuição nacional.

Novos materiais e modelos foram incorporados pelo consumidor brasileiro nos últimos anos, como o tecido modal e as cuecas *boxer* ou sem costura. Na Lupo, o modelo tradicional corresponde a apenas 10% da produção, de 12,8 milhões de unidades em 2008. A empresa resolveu apostar no segmento há dez anos, aproveitando a distribuição no ramo de meias e, em 2001, inaugurou uma fábrica de cuecas em Araraquara (SP). A Lupo passou a fabricar cuecas de grifes como Speedo, Red Nose, Zoomp, Forum, X-Games e Cavaleira e as vende nas 140 lojas da marca e nos 30 mil pontos espalhados pelo Brasil.

A Zorba, outra marca tradicional, aposta na continuidade da expansão do consumo doméstico, que cresce de 10% a 15% ao ano. A empresa tem investido em tecnologia e novos materiais, como o modal, a microfibras e a fibra de bambu.

A concorrente Mash investiu cerca de R\$ 2 milhões no aumento de 70% da capacidade de produção de sua fábrica em 2007. Para atrair e reter compradores, a Mash trabalha na diversificação e inovação, com mais de 90 tipos de cuecas.

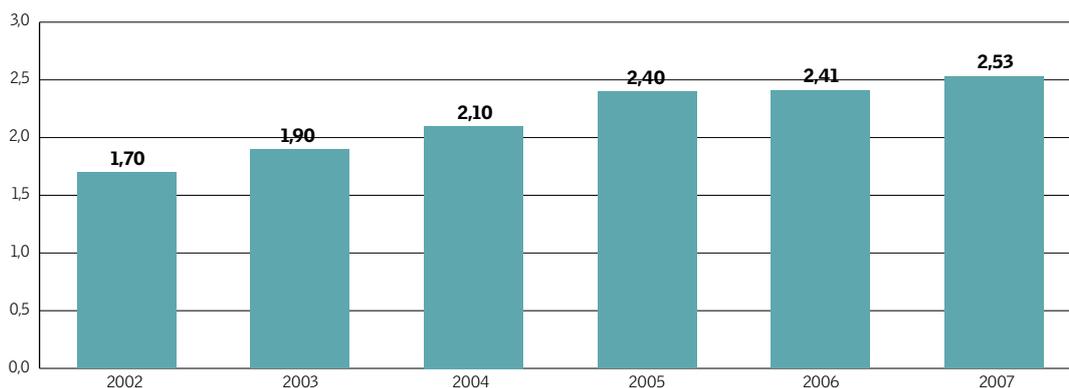
### Moda infantil

O setor de moda infantil é responsável por 15% do mercado de vestuário no Brasil e tem apresentado crescimento médio de 6% nos últimos anos. No Brasil, é produzido aproximadamente 1 bilhão de peças de vestuário infantil anualmente, e as confecções para meninas representam 70% do total de peças vendidas.

Em 2007, o faturamento do setor foi de US\$ 2,53 bilhões. Veja a sua evolução no Gráfico 7.

## Evolução do faturamento do subsegmento de moda infantil

G7 Em US\$ bilhões



Fonte: Abravest.

A indústria de moda infantil movimenta-se para que a grife tenha cada vez mais peso na hora da compra, principalmente diante da constatação de que a escolha dos itens está cada dia mais nas mãos dos pequenos consumidores – influenciados, em grande parte, pela publicidade. Tal mudança de comportamento tem estimulado a indústria a avançar no varejo, por meio de lojas-conceito.

A Brandili Têxtil, indústria catarinense de moda infantil, com 45 anos, abriu sua primeira loja-conceito em 2009, no Shopping Ibirapuera, em São Paulo, com um investimento de R\$ 400 mil. O objetivo da empresa com o empreendimento é conhecer o comportamento de compra dos clientes e testar novos produtos.

O parque fabril da Brandili está localizado em Apiúna (SC), de onde saem, por ano, 500 milhões de peças. Com a primeira loja, a Brandili vai poder atender, sem intermediários, o público que consome sua grife: com idade entre 1 e 10 anos e da classe B.

A Tip Top – uma das maiores fabricantes brasileiras de roupas de bebê, no mercado há quase 60 anos – também sempre vislumbrou a entrada no varejo para alavancar a marca. A empresa, fundada em 1936, detém, além da Tip Top, as marcas Quatí (infantil) e Las Olas (linha de praia para adultos). Em março de 2008, abriu uma loja própria no Bourbon Shopping, em São Paulo. No mesmo ano, em setembro, a Tip Top iniciou a expansão via franquias, com um ponto no Shopping Ibirapuera, em São Paulo. Em 2009, a marca vai chegar a 22 lojas (duas próprias). As próximas franquias se-

riam abertas em shoppings de Brasília, Salvador e São Paulo, além de uma boutique, em Copacabana, no Rio de Janeiro, ainda em 2009. O objetivo da empresa é atingir 100 lojas até 2014.

Na mesma linha, a Pampilli, de Franca (SP), que faz calçados para meninas, também já inaugurou três lojas entre 2008 e 2009. A estratégia da empresa é não apenas aumentar a visibilidade, mas testar a entrada da marca no segmento de vestuário, pois pretende ser uma grife completa de moda para meninas.

A operação de franquias das marcas do grupo Marisol começou em 2001. A maior rede atualmente é a de lojas com a bandeira Lilica & Tigor, que somam 156, no Brasil. A linha feminina infantil Lilica Ripilica também possui lojas no exterior. A de maior prestígio está na Via de La Spiga, em Milão, e foi aberta em 2006. Há ainda boutiques na Guatemala, Espanha e Portugal. Com a bandeira Lilica & Tigor, há 13 lojas internacionais, distribuídas no Líbano, Peru, Chile, Colômbia e Bolívia.

### Roupas íntimas

Outro dos subsegmentos de vestuários que mais crescem é o de roupas íntimas. Tal expansão vem sendo movida por uma constante evolução tecnológica, que envolve também o desenvolvimento de design. O objetivo é oferecer produtos bonitos e confortáveis, que não prejudicam a circulação nem impedem a respiração da pele.

Os novos modelos tentam acomodar barriga, abdome, costas e culote, e os sutiãs ainda vem com alças destacáveis, que se adaptam a vários tipos de decotes.

Com faturamento de R\$ 4,6 bilhões em 2008, o subsegmento fabrica produtos como meia-calça, calcinhas, cintas, fio-dental, sutiãs, cuecas, pijamas, camisolas e peças modeladoras, entre outros.

As grandes redes de roupa íntima, como Mylady, DeMillus, apostam fundamentalmente no mercado interno para aumentar o seu faturamento. Para tanto, elas investem principalmente em vendas diretas, por catálogo ou pela internet, além da abertura de lojas próprias e de lançamentos de produtos para novos segmentos.

Na DeMillus, a grande aposta é a venda direta, com uma extensa rede de vendedoras espalhadas por todo o País. Voltada para os tamanhos mais tradicionais, a DeMillus tinha a expectativa de fechar 2009 com faturamento de R\$ 330 milhões, ante os R\$ 299 milhões de 2008, quando vendeu 27 milhões de peças.

Para escoar essa produção, a DeMillus, que já tem 70% de suas vendas com vendedores diretos – 110 mil ao todo –, pretendia arregimentar mais 11 mil representantes até o fim de 2009. Em 2008, a empresa realizou investimentos de R\$ 2 milhões entre mídia e promoções dirigidas aos revendedores, além de premiar quem indica uma nova vendedora.

Com 25 anos de mercado, a Mylady vai focar seus produtos em tamanhos maiores e em modagostante e pós-parto. A expectativa da empresa era crescer 35% em 2009. Para tanto, está reforçando o trabalho nos tamanhos maiores, que é um mercado abandonado pelo varejo. Outro ponto forte da empresa são as cintas modeladoras e produtos que reduzem o manequim. O objetivo da marca é buscar os públicos A e B.

A Mylady faz investimentos em comércio eletrônico. A pretensão da empresa também é ampliar a participação das vendas diretas em seu faturamento.

### Moda esportiva

O mercado de moda esportiva é um segmento dentro do setor têxtil que vem apresentando grande destaque nos últimos anos. São várias as razões para explicar o fato de as pessoas comprarem mais e mais artigos de esporte, que vão de roupas, passando por calçados até chegar a acessórios para diversas modalidades.

O primeiro aspecto diz respeito à questão saúde. Mais e mais as pessoas se conscientizam da necessidade da prática do esporte como um fator

de melhora das condições de bem-estar. Com o aumento da prática da atividade física, cresce a procura por um tênis adequado, por exemplo.

Esse avanço do segmento também está ligado à estabilidade econômica do País, ou seja, está relacionado ao poder de compra dos brasileiros. Além disso, outro ponto é o desenvolvimento do varejo. Com o incremento da renda, as lojas especializadas estão investindo em pontos de venda maiores e mais agradáveis para escolher o produto esportivo ideal. Em épocas de Copa do Mundo (como em 2010) e de Olimpíadas, as vendas ganham um combustível a mais.

Mas o que incrementa mesmo o mercado de moda esportiva é o fato de que são artigos feitos não necessariamente para serem usados na prática de algum esporte e sim para proporcionar um estilo mais leve e confortável. O investimento em produtos *lifestyle* (como são chamados esses produtos) deve ser incorporado por todo o segmento.

Outro mercado de expressão é o *running*, que tem se tornado muito atrativo nos últimos anos. Com 4 milhões de praticantes no Brasil, ele cresce 30% ao ano e já movimenta cerca de R\$ 4 bilhões. Concorrendo nesse mercado estão gigantes globais como Nike, Adidas, Asics, Fila, Diadora, Mizuno, Kappa, Lotto e Umbro, entre outras, e as brasileiras Olympikus e Penalty, por exemplo.

### Lupo

Uma das empresas emergentes nesse subsegmento é a tradicional Lupo. A companhia comemora a alta de 22% no faturamento de janeiro a junho de 2009, colocando no mercado uma nova linha de produtos: a de material esportivo para futebol. Além de camisas, foram lançados calções, meias, bolsas, entre outros artigos.

O primeiro contrato para o fornecimento de material foi fechado com o Náutico, clube de futebol do Recife (PE). O próximo deve ser com o Vitória, da Bahia. Fora isso, a empresa já patrocina outras 25 equipes esportivas, incluindo times de basquete. A companhia está em negociação com a Sociedade Esportiva Palmeiras, para possivelmente patrocinar a equipe de basquete do clube paulistano.

Com os novos produtos, a Lupo, que até pouco tempo só trabalhava com meias e cuecas (há quatro anos, o portfólio cresceu com o lançamento da linha de lingerie), esperava ver seu faturamento aumentar 20% em 2009, de R\$ 385 milhões em 2008 para R\$ 450 milhões.

### Padronização das medidas

A partir de 2010, começa a sair de cena um dos maiores empecilhos que os brasileiros enfrentam na hora de comprar roupas: a grande variedade de tamanhos das peças – que, para um mesmo manequim, podem mudar de acordo com os padrões internos de cada fabricante.

Após anos de intenso debate, as entidades ligadas ao setor finalmente colocaram em marcha um processo de padronização das medidas do vestuário nacional, com benefícios para consumidores e para a própria indústria. Em 2008, esse trabalho ganhou força com a aprovação da norma técnica para o setor de meias, a NBR 15.525, que está sendo incorporada voluntariamente pelas indústrias associadas desde janeiro de 2009.

Estão disponíveis para consulta pública desde 1º de julho de 2009 as primeiras medidas-padrão do guarda-roupa infantil brasileiro. Uma vez aprovadas, irão compor uma nova norma nos arquivos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Posteriormente, serão padronizadas as roupas masculinas e femininas.

Para a Associação Brasileira do Vestuário (Abravest), o setor deverá estar padronizado até 2015 e a medida será feita gradualmente, pois é preciso tempo para que se consumam as peças já

disponíveis no mercado. O primeiro passo nesse sentido foi dado em outubro de 2007, com a padronização das medidas de meias, já adotada por parte do mercado.

A padronização é feita a partir de um levantamento de tabelas de medidas usadas no mercado. A ideia é trabalhar com os números dos fabricantes: cada um traz suas tabelas, que são comparadas para se chegar a medidas comuns a todos. Com a padronização, vai ser mais fácil escolher uma roupa sem errar e sem a necessidade de experimentar diversos tamanhos de um mesmo modelo.

O vestuário infantil sofrerá uma mudança de foco: as roupas não serão mais catalogadas por idade – o número 6 para 6 anos, por exemplo –, mas por tamanho. Assim, um mesmo número passará a englobar clientes mirins de idades diferentes – desde que todos possuam as mesmas medidas.

A adoção das novas normas não será obrigatória. As confecções que não seguirem as medidas-padrão não receberão multa. Mas quem obedecer ao modelo poderá agregar um selo a seus produtos. Aferido pela Abravest, o selo indicará a conformidade de determinada peça aos padrões. O marketing da estampa e as vantagens do novo sistema devem levar os lojistas a solicitar aos fornecedores estoques dentro das novas normas, aposta a entidade.

# Comércio exterior

A indústria têxtil e de confecções brasileira é historicamente voltada para o mercado interno. Trata-se, efetivamente, de um produtor-consumidor. Apesar de ser o sexto maior produtor mundial, responsável por 2,5% da produção global, ocupa apenas o 46º lugar entre os maiores exportadores.

No ranking mundial da produção de têxteis, a liderança cabe à China, que respondia em 2006 por 43,4% da produção mundial, segundo dados divulgados pela Abit/Iemi. Muito distante na classificação, com 7,9%, os Estados Unidos se posicionavam na segunda colocação, seguida por Índia (7,1%), Paquistão (6,1%) e Taiwan, conforme indica a Tabela 22.

Na produção de confeccionados, o Brasil também ocupou a sexta posição mundial em 2006, quando produziu 1,1 milhão de toneladas, equivalentes a 2,8% da produção total. A liderança, mais uma vez, coube à China (com 43,4%, mesma participação de têxteis), seguida por Índia (6,3%), Paquistão (3,7%), México (3,3%) e Turquia (3,1%), conforme exposto na Tabela 23. A Itália é o único país tradicional dito mais desenvolvido a possuir posição de destaque nessa lista.

Os países ricos começam a aparecer com maior destaque no cenário têxtil quando se tratam dos exportadores. O líder nesse ranking, mais uma vez, é a China, com receitas de US\$ 144 bilhões em 2006 e participação de 27,2% no mercado global. Após a China, Hong Kong aparece na segunda colocação, mas com uma participação bem distante da líder: 8%, decorrentes de vendas de US\$ 42,3 bilhões, segundo dados divulgados pela Abit/Iemi.

A Itália, grande produtora de confeccionados,

## T22 Ranking mundial de produção de têxteis - 2006

Colocação	País	Em mil ton.	Part. %
1º	China/Hong Kong	29.557	43,4
2º	Estados Unidos	5.411	7,9
3º	Índia	4.814	7,1
4º	Paquistão	4.154	6,1
5º	Taiwan	1.853	2,7
6º	<b>Brasil</b>	<b>1.732</b>	<b>2,5</b>
7º	Indonésia	1.347	2,0
8º	Coreia do Sul	1.322	1,9
9º	Turquia	1.291	1,9
10º	Tailândia	1.120	1,6
11º	México	920	1,4
12º	Itália	761	1,1
13º	Malásia	570	0,8
14º	Bangladesh	547	0,8
15º	Alemanha	509	0,7
Subtotal		55.907	82,1
Outros		12.161	17,9
<b>Total</b>		<b>68.068</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Abit/Iemi. Elaboração: Bradesco.

estava posicionada na terceira colocação em 2006, com participação de 6,5%, e junto com Alemanha (5,7%), Índia (3,7%), Turquia (3,7%), Estados Unidos (3,3%), França (3%), Bélgica (2,8%) e Coreia do Sul (2,3%) forma a lista dos dez maiores exportadores globais. O Brasil, com uma participação de apenas 0,3% e vendas de US\$ 1,598 bilhão, é apenas o 46º exportador mundial, conforme pode ser observado na Tabela 24.

### T23 Ranking mundial de produção de confeccionados - 2006

Colocação	País	Em mil ton.	Part. %
1º	China/Hong Kong	16.735	43,5
2º	Índia	2.432	6,3
3º	Paquistão	1.444	3,7
4º	México	1.270	3,3
5º	Turquia	1.179	3,1
6º	<b>Brasil</b>	<b>1.065</b>	<b>2,8</b>
7º	Coreia do Sul	905	2,4
8º	Itália	879	2,3
9º	Taiwan	811	2,1
10º	Indonésia	704	1,8
11º	Polônia	689	1,8
12º	Romênia	684	1,8
13º	Tailândia	678	1,8
14º	Malásia	656	1,7
15º	Canadá	535	1,4
Outros		7844	20,4
<b>Total</b>		<b>38.510</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Abit/Lemi. Elaboração: Bradesco.

### T24 Principais países exportadores do setor - 2006

Colocação	País	Em US\$ milhões	Part. %
1º	China	144.071	27,2
2º	Hong Kong	42.301	8,0
3º	Itália	34.713	6,5
4º	Alemanha	29.969	5,7
5º	Índia	19.521	3,7
6º	Turquia	19.475	3,7
7º	Estados Unidos	17.541	3,3
8º	França	15.947	3,0
9º	Bélgica	15.016	2,8
10º	Coreia do Sul	12.292	2,3
11º	Paquistão	11.375	2,1
12º	Países Baixos	11.345	2,1
13º	Taiwan	11.156	2,1
14º	Reino Unido	10.579	2,0
15º	Indonésia	9.305	1,8
46º	<b>Brasil</b>	<b>1.598</b>	<b>0,3</b>
Outros		123.799	23,4
<b>Total</b>		<b>530.004</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Abit/Lemi. Elaboração: Bradesco.

Essa participação ínfima reflete-se no saldo da balança comercial brasileira. Nos últimos anos, apenas entre 2001 e 2005 registrou-se resultado positivo na balança do setor. E o saldo negativo vem crescendo desde 2006. Naquele ano, o País registrou exportações de US\$ 2,108 bilhões para importações de US\$ 2,142 bilhões, com déficit de US\$ 33,3 milhões. Em 2007, esse déficit evoluiu para US\$ 646 milhões, atingiu US\$ 1,406 bilhão em 2008 e até setembro de 2009 já era de US\$ 1,185 bilhão, conforme pode ser observado na Tabela 25.

#### Concorrência chinesa

Um aspecto a ser destacado é a ampliação da concorrência chinesa tanto no mercado doméstico como nos principais mercados de destino dos produtos brasileiros. De 2004 a 2009, a participação das importações de tecidos no consumo doméstico subiu de 6% para 10%, de malhas subiu de 1% para 8% e de vestuário (não inclui meias) passou de 2% para 3,3%. Em sentido contrário, a participação das exportações de tecidos na produção nacional caiu de 5% para 3% e de vestuário diminuiu de 2% para 0,5%.

Na linha lar, a participação de importados subiu de 2,4% para 10% e as exportações caíram de 22% para 14%. Em resumo, a produção industrial do setor foi afetada pelo menor dinamismo da demanda doméstica por têxteis e pela ampliação da concorrência chinesa.

Para os próximos meses e anos, a perspectiva é de retomada do ritmo de crescimento do setor, impulsionado basicamente pela demanda doméstica, alicerçada na melhora do emprego. A contribuição do mercado externo deverá ser menos expressiva, tendo em vista os sinais da lenta recuperação da demanda norte-americana e argentina e da concorrência chinesa nesses mercados.

## Exportações

Uma das razões da participação pequena no mercado internacional é o grande mercado consumidor doméstico, o que não é propriamente um problema. Contribuem também para a performance brasileira problemas já crônicos como o câmbio desfavorável e questões estruturais, que retiram a competitividade do produto brasileiro fora do País.

Apesar de sua participação pequena no cenário

T25

## Balança comercial de têxteis e confeccionados

Ano	Exportação		Importação		Saldo	
	(em US\$ mil FOB)	(em toneladas)	(em US\$ mil FOB)	(em toneladas)	(em US\$ mil FOB)	(em toneladas)
1996	1.291.608	283.118	2.322.234	814.749	-1.030.625	-531.630
1997	1.267.016	292.073	2.350.276	822.883	-1.083.260	-530.810
1998	1.112.858	268.662	1.922.406	641.668	-809.548	-373.007
1999	1.009.891	268.939	1.442.950	613.170	-433.059	-344.231
2000	1.223.774	338.872	1.606.674	740.114	-382.900	-401.243
2001	1.309.542	455.511	1.232.814	457.200	76.727	-1.689
2002	1.189.838	438.642	1.034.203	431.703	155.635	6.940
2003	1.665.789	630.138	1.061.856	496.589	603.933	133.550
2004	2.094.927	787.435	1.422.960	641.943	671.967	145.492
2005	2.221.486	832.811	1.517.929	560.569	703.556	272.242
2006	2.108.688	736.689	2.142.082	748.578	-33.395	-11.889
2007	2.364.209	856.071	3.010.147	914.384	-645.938	-58.313
2008	2.425.005	911.641	3.831.807	990.881	-1.406.802	-79.240
2009*	1.294.245	532.841	2.480.026	637.271	-1.185.781	-104.430

Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados da Secex (Sistema AliceWeb). \* Dados até setembro.

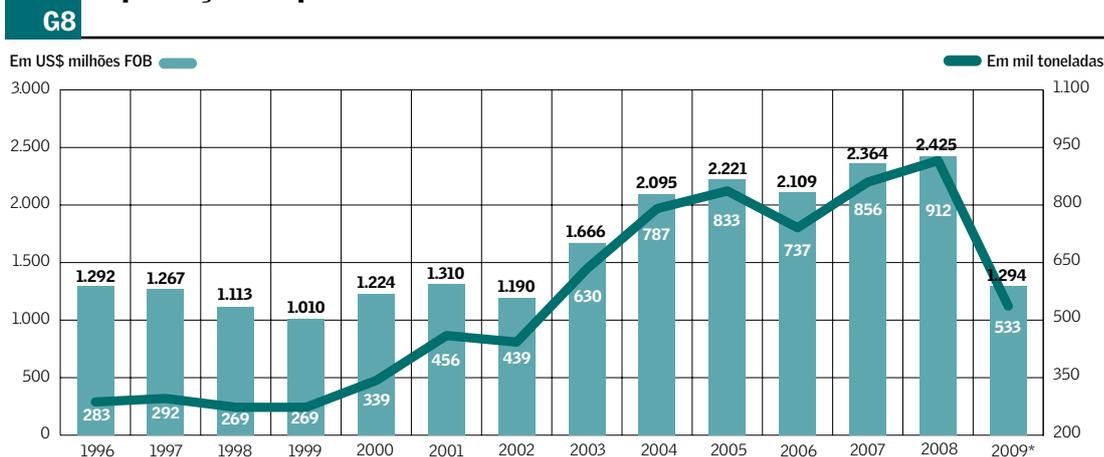
internacional, e a despeito dos déficits da balança comercial dos últimos anos, as exportações brasileiras de têxteis e de confeccionados vêm apresentando uma clara linha de evolução desde 1996, como indica a tabela anterior. Naquele ano, as exportações somavam 283 mil toneladas, para receitas de US\$ 1,29 bilhão. Em 2008, o volume físico já somava 912 mil toneladas e receitas de US\$ 2,425 bilhões. Veja mais detalhes no Gráfico 8.

## Principais produtos

Na composição das exportações brasileiras, os principais produtos em 2008 foram fibras têxteis, que representaram 35,6% das receitas do setor, seguidas pelas confecções (22,92%), outras manufaturas (18,78%) e tecidos (15,81%). Veja mais detalhes no Gráfico 9.

Em 2008, foram exportadas 627 mil toneladas de fibras têxteis, que resultaram em receitas

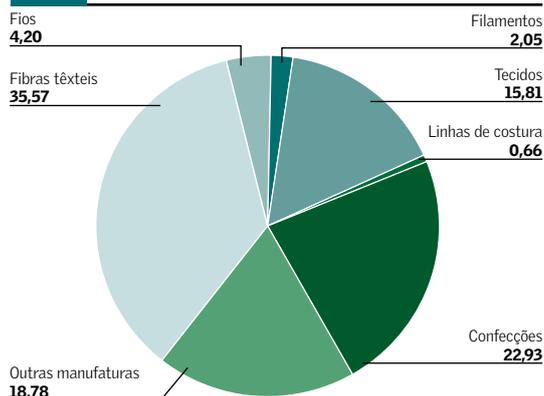
## G8 Exportação de produtos têxteis e confeccionados



Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados da Secex (Sistema AliceWeb). \* Dados até setembro.

### Composição das exportações de têxteis e confeccionados - 2008\*

G9 Em %



Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados da Abit (Área Internacional) e MDIC (Sistema ALICEWEB). \* Participação sobre o valor exportado.

de US\$ 862,5 milhões, crescimento de 25,3% em relação ao ano anterior. As confecções, por sua vez, geraram receitas de US\$ 556 milhões, ao passo que os tecidos geraram receitas de US\$ 383,5 milhões em 2008. Veja mais informações na Tabela 26.

#### Estados exportadores

Por estados exportadores, a liderança em 2008 coube a São Paulo, que registrou exportações de US\$ 515,5 milhões, sendo seguido por Mato Grosso (US\$ 430,7 milhões), Bahia (US\$ 293,5 milhões) e Santa Catarina (US\$ 262,7 milhões).

O setor têxtil em Mato Grosso tem registrado crescimento expressivo nos últimos anos, com uma taxa que oscila entre 15% e 20% anualmente. Em torno de 30% das confecções mato-grossenses produzem para abastecer a demanda em outros estados brasileiros.

Na Bahia, o crescimento do setor têxtil também tem sido expressivo. Ambos os estados destacam-se na produção de algodão e têm nas fibras o seu principal produto têxtil de exportação. Sobre a produção têxtil de Santa Catarina, veja mais detalhes no tópico "Polos de Produção". A Tabela 27 traz o valor exportado pelos principais estados.

### Exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por estado - 2008

Estado	Em US\$ FOB
São Paulo	517.507.855
Mato Grosso	430.689.250
Bahia	293.547.651
Santa Catarina	262.736.147
Rio Grande do Sul	175.328.941
Minas Gerais	168.458.967
Paraná	156.954.795
Ceará	116.139.670
Paraíba	112.940.764
Rio de Janeiro	45.777.389
Outros estados	144.923.330
<b>Total geral</b>	<b>2.425.004.759</b>

Fontes: AliceWeb/MDIC/Abit.

### Exportações de têxteis e confeccionados por produto

T26

Produto/ano	2007		2008		2009*	
	(em US\$ mil FOB)	(em toneladas)	(em US\$ mil FOB)	(em toneladas)	(em US\$ mil FOB)	(em toneladas)
Fibras têxteis	688.572	530.962	862.475	626.985	503.270	380.150
Fios	124.125	31.885	101.876	21.426	56.528	13.044
Filamentos	50.206	9.885	49.675	8.916	25.379	5.072
Tecidos	427.847	74.657	383.457	55.156	170.960	24.188
Linhas de costura	16.229	1.441	15.987	1.188	9.250	745
Confeccções	631.818	70.988	556.155	58.020	286.859	30.763
Outras manufaturas	425.412	136.252	455.379	139.949	241.999	78.879
<b>Total</b>	<b>2.364.209</b>	<b>856.071</b>	<b>2.425.005</b>	<b>911.641</b>	<b>1.294.245</b>	<b>532.841</b>

Fontes: Abit (Área Internacional), MDIC (Sistema ALICEWEB) e Conteúdo Setorial. \* Dados até setembro.

### Principais destinos

Os principais países de destino das exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados são examinados na Tabela 28.

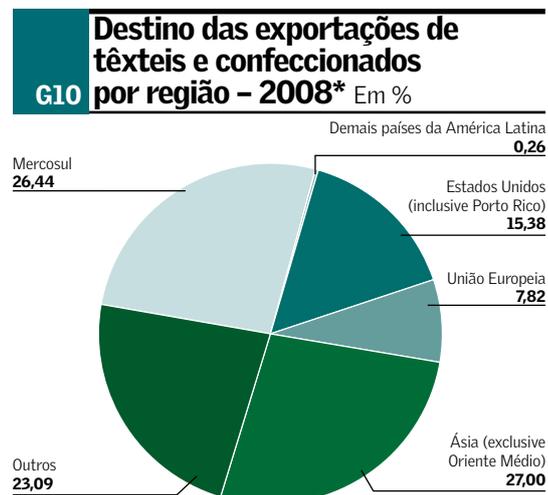
Na análise por blocos econômicos destacam-se as participações do Mercosul, União Europeia, China e Estados Unidos, face à importância desses mercados para o comércio externo brasileiro desses artigos. Veja mais detalhes no Gráfico 10.

A Argentina é o principal destino das exportações brasileiras, tendo respondido, em 2008, por 21,44% do total. Em segundo lugar, vêm os Estados Unidos, com 15,35%.

### Principais competidores

Como visto, o Brasil tem como principal produto têxtil exportado as fibras, que responderam por 36% da pauta de têxteis em 2008 (em valor) e, até setembro de 2009, representavam 39%. A participação das confecções, produto de maior valor agregado, foi de 23% e 22% nos mesmos períodos, respectivamente. A Tabela 29 mostra os principais exportadores de produtos têxteis em 2006.

Embora no cômputo geral a colocação brasileira no mercado seja a 46ª posição, se levarmos em consideração apenas os confeccionados, o País



Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados da Abit (Área Internacional) e MDIC (Sistema ALICEWEB). \* Participação sobre o valor exportado.

cai para a 69ª colocação. Detém apenas 0,1% desse segmento, também liderado pela China. Verificam-se ainda participações importantes de países desenvolvidos como Itália (6% das exportações mundiais), Alemanha (4,3%), França (2,8%) e Holanda (1,9%). Veja mais detalhes na Tabela 30.

T28

### Principais destinos das exportações de têxteis e confeccionados – 2008

Destino	Posição	Em US\$ FOB	Part.%	Em toneladas
Argentina	1º	519.934.080	21,44	116.406
Estados Unidos	2º	372.214.262	15,35	104.997
Paquistão	3º	150.852.906	6,22	113.887
Indonésia	4º	121.089.509	4,99	91.719
Coreia do Sul	5º	101.983.668	4,21	78.546
México	6º	90.060.702	3,71	17.616
Chile	7º	66.217.445	2,73	13.362
Japão	8º	65.875.760	2,72	32.033
Paraguai	9º	65.800.030	2,71	10.551
Venezuela	10º	61.629.474	2,54	12.946
Colômbia	11º	56.864.970	2,34	10.299
Uruguai	12º	55.498.941	2,29	10.595
China	13º	53.653.557	2,21	44.258
Tailândia	14º	47.641.807	1,96	35.019
Suíça	15º	47.220.594	1,95	31.292
<b>Outros</b>		<b>548.467.054</b>	<b>22,62</b>	<b>188.113</b>
<b>Total</b>		<b>2.425.004.759</b>	<b>100,00</b>	<b>911.641</b>

Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados da Abit (Área Internacional) e MDIC (Sistema ALICEWEB).

## T29 Principais países exportadores de têxteis - 2006

Colocação	País	Em US\$ milhões	Part.%
1º	China	48.683	22,3
2º	Alemanha	16.600	7,6
3º	Itália	16.142	7,4
4º	Hong Kong	13.910	6,4
5º	Estados Unidos	12.665	5,8
6º	Coreia do Sul	10.110	4,6
7º	Taiwan	9.763	4,5
8º	Índia	9.330	4,3
9º	Bélgica	8.174	3,7
10º	Turquia	7.593	3,5
11º	Paquistão	7.469	3,4
12º	França	7.357	3,4
13º	Japão	6.934	3,2
14º	Reino Unido	5.710	2,6
15º	Países Baixos	5.441	2,5
28º	<b>Brasil</b>	<b>1.325</b>	<b>0,6</b>
Outros		31.388	14,4
<b>Total</b>		<b>218.594</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Abit/Iemi. Elaboração: Bradesco.

## T30 Principais países exportadores de confeccionados - 2006

Colocação	País	Em US\$ milhões	Part.%
1º	China	95.388	30,6
2º	Hong Kong	28.391	9,1
3º	Itália	18.571	6,0
4º	Alemanha	13.369	4,3
5º	Turquia	11.882	3,8
6º	Índia	10.192	3,3
7º	França	8.590	2,8
8º	Bangladesh	7.751	2,5
9º	Bélgica	6.842	2,2
10º	México	6.325	2,0
11º	Países Baixos	5.904	1,9
12º	Indonésia	5.699	1,8
13º	Estados Unidos	4.876	1,6
14º	Reino Unido	4.869	1,6
15º	Vietnã	4.838	1,6
69º	<b>Brasil</b>	<b>273</b>	<b>0,1</b>
Outros		77.651	24,9
<b>Total</b>		<b>311.410</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Abit/Iemi. Elaboração: Bradesco.

## Promoção às exportações

### Proex

Empresas com faturamento anual de até R\$ 60 milhões poderão contratar financiamento do Proex (Programa de Financiamento às Exportações) para fabricação de mercadorias destinadas à exportação, o chamado crédito pré-embarque, antiga reivindicação dos empresários.

O percentual máximo admitido para fins de financiamento é de 100% do valor previsto no contrato comercial ou na fatura pró-forma com a expressa concordância do importador, excluídos a comissão de agentes e eventuais pré-pagamentos, conforme versa a Resolução Camex nº 45, de 26/8/2009.

O Banco do Brasil serve de agente para essas operações de crédito, que podem ter prazo de até seis meses - no fim dos quais o exportador pode obter um financiamento pós-embarque, transferindo o crédito ao cliente no exterior. O Proex destina 10% de seu orçamento, US\$ 130 milhões, para essa linha.

### ApexBrasil

Em parceria com a Abest (Associação Brasileira de Estilistas), a ApexBrasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) desenvolveu um Projeto Setorial Integrado para Internacionalização da Moda Brasileira, que visa aumentar as exportações de confecções brasileiras e divulgar a moda nacional no exterior.

São os setores de calçados, acessórios, bolsas, moda feminina e masculina e moda praia. Os mercados-alvo são África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Canadá, Catar, China, Cingapura, Emirados Árabes Unidos, Espanha, Estados Unidos, França, Grécia, Índia, Itália, Israel, Japão, Kuwait, Líbano, México, Portugal, Reino Unido e Suíça.

### Texbrasil

O Programa Texbrasil abrange diversas ações de promoção e capacitação, destacando-se a participação em feiras e eventos internacionais, a vinda de compradores e formadores de opinião internacionais ao Brasil e a realização de seminários e palestras para empresários e profissionais da cadeia têxtil e de confecções.

Os produtos voltados para o mercado externo são moda praia, moda masculina e feminina, jeans, moda íntima, *streetwear*, moda infantil, cama, mesa e banho. Os mercados-alvo são África do Sul,

Alemanha, Angola, Argentina Austrália, Bélgica, Canadá, Chile, China, Colômbia, Coreia do Sul, Costa Rica, Emirados Árabes, Espanha, Estados Unidos, França, Indonésia, Índia, Itália, Japão, Malásia, México, Peru, Portugal, Reino Unido, República Dominicana, Rússia e Venezuela.

### Perfil dos exportadores

A Texbrasil fez um levantamento sobre os principais exportadores de têxteis brasileiros (699 empresas que exportaram mais de US\$ 10 mil em 2007) e traçou o seu perfil.

Das companhias, 24% atuam no mercado de moda feminina e masculina, 19% no de moda praia, 12% em lingerie e *underwear*, 18% são da indústria têxtil, 10% de moda infantil e o restante de *fitness*, *sportwear* e *surfwear*. Com relação à região dos participantes, 66% estão na região Sudeste, 24% na Sul, 9% na Norte e Nordeste e 1% na Centro-Oeste.

A capacitação também foi tema levantado pela pesquisa do Texbrasil. De acordo com os entrevistados, a grande maioria (64%) afirma ter interesse em fazer um treinamento para capacitar a empresa em comércio exterior. Com relação aos assuntos abordados por esses treinamentos, o tema Gestão em Comércio Exterior (logística, impostos, financiamento, precificação etc.) aparece em primeiro lugar, com 56% das escolhas, seguido de Mercado (prospecção de novos clientes, comportamento do mercado, como fazer o primeiro contato etc.), com 19%.

São vários os entraves para a exportação no setor têxtil e de confecção brasileiro. Com relação ao ambiente competitivo, as principais dificuldades

apontadas pelos entrevistados são a baixa taxa de câmbio (69%), alta carga tributária brasileira (43%) e burocracia tributária (29%). Quando questionados sobre as dificuldades de acesso aos mercados externos, os profissionais indicaram itens como: a dificuldade de estruturar canais de comercialização nos outros países (41%), burocracia alfandegária (37%), tarifas de importação elevadas (33%) e barreiras tarifárias dos países (22%).

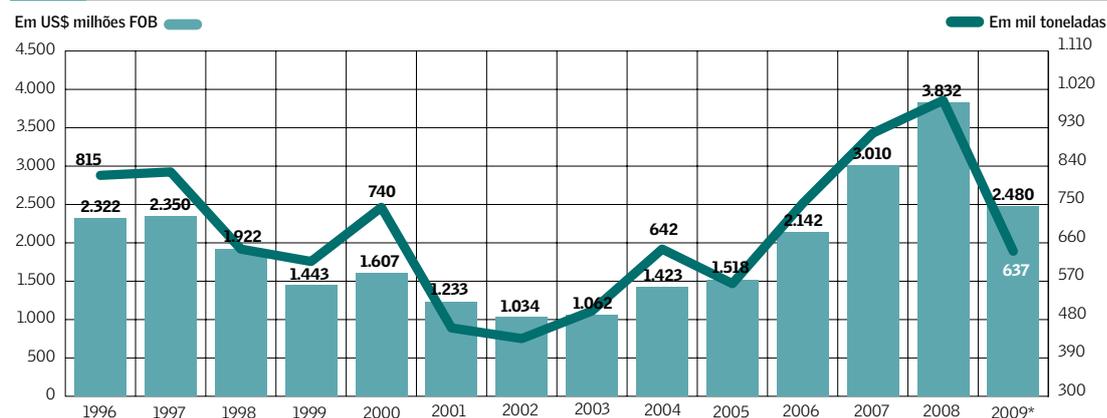
Com relação à cultura da empresa para exportação, 43% dos entrevistados acham que ela irá assumir importância cada vez maior na estratégia da companhia; 37% informaram que só exportam quando há procura externa; e 20% acreditam que a estratégia de comercializar produtos no exterior é parte fundamental do negócio.

A forma de comercialização dos produtos foi outro item levantado pela pesquisa. Em torno de 95% das empresas realizam venda direta para as lojas ou por meio de representação e distribuidores no país de destino, enquanto apenas 5% a fazem por meio de *trading companies* baseadas no Brasil.

## Importações

Desde 2002, as importações brasileiras vêm apresentando trajetória de crescimento. Naquele ano, foram de US\$ 1,034 bilhão para o volume de 432 mil toneladas. Em 2008, as importações foram de US\$ 3,8 bilhões para 990 mil toneladas. No acumulado até setembro de 2009, as importações somavam US\$ 2,5 bilhões, com 637 mil toneladas, conforme mostra o Gráfico 11.

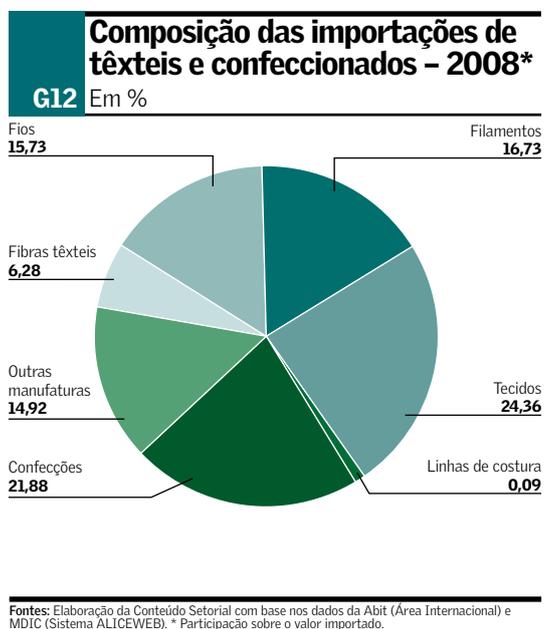
### G11 Importação de produtos têxteis e confeccionados



Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados da Secex (Sistema AliceWeb).  
\*Dados até setembro.

### Importação por tipo de produto

As fibras têxteis, que são os principais produtos exportados pelo Brasil (35,6%), são apenas o quinto em termos de importações, com 6,3%. Os tecidos foram os principais produtos importados pelo Brasil em 2008, com volume de 257,6 mil toneladas e valor de US\$ 933,4 milhões. O Gráfico 12 traz a composição das importações.



As confeccções representaram importações de US\$ 838,5 milhões (volume de 83,3 mil toneladas) e foram o segundo produto mais importante na pauta de importações brasileiras em 2008, seguidas pelos filamentos (importações de US\$ 641 milhões) e

fios (importações de US\$ 602,7 milhões). Veja mais detalhes na Tabela 31.

O estado de São Paulo, além de ser um importante exportador de produtos têxteis e confeccionados, também é um grande importador, chegando ao total de US\$ 940,2 milhões em 2008, valor superior ao exportado no mesmo ano. Veja mais detalhes na Tabela 32.

### Origem das importações

Quase três quartos dos produtos têxteis importados pelo Brasil são provenientes da Ásia (72,24%). China, Índia e Indonésia representam, somadas, 55% do total de têxteis trazido para o Brasil. Veja mais detalhes na Tabela 33.

### Importações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por estado – 2008

T32

Estado	Em US\$ FOB
São Paulo	940.168.587
Santa Catarina	86.743.911
Espírito Santo	633.759.150
Mato Grosso do Sul	267.084.741
Rio de Janeiro	214.353.123
Minas Gerais	170.613.417
Rio Grande do Sul	161.887.517
Ceará	136.614.807
Paraná	99.229.647
Paraíba	92.364.175
Outros estados	248.292.597
<b>Total geral</b>	<b>3.831.806.872</b>

Fontes: AliceWeb/MDIC/Abit.

T31

### Importações de têxteis e confeccionados por produto

Produto/ano	2007		2008		2009*	
	(em US\$ mil FOB)	(em toneladas)	(em US\$ mil FOB)	(em toneladas)	(em US\$ mil FOB)	(em toneladas)
Fibras têxteis	274.694	169.870	240.544	127.661	117.842	64.876
Fios	490.785	176.593	602.731	206.017	402.927	143.984
Filamentos	569.162	240.238	641.151	257.554	380.256	174.125
Tecidos	648.699	158.336	933.478	200.433	573.085	127.066
Linhas de costura	4.210	1.163	3.628	432	2.091	256
Confeccções	579.022	71.948	838.453	83.262	679.642	61.232
Outras manufaturas	443.575	96.236	571.822	115.522	324.182	65.732
<b>Total</b>	<b>3.010.147</b>	<b>914.384</b>	<b>3.831.807</b>	<b>990.881</b>	<b>2.480.026</b>	<b>637.271</b>

Fontes: Abit (Área Internacional), MDIC (Sistema ALICEWEB) e Conteúdo Setorial. \* Dados até setembro.

### T33 Principais origens das importações de têxteis e confeccionados - 2008

Destino	Posição	Em US\$ FOB	Part. %	Em toneladas
China	1º	1.404.023.687	36,64	312.762
Índia	2º	441.978.238	11,53	168.526
Indonésia	3º	270.358.742	7,06	113.605
Estados Unidos	4º	210.590.007	5,50	44.429
Argentina	5º	196.017.430	5,12	46.668
Coreia do Sul	6º	147.211.160	3,84	45.717
Taiwan	7º	146.631.520	3,83	47.314
Tailândia	8º	99.885.472	2,61	35.639
Itália	9º	85.531.867	2,23	7.212
Alemanha	10º	76.781.927	2,00	7.495
Bangladesh	11º	52.475.414	1,37	22.577
Paquistão	12º	52.180.317	1,36	10.473
Espanha	13º	44.863.292	1,17	5.498
Paraguai	14º	42.423.309	1,11	13.211
Hong Kong	15º	40.859.472	1,07	7.846
<b>Outros</b>		<b>519.995.018</b>	<b>13,57</b>	<b>101.910</b>
<b>Total</b>		<b>3.831.806.872</b>	<b>100,00</b>	<b>990.881</b>

Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados da Abit (Área Internacional) e MDIC (Sistema ALICEWEB).

Por blocos, o segundo é a União Europeia, com destaque para os produtos da Itália, Alemanha e Espanha, por ordem de importância. Veja mais detalhes no Gráfico 13.

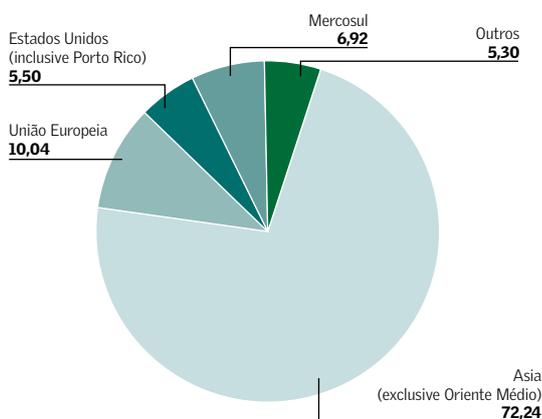
#### Principais mercados globais

No ranking dos principais países importadores do setor têxtil, com base em dados de 2006, a China aparece apenas na oitava colocação, com participação de 3,4%. Nesse quesito, a liderança pertence aos Estados Unidos, com importações de US\$ 106,5 bilhões (participação de 20,1%), seguidos pela Alemanha (7,5%), Hong Kong (6,2%) e Reino Unido (5,4%), conforme pode ser observado na Tabela 34. Nessa lista, o Brasil figura apenas na 43ª posição, com importações que representam 0,4% do total negociado no mercado internacional.

Entre os importadores de têxteis em geral, o Brasil aparece na 31ª colocação, um mercado que é liderado pelos Estados Unidos (11,6%) e China (8,1%). A China é importadora de produtos mais básicos da cadeia, daí a sua importância. Veja mais detalhes na Tabela 35.

No ranking de importadores de confeccionados,

#### G13 Origem das importações de têxteis e confeccionados por região - 2008\*



Fontes: Elaboração da Conteúdo Setorial com base nos dados da Abit (Área Internacional) e MDIC (Sistema ALICEWEB). \* Participação sobre a valor importado.

o país asiático praticamente sai da lista, na qual o Brasil tem uma tímida participação de 0,1%, conforme pode ser observado na Tabela 36.

**T34 Principais países importadores do setor - 2006**

Colocação	País	Em US\$ milhões	Part.%
1º	Estados Unidos	106.470	20,1
2º	Alemanha	39.958	7,5
3º	Hong Kong	32.827	6,2
4º	Japão	30.048	5,7
5º	Reino Unido	28.688	5,4
6º	França	25.898	4,9
7º	Itália	23.630	4,5
8º	China	18.082	3,4
9º	Espanha	15.418	2,9
10º	Bélgica	12.581	2,4
11º	Países Baixos	12.519	2,4
12º	Rússia	11.716	2,2
13º	Canadá	11.200	2,1
14º	México	8.468	1,6
15º	Coreia do Sul	7.652	1,4
43º	<b>Brasil</b>	<b>1.920</b>	<b>0,4</b>
Outros		142.927	27,0
<b>Total</b>		<b>530.004</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Abit/Iemi. Elaboração: Bradesco.

**T36 Principais países importadores de confeccionados - 2006**

Colocação	País	Em US\$ milhões	Part.%
1º	Estados Unidos	82.972	26,6
2º	Alemanha	26.218	8,4
3º	Japão	23.870	7,7
4º	Reino Unido	20.640	6,6
5º	Hong Kong	18.852	6,1
6º	França	17.782	5,7
7º	Itália	13.280	4,3
8º	Espanha	10.434	3,4
9º	Países Baixos	8.253	2,7
10º	Rússia	8.103	2,6
11º	Bélgica	7.746	2,5
12º	Canadá	6.818	2,2
13º	Suíça	4.654	1,5
14º	Áustria	4.596	1,5
15º	Coreia do Sul	3.744	1,2
51º	<b>Brasil</b>	<b>347</b>	<b>0,1</b>
Outros		53.100	17,1
<b>Total</b>		<b>311.410</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Abit/Iemi. Elaboração: Bradesco.

**T35 Principais países importadores de têxteis - 2006**

Colocação	País	Em US\$ milhões	Part.%
1º	Estados Unidos	23.498	10,7
2º	China	16.358	7,5
3º	Hong Kong	13.975	6,4
4º	Alemanha	13.741	6,3
5º	Itália	10.349	4,7
6º	França	8.115	3,7
7º	Reino Unido	8.049	3,7
8º	Japão	6.179	2,8
9º	México	5.951	2,7
10º	Espanha	4.984	2,3
11º	Bélgica	4.835	2,2
12º	Turquia	4.687	2,1
13º	Canadá	4.382	2,0
14º	Polônia	4.351	2,0
15º	Países Baixos	4.266	2,0
31º	<b>Brasil</b>	<b>1.573</b>	<b>0,7</b>
Outros		83.302	38,1
<b>Total</b>		<b>218.594</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Abit/Iemi. Elaboração: Bradesco.

## Acordos internacionais

O fim do acordo de restrição das exportações da China estimulou o varejo a importar mais. As compras externas dos produtos monitorados subiram expressivamente no primeiro trimestre de 2009 em relação a janeiro a março de 2008: 236% em camisas de malha, 260% em jaquetas, 286% em suéteres, 805% em veludo, 147% em seda.

As compras foram feitas já prevendo que não seriam barradas pelas cotas. Colaborou também o fato de que crise já estava afetando as exportações da China na Europa e nos Estados Unidos, que passaram a focar o esforço de vendas em países como o Brasil.

Com o fim do acordo, os varejistas estão solicitando ao governo brasileiro que retire a exigência de licenças de importação para os produtos envolvidos. Selado em 2006, o acordo entre Brasil e China limitou por meio de cotas o crescimento das exportações de 70 produtos,

agrupados em oito categorias, o equivalente a 60% do total do comércio têxtil entre os dois países na época. O acordo expirou em dezembro de 2008 e o setor privado brasileiro tentou repetidas vezes renegociá-lo, mas não houve receptividade dos chineses, que não renovaram o acordo com ninguém, nem com europeus, nem com americanos.

Sem conseguir restabelecer o acordo e sob pressão da indústria, o governo aprovou duas sobretaxas antidumping: fibras de viscose, em outubro de 2008, e fios de viscose, em março de 2009. As medidas foram tomadas sem considerar a decisão anunciada, mas nunca aplicada pelo Brasil de reconhecer a China como economia de mercado.

### Acordos bilaterais

A questão dos Acordos Internacionais Bilaterais tem dominado a agenda do setor no que tange aos acordos internacionais. Para os empresários, a pequena participação de 0,3% do volume de comércio internacional é explicada pela falta desses tipos de acordos.

Tendo em vista o iminente ou possível fracasso da Rodada de Doha, os agentes do setor consideram imprescindível que acordos bilaterais, setoriais ou multissetoriais sejam realizados. Hoje no mundo, existem mais de 300 acordos bilaterais notificados à OMC (Organização Mundial do Comércio). O Brasil só tem dois acordos (México/automotivo e Israel/vários setores, mas ainda não ratificado pelo Congresso Nacional), ambos sem expressão comercial para o setor têxtil.



# Perfis de empresas

Este bloco traz perfis das principais empresas com atuação no mercado de moda no Brasil. Contém informações como: breve histórico, composição acionária, estrutura, linhas de produtos, canais de distribuição, desempenho operacional e financeiro, investimentos, vendas pela internet, principais estratégias, entre outras.

# Cavalera

K2 Comércio e Confecção Ltda.

## Breve histórico

Criada, em 1995, por Alberto Hiar e pelo músico Igor Cavalera, baterista da banda Sepultura, a Cavalera destacou-se no cenário nacional ao tentar traduzir o universo da música e dos esportes por meio de suas irreverentes coleções de *streetwear*.

Ao longo de sua trajetória, a Cavalera contou com importantes nomes que atualmente compõem a elite da moda brasileira. Hoje sua equipe de estilo é formada por um grupo de jovens talentos da nova geração, com direção criativa de Alberto Hiar.

Apostando no poder da dupla “camiseta + calça jeans”, a Cavalera passou a investir também no segmento de *jeanswear*, adotando a camiseta como *outdoor* e o jeans como uniforme da marca.

## Estrutura

A empresa possui uma fábrica localizada em São Paulo, no bairro do Ipiranga, e conta com cerca de 380 funcionários, que se dividem na fábrica e nas lojas. A Cavalera possui 18 lojas próprias e mais de 600 multimarcas espalhadas pelo Brasil.

Parte de sua produção é terceirizada. Internamente são confeccionadas as peças piloto e o corte de grande parte da produção.

A parte de confecção é terceirizada, bem como quase a totalidade dos produtos acabados. Diversas empresas de São Paulo e de outros estados participam dessa produção.

O centro de distribuição da Cavalera localiza-se no bairro do Ipiranga. Tem uma capacidade de armazenagem de mais de 100 mil peças.

## Linha de produtos

Além das peças de vestuário, a empresa produz bolsas, calçados, cintos, acessórios (pulseiras, colares, brincos), linha pet e brinquedos.

## Participação em eventos

A empresa faz eventos nas lojas para trocas de coleções, convenções de vendas, multimarcas, entre outros. Além disso, participa do SPFW desde 2001 e durante o ano marca presença em desfiles regionais no Brasil.

## Desempenho

As vendas da Cavalera foram de 650 mil peças em 2007, evoluindo para 700 mil no ano seguinte. Para 2009, era esperado o mesmo volume de 2008.

Desde setembro de 2009, a empresa também vende pela internet.

# Damyller

Indústria e Comércio de Confeccões Damyller S.A.

## Breve histórico

A empresa foi fundada em março de 1979, em Criciúma (SC), por Cide Damiani. No início, fabricava apenas calças de veludo. Dez funcionários e sete máquinas de costura eram suficientes para a produção da empresa, focada no atacado e nos magazines da região.

## Rede de lojas

Atualmente, a companhia conta com 75 lojas próprias, localizadas de forma estratégica em quase todo o País – somente o estado do Piauí não possui loja

## Estrutura

O parque fabril da empresa, localizado em Nova Veneza, sul catarinense, conta com 17 mil metros quadrados (m<sup>2</sup>) de área construída, com uma área total de 53 mil m<sup>2</sup>. Ao todo são mais de 1,7 mil empregos diretos, além dos indiretos.

A estratégia da empresa para fortalecer a sua

marca é ousada. Incluem desfiles de moda, planos de expansão, investimentos em campanhas publicitárias da marca, site interativo e mídias sociais, como Orkut, Blog e Twitter.

## Linha de produtos

A Damyller produz roupas e acessórios para o público feminino e masculino, sendo o carro-chefe o jeans. São produzidos calças, jaquetas, shorts, saias, vestidos, tops e *t-shirts*. Nos acessórios, bonés, chapéus, cintos, bolsas, meias, *underwear* masculina, entre outros.

## Participação em eventos

A empresa participa de vários eventos e desfiles de moda. Em 2009, foram vários: Pátio Belém Fashion Days (Belém-PA), Donna Fashion DC (Florianópolis-SC), Oscar Fashion Days (São José dos Campos-SP), BH Minas Eco Fashion (Belo Horizonte-MG) e Maceió Fashion Design (Maceió-AL).

# DeMillus

DeMillus S.A. Indústria e Comércio

A DeMillus foi fundada em 1947, por Nahum Manela, que, aos 21 anos, com duas máquinas industriais, contratou algumas costureiras e instalou uma pequena fábrica de lingerie em um sobrado do Rio de Janeiro.

A primeira grande fábrica foi inaugurada em 1952 e em 1964, a segunda, que lhe permitiu produzir 95% da matéria-prima que consome, transformando-se em indústria têxtil.

Em 1999, a DeMillus ergueu sua terceira fábrica, dessa vez no Nordeste, em Santa Rita, na Paraíba. A empresa também produz cuecas masculinas e meias e, desde 1997, passou a comercializar cosméticos.

## Composição acionária

Os principais acionistas da companhia são:

- Savannah Holdings: 60,41%; e
- Marpar Participações: 28,30%.

## Estrutura

A DeMillus é uma empresa verticalizada. Fabrica 95% dos componentes necessários para a produção de suas peças: tecidos, rendas, elásticos e bordados, além de acessórios como argolas e reguladores de plástico, lacinhos e colchetes de metal.

Para a empresa, a fabricação própria garante o controle sobre a qualidade dos produtos, como a combinação entre a tonalidade de tecidos e demais componentes de uma peça.

A DeMillus possui três fábricas. Duas no Rio de Janeiro e uma em Santa Rita (PB). Possui dois centros de distribuição:

- CDPB – Paraíba, com capacidade de armazenamento de 1 milhão de peças; e
- CDRJ – Rio de Janeiro, com capacidade de armazenamento de 5 milhões de peças.

Em 2009, a empresa contava com 3.993 funcionários.

## Principais fornecedores

Os principais fornecedores da empresa são:

- Fios: Invista e Rhodia;
- Tecidos: BGTX, Latina Têxtil e Advance;

- Bojos: Conformatex; e
- Linhas: Coats Corrente e Clafer.

## Desempenho

A DeMillus redirecionou o foco de sua estratégia de crescimento do mercado externo para o interno apostando na expansão do setor têxtil brasileiro.

A empresa fechou 2008 com faturamento de R\$ 286,1 milhões, 19% superior sobre os R\$ 240,5 milhões do ano anterior. Em 2009, esperava crescer 15% e atingir os R\$ 330 milhões.

Apesar do expressivo incremento de 2008, a companhia registrou prejuízo de R\$ 87,8 milhões no ano, após ter tido lucro de R\$ 5 milhões em 2007. Para 2009, a companhia pretende voltar ao azul, com projeção de lucro líquido de R\$ 30 milhões.

No início da década, a empresa fez um plano estratégico para ampliar a receita com as exportações, com o objetivo de atingir receitas externas de US\$ 3 milhões. A meta, porém, ainda não foi alcançada: em 2007, as exportações foram de US\$ 1,9 milhão, caíram para US\$ 1,2 milhão em 2008 e a previsão para 2009 era que ficassem próximas de US\$ 1 milhão.

Em contrapartida, a produção vem apresentando crescimento muito consistente nos últimos anos. Em 2007, era de 20,5 milhões de peças, tendo evoluído 18,8% em 2008, para 24,4 milhões. Para 2009, a expectativa era alcançar a produção de 27,6 milhões de unidades, conforme mostra o Gráfico 14.

## Canais de distribuição

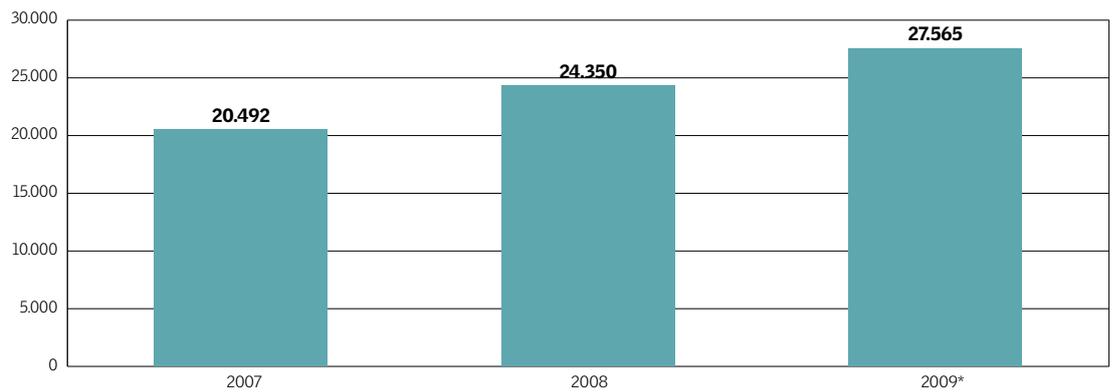
Os produtos da DeMillus são vendidos por diversos canais de venda.

A empresa não tem lojas próprias ou franquias. Ela opera com cerca de dez grandes redes (empresas com mais de 20 pontos de venda) e com aproximadamente 2 mil varejistas.

O forte da DeMillus está nas vendas diretas, responsáveis por 70% do faturamento. A companhia conta com pouco mais de 100 mil revendedoras autônomas em todo o País, além do atendimento direto com envio da mercadoria pelo correio.

## G14 Evolução da produção da DeMillus

Em mil peças



Fonte: DeMillus. \* Estimativa.

# Gregory

Gregory Modas Ind. e Com. Ltda.

A grife de moda feminina Gregory surgiu, em 1981, em uma pequena sobreloja no bairro do Itaim, em São Paulo. Decorridos 27 anos, a empresa transformou-se em um complexo de moda, composto por uma rede de 76 lojas e mais de 900 funcionários.

Atualmente, a Gregory vende roupas femininas, bolsas, sapatos e acessórios. “Todos os elementos de identidade da marca estão voltados para a modernidade, bem *clean* e básico, de acordo com o perfil da mulher atual e das tendências da moda no mundo”, afirmou Andrea Duca, diretora de marketing da empresa.

A equipe responsável pelo desenvolvimento das peças é formada por 12 estilistas, que viajam para a Europa e os Estados Unidos e fazem toda a pesquisa das influências na moda. A partir daí, criam os modelos exclusivos para a Gregory.

O perfil de suas clientes é composto por executivas, profissionais liberais e especialmente as jovens que estão entrando no mercado de trabalho. Cerca de 70% das clientes têm entre 25 e 35 anos.

## Estrutura

A empresa é controlada por três sócios: Maria Aurea de Matos Duca (fundadora) e seus irmãos Antonio e Delmira. A Gregory não possui fábrica própria, trabalhando exclusivamente com fornecedores. O número de funcionários da empresa em 2008 era de 850 e, em 2009, aumentou para 920.

A grife possui um centro de distribuição, em São Paulo, a partir do qual as mercadorias são entregues para as lojas de todo o Brasil. Conforme informou, a Gregory não participa de eventos e desfiles de moda.

De acordo com Maria Aurea, “a marca conquistou o respeito de um público com alto poder de compra pela qualidade dos produtos, pelo acerto das coleções e pelos grandes investimentos em propaganda ao longo dos anos”.

Outro fator que também contribuiu para o sucesso da grife “é o fato de a marca possuir uma equipe de criação própria, capaz de detectar as tendências da moda, produzir, distribuir e colocar com rapidez à venda peças que sejam objeto de desejo das clientes”, apontou Andrea Duca.

## Desempenho

A Gregory vendeu 1 milhão de peças por ano em 2007, 2008 e 2009. Para 2010, a empresa prevê crescimento de 5%.

Quanto aos impactos do câmbio nos seus negócios, a companhia afirmou que, “com a queda do dólar, conseguiu comprar tecidos importados e desenvolver mais produtos estrangeiros”. Os artigos importados vendidos em suas lojas são nacionalizados pelos fornecedores e representam 15% da produção total. A Gregory não realiza exportação.

## Canais de distribuição

Os produtos da Gregory estão à venda em todo o Brasil. A empresa possui uma rede de 76 lojas, em 20 estados brasileiros. Do total, 42 são lojas próprias e 34 são franquias.

A companhia possui uma loja virtual, em operação há mais de um ano. Em dezembro de 2009, ela passaria por uma reformulação, possibilitando aceitar todas as formas de pagamento.

## Perspectivas

A Gregory inaugurou, em 2009, quatro novas lojas (das quais duas próprias e duas franquias). Em 2010, planeja ampliar a sua rede com mais quatro unidades (também duas próprias e duas franquias), “podendo chegar a até seis, dependendo das oportunidades”, afirmou a companhia. Ela vai privilegiar a instalação de lojas em estados onde ainda não atua.

Segundo a empresa, a crise financeira atual não causou grandes impactos nos seus negócios.

# Hering

Cia. Hering S.A.

## Histórico

A empresa foi fundada em 1880, na cidade de Blumenau, em Santa Catarina, pelos irmãos Hermann e Bruno Hering, recém-chegados da Alemanha. A palavra Hering, em alemão, significa “arenque”, um tipo de peixe parecido com a sardinha. Os dois peixinhos representam os irmãos Bruno e Hermann Hering. Eles iniciaram a produção de camisetas de malha de algodão e criaram a indústria têxtil Companhia Hering.

Em 1929, a empresa transformou-se em sociedade anônima, com a razão social Cia. Hering. Em 1964, a companhia deu início às exportações, sendo a primeira empresa têxtil brasileira a exportar seus produtos. Em 1967, iniciou uma fase de grande expansão, adotando um programa de reorganização, modernização e ampliação de todo o parque fabril, tornando-se a maior malharia da América Latina.

Em 1994, a Hering implantou o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Nesse mesmo ano, adotou um novo posicionamento estratégico, com a introdução das franquias.

Em 2002, consolidou o conceito de marca de vestuário, com produtos cada vez mais focados nas últimas tendências da moda. Também recebeu o prêmio, em Nova York, do CFDA – Council of Fashion Designers of América –, pelo sucesso de arrecadação da campanha “O Câncer de Mama no Alvo da Moda”, ultrapassando o número de 5 milhões de camisetas vendidas e contribuindo para o tratamento de mais de 800 mil mulheres gratuitamente.

Em 2007, a Hering ingressou no Novo Mercado da Bovespa e passou a integrar a carteira do Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC).

## Novo posicionamento estratégico

A empresa trocou o foco em produção por valorização da marca e venda direta ao cliente. Essa estratégia foi aprofundada nos últimos anos, após a oferta de ações em 2007, na qual captou R\$ 211 milhões. Desde então, deixou de ser uma tradicional empresa têxtil para se tornar uma companhia de varejo e de moda.

Com isso, passou a dar foco na abertura de lojas próprias e franqueadas para vender produtos de moda, com valor acessível. A marca Hering possui hoje um leque amplo de produtos atualizados com as tendências em seis coleções por ano.

Esse novo modelo fez com que a empresa trocasse parte do risco industrial pelo de crédito, um dos principais desafios do varejo, ao lado da folga em capital de giro. A percepção que levaria a essa mudança, na verdade, veio já no fim da década de 1990, mas chegou junto com a pressão de uma situação financeira difícil desencadeada pela maxi-desvalorização cambial em 1999.

Até 2004, o único foco da companhia foi obter rentabilidade para sobreviver. Não houve expansão dos negócios. Pelo contrário, a empresa chegou a encolher e optou por descontinuar marcas como a Omino, além de sair de canais que exigiam muito capital de giro, como Lojas Americanas, por exemplo.

O plano que transformaria por completo o negócio só pôde ser traçado em detalhes a partir de 2006, depois da renegociação das dívidas um ano antes. O trabalho de revisão da estratégia envolveu a consultoria Bain & Company. Mas a Hering passou quase oito anos estagnada, como uma empresa de faturamento líquido pouco maior que R\$ 300 milhões, antes de voltar a crescer.

O aumento de receita só voltou a ser possível em 2006. A expansão intensificou-se após a oferta de ações. “Essa operação teve papel preponderante na estratégia. De lá para cá, foram dois anos expressivos”, disse ao *Valor Econômico* Fábio Hering, presidente da empresa. Os recursos com a operação permitiram à empresa avançar rapidamente na abertura de lojas próprias, já com um conceito de moda rápida, diferenciado, e oferecer suporte às franquias.

Além da expansão, a oferta trouxe um colchão financeiro que a empresa pretende manter para enfrentar o risco maior que o varejo oferece: além do crédito, há o risco de as coleções não serem bem-sucedidas, entre outros. No fim de junho de 2009, a Hering tinha dívida de R\$ 116,2 milhões, para uma caixa de R\$ 133,5 milhões.

## Estrutura

A Hering opera oito unidades produtivas, localizadas nos estados de Santa Catarina (5), Goiás (2) e Rio Grande do Norte (1). Em 2008, a capacidade média de produção total superou 3,1 milhões de peças mensais. Os meses de outubro e novembro registraram um pico de capacidade, com produção mensal de 3,8 milhões de peças.

O modelo de negócio da Hering combina a produção própria com a terceirização. Isso se dá tanto

em fases do processo produtivo (malharia, estamaria rotativa, corte, confecção, acabamento) quanto na compra de artigos acabados (*outsourcing*).

Em 2008, a produção terceirizada – entre as várias etapas do processo produtivo – respondeu por cerca de 50%, contra 41% em 2007. Para a Hering, tal fato representa um diferencial competitivo para a empresa, pois proporciona maior flexibilidade operacional, atendendo com agilidade à demanda do mercado, à oferta de matérias-primas e à disponibilidade de recursos.

No acumulado de janeiro a setembro de 2009, a produção terceirizada havia caído para 46% do volume total de peças fabricadas e o *outsourcing*, para 14%. Os principais fornecedores estão localizados no Oriente Médio e na América Latina.

Com o objetivo de reduzir as despesas com distribuição e contribuir para a agilidade da entrega dos produtos, no terceiro trimestre de 2009 foi feita a unificação dos centros de distribuição localizados em Goiás e Rio Grande do Norte. Assim, os centros de distribuição passam a ser dois: um na região Sul (Blumenau-SC) e outro na região Centro-Oeste (Anápolis-GO). Em outubro de 2009, foi inaugurada a terceira unidade fabril do estado de Goiás, localizada na cidade de Santa Helena, a 200 quilômetros de Goiânia.

### Canais de distribuição

A rede de distribuição da Hering é formada por três canais: lojas Hering Store e PUC, composta tanto por lojas próprias quanto por franquias; lojas de varejo multimarcas; e loja virtual, a Hering WebStore. No caso da marca Hering, o canal lojas próprias ou franquias respondeu por 55% da

receita em 2008 e o varejo multimarca, pelos 45% restantes. Na marca PUC, as participações foram de 34% e 66%, respectivamente. A Dzarm é vendida apenas pelo canal multimarca.

Além disso, a empresa exporta produtos com as suas marcas próprias (Hering, PUC e Dzarm) para franquias e lojas multimarcas localizadas, principalmente, no mercado latino-americano.

Em 2008, a rede de distribuição da Hering era composta por 289 lojas no Brasil e 22 no exterior. Em relação a 2007, foram incorporadas mais 63. Para 2009, a previsão era atingir 343 no Brasil e 15 no exterior e, para 2010, 401 unidades e 15, respectivamente.

A rede Hering Store contava com 230 pontos de venda exclusivos em dezembro de 2008, dos quais 37 eram próprios. A expectativa da empresa era atingir 273 em 2009 e 325 em 2010. Por sua vez, a rede da PUC chegou ao fim de 2008 com 59 lojas, com previsão de alcançar 70 em 2009 e 76 em 2010. Veja mais detalhes na Tabela 37.

### Rede de lojas da Hering

O varejo multimarcas complementa a distribuição dos produtos da companhia e proporciona maior capilaridade de distribuição. Esse canal permite a venda dos artigos Hering e PUC para todo o território nacional ao atingir localidades onde não estão presentes. Os produtos da marca Dzarm são comercializados exclusivamente nas lojas multimarcas.

No fim de setembro de 2009, a Hering contava com 15.266 clientes no varejo multimarcas, 7% superior em relação ao mesmo mês de 2008, dos quais 11.500 são somente da marca Hering. Nos

## T37 Rede de lojas da Hering

Quantidade de lojas	2006	2007	2008	3T09	2009*	2010*
Hering – Própria	10	25	37	40	40	51
Hering – Franquia	141	156	193	218	233	274
<b>Subtotal</b>	<b>151</b>	<b>181</b>	<b>230</b>	<b>258</b>	<b>273</b>	<b>325</b>
PUC – Própria	1	3	5	6	6	6
PUC – Franquia	38	41	54	58	64	70
<b>Subtotal</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>59</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>76</b>
Brasil	190	225	289	322	343	401
Exterior – Franquia	19	23	22	15	15	15
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>248</b>	<b>311</b>	<b>337</b>	<b>358</b>	<b>416</b>

nove primeiros meses de 2009, 63,9% das vendas foram realizadas no varejo multimarcas, crescimento de 45,7% sobre o mesmo período de 2008.

### Hering Store

A rede Hering Store obteve faturamento de R\$ 438,8 milhões em 2008, crescimento de 58,9% sobre 2007. Tal resultado é reflexo do aumento de 23,6% na área de vendas e da maior rentabilidade das lojas – com aumento de faturamento de 28,8% por metro quadrado. O número de atendimentos cresceu 55,8% e o de peças vendidas elevou-se em 53,3% no período. A receita das lojas comparáveis – *same-store sales* – registrou expansão de 32,4% em relação a 2007. Veja mais detalhes na Tabela 38, incluindo os resultados nos nove primeiros meses de 2009, comparados com igual período de 2008.

### Loja virtual

A loja Hering Web Store completou um ano de atividades em julho de 2009 e, segundo a empresa, vem apresentando resultados positivos. Além de ser um canal de vendas, a Web Store mostra-se uma ferramenta eficiente de relacionamento com os clientes da marca. Para a companhia, a prova do sucesso é o “Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C”, concedido à Hering Web Store pela empresa e-bit.

Para o quarto trimestre de 2009, estavam previstas ações para facilitar o processo de compra e a análise de crédito de forma ainda mais ágil. Também foram planejadas campanhas e promoções

para as datas comemorativas de fim de ano. Além disso, estava em processo de elaboração a loja virtual da marca PUC, abrindo um novo canal de compras para o público infantil.

### Cartão Hering Store

A Hering lançou, em janeiro de 2008, o cartão de crédito Hering Store, em parceria com a financeira Losango, pertencente ao Banco HSBC.

O plástico é um dos pilares da estratégia de crescimento da Hering. O foco do cartão está no relacionamento com o cliente e na oferta de crédito ao público-alvo da marca, criando um vínculo e fidelizando clientes. Para o fim de 2009, estavam programadas ações com a equipe de vendas das lojas e iniciativas de comunicação com o público-alvo, com o objetivo de trazer vantagens e benefícios aos usuários do cartão.

### Desempenho

#### Receita bruta

A receita bruta da Hering totalizou R\$ 629,2 milhões em 2008, 42,1% superior à de 2007, de R\$ 442,7 milhões. Esse resultado reflete o forte crescimento das vendas no mercado interno, que apresentaram evolução de 52,5% no ano e contribuíram com 94,8% do total. Por sua vez, a receita líquida alcançou R\$ 514,9 milhões em 2008, 39,5% superior à de 2007.

A receita bruta no mercado interno atingiu R\$ 596,2 milhões em 2008, liderada pelas vendas da marca Hering, que cresceram 64,3% em relação a 2007.

T38 Desempenho da Hering Store						
Indicadores/Ano	2007	2008	Var.%	9M08	9M09	Var.%
Número de lojas	181	230	27,1	209	258	23,4
Franquias	156	193	23,7	176	218	23,9
Próprias	25	37	48,0	33	40	21,2
Faturamento da rede (em R\$ mil)	276.121	438.844	58,9	269.816	388.043	43,8
Crescimento Same-Store Sales (em %)	29,0	32,4	3,4 p.p.	34,4	23,8	-10,6 p.p.
Área de vendas (em m <sup>2</sup> )	24.106	29.791	23,6	27.588	33.233	20,5
Faturamento (em R\$ por m <sup>2</sup> )	12.625	16.256	28,8	10.481	12.497	19,2
Atendimentos	3.353.403	5.225.865	55,8	3.184.937	4.389.165	37,8
Peças	7973.839	12.222.332	53,3	7.461.892	9.926.066	33,0
Tíquete médio (em R\$)	82,34	83,98	2,0	83,84	87,34	4,2

A receita bruta das franquias teve aumento de 51,8% em 2008 e das lojas próprias, de 113,3% em relação ao ano anterior. Segundo a empresa, isso se deveu principalmente à expansão da rede de lojas e à consolidação da percepção entre os clientes da marca da relação de custo-benefício dos produtos.

O sucesso da campanha de marketing também alicerçou o crescimento das vendas, fortalecendo a imagem da marca por meio de depoimentos de celebridades com a frase-chave da campanha: “Eu uso Hering...”.

A marca PUC terminou 2008 com crescimento de 29,2% na sua receita bruta, que atingiu R\$ 61,9 milhões, reflexo da abertura das nove lojas do novo projeto arquitetônico lançado em outubro de 2008. Por sua vez, a receita bruta da marca Dzarm foi de R\$ 47,6 milhões em 2008, 8,8% superior à de 2007.

Veja mais detalhes na Tabela 39, que traz também o desempenho nos nove primeiros meses de 2009, em comparação à igual período do ano anterior.

#### Lucro bruto

O lucro bruto da Hering em 2008 atingiu R\$ 238,5 milhões, 64,2% superior ao obtido em 2007. A margem bruta registrou aumento de 6,9 pontos percentuais no período, atingindo 46,3% em 2008.

Esse resultado é reflexo do maior volume de vendas combinado com a maior participação das lojas próprias no faturamento da empresa, as quais contribuíram para a diluição dos custos fixos.

#### Resultados de 2009

Os indicadores da empresa nos primeiros nove meses de 2009, comparados com iguais meses de 2008, também foram expressivos. Veja a seguir os principais:

- A receita bruta cresce 37,5%, atingindo R\$ 589,2 milhões;
- As vendas no mercado interno aumentam 43,9%, alcançando R\$ 576,8 milhões; e
- O EBITDA cresce 70,6% e a margem EBITDA alcança 19%.

A Tabela 40 traz os principais indicadores da Hering em 2009.

#### Mercado externo

O mercado externo gerou receita bruta de R\$ 33 milhões, ante R\$ 51,7 milhões em 2007. Essa retração reflete a descontinuidade no terceiro trimestre de 2008 da produção de *private label* (produtos com marca do cliente). Tal decisão está em linha com a estratégia da companhia de focar seus esforços no mercado interno e de concentrar-se nas exportações de marcas próprias para as franquias e para as lojas multimarcas, localizadas, em sua maioria, na América Latina e no Oriente.

No terceiro trimestre de 2009, a Hering iniciou estudos para expandir a presença de suas marcas no mercado latino-americano. A área de exportação passou por uma reestruturação, com a reavaliação de todas as operações de varejo e franquia até então existentes. Como resultado, a empresa descontinuou as operações de franquias

T39

### Receita bruta da Hering

Em R\$ mil

Indicadores/Ano	2007	Part.%	2008	Part.%	9M08	9M09	Var.%
<b>Mercado interno</b>	<b>390.978</b>	<b>100,0</b>	<b>596.203</b>	<b>100,0</b>	<b>400.741</b>	<b>576.828</b>	<b>439</b>
<b>Hering</b>	<b>288.361</b>	<b>73,8</b>	<b>473.784</b>	<b>79,5</b>	<b>313.806</b>	<b>470.058</b>	<b>49,8</b>
Varejo	133.003	34,0	213.105	35,7	142.275	224.259	57,6
Franquias	114.867	29,4	174.319	29,2	120.216	166.684	38,7
Lojas próprias	40.491	10,4	86.360	14,5	51.315	79.115	54,2
<b>PUC</b>	<b>47.955</b>	<b>12,3</b>	<b>61.934</b>	<b>10,4</b>	<b>42.126</b>	<b>54.970</b>	<b>30,5</b>
Varejo	29.227	7,5	40.626	6,8	27.822	37.497	34,8
Franquias	17.897	4,6	19.765	3,3	13.361	15.763	18,0
Lojas próprias	831	0,2	1.544	0,3	943	1.710	81,3
<b>dzarm. (varejo)</b>	<b>43.754</b>	<b>11,2</b>	<b>47.598</b>	<b>8,0</b>	<b>35.868</b>	<b>38.419</b>	<b>7,1</b>
<b>Outras</b>	<b>10.907</b>	<b>2,8</b>	<b>12.886</b>	<b>2,2</b>	<b>8.941</b>	<b>13.382</b>	<b>49,7</b>

## T40 Principais indicadores da Hering em 2009

Em R\$ mil

Indicadores	3T09	3T08	Var.%	9M09	9M08	Var.%
Receita bruta	210.786	156.510	34,7	589.242	428.542	37,5
Mercado interno	206.792	147.346	40,3	576.828	400.741	43,9
Mercado externo	3.994	9.164	-56,4	12.414	27.801	-55,3
Receita líquida	175.690	128.229	37,0	483.294	351.854	37,4
Lucro bruto	83.410	58.329	43,0	217.047	155.331	39,7
Margem bruta (em %)	47,5	45,5	2,0 p.p.	44,9	44,1	0,8 p.p.
Lucro operacional <sup>a</sup>	33.676	15.723	114,2	77.839	39.033	99,4
Resultado financeiro	-15.367	-2.802	n.d.	11.617	-10.258	n.d.
Lucro líquido	22.965	20.929	9,7	66.143	28.374	133,1
Margem líquida (em %)	13,1	16,3	-3,3 p.p.	13,7	8,1	5,6 p.p.
EBITDA <sup>b</sup>	38.465	21.066	82,6	91.803	53.824	70,6
Margem EBITDA (em %)	21,9	16,4	5,5 p.p.	19,0	15,3	3,7 p.p.

Fonte: Hering.

Notas: <sup>a</sup> Antes do resultado financeiro e participações. <sup>b</sup> Resultado operacional antes dos juros, impostos, depreciações, amortizações e participações.

em mercados que não são seu atual foco, como Arábia Saudita e Espanha, e que representaram menos de 1% do faturamento para o mercado externo nos últimos 12 meses. Atualmente, a Hering atua com lojas franqueadas no Uruguai (5), na Venezuela (4), no Paraguai (3), na Bolívia (2) e nas Antilhas Holandesas (1).

### Investimentos

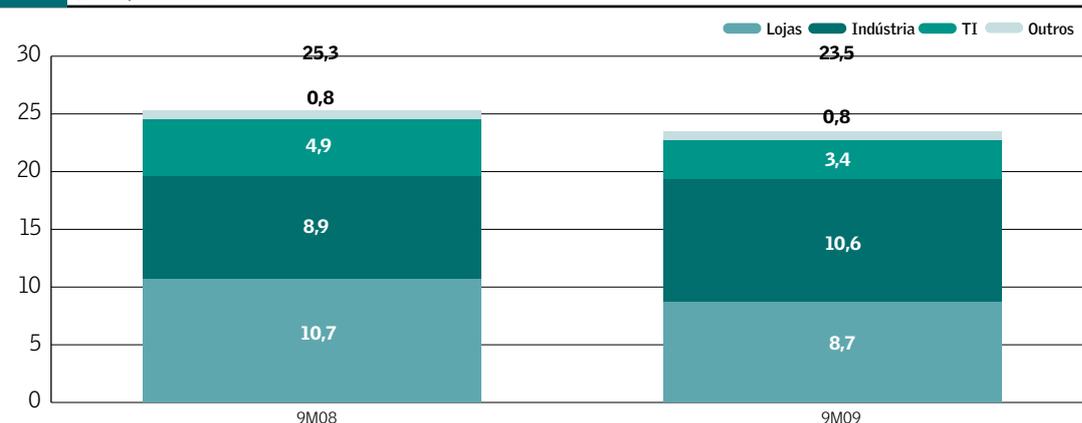
Os investimentos da empresa em 2008 totalizaram R\$ 35,8 milhões, expansão de 41,%% sobre 2007 (R\$ 25,3 milhões). Os principais destinos

foram: R\$ 13 milhões para abertura e reforma de lojas; R\$ 15,5 milhões para área industrial; R\$ 6,1 milhões para tecnologia da informação; e R\$ 1,2 milhão para outras aplicações.

Nos nove primeiros meses de 2009, os investimentos atingiram R\$ 23,5 milhões, ante R\$ 25,3 milhões no mesmo período de 2008. Esses recursos foram aplicados da seguinte forma: R\$ 10,6 milhões na área industrial; R\$ 8,7 milhões na aquisição de pontos de venda e reforma de lojas; R\$ 3,4 milhões em tecnologia da informação (TI); e R\$ 800 mil nas demais atividades. Veja no Gráfico 15.

## G15 Investimentos da Hering - 2009

Em R\$ milhões



Fonte: Hering.

# InBrands

InBrands Participações S.A.

A InBrands, constituída em 2007, é uma holding operacional com participação em várias companhias do setor de moda e acessórios. A empresa é controlada pelo Fundo de Investimentos em Participações PCP (Pactual Capital Partners), que também mantém sob sua gestão a PDG Realty e a Equatorial Energia, entre outros negócios. O fundo é administrado pelo USB Pactual.

A InBrands oferece para as suas marcas suporte administrativo, financeiro e operacional, com o objetivo de potencializar o crescimento e a rentabilidade das operações com ganhos de escala e eficiência. Nesse sentido, vai concentrar as negociações com fornecedores e shopping centers, além de organizar os centros de distribuição e gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A holding mantém a independência criativa e comercial de cada marca. Ou seja, o estilista continua à frente da criação e o grupo cuida da administração. A holding não adquire 100% das marcas, mas forma parcerias para que cada uma mantenha seu estilo.

A InBrands adquiriu do empresário Nelson Alvarenga as marcas Ellus e 2nd Floor. Também estão sob a sua gestão as marcas Isabela Capeto, Alexandre Herchcovitch, além dos eventos São Paulo Fashion Week e Fashion Rio. O faturamento prevista para as quatro grifes administradas pela holding era de cerca de R\$ 220 milhões em 2008.

## Marcas administradas

Veja a seguir um breve perfil das marcas que estão sob a gestão da InBrands:

- **Ellus:** Criada em 1972, é comandada pelo casal Nelson Alvarenga, presidente e fundador, e Adriana Bozon, diretora de criação. É considerada uma das marcas mais tradicionais do País. Com 36 anos de existência, possui mais de 65 lojas no Brasil, mais 1.100 lojas multimarcas e mais de 40 pontos espalhados pelo mundo (Chile, Japão, Suíça, Dubai e Angola, e multimarcas nos Estados Unidos e Europa). A marca caracteriza-se por lançar coleções e campanhas inovadoras.

- **2and Floor:** Criada em 2007 por Nelson Alvarenga e Adriana Bozon, da Ellus, é destinada ao público jovem. Vendida em várias lojas multimarcas em todo o País, a grife conta com lojas próprias em São Paulo (SP), Belo Horizonte (MG), Curitiba (PR) e Porto Alegre (RS).

- **Herchcovitch; Alexandre:** Caracterizada pela inovação e versatilidade, a marca tem forte presença no Brasil e no mundo. A grife possui hoje quatro lojas no Brasil, uma em Tóquio e uma loja virtual. A marca é ou foi licenciada para várias empresas nacionais ou internacionais de renome, como Melissa, Lupo, Olympikus, Zêlo, Motorola, McDonald's e Band-Aid, entre outras.

- **Isabela Capeto:** Foi fundada em 2003 pela estilista Isabela Capeto. Cada peça criada é como uma obra de arte, feita à mão, com bordados, rendas e com muitas aplicações. No Brasil, a marca conta com duas lojas, além de distribuição nas melhores multimarcas internacionais.

- **São Paulo Fashion Week:** É considerado o maior evento de moda da América Latina. Gera cerca de R\$ 350 milhões em mídia espontânea nacional, dividida em mais de 300 horas de cobertura em TV aberta e paga, em mais de 5 mil páginas de jornais e revistas, nacionais e internacionais, além de cobertura exclusiva em publicações especializadas.

- **Fashion Rio:** É o evento oficial da moda brasileira no Rio de Janeiro. Desde sua primeira edição, em 2002, lança as tendências para outono/inverno e primavera/verão.

## Luminosidade

Em agosto de 2009, foi criada a maior empresa brasileira voltada para os negócios ligados ao mundo da moda: a Luminosidade. A empresa já existia sob o controle da InBrands, mas agora ganhou musculatura para procurar voos mais ambiciosos.

A transação envolve, de um lado, o empresário Paulo Borges, que criou o São Paulo Fashion Week, maior evento de moda da América Latina, e, de outro, o publicitário Nizan Guanaes, fundador do grupo ABC, que traz no portfólio agências como a Africa.

Na prática, a Luminosidade passa a ser responsável pelos três eventos de moda mais importantes do País. Além do São Paulo Fashion Week e do Fashion Rio, que já estavam sob o comando de Paulo Borges, foi incorporado pela empresa o Rio Summer, evento criado por Guanaes em 2008.

Além da parceria nos eventos de moda, a ideia é promover seminários e eventos que possam atrair outras grifes e gerar mais negócios para o setor.

### Gestão das coleções

De acordo com Gabriel Felzenszwalb, presidente da InBrands, para evitar perdas, as coleções são definidas a quatro mãos. “O estilista tem total liberdade para criar, dentro do que cabe na sua marca. O que nós procuramos é dar um sentido de negócio nessa criação”, afirmou à revista *ValorInvest*. Por exemplo: se a InBrands avalia o histórico do desempenho e percebe que a venda de calças é muito maior que a de saias, então, ela acerta com o estilista que o número de

calças produzidas será maior do que o de saias. Felzenszwalb indicou que a holding não interfere no trabalho criativo dos estilistas.

Além disso, os gestores estipulam o preço que a peça deverá ter no varejo e, conseqüentemente, qual será seu custo de produção. Segundo informou o executivo, o resultado dessa ação conjunta pode ser comprovado na grife de Herchcovitch, cujos estoques médios caíram 75% desde que o estilista começou a fazer parte do grupo, há cerca de um ano.

# Le Lis Blanc

Restoque Comércio e Confeções de Roupas S.A.

A Le Lis Blanc é uma das principais companhias varejistas do setor de vestuário e acessórios de moda feminina de alto padrão no Brasil. A empresa também diversificou seus negócios para os segmentos de artigos de decoração para casa e de linha de aromas.

A companhia conta atualmente com duas marcas próprias, a Le LisBlancDeuxe e a Bo.Bô Bourgeois Bohême. O perfil dos clientes da empresa são mulheres com alto poder aquisitivo, de todas as faixas etárias. A empresa desenvolve uma ampla linha de produtos (cerca de 5 mil itens por ano para ambas as marcas) para diversas ocasiões.

A Le Lis Blanc cria os seus artigos de vestuário e acessórios e contrata os fornecedores e oficinas de costura para sua produção. A empresa comercializa os produtos por meio de lojas próprias e licenciadas e multimarcas.

A companhia possui equipes de estilistas, divididas e organizadas por produto. Cada equipe de estilistas identifica e analisa constantemente as tendências mais atuais da moda internacional e rapidamente as adapta de forma a refletir o gosto e o estilo de vida da mulher brasileira. A Le Lis Blanc atualiza continuamente suas coleções, introduzindo gradativamente novos produtos por meio de reposições nas lojas próprias da empresa.

Em novembro de 2009, a empresa possuía 1.650 funcionários. Naquele mês, comercializava seus produtos em 36 lojas próprias, em 4 licenciadas e em mais de 150 multimarcas.

## Histórico

A Le Lis Blanc foi fundada em 1982, sob o nome Restoque Comércio de Roupas Ltda., por Waltraut Guida e Rahyja Afrange, duas renomadas profissionais do mercado de moda brasileiro. Em 1988, Waltraut Guida, responsável pela parte de estilo e desenvolvimento de produtos, e Rahyja Afrange, que cuidava da área comercial, criaram a marca Le Lis Blanc, com o objetivo de desenvolver um negócio de moda feminina direcionada ao público de alto padrão aquisitivo.

A primeira loja Le Lis Blanc foi inaugurada em 1988, no Shopping Iguatemi, na cidade de São Paulo, e contava com 46 m<sup>2</sup>. Cinco anos depois, em 1993, como fruto da boa aceitação dos produtos da Le Lis Blanc, a companhia abriu três novas lojas, localizadas em regiões nobres na cidade de São Paulo, expandindo a sua área total de vendas

para 466 m<sup>2</sup>. Em 1996, com mais uma loja inaugurada, a Le Lis Blanc já se destacava como uma das principais lojas *premium* de moda feminina. Naquele ano, Alexandre Afrange, atual diretor presidente e irmão de Rahyja, integrou a administração da empresa.

A partir de 1997, a Le Lis Blanc começou a expandir sua rede de lojas para outros estados do Brasil, tendo inaugurado a sua sexta loja na cidade de Curitiba, no estado do Paraná. A bem-sucedida experiência da loja de Curitiba incentivou o desenvolvimento da marca para outras cidades do País.

Como parte do projeto de expansão pelo Brasil afora, a empresa passou a adotar a estratégia de ampliação da rede por meio de lojas licenciadas, mas sempre mantendo o mesmo padrão das unidades próprias. Dessa forma, em 1998, a companhia assinou o primeiro contrato de licenciamento do uso da marca Le Lis Blanc, com a abertura de uma loja licenciada em Fortaleza, no Ceará.

Em 2002, a Le Lis Blanc passou também a vender seus produtos a lojas varejistas multimarcas, localizadas em cidades que apresentam população com alto poder aquisitivo. Essas lojas multimarcas não recebem o direito de exploração da marca Le Lis Blanc, mas adquirem seus produtos para revendê-los. No fim de 2001, a marca Le Lis Blanc estava presente em todos os estados do Brasil, especialmente naqueles com maior renda per capita do País.

Em 2003, a companhia lançou sua revista, chamada *Le Lis Blanc*, com o objetivo de consolidar sua marca, reforçar a fidelidade de seus clientes e transmitir ao público-alvo da empresa as tendências de moda e de estilo de vida associadas à marca Le Lis Blanc.

Em 2005, a Le Lis Blanc adicionou a Linha Casa ao portfólio de produtos da Le Lis Blanc. Entre os objetivos estavam diversificar a linha de produtos da companhia, ampliar o conceito *premium* de sua marca e reforçar a associação da marca com um estilo de vida desejado e sofisticado.

O ano de 2007 foi marcado por forte crescimento de vendas da Le Lis Blanc e por um conjunto de eventos que deram início à nova fase de expansão da companhia. Em julho de 2007, ocorreu a aquisição de participação do capital da empresa pela Artesia, uma empresa de investimentos em *private equity* multissetorial. A Artesia foi criada por Márcio Camargo, Marcelo Lima e Erwin Russel.

A partir desse novo quadro, a Le Lis Blanc iniciou em 2007 um plano de crescimento por meio, principalmente, do aumento da base de lojas próprias, com a inauguração de novas unidades próprias e de conversões de lojas licenciadas para próprias, uma vez que as últimas apresentam resultados superiores.

Em 2008, a companhia adquiriu a marca Bo.Bô, uma marca feminina focada em mulheres jovens, de alto poder aquisitivo e que têm estilo próprio, independentemente de tendências. A Bo.Bô foi fundada em 2006 pelas estilistas Flávia Viacava e Carla Di Palma, que seguem na equipe de criação da marca. A grife possuía apenas uma loja, além das operações de atacado. A Le Lis Blanc pretende expandir a base de lojas da mesma, levando esse novo conceito ao mercado nacional, utilizando, no entanto, todas as operações de retaguarda da Le Lis Blanc, obtendo, assim, ganhos de sinergia.

### Diversificação de produtos

#### Linha de perfumes

Atenta às movimentações globais do mundo da moda, onde as grandes marcas têm um perfume próprio para ambientes, a Le Lis Blanc investiu na criação da marca olfativa. A essência é alecrim: um aroma cítrico e calmante. O resultado é a linha Aroma disponível em *home spray*, minisavons, sabonete líquido e velas.

A marca estendeu a linha de aromas com a criação de mais oito produtos da linha alecrim. E recentemente lançou o aroma Âmbar, com os itens *home spray*, *pot pourri*, kit difusor e velas aromatizantes.

#### Casa

A Le Lis Blanc diversificou sua atuação, entrando no segmento de *homewear*. Em 2005, inaugurou

a Le Lis Blanc Casa, em São Paulo. Oferece mais de 800 itens, como móveis, tapetes, lustres, porcelanas, cestarias, vasos, copos, almofadas, talheres, cristais, artigos de cama, mesa e decoração. Os produtos são pesquisados e trazidos de diversos países da Ásia.

Além disso, a Le Lis Blanc Casa possui serviço de entregas e listas de presentes para datas especiais como Open House e Bodas de Ouro e a tradicional lista de casamento.

### Desempenho

#### Receita operacional bruta

A receita operacional bruta da Le Lis Blanc alcançou R\$ 294,7 milhões em 2008, incremento de 47,7% em relação a 2007. Esse resultado expressivo refletiu a estratégia da empresa de focar no canal de distribuição lojas próprias, cujo número foi ampliado de 11, em 2007, para 33 unidades em 2008. Veja mais detalhes na Tabela 41.

#### Receita por tipo de loja

A receita bruta de lojas próprias cresceu 74,9% em 2008, influenciada pelo crescimento da área total de vendas das lojas próprias (de 3.972 m<sup>2</sup>, em 2007, para 12.242 m<sup>2</sup> em 2008). Tal variação foi impulsionada pela abertura de 22 novas lojas próprias e pela expansão de 2 lojas próprias existentes. Veja mais detalhes na Tabela 42.

A expansão das vendas de mesmas lojas (*same-store sales*), que havia atingido 15,9% em 2007, foi de 13,1% no período entre janeiro e setembro de 2008, antes da eclosão da crise financeira mundial. No quarto trimestre de 2008, as vendas brutas em lojas comparáveis diminuíram 1,4%, terminando o ano com 8,2%.

<b>T41 Receita operacional bruta da Le Lis Blanc por tipo de loja</b>					
Em R\$ mil					
Indicadores	2007	Part.%	2008	Part.%	Var. % 2008/2007
Lojas próprias	138.771	69,6	242.728	82,4	74,9
Lojas licenciadas	37.072	18,6	15.887	5,4	-57,1
Lojas multimarcas	21.967	11,0	32.781	11,1	49,2
Outros	1.679	0,8	3.295	1,1	96,2
<b>Total</b>	<b>199.489</b>	<b>100,0</b>	<b>294.691</b>	<b>100,0</b>	<b>47,7</b>

## T42 Evolução do número de lojas da Le Lis Blanc - 2007 - 2008

Indicadores/Ano	2007	2008
Número de lojas próprias	11	33
Número de lojas licenciadas	20	4
<b>Número de lojas total</b>	<b>31</b>	<b>37</b>
Área de vendas das lojas próprias (em m <sup>2</sup> )	3.972	12.242
Área de vendas das lojas licenciadas (em m <sup>2</sup> )	3.804	625
<b>Área de vendas total (em m<sup>2</sup>)</b>	<b>7.776</b>	<b>12.867</b>

Fonte: Le Lis Blanc.

Por sua vez, a receita bruta de lojas licenciadas caiu em 2008, em relação a 2007, em função da estratégia da companhia de substituir a maior parte das lojas licenciadas por próprias (uma vez que as últimas apresentam resultados superiores). O número de lojas licenciadas diminuiu de 20 lojas, em 2007, para 4 em dezembro de 2008. Como consequência, a receita bruta apresentou redução de 57,1%.

A receita bruta na venda para lojas multimarcas cresceu 49,2% em 2008 sobre 2007, devido ao aumento em número de unidades vendidas para as lojas multimarcas. A Le Lis Blanc manteve, no ano, em 165 o número de lojas multimarcas. Segundo a empresa, o crescimento em 2008 refletiu o seu esforço para o desenvolvimento desse canal de distribuição, considerado estratégico para atender cidades onde a companhia avalia que ainda não há potencial para a abertura de uma loja própria.

### Lucro bruto

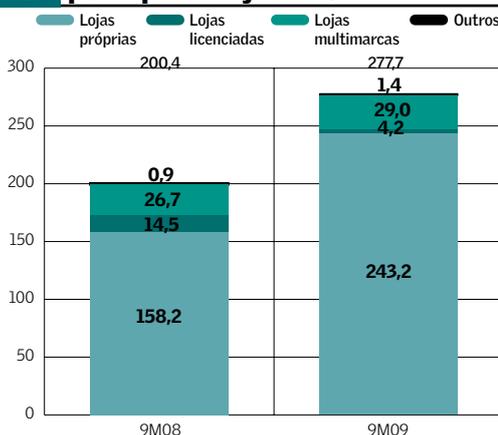
O lucro bruto da empresa em 2008 aumentou 54,6% em relação a 2007, de R\$ 83,1 milhões, em 2007, para R\$ 128,4 milhões em 2008. A margem bruta cresceu de 60,8% da receita líquida, em 2007, para 65% em 2008, incremento de 4,2 pontos percentuais.

Segunda a companhia, a melhora na margem bruta em 2008 deve-se, principalmente, à alteração do mix de vendas por canal de distribuição, uma vez que as vendas por meio de lojas próprias passaram de 70%, em 2007, para 82% em 2008 e essas apresentam uma margem bruta superior àquela dos demais canais. O lucro bruto foi negativamente afetado em R\$ 1,8 milhão, referente a uma liquidação extraordinária de estoques de coleções anteriores (bazar), ocorrida em outubro de 2008.

## Resultados de 2009

A receita bruta da empresa nos nove meses de 2009 foi de R\$ 277,7 milhões, crescimento de 38,6% sobre o mesmo período de 2008 (R\$ 200,4 milhões). Desse total, as lojas próprias responderam por R\$ 243,2 milhões, expansão de 53,7% em relação ao ano anterior. Veja mais detalhes no Gráfico 16.

## G16 Receita bruta da Le Lis Blanc por tipo de loja Em R\$ milhões



Fonte: Le Lis Blanc.

Esse resultado positivo ocorreu devido ao crescimento do número de lojas próprias, que passou de 27, no fim do terceiro trimestre de 2008 (área de vendas de 10.062 m<sup>2</sup>), para 40 unidades no terceiro trimestre de 2009 (área de vendas de 13.956 m<sup>2</sup>). Veja mais detalhes na Tabela 43.

Por sua vez, o lucro bruto da empresa nos primeiros nove meses de 2009 foi de R\$ 116,9 milhões, expansão de 31,3% em relação aos R\$ 89 milhões do mesmo período do ano anterior. Dessa forma, a margem bruta foi de 62,5%, contra 65,5% em iguais meses de 2008.

## Logística e distribuição

A companhia possui um centro de distribuição (CD) estrategicamente localizado em São Paulo, que atende a todas as suas lojas. O CD é semiautomatizado e utiliza tecnologia importada. Segundo a empresa, a estrutura logística confere agilidade e eficiência ao seu processo de distribuição, garantindo maior frequência de reposição diária às lojas próprias localizadas em São Paulo.

## T43 Indicadores operacionais da Le Lis Blanc – 2009

Indicadores	3T08	2T09	3T09
Número de lojas próprias Le Lis Blanc	27	35	36
Número de lojas próprias Bo.Bô		3	4
<b>Número total de lojas próprias</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>40</b>
Número de lojas licenciadas	6	4	4
Área de vendas das lojas próprias Le Lis Blanc (em m <sup>2</sup> )	10.062	13.161	13.435
Área de vendas das lojas Bo.Bô (em m <sup>2</sup> )		452	521
<b>Área de vendas total das lojas próprias (em m<sup>2</sup>)</b>	<b>10.062</b>	<b>13.613</b>	<b>13.956</b>
Área de vendas das lojas licenciadas (em m <sup>2</sup> )	861	625	625

Fonte: Le Lis Blanc.

No CD, as mercadorias são recebidas, submetidas ao controle de qualidade, acondicionadas, distribuídas e entregues às lojas, devidamente etiquetadas, com código de barras e sensores antifurto, prontas para a venda aos clientes. Todo o processo, desde o recebimento até o despacho para as lojas, dura, em média, 18 horas. A companhia recebe e despacha diariamente peças para as lojas próprias e licenciadas.

### Formas de pagamento

As formas de pagamento utilizadas pela Le Lis Blanc variam conforme a maneira em que as vendas são realizadas para os clientes de varejo de suas lojas próprias, multimarcas ou licenciadas.

Os clientes podem adquirir produtos nas lojas próprias utilizando as seguintes formas de pagamento: cartão de crédito (incluindo parcelamentos), cheque à vista, cheque pré-datado (incluindo parcelamentos), cartão de débito e dinheiro. A principal forma de pagamento para compra dos produtos da companhia é por meio de cartões de crédito.

As principais bandeiras dos cartões de crédito com as quais a companhia trabalha são: MasterCard, Visa e American Express.

O índice de inadimplência da empresa é praticamente inexistente em razão de suas vendas serem realizadas principalmente por meio de cartão de crédito e também pelo perfil dos clientes. Em 2007, por exemplo, praticamente não registrou casos de inadimplência. Em 2007, o prazo médio dos recebíveis da empresa, incluindo cartões de crédito e cheques pré-datados, foi de 46 dias.

### Profissionalização da gestão

Segundo informou, cada novo gestor que ingressa nas lojas da empresa passa por um programa de formação intensivo, tanto teórico quanto prático, antes de assumir a sua nova função. A área de Recursos Humanos faz, trimestralmente, o acompanhamento de cada gestor, com avaliações de desempenho, planos de ação e foco no resultado.

Os gestores são avaliados por aspectos como competências corporativas e técnicas, comprometimento e resultados. Tais fatores estão atrelados à remuneração variável, que acontece uma vez por ano.

### Desenvolvimento de produtos

As coleções da Le Lis Blanc “são criadas com base em pesquisas e análises frequentes de tendências em várias diferentes fontes nos mercados internacionais e nacionais feitas por nossas equipes de estilistas. Os *inputs* são avaliados pela equipe e discutidos com a diretora de estilo, de forma a se determinar quais serão os alicerces de cada coleção para o desenvolvimento de peças,” conforme informações do Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária da empresa, de abril de 2008.

A Le Lis Blanc possui várias equipes de estilo divididas em função do tipo de produto. Cada equipe inclui desenvolvimento, coordenação de produção e controle de qualidade. A sua estrutura conta com dezenas de pessoas nessas áreas, divididas em equipes de estilistas compostas por:

- **Estilista:** Analisa as tendências da moda e comportamento nacionais e internacionais, define as diretrizes da coleção com a diretora de estilo, desenha as peças e seleciona os fornecedores;

- **Estilista assistente:** Fornece suporte às atividades da estilista e coordena a execução do processo de criação e desenvolvimento do modelo base (piloto) de cada peça a ser produzida;

- **Comprador:** Realiza o controle de custos, a negociação com fornecedores e o plano de compras; e

- **Planner:** Acompanha o processo de produção e fornece suporte às atividades do comprador.

As equipes de estilistas reportam-se à diretoria de estilo e à diretoria comercial, com o objetivo de alinharem-se com as políticas de estilo e de rentabilidade de produtos da empresa. Os artigos da companhia são manufaturados por fornecedores ou por oficinas de costura, selecionadas de acordo com os critérios de qualidade estabelecidos para refletir o alto padrão da marca “Le Lis Blanc”.

Para parte da coleção, a companhia compra o tecido e o envia para as oficinas de costura. Em outra parte da coleção, adquire dos seus fornecedores a peça pronta. Em ambos os casos, cada peça é confeccionada a partir de um modelo piloto aprovado pela Le Lis Blanc para produção com base no projeto criado por suas equipes de estilo. A companhia confere a quantidade e testa a qualidade e a cor de todo o tecido adquirido.

Após o desenho das peças, inicia-se o processo de pilotagem, no qual o fornecedor ou a oficina de costura cria uma primeira peça dentro das especificações. A partir daí, é realizado os ajustes até que a peça-modelo reproduza fielmente os conceitos criados pelos estilistas da empresa. A peça é, então, lacrada e enviada para produção. Após a sua confecção, os artigos passam por checagem da quantidade recebida e por um processo de controle de qualidade por amostragem.

O ciclo de desenvolvimento dos produtos da Le Lis Blanc, desde o início das pesquisas até o recebimento e distribuição das peças, leva de seis a oito meses. Uma vez desenhada uma peça, a sua produção requer de 45 a 60 dias até o recebimento na loja. Veja a seguir mais detalhes desse processo:

- **Pesquisa e definição de tendências.** A empresa realiza pesquisas de tendências no Brasil e no exterior, por meio de viagens, revistas de moda e comportamento, desfiles, livros, sites especializados e outros. Após a finalização dessas pesquisas, as equipes de estilistas definem as linhas principais de tendências que serão seguidas para as coleções. A atualização das tendências é realizada constantemente de forma a manter o dinamismo

do processo criativo e a agilidade para estar atualizada com as inovações do mercado.

- **Seleção de tecidos e desenho de peças.** A partir dos resultados obtidos nas pesquisas, a companhia seleciona os tecidos e desenvolve o desenho dos produtos. Após a análise de custos e ajuste no portfólio de produtos, é iniciado o processo de pilotagem.

- **Planejamento.** Com base no histórico de vendas e nas tendências detectadas, a companhia define as quantidades e tamanhos das peças que serão fabricadas e faz a alocação dos produtos por loja.

- **Negociação de compras.** Após a aprovação do piloto, inicia-se o processo de negociação de preços, definição de quantidades, por fornecedor e modelo, e prazos de entrega desejados. Em seguida, emitem-se os pedidos aos fornecedores.

- **Recebimento e distribuição de peças.** A empresa recebe e inspeciona todos os lotes de produção. Após a aprovação do controle de qualidade, tais lotes são liberados para a distribuição aos diversos pontos de venda. Todas as etiquetas da marca são fornecidas pela própria empresa.

## Comunicação, marketing e propaganda

Segundo o Prospecto da empresa, a marca Le Lis Blanc é uma das mais conhecidas e admiradas do segmento brasileiro de moda feminina *premium*, de acordo com pesquisa da Sense Envirocell – empresa de pesquisa de mercado e consultoria – finalizada em dezembro de 2007, com mulheres entre 20 e 55 anos de idade da Classe A1.

Segundo informou, a companhia adota como estratégia “a constante inovação e a qualidade na produção de materiais publicitários, desenvolvendo uma imagem forte, moderna e valorizada pelo nosso público-alvo”. A empresa edita a revista *Le Lis Blanc*, criada em 2003 para estreitar o canal de relacionamento com as suas clientes. Aborda vários assuntos além da moda, como gastronomia, turismo, decoração, comportamento, entrevistas, cultura e tecnologia. Tem tiragem de 80 mil exemplares, circulação nacional e é auditada pela PricewaterhouseCoopers. São cinco edições anuais, com entrega porta a porta para mailing selecionado e comercializado em algumas bancas.

Além disso, a revista é geradora de receitas decorrentes de anúncios, devido à sua elevada circulação e ao perfil do seu público-alvo de alto poder aquisitivo. Em 2007, a revista gerou R\$ 1,4 milhão em receita.

Normalmente, a companhia faz três campanhas de lançamentos de coleções, bem como ações voltadas para o calendário anual de varejo, incluindo Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Namorados, datas especiais do calendário judaico, Natal, além de eventos de inauguração de lojas.

A Le Lis Blanc praticamente não anuncia em veículos de mídia de massa, utilizando ferramentas de divulgação próprias, tais como *folders*, catálogos, materiais de comunicação de ponto de venda como *banners*, *backlights* e *displays de mall*, distribuição de brindes desenvolvidos especialmente para cada lançamento e/ou data desse calendário. Além disso, a companhia promove eventos como coquetéis, *workshops* e desfiles.

A Le Lis Blanc inovou recentemente em matéria de comunicação e divulgação em mídia eletrônica, por meio da sua “TV Le Lis”. Por esse veículo, a empresa apresenta conteúdo de desfiles, eventos

de inauguração, *making of* de editoriais de moda, conteúdo editorial da revista *Le Lis Blanc*, dicas de produção no segmento moda e decoração. A “TV Le Lis” é veiculada nas lojas próprias da companhia.

A empresa avalia que, embora não compre espaços publicitários em revistas femininas, a sua estratégia de marketing está alinhada com as características do mercado de vestuário feminino *premium* no Brasil e que se aproxima dos seus clientes. De acordo com pesquisa da Sense Environsell, revistas de moda (43%) e catálogos/revistas de loja (40%) são os principais meios de comunicação e mídia utilizados pelas consumidoras para se informar sobre moda feminina, perdendo apenas para vitrines (66%).

A companhia tem como política não comprar espaço publicitário em revistas, televisão e *outdoors* para divulgação da marca, pois acredita que essas iniciativas não trazem resultado compensatório.

# Lupo

Meias Lupo S.A.

Fundada em 1921, em Araraquara, interior de São Paulo, a Lupo é uma das marcas de meias mais conhecidas do País. Também fabrica lingerie, blusas e pijamas. A Lupo emprega cerca de 4 mil funcionários.

## Rede de lojas

Atualmente, comercializa sua linha de produtos em todo o território brasileiro por meio de grandes varejistas e lojas especializadas.

A companhia possui cerca de 160 lojas próprias espalhadas pelo Brasil. A estratégia de expansão pelo varejo iniciou-se em 1994, em São Paulo, com a inauguração de uma loja que reunia em um mesmo espaço todos os produtos fabricados pela empresa.

As franquias de lojas continuam em expansão. Eram 48 unidades em dezembro de 2008 e, em meados de 2009, já somavam 160. O faturamento das franqueadas avançou 25% no primeiro semestre, na comparação entre as mesmas unidades.

## Novos produtos

Novas tecnologias desenvolvidas pela empresa originaram novos produtos: lingerie (a

primeira coleção foi lançada em 2001), pijamas, blusas e roupas esportivas para ginástica como bermuda e top.

A empresa aliou seu produto a grifes famosas, com a fabricação de cuecas para marcas como Zoomp, Alexandre Herchcovitch, Forum, Cavalera, TNG, e até mesmo para a tradicional Calvin Klein; de meias para marcas esportivas internacionais como Reebok e Speedo; além de lingerie para a Rosa Chá.

Atualmente, esses licenciamentos representam 30% das receitas da empresa com moda íntima.

Em 2009, a companhia colocou no mercado uma nova linha de produtos: a de material esportivo para futebol. O primeiro contrato para fornecimento de material foi fechado com o Náutico, do Recife. Além disso, a empresa já patrocina outras 25 equipes esportivas, incluindo times de basquete.

## Desempenho

A Lupo fatura R\$ 450 milhões anualmente. Em 2009 (de janeiro a junho), apresentou alta de 22% no faturamento. A empresa exporta seus produtos para mais de 30 países (como Estados Unidos, Inglaterra, América Latina e Portugal).

# Malwee

Malwee Malhas Ltda.

## Breve histórico

A Malwee é uma empresa baseada em Jaraguá do Sul (SC). Iniciou suas atividades tendo como principal atividade o comércio, queijaria e açougue.

Após ter atuado em vários ramos de atuação, em 1968, a companhia passou a se dedicar ao setor têxtil. No espaço que antes era ocupado por um frigorífico, a empresa montou uma malharia. Durante quatro anos, alguns prédios foram reformados e adaptados para começar o novo ramo industrial.

## Estrutura

Atualmente, com quatro fábricas, a Malwee atua em vários segmentos: tecelagem de malha, estamparia, tinturaria, corte, costura, dobras e

expedição. Com 6,5 mil funcionários, detém as marcas M Collection, Zig Zig Zaa e Malwee

A companhia fabrica cerca de 40 milhões de peças anualmente.

## Linhas de produtos

A marca Malwee é dividida em 11 linhas de produtos: Malwee Adulto, Malwee Infantil, Malwee Action, Malwee Fitness, Grandes Abraços, Forças do Brasil, Pijamas, Flora, licenciados, Projeto Arte Livre e Abrece o Brasil. A linha de licenciados da Malwee inclui personagens como Barbie, Turma da Mônica Baby, Moranguinho, Baby Looney Tunes, Tweety e Taz, Hot Wheels, Betty Boop, Disney com Mickey & Minnie, Pooh e Cuties.

# Maresia

Maresia Indústria e Comércio de Materiais Esportivos Ltda.

## Breve histórico

Com sede em Fortaleza (CE), a Maresia iniciou suas atividades em 1986, na casa de seu fundador Luiz Henrique Feijó. A fábrica funcionava em um pequeno quarto da casa e o próprio empresário cortava e desenhava os *boardshorts*. Em pouco tempo, a Maresia cresceu e recebeu um novo sócio, Adriano Costa Lima. Ainda hoje, eles são os dois sócios-proprietários da empresa.

Em 1990, já no quintal da casa de Adriano, a empresa ampliou sua linha de produtos, incluindo camisetas de malha. Inicialmente, fabricavam apenas para atender à demanda dos amigos e clientes das lojas Maresia, instaladas em um antigo shopping de Fortaleza. No entanto, em pouco tempo, optaram por outro canal de venda: o da representação comercial.

A empresa investe forte no surfe nacional e realiza duas etapas do Mundial de Surfe (WQS) no Brasil (em Fortaleza e em Florianópolis) e uma em Portugal. Cada campeonato que a marca realiza tem um custo médio de R\$ 1 milhão.

## Estrutura

Em 1995, a empresa passou a confeccionar as linhas de jeans e infante-juvenil. Desde 1997, a Maresia instalou-se em sede própria, com parque industrial projetado exclusivamente para confecções. A sede industrial da Maresia, localizada em Fortaleza, possui a área coberta de 12.000 m<sup>2</sup>.

A fábrica é composta por diversos setores: criação, modelagem, risco e encaixes, corte, prototípia, ajuntamento, produção, serigrafia, bordado e corte a laser, almoxarifado, expedição, faturamento, manutenção, mecânica, engenharia, cronoanálise e cronometria.

O controle de qualidade está presente em todas as fases de confecção das peças. Essas etapas são orientadas pelo Sistema VAC (Velocidade de Atravessamento Constante), que organiza a indústria para a continuidade ininterrupta de todo o processo.

## Produção

Sob a marca Maresia, a empresa produz confecção de *surfware* (camisetas, moletons, jeans, *boardshorts*, entre outros) e acessórios, bolsas, mochilas, carteiras, bonés. Segundo informações da companhia, toda a sua produção é planejada por um estilista responsável, que é acompanhado por mais sete designers.

A produção mensal da Maresia é da ordem de 500 mil peças, distribuídas para 3,5 mil pontos de venda no País. A companhia também exporta seus artigos para vários países da Europa, entre os quais se destacam Itália, Portugal e Espanha.

A Maresia conta com 35 representantes, distribuídos em todos os estados do Brasil, além de 800 funcionários diretos e mais 300 indiretos (considerando as facções).

# Marisol

Marisol S.A.

## Histórico

A Marisol iniciou suas atividades em maio de 1964, em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, como uma confecção de chapéus de praia, sob a razão social de Belmiro Ionta Cia. Ltda. Em 1968, os hábitos e atitudes dos consumidores estavam em constantes mudanças, e o uso de chapéus de praia declinara.

Naquele ano, a empresa adquiriu uma pequena indústria de malhas, a Tricotagem e Malharia Jaraguá Ltda. A partir daí, a Marisol renasceu e passou a trilhar o caminho que a levou, nos anos seguintes, a ser umas das maiores indústrias de confecção do Brasil.

## Composição acionária

A Tabela 44 mostra a composição acionária da empresa, destacando os principais acionistas e suas participações.

## Unidades fabris

A Marisol possui três unidades fabris e um *showroom* das marcas, conforme a seguir:

- Marisol Indústria do Vestuário Ltda.: localizada em Jaraguá do Sul (SC), conta com 2.621 colaboradores;
- Marisol Indústria do Vestuário Ltda.: em Novo Hamburgo (RS), conta com 872;
- Marisol Indústria Têxtil Ltda.: em Pacatuba (CE), possui 2.279 colaboradores; e
- Marisol Stúdio: em São Paulo, possui 232.

Em outubro 2009, a companhia tinha 6.004 colaboradores, ante 5.874 em 2008.

A empresa não tem produção terceirizada. Apenas aquisições que são tratadas como comercialização.

## Principais fornecedores

- Os principais fornecedores da companhia são:
- Nisshinbo do Brasil Ind. Têxtil Ltda. (Fiação);

- Cottonifício Kurashiki do Brasil Ltda. (Fiação);
- Santa Constância Tecelagem Ltda. (Malharia);
- Fábrica de Tecido Carlos Renaux S.A. (Tecidos planos);
- Coats Corrente Ltda. (Linhas de costura);
- Haco Etiquetas Ltda. (Etiquetas bordadas);
- Folini Têxtil Ind. e Com. de Conf. Ltda. (Confecção);
- Rudolf-Soft Indústria Química Ltda. (Produtos químicos);
- Kairos Aviamentos Ltda. (Aviamentos decorativos);
- Bauplas Bauer Plásticos Ltda. (Embalagens plásticas);
- Gráfica e Editora Mkm Ltda. (Gráfica); e
- Romão Coml. Import. de Rolamentos Ltda.

## Linhas de produtos

A Marisol atua no segmento de vestuário infantil e adulto, oferecendo roupas, calçados, acessórios e meias, com as seguintes marcas:

- **Marisol:** Marca de roupas e calçados infantis confortáveis, que acompanham as principais tendências da moda. Veste meninos e meninas de 0 a 12 anos.
- **Pakalolo:** Marca voltada ao público jovem, que traz estilo, modernidade e personalidade em suas coleções.
- **Criativa:** É uma marca de roupas para mulheres maduras, que buscam conforto, boa vestibilidade, delicadeza e acima de tudo elegância.
- **Mineral:** Com formas básicas e essenciais para vestir bem crianças e adultos, a marca traz uma moda acessível, prática e causal e está em sintonia com as tendências, cores e formas.
- **Lilica Ripilica:** Com referências contemporâneas, a marca veste com delicadeza, autenticidade e, sobretudo, com as mais ricas tendências da moda infantil.

T44

## Composição acionária da Marisol

Nome/Razão Social	Ações ordinárias (em mil)	Part.%	Ações preferenciais (em mil)	Part.%	Part.% Total
GFV Participações Ltda	31.058	67,16	13.879	21,03	40,03
Mário Araújo Alencar Araripe	14.944	32,32	-	-	13,31
Caixa Prev. do Banco do Brasil - Previ	-	-	19.671	29,80	17,52
Fundo Fator Sinergia IV - Fundo de Invest.	-	-	17.085	25,88	15,22
Outros	242	0,52	15.375	23,29	13,92
<b>Total</b>	<b>46.244</b>	<b>100,00</b>	<b>66.010</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Marisol (IAN 31-12-2008).

- **Tigor T. Tigre:** Uma combinação entre moda e referências *cool* do universo infantil dá origem ao estilo Tigor T. Tigre, uma marca dinâmica, sempre ligada nas tendências.

- **Rosa Chá:** Marca de moda praia voltada para mulheres e homens, a qual é referência nesse segmento; e

- **Stereo:** Marca de *jeanswear* com peças despojadas e uma proposta autorial, na qual a criação ganha espaço frente às tendências.

### Equipe de criação

Segundo informou, a equipe de criação-estilistas da empresa é a seguinte:

- Marcas Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre: Cada uma tem sua estilista e uma *stylist*;
- Pakalolo: Uma estilista para o feminino e uma para o masculino;
- Marisol: Uma estilista e uma coordenadora de marca;
- Para as marcas Criativa e Mineral: Uma estilista;
- Rosa Chá: Um estilista; e
- Stereo: Um estilista.

A Marisol participa de eventos e desfiles de moda. São avaliados anualmente quais eventos são mais importantes e o retorno que trazem para a marca.

### Desempenho

#### Volume de vendas

O volume de vendas da Marisol tem sido crescente nos últimos anos. Em 2008, alcançou 17,5 milhões de itens, expansão de 10% sobre 2007 (15,8 milhões). Para 2009, a previsão era de quase 20 milhões de unidades, o que representaria aumento de 14% em relação ao ano anterior.

Por segmento, estão estimados 15 milhões de peças de confecção, 2,5 milhões de pares de calçados, 1,9 milhão de pares de meias e 450 mil peças de acessórios. Veja mais detalhes na Tabela 45.

### Indicadores financeiros

A receita operacional bruta consolidada da empresa alcançou R\$ 452,9 milhões, crescimento de 7,7% em relação a 2007. O lucro líquido consolidado foi de R\$ 21,3 milhões, ante R\$ 9,6 milhões em 2007. Veja na Tabela 46.

### T46 Principais indicadores financeiros da Marisol

Em R\$ mil

Receita operacional bruta	2007	2008
Mercado interno	405.316	439.552
Mercado externo	15.130	13.349
<b>Total</b>	<b>420.446</b>	<b>452.901</b>
Lucro líquido consolidado	9.599	21.348

Fonte: Marisol.

### Exportações

As exportações representaram 3,8% da receita operacional líquida, ante 4,6% em 2007, correspondendo a US\$ 7,3 milhões em 2008 e US\$ 7,9 milhões em 2007, exclusivamente com marcas próprias. Veja Tabela 47.

### T47 Exportações e importações da Marisol

Em R\$ mil

Indicadores/Ano	2007	2008	2009*
Exportações	15.130	13.349	
Importações	9.534	18.689	20.000

Fonte: Marisol. \* Previsão.

Os principais destinos das exportações da companhia são: Peru, Chile, Colômbia, Itália, Espanha,

T45

### Volume de vendas da Marisol por segmento

Segmento	Unidade	2007	2008	2009*
Confecção	Em peças	11.889.131	13.093.502	15.000.000
Calçados	Em pares	1.961.206	2.213.323	2.500.000
Acessórios	Em peças	392.708	402.582	450.000
Meias	Em pares	1.596.870	1.748.447	1.900.000
<b>Total</b>		<b>15.839.915</b>	<b>17.457.854</b>	<b>19.850.000</b>

Fonte: Marisol. \* Previsão.

Portugal, Guatemala, Bolívia e Estados Unidos, além de empresas clientes na Turquia e Líbano que apenas compram os produtos, mas não são controlados pela Marisol.

### Canais de distribuição

As marcas da Marisol têm expressivo alcance no mercado nacional. Atualmente, são mantidas no Brasil 156 franquias Lilica & Tigor, 20 lojas Rosa Chá, 93 lojas One Store, 14 lojas Babysol, além de 15 mil pontos de venda multimarcas que comercializam os itens do grupo.

A empresa não realiza vendas pela internet.

### Investimentos

A Marisol vem investindo forte nos últimos anos. Em 2008, aplicou R\$ 26,6 milhões, ante R\$ 29,6 milhões em 2007. Os principais destinos foram máquinas e equipamentos (R\$ 12,7 milhões

e construção, benfeitorias e instalações (R\$ 10 milhões). Para 2009 e 2010, estão previstos mais R\$ 15 milhões e R\$ 16 milhões, respectivamente. Veja mais detalhes na Tabela 48.

Segundo a empresa, as principais fontes de financiamento dos investimentos em ativos fixos são os recursos próprios.

### Crise financeira

Quanto aos impactos da crise financeira atual nos seus negócios, a Marisol afirmou que ela “teve maior reflexo no custo do capital, em razão do aumento dos juros principalmente no fim de 2008”.

### Profissionalização

Quanto às medidas de profissionalização da gestão, a empresa informou que adota uma política de cargos e salários que prevê para cada cargo as medidas de profissionalização.

T48

## Investimentos da Marisol

Em R\$ mil

Itens	2006	2007	2008	2009*	2010*
Construções, benfeitorias e instalações	6.933	13.271	9.970	3.000	3.000
Máquinas e equipamentos	9.709	10.682	12.678	6.000	7.000
Terrenos e benfeitorias	800	957	74	100	100
Informática - hardware e software	1.569	1.988	1.497	2.000	4.000
Móveis e utensílios	594	2.414	2.209	3.000	2.000
Outros investimentos	479	327	199	900	500
<b>Total</b>	<b>20.084</b>	<b>29.639</b>	<b>26.627</b>	<b>15.000</b>	<b>16.600</b>

Fonte: Marisol (IAN dos respectivos anos). \* Previsão

# Morena Rosa

Grupo Morena Rosa

## Breve histórico

O Grupo Morena Rosa iniciou suas atividades como uma microempresa, em 1993, na cidade de Cianorte (PR). A iniciativa surgiu de três casais, Marco e Valdete Franzato, Valdiva e Osmar Jorge e Leila e Enivaldo Barella. Na época, confeccionavam moletons com quatro máquinas de costura, que eram vendidos para lojas de atacado, já com o nome Morena Rosa.

Aos poucos, foram conquistando clientes e sentiram a necessidade de criar uma grife para atender ao público masculino. Em 1997, surgiu a marca Zinco. A estrutura foi aumentando, aprimoraram os produtos e, no ano seguinte, saíram do atacado e passaram a comercializar as peças por meio de representantes. O crescimento continuou e lançaram, em 1998, a Maria Valentina, a princípio voltada para um conceito utilizado na época: jovens senhoras.

## Breve perfil do grupo

O Grupo Morena Rosa possui, além das grifes de moda, um hotel, dois estabelecimentos para eventos e uma escola, em Cianorte. No fim de 2010, o grupo deverá abrir um abatedouro de frangos, na mesma cidade.

Para desenvolver um trabalho social com comunidades carentes da região, o grupo montou o Instituto Morena Rosa, que mantém a Unidade Móvel Médico-Odontológica (UMMO), ônibus itinerante com médico, dentista, advogado e fisioterapeuta que percorre as regiões mais necessitadas de Cianorte.

## Perfil das marcas

No início de 2006, os sócios decidiram reestruturar a empresa e dar vida própria a cada grife, com departamentos de criação individualizados e equipe de estilo. Cada marca tem seu perfil próprio.

- A Morena Rosa é voltada para mulheres jovens, ousadas e sensuais. Contrata modelos renomadas para estrelar suas campanhas e realiza um trabalho estratégico de marketing, posicionando-se como uma grande marca nacional.

- A Zinco é dirigida para os públicos jovem, feminino e masculino, e segue uma linha *streetwear* e casual.

- A Maria Valentina, após reformulação, está repaginada e atende mulheres clássicas, que associam moda à arte e à cultura.

- Ainda oferecem moda praia, com a Morena Rosa Beach, e linha para ginástica, com a Maria Valentina Fitness, criada em junho de 2007.

O principal diferencial da empresa é o lançamento de coleções a cada 45 dias. Ou seja, seis coleções por ano, com catálogos que marcam as coleções e campanhas publicitárias de grande impacto no mercado nacional. Isso gera uma produção de 350 mil peças a cada lançamento. A companhia tem como carro-chefe o jeans e a malharia.

## A compra da JOY

No início de outubro de 2009, o grupo adquiriu a JOY, grife infantil de Sorocaba (SP), que marcará a sua entrada nesse novo nicho. O grupo não descarta fazer novas aquisições e tem planos de lançar mais uma marca infantil destinada ao segmento *premium*, a Arte & Trapo, em 2011.

A JOY já estava estabelecida, com 17 anos de mercado e venda de 1,6 milhão de peças por ano, atendendo 3 mil lojistas em todo o Brasil. A ideia do grupo é diminuir a produção anual para 900 mil, modernizar o estilo e reposicionar a JOY para atender as classes A e B, no lugar da C e D. Durante os primeiros cinco anos, o grupo pretende implantar esse reposicionamento. Depois, planeja abrir entre quatro e cinco lojas-conceito. A grife infantil deverá investir R\$ 2,5 milhões na sua divulgação.

## Estrutura

A produção gira em torno de 200 mil peças/mês. O grupo produz internamente metade das peças que compõem as coleções de suas marcas. Ao todo, reúne 1,7 mil funcionários diretos – número que será somado aos 600 da fábrica da JOY. O grupo ainda tem cerca de 3 mil colaboradores. Trabalha com cerca de 100 empresas que prestam serviço terceirizado

São dez fábricas – todas num raio de 100 km de Cianorte –, quatro unidades de logística e um centro administrativo, distribuídos pelo estado do Paraná, nas cidades de Paranavaí, Tapejara, São Tomé, Indianópolis, Terra Boa, Japurá, Jussara, São Carlos do Ivaí, Engenheiro Beltrão e Cianorte.

## Desempenho

A expectativa do grupo era fechar 2009 com faturamento de R\$ 200 milhões, incremento de 40% em relação a 2008.

### Canais de vendas

A mais forte e mais conhecida grife do grupo, a Morena Rosa, terá novidades a partir de 2010. Focada em mulheres jovens, na faixa dos 20 anos, ela ganhou sua primeira loja-conceito em Balneário Camboriú (SC), em 2007. A operação ganha reforço a partir de março de 2010, com uma butique em São Paulo e lojas próprias no Rio de Janeiro, Salvador e Belo Horizonte, até o começo de 2011.

As lojas também comercializam as outras marcas do grupo. Esses pontos próprios foram pensados para reforçar a imagem, mas o foco da empresa são mesmo as multimas. Só a Morena Rosa, que vai fechar 2009 com 20% de crescimento em vendas, é comercializada para 2 mil lojistas de todo o País.

A marca Maria Valentina, que traz uma moda mais chique e focada em mulheres adultas, chega a 1,2 mil pontos de venda, enquanto a Zinco, de *jeanswear*, a mil. São todos clientes ativos, que compram em todas as estações. As três lançam seis coleções, cada uma, por ano, o que significa novas peças a cada 45 dias.

### Investimentos em marketing

Somente em marketing, o grupo investe R\$ 10 milhões por ano. De acordo com Marco Franzato, presidente da empresa, a Morena Rosa é conhecida por oito em cada dez mulheres das classes A e B. A companhia faz avaliações semestrais com o Datafolha.

# Onix Jeans (Grupo Claudino)

Guadalajara Indústria S.A.

O Grupo Claudino é um conglomerado de empresas com atuação em vários segmentos econômicos. A Onix Jeans é a principal marca da Guadalajara indústria S.A., que foi criada em 1980.

## Estrutura

Atualmente, a produção do grupo atinge 150 mil peças por mês, entre denim e sarja, das quais 80% correspondem a modelos da Onix. Os outros 20% estão divididos entre as cinco marcas do Armazém Paraíba e a Dax, marca popular da Guadalajara. A lavanderia da Guadalajara processa em torno de 200 mil peças por mês. Essa diferença (50 mil unidades/mês) representa a parte de prestação de serviços de lavanderia para terceiros.

## Linha de produtos

As peças confeccionadas em jeans representam 80% da produção da empresa, que também trabalha na confecção de camisaria e malha. A Guadalajara produz as peças da marca Onix Jeans e, a cada nova coleção, coloca no mercado, em média, cem modelos masculinos e femininos.

Atualmente, a Guadalajara conduz a estratégia de revitalização da marca Onix. Para 2010, a empresa espera colher os frutos dessa reestruturação. Para tanto, os investimentos estão sendo canalizados para revigorar a marca com conotação mais jovem e voltada para consumidores das classes C e D.

# Richards

## Breve histórico

A Richards foi fundada há 35 anos, no Rio de Janeiro. Com seu *sportswear* clássico, é uma das grifes preferidas dos homens brasileiros. A sua história começou em 1969, quando Ricardo Ferreira – o estilista da marca – abriu, com a irmã, a loja Krishna, no Leblon.

Três anos depois, criou a Mr. Krishna, apenas para homens. Em 1974, surgiu a primeira Richards – nome copiado de uma loja de esportes de Nova York.

A empresa tem hoje seis sócios, sendo Ricardo Ferreira o sócio majoritário.

## Linha de produtos

Até 2003, a Richards só produzia artigos para homens. Atualmente, a linha para mulheres – dirigida por Glória Marques – praticamente divide os volumes da marca: dos 4,5 mil itens criados por ano, 2,5 mil são para as mulheres.

## Desempenho

Em 2008, a empresa vendeu 1,6 milhão de peças para homens e mulheres, em suas 41 lojas próprias e 23 franquias (além de 180 multimarcas), faturando cerca de R\$ 200 milhões.

A Richards realiza vendas pela internet.

## Richards Selaria

A grife preparava, para o fim de 2009, o lançamento da Richards Selaria, uma rede de lojas dedicadas

exclusivamente a artigos de couro, de calçados a bolsas e acessórios, masculinos e femininos.

Operada em regime de franquia, a primeira loja seria inaugurada em Campinas (SP).

## Salinas

Em 2007, a Richards comprou 50% do capital da marca Salinas, de moda praia, mantendo uma parceria com Jacqueline de Biase, fundadora da grife. A operação buscou criar sinergia entre as marcas, ampliando o ganho em escala e reduzindo custos.

A Salinas foi fundada em 1988, no Rio de Janeiro. Atualmente, a empresa tem cerca de 500 funcionários, 10 lojas próprias e 14 franquias, além de presença em mais de 400 lojas multimarcas em todo o País. No mercado internacional, a marca está presente em 39 países, como Estados Unidos, França, Japão, Alemanha, Portugal, Espanha e Grécia.

No mercado externo, tem como clientes grandes redes internacionais, como Victoria's Secret, Urban Outfitters, Saks, Bloomingdale's, Birjenkof e El Corte Inglés. As exportações da grife respondem por 30% do faturamento, de R\$ 25 milhões/ano. A expectativa da Salinas é que em 2010 as vendas para o exterior representem 50% da sua receita total. Por ano, são produzidas 450 mil peças na fábrica de São Cristóvão (RJ).

A Richards também se associou recentemente à nova marca de *surfwear* Bintang, que já inaugurou loja em Búzios (RJ) e em Salvador (BA).

# Scalina (Trifil e Scala)

Indústria de meias Scalina Ltda.

A indústria de meias Scalina surgiu no bairro paulistano do Cambuci, em 1963, na cidade de São Paulo. À época ela introduziu no mercado as meias finas femininas da marca Trifil, batizadas com esse nome por serem confeccionadas em teares de três fios, algo inexistente até então.

## Estrutura

Atualmente, a Scalina possui três unidades industriais, duas na cidade de Guarulhos, na Grande São Paulo, e uma em Itabuna, na Bahia. A terceira fábrica, na Bahia, foi aberta justamente em função da demanda gerada pelos produtos Scala.

A empresa, com 4 mil funcionários, fabrica 80 milhões de peças por ano e exporta 20% da sua produção. Grandes redes internacionais de varejo, como Vanity Fair, Limited, Bebe e Caro&Cuore, vendem os produtos da marca.

Nas últimas décadas, a Trifil virou sinônimo de lingerie popular e fez sucesso com um modelo de negócios baseado na venda dos produtos em lojas multimarcas e redes de varejo.

Atualmente, a Scalina, com a marca de lingerie Scala, lançada para atender o público de maior poder aquisitivo, cresce em ritmo duas vezes maior que o da Trifil. Em 2009, a Scala deverá ser responsável por 20% do faturamento de R\$ 400 milhões do grupo Scalina. E as projeções indicam que a marca deverá terminar o ano com um volume de vendas 30% superior ao de 2008.

## Rede de lojas

Em 2009, foram abertas 12 lojas, elevando o número para 79. A meta é chegar a 150 unidades até 2012, a maioria delas em shoppings localizados nas principais capitais brasileiras. O projeto fez tanto sucesso que a companhia estuda a viabilidade de abrir lojas da marca Trifil num futuro próximo.

## TDB (Tip Top)

TDB Têxtil S.A.

A Tip Top foi fundada em 1952, com o nome de Fábrica de Jersey Tip Top, e a partir de 1983 passou a se chamar Tip Top Têxtil S.A. Em 1987, a então TDB Têxtil David Bobrow S.A. adquiriu o controle acionário da empresa.

### Estrutura

Atualmente, a TDB é uma das maiores fabricantes de tecidos da América Latina. Seu parque industrial conta com três unidades: São Paulo (capital) e no estado de Mato Grosso do Sul, na cidade de Sidrolândia e na capital Campo Grande. Ele tem capacidade produtiva de 2,2 milhões de peças por mês e gera 3 mil postos de trabalho.

### Principais marcas

A TDB Têxtil foi fundada em 1936. A indústria é também detentora das marcas Quatí (linha Infantil) e Las Olas (linha de praia para adulto). A companhia tem os seguintes produtos licenciados:

- Tip Top Baby: Disney Baby, Moranguinho Baby;
- Tip Top Toddler: Disney, Disney Princess, Carros, Moranguinho, Ursinhos Carinhosos, Spider Man, Speed Racer, Batman, Iron Man; e

- Quatí: Carros, Disney Princess, High School Musical, Ben10, Spiderman, Batman e Superman.

A Tip Top produz artigos com foco em crianças de 0 a 4 anos, divididos nas linhas Bebê e Primeiros Passos. Já as roupas da Quatí são para crianças de 4 a 16 anos, na linha denominada infantil.

### Canais de vendas

A Tip Top sempre teve uma boa penetração no varejo multimarcas, com cerca de 8 mil lojas espalhadas Brasil. Mas para a empresa ter uma boutique monomarca a colocaria num outro patamar.

Em março de 2008, a Tip Top abriu uma loja própria no Bourbon Shopping, em São Paulo. No mesmo ano, em setembro, iniciou a expansão via franquias, com um ponto no Shopping Ibirapuera.

Em 2009, a marca pretendia chegar a 22 lojas (duas próprias). As próximas franquias seriam abertas em shoppings de Brasília, Salvador e São Paulo, além de uma boutique, em Copacabana, no Rio de Janeiro, ainda em 2009. O objetivo é ter 100 lojas em cinco anos, indicou David Bobrow, diretor da TDB Têxtil.

# Valisère/Rosset

Valisère Ind. e Com. Ltda.

## Breve histórico

A Valisère pertence ao Grupo Rosset. A empresa foi fundada no Brasil em 1934, quando os direitos de comercialização da marca francesa no Brasil foram adquiridos pelo Grupo Rhodia. Inicialmente com apenas 20 funcionários e produzindo cerca de 20 mil peças no seu primeiro ano de funcionamento.

Até 1984, a Valisère possuía três grandes linhas de produção: Lingerie Noite (camisolas, pijamas, *baby-dolls*, roupões etc.); Lingerie Dia (calcinhas, sutiãs, biquíni, tangas, anáguas, combinações e modeladores); e a Linha Praia (maiôs). E fabricava inclusive parte dos tecidos que consumia.

A Valisère já produziu linha *prêt-à-porter*, sendo o produto mais lembrado a famosa Camisa Volta ao Mundo (recebeu esse nome por sua durabilidade). Os investimentos publicitários eram constantes e variados: na linha noite explorava-se o glamour das peças com ricos acabamentos e o imaginário romântico dos enxovais das noivas. Em 1984, a marca, por decisão estratégica do Grupo Rhodia, optou pela desativação das linhas de Lingerie Noite e Praia, concentrando-se na Linha Dia.

Em 1986, a companhia foi adquirida pelo Grupo Rosset, importante fabricante de tecidos de malharia com Lycra da América do Sul e com ampla tradição como fornecedora de matérias-primas para as principais confecções de moda do Brasil.

Em 1987, a empresa entrou para a história da publicidade brasileira, com a campanha “O primeiro sutiã a gente nunca esquece”. O comercial, criado para rejuvenescer a imagem da marca e atrair consumidoras adolescentes, figura na lista dos filmes mais premiados e citados no meio publicitário e pelo grande público. Com o êxito da campanha, aumentou gradativamente seus investimentos em comunicação e hoje destina milhões de reais para ações de marketing.

Em 1994, o grupo lançou a marca Valfrance, destinada ao grande varejo, ampliando sua participação no mercado, com estratégia baseada no lançamento de lingerie para o dia a dia.

Já na virada do século, ano 2000, a Valisère apostou em mais um investimento de peso: a nova marca StileV, lingerie que, segundo a empresa, uniu o conforto, a moda e a tecnologia num mesmo produto. Para o grupo, o seu

*know-how* faz a diferença, com tecidos de última geração, com fibras e fios inovadores, acabamentos antenados com os desejos das consumidoras e uma equipe de estilistas antenados com as últimas tendências.

## Desempenho

O Grupo Rosset fatura anualmente em torno de R\$ 600 milhões. Produz 1,5 milhão de peças por mês e emprega 2.500 funcionários.

O seu parque industrial é composto de quatro fábricas, localizadas nos municípios de Amparo, Morungaba, Pedreira e Mauá, todos em São Paulo.

## Principais marcas

O Grupo Rosset atua com as marcas Valisère (lingerie), Valfrance (lingerie), Cia. Marítima (praia), Água Doce (praia) e Classic (praia). Com a Cia. Marítima, o grupo participa do São Paulo Fashion Week (SPFW), um evento de referência muito importante no calendário da moda e no calendário de negócios da empresa.

## Investimentos

Além do marketing, outro foco de investimentos é em tecnologia de ponta, que se tornou uma preocupação constante na pauta da empresa. Desde a década de 1980, a Valisère aplicou cerca de US\$ 30 milhões para ampliar sua capacidade física, instalar novos maquinários e equipar uma unidade exclusiva para aviamentos. Os investimentos anuais na compra de máquinas e desenvolvimentos de processos são de R\$ 2 milhões.

Tal estratégia a tornou autossuficiente no fornecimento de matéria-prima para acabamento, como rendas e elásticos. Com a agilidade de fabricar os componentes de seus produtos e contar ainda com estamparia e tinturaria em outras unidades, a Valisère lança no mercado mais de 300 artigos por ano.

Tendo como estratégia o foco principal em moda, a empresa realiza fortes investimentos em desenvolvimento de novos produtos e em publicidade e marketing. Para tanto, vem aplicando nessas ações pelo menos 5% do seu faturamento anual nos últimos 20 anos. Anualmente, praticamente há a renovação de 85% da sua linha de produtos. Além disso, os investimentos em campanhas publicitárias de todas as marcas são constantes e prioritários.

### Cia. Marítima

Criada em 1990, a Cia. Marítima é a marca de moda praia do Grupo Rosset. Atua no segmento de *beachwear* e é uma das maiores empresas do setor na América Latina. A marca investe na produção de tecidos e aviamentos e busca a criação de estampas exclusivas, o que a situa entre uma das maiores lançadoras de tendências no segmento moda praia.

Atualmente, a grife desfila nas edições da SPFW, em São Paulo, e já desfilou no Iguatemi Collection, em Salvador (BA) e em Porto Alegre (RS). Com foco na mulher sofisticada, a marca busca apresentar, a cada coleção, tecidos novos, modelagens exclusivas e acessórios diferenciados. As peças mostram bordados, decotes ousados e estampas coordenadas que facilitam na hora de fazer combinações.

A Cia. Marítima vende suas peças nas lojas Track

& Field, espalhadas pelo Brasil, e exporta para países da Europa e para os Estados Unidos, sendo uma das maiores exportadoras de biquínis do País.

### Água Doce

A Água Doce foi criada em 1999 e é a segunda marca de moda praia do Grupo Rosset.

Tendo como foco o público mais jovem, as coleções são despojadas e marcantes, destacando-se, principalmente, pelas combinações de cores. A Água Doce busca suas inspirações e modelagens no ambiente praiano, com coleções ricas em acessórios, destinadas a um público mais jovem que o da marca-irmã, Cia. Marítima.

A exemplo da Cia. Marítima, as peças da Água Doce podem ser encontradas nas lojas Track & Field. A empresa exporta seus artigos para países da Europa e para os Estados Unidos.

# Casas Pernambucanas

Arthur Lundgren Tecidos S.A.

Fundada em 1908, a Arthur Lundgren Tecidos S.A. – Casas Pernambucanas é uma instituição pioneira no comércio varejista brasileiro. Após cem anos de sua fundação, está presente em sete estados do Brasil, por meio de 269 lojas.

A empresa conta com três modernos centros de distribuição, escritório central e uma central de relacionamento com o cliente, empregando 14,4 mil colaboradores. Por meio de sua área de Responsabilidade Social (Pernambucanas Cidadã), a varejista atua junto à comunidade com campanhas, projetos de meio ambiente e de voluntariado. Em 2005, a companhia inaugurou a Universidade Corporativa, com o objetivo de ser um veículo de disseminação e alinhamento da sua cultura e gestão empresarial.

## Número de lojas

A empresa vem ampliando ano a ano a sua rede instalada. Em 2007, foram abertas 21 novas lojas, sendo 1 em Goiás, 6 em Minas Gerais, 4 em Santa Catarina e 10 no estado de São Paulo. Em 2008, foram 13 novas lojas, das quais 1 em Goiás, 5 em Minas Gerais, 1 em Mato Grosso e 6 em São Paulo. Durante 2009, a companhia inaugurou 3 novas lojas: 1 em Goiás, 1 em Minas Gerais e 1 em São Paulo.

Atualmente, a Pernambucanas conta com 269 lojas, distribuídas da seguinte forma:

- São Paulo: 166 lojas
- Paraná: 44 lojas;
- Minas Gerais: 33 lojas;
- Santa Catarina: 11 lojas;
- Mato Grosso do Sul: 9 lojas;
- Goiás: 4 lojas; e
- Mato Grosso: 2 lojas.

Em 2008, a empresa empregava 14.851 funcionários e, em 2009, 14.439.

## Composição acionária

A Tabela 49 mostra a composição acionária da empresa, com destaque para os principais acionistas e suas participações.

## Centros de distribuição

A companhia possui três centros de distribuição, dos quais dois estão localizados em Barueri (SP) e um em Araucária (PR).

A capacidade total de armazenagem é de 140.000 m<sup>3</sup>, assim distribuídos:

- Eletro (ramo duro): 80.000 m<sup>3</sup>; e
- Lar/Têxtil + Vestuário (ramo mole): 60.000 m<sup>3</sup>.

A empresa não realiza vendas pela internet.

## T49 Composição acionária da Pernambucanas

Nome	Em % capital total
Nova Pirajuí Adm S.A.	49,98
Alphalund Cia Part. Inv.	16,67
Tabu Parts Invs S.A.	16,67
Rumisa S.A.	16,66
Zodiac Empr. Part. Ltda.	0,02

Fonte: Pernambucanas.

## Linhas de produtos

Os principais segmentos e as linhas de produtos que a empresa comercializa são:

- Lar/Têxtil – cama, mesa, banho, cortinas e tapetes;
- Vestuário – confecções (masculina, feminina, infantil e moda íntima) e complementos (cintos, bolsas, calçados, carteiras etc.); e
- Eletro – som (rádio, microsystem, MP3, MP4 etc.), imagem (TV, DVD etc.), linha branca (geladeira, fogão, micro-ondas etc.), portáteis (cafeteira, batedeira, ventilador, chapinha/prancha etc.), telefonia e informática.

A companhia possui as seguintes marcas próprias:

- Lar/Têxtil – Anik, Flobelle, Baila e Greta; e
- Vestuário – Vanguard, Argonaut, Norton e Anne Claude.

## Principais fornecedores

Os principais fornecedores da Pernambucanas são:

- Lar/Têxtil – Coteminas S.A., Lucimara Ducca ME, Burday's, Têxtil J. Serrano Ltda. e Tecel São Carlos S.A. Tais fornecedores representam 40% desse segmento.
- Vestuário – MC Malhas Ltda., Brendisol, Facil Ind. Com. e Exportações Ltda., Top Rock Indústria Têxtil Ltda. e Victor Blue Confecções Ltda. Essas empresas participam com 15% do segmento.
- Eletro – Semp Toshiba, Electrolux, LG Electronics, Whirlpool e Philips. Tais fornecedores respondem por 45% do segmento.

## Equipe de criação

A empresa possui uma equipe com 15 estilistas, que identificam as tendências de moda. Essa equipe adapta os tecidos e desenhos dos segmentos lar/têxtil e vestuário ao perfil dos seus consumidores, para as coleções outono/inverno e primavera/verão.

A empresa participa de eventos e desfiles de moda. A Pernambucanas é promotora, em parceria com a agência Ford Models, do concurso de modelos "Faces", que é realizado em diversas etapas ao longo do ano, divulgando a marca Pernambucanas e os produtos que são encontrados nas lojas.

### Principais formas de pagamento

As principais formas de pagamento da empresa são:

- Cartão de crédito de terceiros: 20%;
- Cartão Pernambucanas (*private label*): 54%; e
- À vista + entrada crediário: 26%.

### Desempenho

O faturamento da Pernambucanas tem sido crescente nos últimos anos. Em 2008, alcançou R\$ 4,21 bilhões, expansão de 10,5% sobre 2007 (R\$ 3,85 bilhões). Para 2009, a previsão é repetir praticamente o mesmo valor, com R\$ 4,23 bilhões. Por sua vez, o lucro líquido da empresa foi de R\$ 53,7 milhões em 2008, com previsão de alcançar R\$ 60 milhões em 2009. Veja mais detalhes na Tabela 50.

A Tabela 51 mostra o volume de vendas da empresa em 2007 e em 2008 e a previsão para 2009, destacando as principais linhas de produtos.

Segundo a empresa, o câmbio não tem impacto significativo nos seus negócios, devido à pequena participação dos importados no mix de comercialização: vestuário, 9%; e lar/têxtil, 8%.

### Investimentos

A Pernambucanas vem investindo forte nos últimos anos. Em 2008, por exemplo, foram aplicados R\$ 104,9 milhões, distribuídos da seguinte forma: ampliação e modernização das lojas (R\$ 29,9 milhões), abertura de novas lojas (R\$ 25,9 milhões), escritório central (R\$ 22,8 milhões) e tecnologia da informação (R\$ 22,5 milhões). Veja mais detalhes na Tabela 52.

A empresa também vem aplicando verbas expressivas em marketing. Em 2008, destinou à área o valor de R\$ 115,1 milhões, ante R\$ 105,8 milhões em 2007. Estavam previstos para 2009 e 2010, os montantes de R\$ 93,8 milhões e R\$ 100,8 milhões, respectivamente. Veja a evolução no Gráfico 17.

Segunda a companhia, a sua principal fonte de financiamento para os investimentos são os recursos próprios.

### Impactos da crise financeira

De acordo com a Pernambucanas, os impactos iniciais da crise financeira mundial foram

## Principais indicadores financeiros da Pernambucanas

**T50** Em R\$ mil

Ano/Indicadores	Faturamento	Lucro líquido
2007	3.854.932	97.678
2008	4.212.727	53.699
2009*	4.233.923	60.117

Fonte: Pernambucanas. \* Previsão.

## Volume de vendas da Pernambucanas por principais linhas de produtos

**T51** Em número de peças

Indicadores/Ano	2007	2008	2009*
Eletro	7812.237	8.343.097	7.896.433
Vestuário	51.180.293	51.972.911	52.648.426
Lar/Têxtil	31.228.337	31.882.153	30.057.113
<b>Total</b>	<b>90.220.867</b>	<b>92.198.161</b>	<b>90.601.972</b>

Fonte: Pernambucanas. \* Previsão.

## T52 Investimentos da Pernambucanas

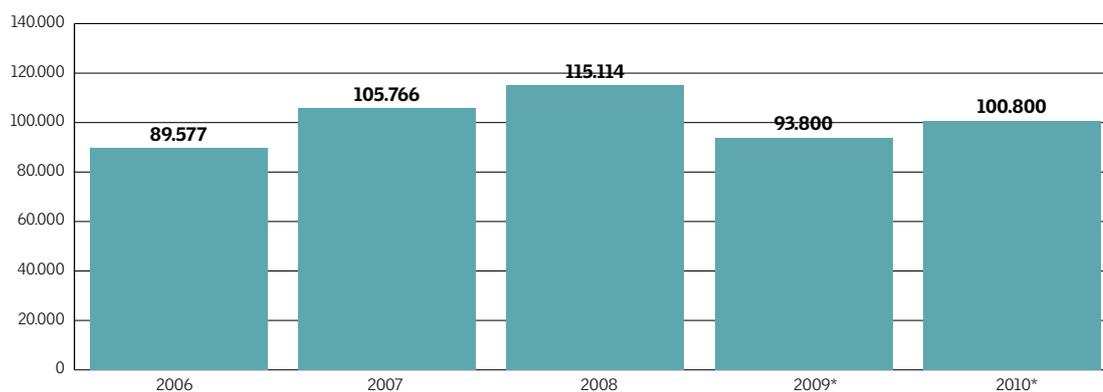
Em R\$ mil

Indicadores/Ano	2006	2007	2008	2009*	2010*
Novas lojas	16.606	39.016	25.914	6.000	10.000
Escritório central	14.497	12.568	22.753	5.926	21.500
Centros de distribuição	2.469	4.079	3.901	4.260	2.000
Tecnologia da informação	14.280	18.208	22.460	17.866	16.500
Ampliação/modernização de lojas	44.515	19.531	29.920	5.000	30.000
<b>Total</b>	<b>92.367</b>	<b>93.402</b>	<b>104.948</b>	<b>39.052</b>	<b>80.000</b>

Fonte: Pernambucanas. \* Previsão.

## G17 Investimentos em marketing da Pernambucanas

Em R\$ mil



Fonte: Pernambucanas. \* Previsão.

vários: interrupção da curva de crescimento da economia, redução no nível de incremento de vendas, mudança de comportamento do cliente (que tem realizado suas compras dando preferência

às condições de financiamentos sem juros ou à vista), aumento dos custos financeiros cobrados pelos bancos nas novas captações e queda do nível de investimentos.

## C&A

C&A Modas Ltda.

### Breve histórico

A C&A inaugurou sua primeira loja no Brasil em 1976, em São Paulo. Atualmente, a C&A está presente em mais de 60 cidades do País, com mais de 170 lojas.

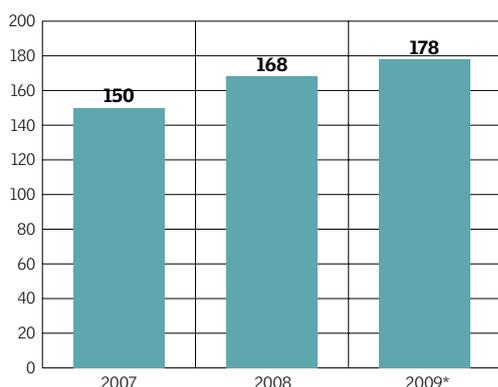
A origem da C&A remonta a 1841, quando os irmãos Clemens e August criaram a companhia. A união de suas iniciais deu origem ao seu nome. A primeira loja foi inaugurada na Holanda.

A rede tornou-se uma das primeiras no mundo a oferecer roupas prontas aos consumidores. Em 1911, com o crescimento do negócio, a empresa instalou-se na Alemanha e, posteriormente, em outros países da Europa. A C&A possui, atualmente, mais de 1,5 mil lojas na Europa, América Latina e Ásia.

### Estrutura

A rede de lojas da empresa vem registrando crescimento constante no Brasil nos últimos anos. Passou de 150 unidades, em 2007, para 168 em 2008 e a previsão era fechar 2009 com 178 unidades. Veja sua evolução no Gráfico 18.

### G18 Evolução do número de lojas da C&A



Fonte: C&A. \* Previsão.

Em 2008 e 2009, a varejista mobilizou 19 mil funcionários.

A empresa possui dois centros de distribuição: um em São Paulo e outro no Rio de Janeiro.

### Linhas de produtos

A C&A comercializa artigos voltados ao mundo da moda feminina, masculina e infantil. Destaque para confecção, calçados, lingerie e acessórios. A

companhia complementa sua linha de produtos com aparelhos eletrônicos de uso pessoal, como celulares, máquinas fotográficas e aparelhos MP3.

A empresa possui marcas próprias. Os destaques são:

- Público feminino: Yessica, Clock House e Jingers;
- Público masculino: Angelo Lítrico, Clock House e Jingers;
- Público infantil: Baby Club, Palomino, Fifteen e Licenciados (Barbie e Hot Wheels, entre outros);
- Esportiva: ACE; e
- Beachwear: Suncoast (para os públicos feminino e masculino).

### Equipe de criação

A empresa possui designers e coordenadores de moda para cada marca. São realizadas pesquisas por faixa etária, estilos e regiões do País para mapear as preferências dos consumidores.

A empresa tem uma participação ativa nos eventos e desfiles de moda. Segundo informou, a C&A é uma grande incentivadora da moda no País e uma das principais patrocinadoras de eventos do gênero. A empresa é patrocinadora oficial do São Paulo Fashion Week, Fashion Rio e Donna Fashion, e patrocina programas de moda como Esquadrão da Moda e Brazil's Sony Next Top Model.

### Vendas pela internet

A C&A realiza a venda pela internet somente de coleções específicas, além do cartão-presente e do cartão-mesada, voltado para o público teen.

Em 2009, por exemplo, foram realizadas vendas pelo site da empresa da coleção de jeans assinada pela cantora americana Fergie e pré-vendas das peças do C&A Collection, que consiste em parcerias com estilistas renomados.

As principais formas de pagamento para as vendas por internet são boleto bancário e cartões de terceiros em três vezes sem juros.

### Principais estratégias

Segundo informou, a C&A sempre pautou seu trabalho pela inovação, ousadia, modernidade e jovialidade. Para a empresa, esses elementos sempre nortearam a sua atuação.

Nos últimos anos, várias ações inovadoras foram implementadas pela empresa no Brasil, como o *new store concept*: um novo conceito de design e arquitetura nas lojas, que as torna mais

modernas, atraentes e acessíveis aos clientes. Atualmente, são cerca de 20 unidades que seguem tal modelo no Brasil.

Em 2009, a C&A também criou o conceito “Tá na vitrine. Tá na C&A”, que é a forma de a empresa se relacionar com seu público, aproximando o consumidor de tudo o que está em destaque no mundo da moda. A companhia acredita que a proposta de democratizar as tendências do mundo fashion – aliando o melhor da moda a um preço justo – está em sintonia com a aspiração dos clientes. Mas como o que está na vitrine é efêmero, a marca tem como missão se reinventar a todo momento para manter essa relação duradoura com o consumidor.

Em 2009, a empresa lançou o C&A Collection, que consiste em parcerias com importantes nomes da moda, tornando acessíveis peças de design exclusivo. As primeiras parcerias foram firmadas com os estilistas Reinaldo Lourenço, Isabela Capeto e Amir Slama.

Outro aspecto inovador lançado pela empresa foi o conceito de Fashion Team para estrelar suas campanhas publicitárias. O primeiro Fashion Team foi composto pelas tops Alessandra Ambrósio, Carol Trentini e Emanuela de Paula. Em junho de 2009, para o Dia dos Namorados, a C&A trouxe a cantora Fergie e sua coleção exclusiva de jeans.

No segundo semestre de 2009, o Fashion Team foi composto pelas internacionais Doutzen Kroes e Hilary Rhoda e pela brasileira Gracie Carvalho. A modelo Isabeli Fontana também foi convidada para lançar a coleção de alto-verão da rede, em

setembro de 2009. “O Fashion Team representa o objetivo da empresa de realmente trazer o que está na vitrine do mundo da moda para dentro da C&A”, afirmou a empresa.

### Cartão de crédito

Para as vendas nas lojas, a empresa aceita o Cartão C&A (com condições de pagamento especiais), cartões de terceiro, cartões de débito, dinheiro e cheque.

Antes de vender o Banco ibi para o Bradesco, no início de junho de 2009, a rede varejista C&A era a maior emissora de cartões de loja do País. Mas, simultaneamente, a C&A fechou uma parceria com o Bradesco pelo prazo de 20 anos para, em conjunto, comercializar, com exclusividade, produtos e serviços financeiros por meio da rede de lojas C&A. A parceria assegurou aos clientes da C&A a continuidade da prestação dos serviços atualmente oferecidos, conforme informações do Valor Análise Setorial “Cartões de Crédito e de Débito”, de 2009.

Com atuação no mercado há mais de oito anos, o Banco ibi é um importante emissor de cartões de crédito, com destacada posição no segmento *private label*. No fim de dezembro de 2008, as empresas ibi registraram patrimônio líquido de R\$ 928 milhões, ativos totais de R\$ 5,6 bilhões e 303 pontos de venda entre as lojas da C&A e as do ibi. O ibi tinha uma base de 31 milhões de cartões, dos quais 9,8 milhões são Visa e MasterCard. Os 20,8 milhões restantes eram plásticos próprios da C&A.

## Guararapes- Riachuelo

A Guararapes (Guararapes Confecção S.A.) e a sua controlada, a Lojas Riachuelo (Lojas Riachuelo S.A.), atuam de forma integrada. Toda a produção da Guararapes é destinada à Riachuelo. Veja a seguir os perfis das duas empresas.

### Guararapes

#### Histórico

A história do Grupo Guararapes teve início em 1947, quando Nevaldo Rocha abriu sua primeira loja de roupas chamada “A Capital”, em Natal (RN). Quatro anos depois, a empresa implantou uma pequena confecção no Recife (PE) e adquiriu vários pontos de venda, em um momento em que o mercado de roupas no Nordeste começava a se desenvolver.

Em outubro de 1956, os irmãos Nevaldo e Newton Rocha fundaram a Guararapes, no Recife (PE). Dois anos depois, sua matriz foi transferida para Natal (RN), com a inauguração de sua primeira fábrica, com 2.500 m<sup>2</sup> de área construída e onde se mantém até os dias de hoje.

No início da década de 1970, o capital da empresa foi aberto e, em 1976, foram construídas as fábricas de Fortaleza (CE), atualmente com 60.000 m<sup>2</sup>, e de Mossoró (RN), com 9.800 m<sup>2</sup> de área construída. Nesse mesmo ano, foi criada a cadeia de lojas Super G.

Em 1979, a Guararapes adquiriu as cadeias de lojas Riachuelo e Wolens, expandindo sua atuação para o varejo têxtil, área responsável pelo maior crescimento do grupo atualmente. Desde o início, o objetivo do Grupo Guararapes é comercializar produtos de alta qualidade a preços baixos,

sempre buscando satisfazer e agregar valor a seus clientes. Nesse mesmo ano, foi inaugurada a Guararapes Têxtil, em Natal (RN), com 40.000 m<sup>2</sup> de área construída.

Em 1982, idealizada por Flávio Rocha, atual presidente da Riachuelo, foi lançada a marca Pool, ícone de moda nos anos 80. Atualmente, a marca multiplicou-se para atingir mais de um segmento. Para o público jovem feminino: Pool Atitude, Pool Trendy e Pool Glam. Para o público jovem masculino: Pool College, Pool Atitude e Pool Black. Para o adulto masculino: Pool Originals, Pool Work e Pool Casual.

Em 1997, a unidade fabril de Natal (RN) foi transferida e ampliada para o distrito industrial de Extremoz (RN).

#### As empresas do grupo

Atualmente, a Guararapes é a maior confecção de vestuário da América Latina e toda a sua produção é comercializada pela Riachuelo. O grupo também é proprietário do Shopping Midway Mall, inaugurado em abril de 2005 em Natal (RN). Em janeiro de 2008, criou a Midway Financeira S.A., responsável pelas operações relacionadas ao Cartão Riachuelo.

O Fluxograma 8 mostra as empresas do grupo e as respectivas participações acionárias.

Os principais acionistas da Guararapes são: Nevaldo Rocha, com 41,2% do total, Lisiane Rocha (13,9%), Elvio Rocha (13,5%), Flavio Rocha (13,4%) e *Free Float*/mercado (18%).

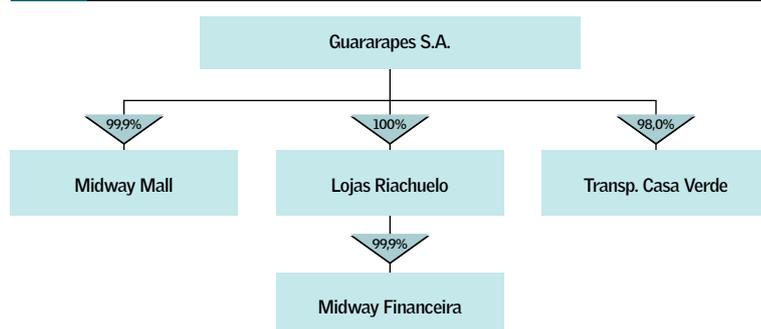
Segundo informou, o grande diferencial da Guararapes-Riachuelo é a integração entre varejo e indústria, pois permite que a companhia responda rapidamente às constantes mudanças e tendências do mercado, por meio do desenvolvimento dos últimos conceitos de *fast fashion*. Dessa forma, um dos principais focos da Guararapes é o fornecimento para a sua controlada, a Lojas Riachuelo, que absorve mais de 100% de sua produção.

Além disso, para a empresa, o negócio de varejo caracteriza-se por apresentar uma excelente sinergia com a comercialização de produtos financeiros dos mais variados tipos. Além das amplas opções de financiamento, a companhia oferece a seus clientes duas modalidades de empréstimo pessoal e uma série de seguros e assistências.

Veja mais informações da Riachuelo no seu perfil mais adiante.

F8

### Empresas do Grupo Guararapes



## Unidades fabris

A Guararapes possui dois polos industriais, um em Fortaleza (CE) e outro em Natal (RN), totalizando capacidade produtiva superior a 265 mil peças por dia. Responsável pela fabricação de malha e por parte da confecção, a fábrica localizada em Natal ocupa uma área de 150 mil m<sup>2</sup> e é capaz de produzir mais de 210 mil peças por dia.

Já a unidade de Fortaleza é responsável pela confecção de jeans e camisaria e possui capacidade de produção de mais de 55 mil peças por dia, ocupando uma área de 60 mil m<sup>2</sup>. Atualmente, 100% da produção é própria, ou seja, a empresa não terceiriza.

A Guararapes empregava, em dezembro de 2008, 21,9 mil funcionários, ante 16,5 mil em 2007 e 10,5 mil em 2006. Quando inclui os 12,2 mil da Riachuelo, o grupo empregava 34 mil pessoas no fim de 2008. Veja mais detalhes no Gráfico 19.

## Desempenho

O volume de produção da Guararapes em 2008 foi de 68,480 milhões de itens, crescimento de

42,2% em relação a 2007 (48,141 milhões de peças). O faturamento da empresa também foi crescente. Em 2008, atingiu R\$ 2,705 bilhões, expansão de 10% sobre 2007 (R\$ 2,462, bilhões). Por sua vez, o lucro líquido em 2008 foi de R\$ 136,9 milhões, ante R\$ 236,5 milhões em 2007. Veja Tabela 53.

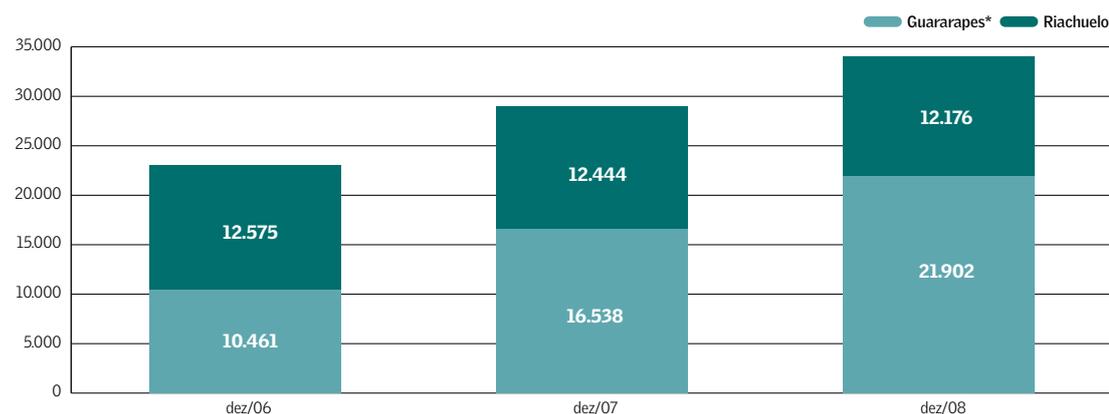
A companhia não exporta seus produtos.

A Riachuelo absorve 100% da produção da Guararapes. Atualmente, 10% das vendas da Riachuelo são compostas por produtos importados.

## Resultados de 2009

Entre janeiro e setembro de 2009, a Guararapes produziu 51,084 milhões de peças, redução de 26,5% sobre o mesmo período do ano anterior (37,521 milhões de itens). “Esse desempenho é resultado do maior direcionamento da produção para o desenvolvimento de peças de maior valor agregado, com mais apelo modal e em maior sintonia com as necessidades de mix da Riachuelo”, informou a empresa no seu Relatório do Terceiro Trimestre de 2009.

## G19 Número de funcionários do Grupo Guararapes



Fonte: Guararapes. \* Inclui Midway Mall, Midway Financeira e Transportadora Casa Verde.

## T53 Indicadores da Guararapes

Ano/Indicadores	Produção (em mil itens)	Faturamento (em R\$ milhões)	Lucro líquido do grupo (em R\$ milhões)
2007	48.141	2.461,8	236,5
2008	68.480	2.705,4	136,9

Fonte: Guararapes.

A receita líquida da Guararapes totalizou R\$ 544 milhões nos primeiros nove meses de 2009, queda de 6,6% em relação aos R\$ 582,4 milhões em iguais meses de 2008. Segundo a empresa, “o desempenho apresentado é consequência da adequação da produção em função da real necessidade de estoque por parte da Riachuelo e, também, da ausência de faturamento para terceiros, em função da decisão estratégica de direcionar 100% da produção para a Riachuelo”.

### Investimentos

O Grupo Guararapes vem realizando fortes investimentos nos últimos anos. Em 2008, aplicou R\$ 204,9 milhões em ativos fixos (não incluem marketing), ante R\$ 192,2 milhões em 2007 e R\$ 214 milhões em 2006.

Para acelerar o ritmo dos investimentos para os próximos anos, a companhia apresentou ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) um projeto orçado em R\$ 588 milhões, relativo aos exercícios de 2008, 2009 e 2010. No fim de outubro de 2009, foi aprovada para o Grupo Guararapes uma linha de crédito de financiamento de

R\$ 442,7 milhões (75% do total), dos quais R\$ 393,4 milhões para a Riachuelo, R\$ 31,6 milhões para a Guararapes e R\$ 17,7 milhões para o Midway Mall. A empresa ressaltou que ainda não usou nenhuma parte de tal limite e que somente o utilizará quando se concluir todas as negociações restantes, segundo informações do Relatório do Terceiro Trimestre de 2009 da empresa. Veja mais detalhes na Tabela 54.

## Lojas Riachuelo

### Histórico

A Riachuelo (Lojas Riachuelo S.A.) foi fundada em 1947. No início, a rede era composta por pequenas lojas de rua com até 200 m<sup>2</sup>, vendendo predominantemente tecidos a preços baixos. Após ser adquirida pelo Grupo Guararapes, em 1979, a empresa iniciou um processo de reestruturação e mudança estratégica, com o objetivo de vender roupas prontas em vez de apenas tecidos. No decorrer dos anos, as lojas menores foram fechadas e as novas passaram a contar com um formato arquitetônico com mais de 2.000 m<sup>2</sup> de área de vendas em cada loja.

### T54 Valores de projetos de investimentos do Grupo Guararapes 2008, 2009 e 2010

Empresa	Recursos		Total projeto
	Próprios	BNDES	
Guararapes	25,8	31,6	57,4
Riachuelo	93,7	393,4	487,1
Midway Shopping	25,4	17,7	43,1
<b>Total</b>	<b>144,9</b>	<b>442,7</b>	<b>587,6</b>
<b>Part.%</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

#### Principais projetos envolvidos

Riachuelo	6 lojas 2008 6 lojas 2009 12 lojas 2010 14 lojas 2011 12 remodelações Novo CD em Manaus
Guararapes	Nova planta em Fortaleza Expansão planta de Natal Máquinas e equipamentos
Midway Mall	Expansão do 3º piso Espaço cultural

A partir de 1993, a Riachuelo passou a concentrar esforços no mercado da moda. Essa estratégia envolveu a criação e o fortalecimento de marcas próprias da Riachuelo, cada uma com identidade visual e público-alvo específico, segundo a empresa.

Atualmente, a Riachuelo atua como principal canal de distribuição dos produtos do Grupo Guararapes.

Além da Riachuelo, o Grupo Guararapes conta com o Shopping Midway Mall, inaugurado em abril de 2005 e localizado na cidade de Natal (RN), e com a Transportadora Casa Verde, responsável por parte da logística do grupo.

Em janeiro de 2008, foi criada a Midway Financeira S.A. Além de assumir todas as operações relacionadas ao Cartão Riachuelo, a financeira tem como objetivo “embandeirar” parte da ampla base de Cartões Riachuelo a partir de 2009.

Atualmente, 10% das vendas da Riachuelo são compostas de produtos importados.

### Rede de lojas

A rede de lojas da empresa vem crescendo ano a ano. Em 2007, eram 93 lojas, pulou para 102 em 2008 e a previsão era fechar 2009 com 107 unidades. Veja o Gráfico 20. A área de vendas da empresa em operação era de 277 mil m<sup>2</sup>.

A Tabela 55 mostra a distribuição geográfica de rede em 2009 por região e estado. A Sudeste é a região com o maior número de unidades (45) e o destaque estadual é São Paulo (31 lojas).

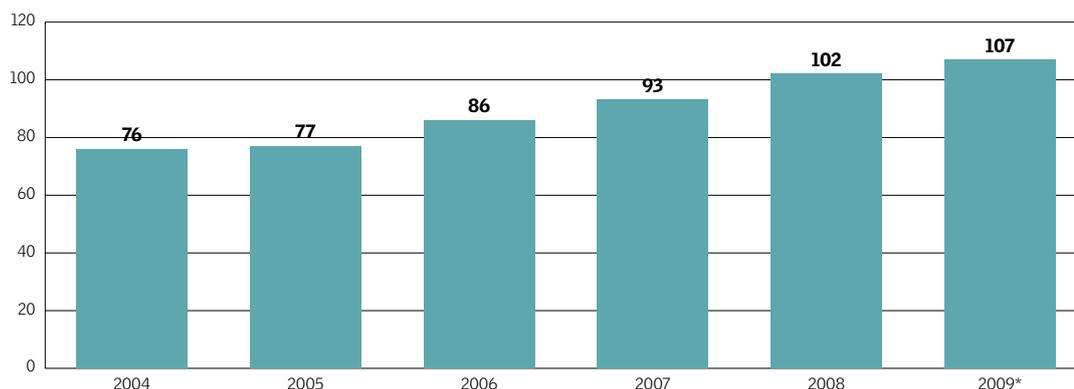
### T55 Rede de lojas da Riachuelo por região e estado - 2009\*

Região/Estado	Lojas
<b>Norte</b>	<b>7</b>
Amazonas	4
Pará	3
<b>Nordeste</b>	<b>29</b>
Alagoas	3
Bahia	7
Ceará	4
Maranhão	1
Paraíba	3
Pernambuco	3
Piauí	2
Rio Grande do Norte	4
Sergipe	2
<b>Sudeste</b>	<b>45</b>
Espírito Santo	2
Minas Gerais	6
Rio de Janeiro	6
São Paulo	31
<b>Sul</b>	<b>11</b>
Paraná	8
Rio Grande do Sul	2
Santa Catarina	1
<b>Centro-Oeste</b>	<b>15</b>
Distrito Federal	6
Goiás	4
Mato Grosso	2
Mato Grosso do Sul	3
<b>Brasil</b>	<b>107</b>

Fonte: Riachuelo. \* Previsão.

### G20 Evolução da rede de lojas da Riachuelo

Em número de lojas



Fonte: Riachuelo. \* Previsão.

## Faturamento

O faturamento da Riachuelo em 2008 foi de R\$ 2,523 bilhões, crescimento de 10,4% em relação a 2007 (R\$ 2,285 bilhões).

Entre janeiro e setembro de 2009, a receita líquida da Riachuelo foi 5,6% superior ao registrado em igual período de 2008 (1,7% em “mesmas lojas”), totalizando R\$ 1,224 bilhão.

Segundo informou em seu relatório trimestral, esse resultado é reflexo do “desenvolvimento da ‘sintonia’ entre varejo e indústria e do aprimoramento do processo logístico que propiciou melhora considerável do nível de acertos dos produtos no decorrer do trimestre. Mesmo com a ausência de altas temperaturas, a coleção primavera-verão apresentou bom desempenho, impulsionado por uma inovadora estratégia de marketing e visual merchandising”.

## Logística

Para agilizar o processo entre o desenvolvimento do produto e sua entrega nas lojas, a empresa vem investindo em pesquisa, criação, desenvolvimento e distribuição. Para isso, conta com dois grandes centros de distribuição (CD): um em Extremoz (RN), inaugurado em 2000, com 55.000 m<sup>2</sup>; e outro, inaugurado em 2002, em Guarulhos (SP), com 86.000 m<sup>2</sup>. Na área de logística, o Grupo Guararapes conta com a Transportadora Casa Verde.

Segundo a Riachuelo, os “atuais centros de distribuição são capazes de atender de forma eficiente a todo o plano de expansão previsto, buscando continuamente diminuir o tempo entre o recebimento e a entrega nas lojas”.

No fim de setembro de 2008, a Riachuelo concluiu o processo de automação do CD de Guarulhos, que abastece 71 lojas da rede. Com o objetivo de evoluir ainda mais no processo de desenvolvimento logístico, a companhia adquiriu o Sistema de Gestão Comercial da Oracle, que estava sendo implementado ao longo de 2009. Com o novo sistema, será possível realizar o gerenciamento de cada item de produto por meio de seus respectivos ciclos de vida. O intuito é otimizar a margem de cada produto no decorrer do tempo de permanência no interior das lojas.

A empresa não realiza vendas pela internet.

## Linhas de produtos

Para atender às necessidades de moda/vestuário de toda a família, a loja da Riachuelo é

composta pelos departamentos feminino, masculino, infantil, de calçados, acessórios e lar. Com o intuito de atender seus clientes por estilo de vida, a empresa criou um conjunto de marcas próprias, levando em consideração hábitos de consumo, faixa etária, entre outros fatores.

Com isso, a Riachuelo procura “oferecer aos consumidores um mix amplo, ou seja, não apenas a roupa, mas também os acessórios e os calçados adequados para a formação de um *look* completo”, afirmou a empresa.

As principais marcas próprias comercializadas pela Riachuelo são:

- **Pool:** Representa o universo casual do homem contemporâneo. Trabalha os básicos, explorando cores e texturas num visual atualizado, sempre investindo na ideia da praticidade e do conforto para o dia a dia.

- **Wolens:** Representa a linha clássica do segmento masculino, ou seja, a linha social. Os produtos são desenvolvidos com materiais nobres, com caimento e acabamento de alta qualidade.

- **Admission:** Tem seu foco nas tendências de moda, com estilo moderno e urbano. Trabalha sempre com cores atuais, estamparia e alfaiataria mais moderna.

- **Young Connection:** Essa marca fashion é voltada para os jovens com atitude, antenados ao mundo da moda.

- **Anne Kanner:** As peças dessa marca são desenvolvidas sempre dentro das principais tendências fashion, vestindo a mulher contemporânea, com roupas modernas e atuais, ideais para a noite, o dia a dia e o trabalho.

- **AK Casual:** Traduz o estilo básico e despojado da mulher contemporânea, em peças práticas, modernas e confortáveis, especialmente feitas para o fim de semana.

- **Anne Classic:** Composta por roupas feitas especialmente para a mulher clássica, acima dos 45 anos que preza pela qualidade, estilo e elegância. Essa marca é destinada às mulheres que buscam roupa para o dia a dia e para os fins de semana com modelagem adequada, porém acompanhando as tendências da estação.

- **Dript:** Marca do universo *surfwear*, voltada para o público jovem que se identifica com esse estilo de vida (tribo do surf). Utiliza materiais diferenciados, estampas e modelagem específicas, trazendo uma série de opções em moda praia (biquínis, maiôs, cangas e bermudas etc.).

- **Body Work:** Marca elaborada para quem frequenta academia e gosta de esportes em geral. Os tecidos tecnológicos garantem melhor desempenho sem esquecer a estética.

- **Baby Way:** Oferece uma completa linha de roupas e acessórios indispensáveis ao enxoval do bebê. Sempre pensando no conforto, essa marca apresenta produtos desde o básico até roupinhas para festa, acompanhando as cores e tendências da moda.

- **Turminha 1,2,3:** Roupas confortáveis e práticas para crianças de 1 a 3 anos de idade.

- **Figurinha Girls:** Marca voltada para meninas de 4 a 10 anos que já são vaidosas e gostam de estar bem vestidas. Tem como inspiração os desenhos animados e personagens de TV.

- **Figurinha Boys:** Roupas confortáveis para se divertir e brincar. Os personagens de desenhos animados também estão presentes nessa marca.

- **Miss Young:** Peças desenvolvidas para atender às necessidades das adolescentes antenadas que adoram estar por dentro das novidades e buscam inspiração nas garotas mais velhas e nos artistas, traduzindo as informações e criando seu próprio estilo.

- **Ex Planet:** Para o jovem que tem atitude, criatividade, irreverência e que gosta de se divertir no seu jeito de vestir. Peças com toque de modernidade para quem não abre mão do conforto.

Sem dar detalhes, a empresa indicou que possui expressiva equipe de criação-estilistas.

Atualmente, 10% das vendas da Riachuelo são compostas de produtos importados.

## Investimentos em marketing

De acordo com o presidente da Riachuelo, Flávio Rocha, a varejista pretendia investir R\$ 50 milhões em campanhas publicitárias em 2009, valor superior aos R\$ 30 milhões desembolsados em 2008. “Gradualmente, queremos voltar a investir 3% da nossa receita em marketing”, afirmou o empresário ao *Valor Econômico*.

A propósito, a empresa está voltando a investir na Pool, uma marca de jeans criada por ele nos anos 80. Para promover a Pool, a Riachuelo contratou o cantor Seu Jorge. A Riachuelo não investe grandes somas em campanhas publicitárias de peso há alguns anos. A partir de 2007, o grupo reduziu os investimentos em mídia para se dedicar ao processo de integração de sua fábrica têxtil (a Guararapes) à rede de lojas.

## Principais estratégias

Segundo informou, a evolução do processo de integração entre Guararapes e Riachuelo é o principal destaque estratégico da companhia. Após uma série de ações desenvolvidas no decorrer de 2007, a Guararapes já conta com um mix de produtos alinhado com sua estratégia operacional, o que elevou seu desempenho (no conceito de mesmas lojas) em 2009 para patamares acima dos principais concorrentes diretos.

Desde o quarto trimestre de 2008, 100% da produção da Guararapes vem sendo destinada à Riachuelo, proporcionando a completa integração entre as operações do grupo. Conforme apontou, tal estratégia gera maior flexibilidade de operação em três vertentes de produtos: “Vale a Pena”, básicos com possibilidade de estocagem sazonal; “Coleções”, seguindo as principais tendências de cada estação; e “Fast Fashion”, atendendo às necessidades instantâneas de moda. A importância dessa estratégia reflete-se na participação dos produtos Guararapes nas vendas da Riachuelo, que saiu de 19%, no fim de 2004, para expressivos 51% no fim do terceiro trimestre de 2009.

De acordo com a empresa, o desenvolvimento da linha “Vale a Pena” (produtos de fabricação própria com política de preços bastante atrativa) propiciou vantagens adicionais ao grupo ao oferecer artigos de preço médio reduzido, sem qualquer comprometimento à margem bruta consolidada da companhia. Tendo em vista o maior desafio para a competitividade dos produtos importados, o modelo integrado também vem se destacando ao oferecer um conjunto bastante amplo de produtos modais, tornando o mix da Riachuelo mais independente das flutuações cambiais.

Para aproveitar as oportunidades, a Riachuelo pretende inaugurar mais 12 unidades em 2010 e outras 14 lojas em 2011. Também planeja “aperfeiçoar ainda mais as habilidades da Guararapes de elaborar e fabricar os produtos adequados às necessidades da Riachuelo”. Espera, assim, “contribuir para o aumento dos atuais níveis de rentabilidade e consequente manutenção do ritmo de crescimento da companhia nos últimos anos e para a geração de empregos formais, principalmente na região Nordeste do País”, afirmou a Riachuelo.

## Impactos da crise financeira

Quanto aos impactos da crise financeira nos seus negócios, a empresa afirmou que, “mesmo adotando uma postura mais conservadora, continuou atuante

na concessão de crédito, reduzindo consideravelmente seus indicadores de inadimplência e contribuindo, ainda mais, para o processo de formalização da moda por meio de condições adequadas ao perfil de cada consumidor”.

Além disso, uma vez que o impacto no nível de renda de seus clientes não foi como o imaginado no início do ano, a companhia obteve bom desempenho de vendas no decorrer dos nove primeiros meses de 2009, apresentando crescimento de 11,5% no período em relação ao mesmo período de 2008. “Adicionalmente, a gradual recuperação do nível de confiança dos consumidores verificada no decorrer do ano deixa a companhia otimista para o desempenho do fim de ano.”

A Riachuelo ainda apontou que, “em um momento econômico desafiador, é importante destacar as oportunidades que surgem para os *players* capitalizados e, conseqüentemente, preparados para continuar a oferecer os melhores produtos dentro das melhores condições de pagamento aos seus clientes”.

### Profissionalização da gestão

Segundo informou, tanto o CEO da Guararapes quanto o da Riachuelo pertencem ao grupo de acionistas controladores. A companhia afirmou que “se encontra fortemente profissionalizada em todos os demais níveis hierárquicos.”

A Riachuelo, por exemplo, além de quatro diretores estatutários, possui outros quatro diretores não estatutários. A Midway Financeira, por sua vez, também tem três diretores exclusivos para o gerenciamento de suas operações.

### Principais formas de pagamento

As principais formas de pagamento da empresa são: cartão *private label* (em até cinco vezes sem juros e oito vezes com juros), à vista, cartão de terceiros. Nos primeiros nove meses de 2009, o Cartão Riachuelo respondeu por 58,2% das vendas da empresa; a modalidade à vista, por 22,3%; e os cartões de terceiro, por 19,5%.

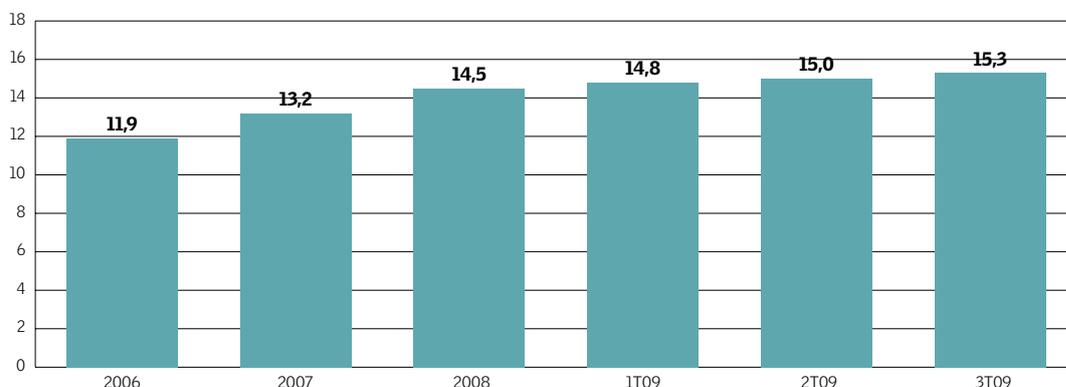
Ainda nesse período, dos pagamentos feitos com o plástico da Riachuelo, 76,5% foram sem juros; 22%, com juros; e 1,5%, de crédito rotativo, conforme dados do Relatório do Terceiro Trimestre de 2009 da empresa.

### Cartão Riachuelo

No terceiro trimestre de 2009, a Riachuelo emitiu 277,2 mil novos cartões, alcançando a marca de 15,3 milhões de cartões no fim de setembro (veja o Gráfico 21). No acumulado do período de janeiro a setembro de 2009, o tíquete médio do *private label* atingiu R\$ 102,64, ante R\$ 97,53 nos mesmos meses do ano anterior.

## Base de cartões da Riachuelo

G21 Em milhões de cartões



Fonte: Riachuelo.

# Lojas Marisa

Lojas Marisa S.A.

## Histórico

Sob o comando do fundador da Marisa, Bernardo Goldfarb, a companhia abriu sua primeira loja, a Marisa Bolsas, em 1948, que, aos poucos, foi conquistando o público consumidor feminino. Em 1950, com o objetivo de ampliar as oportunidades da Marisa, a companhia acredita ter criado a primeira “ponta de estoque” conhecida no Brasil: a Marisa Malhas.

Em seguida, a empresa passou a utilizar o nome Marisa para suas lojas. Com a filosofia de oferecer às mulheres roupas de qualidade por um preço atrativo, a Marisa teve um desenvolvimento gradativo e se tornou nacionalmente reconhecida como uma rede de lojas de moda feminina e moda íntima feminina.

A partir de 1952, a companhia iniciou sua expansão por todo o território nacional, abrindo novas lojas em Porto Alegre, Belo Horizonte, Salvador, Recife e Manaus. Em 1982, a Marisa já estava presente em todas as regiões do País. Em 1990, acompanhando as tendências do mercado de varejo, inaugurou a sua primeira loja em shopping center, na cidade de São Paulo.

Em 1999, a Marisa verificou a necessidade de um novo modelo de loja que aumentasse a variedade de produtos oferecidos para toda a família em um mesmo local. Foi então que a empresa desenvolveu um novo conceito de lojas, com área de vendas superior a 1.200 m<sup>2</sup>, oferecendo, além de moda feminina, moda masculina, moda infantil e cama, mesa e banho.

Ainda naquele ano, a Marisa criou seu cartão de crédito *private label*, o Cartão Marisa,

para oferecer crédito facilitado a suas clientes. Também inaugurou a Marisa Virtual, possibilitando compras pela internet em seu *website*.

A partir de 2001, a fim de aprimorar e atualizar a imagem da marca Marisa, a companhia desenvolveu uma nova fase de modernização, ampliação e padronização de suas lojas para a melhor exposição de mercadorias segmentadas por estilos de vida.

Em 2006, visando expandir o número de produtos financeiros da Marisa para a sua base de clientes, foram iniciadas as atividades da SAX S.A. Crédito, Financiamento e Investimento. É uma instituição financeira que tem como objetivo oferecer crédito pessoal para clientes selecionados do Cartão Marisa, entre outros produtos.

Em 2008, a Lojas Marisa fechou uma parceria com o Itaú Unibanco para a criação de seu cartão de crédito co-branded Marisa Itaucard.

## Composição acionária

A Tabela 56 traz os principais acionistas da Lojas Marisa, com as respectivas quantidades de ações ordinárias e participações no total, conforme posição em 28 de fevereiro de 2009.

## Principais estratégias

Para atrair seus clientes, especialmente os da classe C, a Marisa procura desenvolver produtos que agreguem qualidade e moda, mas com preços baixos. A empresa promoveu mudanças em suas lojas e nos produtos, para ficar com cara de classe B, mas vendendo a preços que atendam o público C. “Fazemos pesquisas mensais, no Brasil e no

T56

## Principais acionistas da Lojas Marisa – 2009\*

Acionistas	Total de ações ordinárias	Part.% do capital social total
Begoldi Comércio, Participação e Adm. Ltda	100.204.897	54,31
Flin Participações Ltda	25.958.331	14,07
Marcio Luiz Goldfarb	3.411.600	1,85
Décio Goldfarb	2.672.400	1,45
Denise Goldfarb Terpins	2.580.000	1,40
Membros do Conselho de Administração <sup>1</sup>	1	0,00
Free Float	49.676.001	26,92
<b>Total</b>	<b>184.503.230</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Lojas Marisa. <sup>1</sup> Membros do Conselho de Administração excluídos Marcio Luiz Goldfarb, Décio Goldfarb e Denise Goldfarb Terpins. \* Em 28/02/2009.

“mundo, para buscar cores, tendências, materiais e tecidos”, afirmou ao *ValorInvest* Marcio Goldfarb, presidente da Marisa. “A partir daí, adequamos as tendências à realidade do nosso cliente e tentamos identificar quanto ele pode ou quer pagar. Não adianta nada termos o produto com a tendência certa, mas o preço errado.”

Por seu tamanho e presença em todas as regiões do País, a Marisa já tem dados sobre cores e modelos que vendem bem no Norte e Nordeste, mas não no Sul e Sudeste. Por isso, a empresa procura atender às especificidades de cada praça.

A Marisa também está centrando esforços na solidificação da marca. “Constatamos por pesquisas que o consumidor atribui valor à nossa marca. E optamos por nos dedicar a esse ativo”, afirmou o presidente ao *ValorInvest*. Diferentemente das concorrentes, que colocam nomes distintos em cada uma de suas linhas, 85% dos produtos vendidos pela empresa têm etiqueta com a marca Marisa.

Segundo a empresa, “a marca Marisa, associada ao reconhecido slogan ‘De Mulher para Mulher’, possui forte reputação com o público feminino e uma identificação com os desejos e necessidades de nosso público-alvo, que acreditamos ser única no mercado brasileiro. A Marisa é nacionalmente conhecida como uma marca jovem, moderna e sensual”.

### Rede de lojas

A rede de lojas da Marisa, em setembro de 2009, era composta por 220 unidades (ante 217 em 2008 e 201 em 2007), com a seguinte distribuição regional: Sudeste, com 120; Nordeste, com 41; Sul, 35; Centro-Oeste, 15; e Norte, com 11. Desses

total, 113 eram unidades localizadas em shopping centers e 109 eram lojas de rua. A área total de vendas era de 242,2 mil metros quadrados (em 2008, era de 235,5 mil m<sup>2</sup> e, em 2007, de 207,2 mil m<sup>2</sup>). Veja mais detalhes na Tabela 57.

### Desempenho

Os principais indicadores operacionais e financeiros da Marisa registraram resultados positivos nos últimos anos. A receita líquida das operações do varejo e de serviços financeiros aumentou 16,9% em 2008, atingindo R\$ 1,4 bilhão, ante R\$ 1,2 bilhão em 2007. O lucro bruto cresceu 18%, de R\$ 580,9 milhões, em 2007, para R\$ 685,6 milhões em 2008. Veja mais detalhes na Tabela 58.

No conceito “mesmas lojas”, a receita líquida da Marisa cresceu 5,7% em 2008 sobre 2007. Segundo a empresa, esse resultado é explicado por vários fatores: acerto das coleções regionalizadas em todo o País no terceiro trimestre de 2008 e quarto trimestre de 2008; melhor gestão no controle dos estoques; aperfeiçoamento do processo de sortimento e variedade de produtos por meio da administração no número de modelos; e rapidez na alteração de produtos, com o intuito de readequar os preços às novas realidades do consumidor-alvo.

No entanto, o crescimento em 2008 foi parcialmente reduzido pelos seguintes motivos: alta base de comparação no primeiro semestre de 2007, cujo incremento foi de 21,3%; maior seletividade do crédito por intermédio do Cartão Marisa; e desempenho da região Nordeste no segundo trimestre de 2008, onde as lojas cresceram abaixo da média das demais regiões, segundo informações do relatório trimestral da empresa.

T57

### Rede de lojas da Marisa – Setembro de 2009

Região geográfica	Número de lojas	Total de área de vendas (em m <sup>2</sup> )	Part.% da área total de vendas	Lojas em shop. centers	Lojas de rua
Sudeste	120	128.800	53,2	62	58
Nordeste	41	43.497	18,0	23	18
Sul	35	36.720	15,2	15	20
Centro-Oeste	15	18.199	7,5	9	6
Norte	11	15.023	6,2	4	7
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>242.238</b>	<b>100,0</b>	<b>113</b>	<b>109</b>

Fonte: Lojas Marisa.

## T58 Principais indicadores operacionais e financeiros da Lojas Marisa

Em R\$ mil

Indicadores	2008	2007	Var.%	9M09	9M08	Var.%
Receita líquida de mercadorias e serviços	1.394.960	1.193.010	16,9	964.069	942.853	2,3
Lucro bruto	685.616	580.863	18,0	471.228	453.062	4,0
Margem bruta (em %)	49,1	48,7	0,5 p.p.	48,9	48,1	0,8 p.p.
Lucro líquido do exercício	49.984	45.924	8,8	59.717	7.834	662,3
Crescimento receita líquida – Mesmas lojas <sup>1</sup> (em %)	5,7	14,4	- 8,7 p.p.	-1,4	7,3	-
Número total de lojas (em unidades)	217	201	8,0	222	207	7,2
Número total médio de colaboradores (em unidades)	10.022	9.190	9,1	10.383	9.953	4,3
Metragem total aproximada das lojas (em m <sup>2</sup> )	235.526	207.292	13,6	242.238	223.450	8,4
Número de cartões Marisa (em mil)	11.285	9.694	16,4	12.262	10.878	12,7
Receita líquida por m <sup>2</sup> (em R\$/m <sup>2</sup> ) <sup>2</sup> (unidade)	6.515	6.710	-2,9	3.990	4.317	-7,6

Fonte: Lojas Marisa. <sup>1</sup> Incluem-se na categoria de mesmas lojas, as unidades que tenham mais de 13 meses de operação. As variações em vendas de mesmas lojas entre períodos são baseadas nas vendas das lojas que estavam em operação em ambos os períodos que estão sendo comparados. <sup>2</sup> Receita líquida total de mercadorias dividida pela área média de vendas para o mesmo período.

O segmento feminino é disparado o principal responsável pelas vendas da Marisa. Em 2008, ele representou 78,2% da receita líquida da empresa, seguido pelo infantil (11,4%), masculino (7,4%) e moda casa (3%).

### Resultados de 2009

De janeiro a setembro de 2009, a receita líquida de mercadorias e serviços da empresa cresceu 2,3%, alcançando R\$ 964,1 milhões, ante R\$ 942,9 milhões em igual período de 2008. O lucro líquido registrou expansão de 662,3%, de R\$ 7,8 milhões para R\$ 59,7 milhões nos primeiros nove meses de 2009.

A participação da receita de seguros no total da receita líquida cresceu 23,5 pontos percentuais, passando de 6,7% para 30,2%. O cartão Marisa – Itaucard acumulou nesse período resultado positivo de R\$ 12,3 milhões.

### Investimentos

Em 2008, os investimentos da Marisa totalizaram R\$ 116,8 milhões, redução de 24,7% em relação aos R\$ 155,1 milhões aplicados em 2007. Desse valor, R\$ 55 milhões foram usados para a abertura de lojas novas, R\$ 29,8 milhões para a ampliação/remodelação de lojas já existentes para adequá-las ao novo *layout* da empresa e R\$ 24,1 milhões em reposição de ativos e melhora dos sistemas e equipamentos de tecnologia. Veja mais detalhes na Tabela 59.

Entre janeiro e setembro de 2009, a Marisa investiu R\$ 44,4 milhões, ante R\$ 88,4 milhões em igual período do ano anterior. Desse total, R\$ 18,4 milhões foram para abertura de novas lojas; R\$ 4,9 milhões para ampliação/remodelação de lojas já existentes para adequá-las ao novo *layout* da empresa; e R\$ 21,1 milhões para outras aplicações.

## T59 Investimentos da Lojas Marisa

Em R\$ milhões

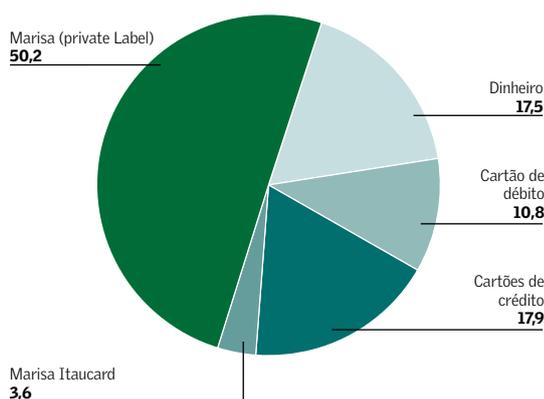
Indicadores/Ano	2008	2007	Var.%	9M09	9M08	Var.%
Lojas novas	55,0	89,2	-38,3	18,4	48,6	-62,0
Lojas ampliadas/remodeladas	29,8	40,5	-26,5	4,9	21,9	-77,6
Outros	24,1	25,4	-5,0	21,1	18,0	17,5
Leasing Lei 11.638	8,0	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>116,8</b>	<b>155,1</b>	<b>-24,7</b>	<b>44,4</b>	<b>88,4</b>	<b>-49,8</b>

Fonte: Lojas Marisa.

### Cartão Marisa

As principais formas de pagamento dos clientes da Lojas Marisa são cartão de crédito, dinheiro e cartão de débito. Conforme dados do terceiro trimestre de 2009, os cartões da Marisa (*private label* e Marisa Itaucard) responderam por 53,8% das vendas da empresa. Veja mais detalhes no Gráfico 22.

**Meios de pagamento da Marisa**  
3º trimestre de 2009  
G22 Em %



Fonte: Lojas Marisa.

O cartão *private label* da Marisa foi responsável por 50,2% do total das vendas da companhia no terceiro trimestre de 2009, menor que a participação de 57,4% registrada em igual período de 2008.

Segundo a empresa, essa queda deve-se principalmente a:

- Pouca idade média de atividade das lojas, uma vez que 58,4% da área total de vendas não está 100% maturada e os cartões *private label* têm participação menor nessas lojas; e
- Transferência de parte dos clientes *private label* para o Cartão Marisa Itaucard.

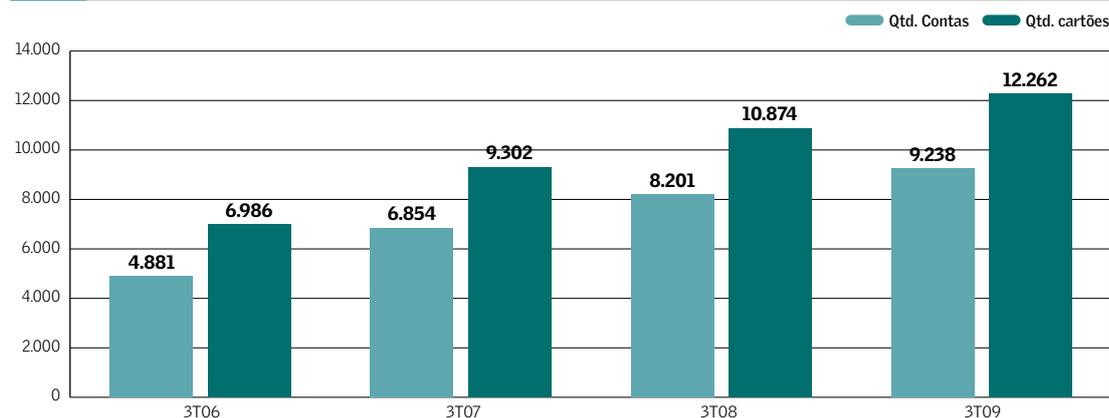
No acumulado de janeiro a setembro de 2009, o Cartão Marisa participou com 50,6% do total das vendas da empresa, redução de 7,7 pontos percentuais, ante a participação de 58,3% no mesmo período de 2008. De acordo com a Marisa, essa diminuição é devida, além dos fatores mencionados acima, ao baixo índice de confiança dos consumidores no primeiro semestre de 2009, que, em tais circunstâncias, compram menos a prazo.

### Base de cartões

No terceiro trimestre de 2009, a base de cartões *private label* da Lojas Marisa atingiu 12,3 milhões de unidades, aumento de 12,8% em relação ao mesmo período de 2008 (10,9 milhões).

Por sua vez, a empresa contabilizou 9,2 milhões de contas, evolução de 12,6% sobre os 8,2 milhões do terceiro trimestre de 2008. O Cartão Marisa encerrou o terceiro trimestre de 2009 com 6,1 milhões de contas aptas (total de CPF's registrados, excluídos os cancelados e bloqueados). Esse volume representou crescimento de 11,4% sobre os 5,5 milhões de iguais meses de 2008. Veja mais detalhes no Gráfico 23.

**Cartões *private label* da Marisa**  
G23 Em mil unidades



Fonte: Lojas Marisa.

O tíquete médio do Cartão Marisa nos primeiros nove meses de 2009 foi de R\$ 91,92, ante R\$ 90,39 em igual período de 2008. Esse montante é superior ao tíquete médio da empresa, de R\$ 64,69 (R\$ 56,49 no acumulado de janeiro a setembro de 2008).

A participação das vendas parceladas com juros sobre o total das vendas feitas por meio do cartão *private label* da Marisa foi de 23,3%, 3,5 pontos percentuais inferior aos 26,8% registrados nos primeiros nove meses de 2008.

De acordo com a empresa, essa redução é explicada pelas campanhas promocionais, ocorridas no mês de setembro, que davam incentivos para as vendas parceladas sem juros no Cartão Marisa. Essa ação está intimamente ligada à estratégia da Marisa de fortalecer sua imagem de classe C, principalmente no momento em que é

muito importante se posicionar no mercado devido à retomada do crescimento econômico.

Outro fator apontado pela companhia é a queda no índice de confiança do consumidor no primeiro semestre de 2009, que acabou diminuindo a propensão para parcelamentos mais prolongados.

No fim de 2008, a Lojas Marisa fechou com o Itaú Unibanco uma parceria para a criação de seu cartão de crédito co-branded Marisa Itaucard. O acordo, cujo prazo é de dez anos, prevê ainda oferta, distribuição e comercialização de produtos e serviços financeiros do Itaú Unibanco aos clientes da Marisa.

Os cartões Marisa Itaucard totalizaram 726,4 mil unidades no terceiro trimestre de 2009, expansão de 41,4% sobre os 513,7 mil do segundo trimestre de 2009. Por sua vez, o número de contas cresceu 39,7%, atingindo 612,3 mil, ante 438,3 mil no segundo trimestre de 2009.

# Lojas Renner

Lojas Renner S.A.

## Histórico

Até 1965, a Lojas Renner existia como parte do grupo A. J. Renner, indústria instalada em Porto Alegre (RS). Foi como parte integrante do grupo A. J. Renner que a Lojas Renner inaugurou em 1922, na capital gaúcha, seu primeiro ponto de venda para a comercialização de artigos têxteis. Em 1940, ainda como empresa pertencente ao grupo, o mix de produtos foi ampliado e a Lojas Renner passou a operar como uma loja de departamentos.

Em 1965, devido ao seu crescimento, o grupo A. J. Renner optou por tornar independentes as diferentes empresas que o formavam, sendo então constituída a companhia Lojas Renner. Dois anos depois, em 1967, a Lojas Renner já se transformava em uma empresa de capital aberto. Após décadas de bom desempenho, a Lojas Renner passou por uma profunda reestruturação no início dos anos 90, passando a operar no formato de loja de departamentos especializada em moda.

Ainda na década de 90, impulsionada pela bem-sucedida reestruturação e pela implantação da chamada “Filosofia de Encantamento” – segundo a qual não basta satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes –, a Lojas Renner expandiu suas operações para além do Rio Grande do Sul. A empresa chegou aos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal. A companhia consolidou a sua posição nesses mercados como uma loja de departamentos especializada em moda, com mercadorias de qualidade a preços competitivos.

Em dezembro de 1998, a J. C. Penney Brazil, Inc., subsidiária de uma das maiores redes de lojas de departamentos dos Estados Unidos, adquiriu o controle acionário da companhia. Como subsidiária do grupo J. C. Penney, a Renner obteve alguns benefícios operacionais, tais como o acesso a fornecedores internacionais, a consultoria de especialistas na escolha de pontos comerciais, bem como a adoção de procedimentos e controles internos diferenciados. Isso contribuiu para um crescimento substancial da empresa a partir de então.

Segundo a companhia, com a implantação pioneira do conceito de *lifestyle* nas coleções e nas lojas, em 2002, mais um importante passo foi dado na sua estratégia. As coleções passaram a ser desenvolvidas por estilos de vida e compostas por marcas próprias que refletem um jeito de ser e de vestir, com base em atitudes, interesses, valores, personalidades e hábitos dos clientes. As lojas

também começaram a expor os produtos de forma coordenada, facilitando a escolha do consumidor e otimizando o seu tempo de compras.

Em junho de 2005, a JC Penney, em conjunto com os administradores da Lojas Renner, optou pela venda do controle da empresa, por meio de oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. A Lojas Renner entrou então no Novo Mercado da Bovespa como a primeira companhia no País a ter seu capital pulverizado e aproximadamente 100% das ações em circulação.

Em 2006, com a bem-sucedida operação de pulverização das ações na bolsa, o plano de expansão é intensificado e a Lojas Renner inicia sua atuação no Nordeste, com a abertura de lojas nos estados de Pernambuco, Ceará e Bahia. Ao longo do ano, foram inauguradas 15 novas unidades e a companhia chegou ao número de 81 lojas.

Em 2007, a empresa continuou o seu plano de expansão, chegando à região Norte, com a abertura de uma loja no estado do Amazonas. Também intensificou sua presença no Nordeste, com a entrada nos estados de Sergipe e Paraíba e o fortalecimento da atuação na Bahia.

Em 2008, a companhia consolidou ainda mais a sua presença no País. Nesse mesmo ano, o Cartão Renner completou 35 anos de operação.

## Rede de lojas

Em 2008, a Lojas Renner seguiu com seu programa de expansão da rede de lojas, inaugurando 15 unidades, das quais 4 na região Sul, 8 na Sudeste, 2 na Centro-Oeste e 1 na Norte. A empresa totalizou 110 lojas em operação no País, com área de vendas de 229,7 mil metros quadrados (m<sup>2</sup>), incremento de 12,9% sobre o ano anterior. A Tabela 60 mostra o número de lojas da companhia por estado em 2008.

Em setembro de 2009, contava com 118 lojas, das quais 111 instaladas em shopping centers e 7 em pontos centrais de cidades, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste.

## Desempenho

Em 2008, a Lojas Renner obteve receita líquida das vendas de mercadorias de R\$ 1,956 bilhão, crescimento de 11,7% em relação ao ano anterior (R\$ 1,751 bilhão). Sob o conceito de “vendas em mesmas lojas”, o incremento foi de 2,7% no mesmo período. A receita líquida da empresa por m<sup>2</sup> foi de R\$ 9,1 mil, ante R\$ 9,3 mil em 2007. Veja mais detalhes na Tabela 61.

## T60 Número de lojas da Renner por estado - 2008

Região/Estado	Lojas
<b>Norte</b>	<b>2</b>
Amazonas	1
Rondônia	1
<b>Nordeste</b>	<b>10</b>
Bahia	3
Ceará	2
Paraíba	1
Pernambuco	3 + 1 centro de distribuição
Sergipe	1
<b>Sudeste</b>	<b>56</b>
Espírito Santo	2
Minas Gerais	7
Rio de Janeiro	13
São Paulo	34 + 1 centro de distribuição
<b>Sul</b>	<b>32</b>
Paraná	10
Rio Grande do Sul	15
Santa Catarina	7 + 1 centro de distribuição
<b>Centro-Oeste</b>	<b>10</b>
Distrito Federal	4
Goiás	4
Mato Grosso	1
Mato Grosso do Sul	1
<b>Brasil</b>	<b>110</b>

Fonte: Lojas Renner.

Essa evolução decorreu do bom desempenho de vendas do primeiro semestre de 2008, “porém foi impactada pela desaceleração dos negócios

a partir de setembro, devido à crise econômica global, que afetou a confiança do consumidor, deixando-o mais cauteloso em relação às suas decisões de compras, principalmente diante de um cenário ainda incerto sobre o futuro”, indicou o balanço da empresa.

O lucro líquido registrado pela empresa em 2008 foi de R\$ 162,4 milhões, expansão de 7,8% em relação a 2007 (R\$ 150,7 milhões). A margem líquida foi de 8,3% em 2008, ante 8,6% no ano anterior.

### Resultados de 2009

A receita líquida das vendas de mercadorias, entre janeiro e setembro de 2009, alcançou R\$ 1,404 bilhão, ante R\$ 1,343 bilhão no mesmo período de 2008. Por sua vez, no conceito “vendas em mesmas lojas” a receita caiu 2,2% em relação a iguais meses de 2008. Veja mais detalhes na Tabela 62.

Segundo a empresa, esse desempenho deu continuidade a uma melhora de vendas já apresentada no segundo trimestre de 2009, assim como aos ajustes nos preços e a uma melhor adequação dos estoques, implementados ainda no início de 2009. No entanto, as baixas temperaturas e os longos períodos de chuvas, nas regiões Sul e Sudeste, onde há uma maior concentração de lojas, impactaram as vendas de itens da coleção primavera-verão, em parte do mês de agosto e em todo o mês de setembro.

No acumulado de janeiro a setembro de 2009, o lucro líquido da empresa chegou a R\$ 89,3 milhões, 8% menor que o alcançado em iguais meses

## T61 Principais indicadores operacionais da Lojas Renner

Dados operacionais	2008	2007	2006
Receita líquida das vendas de mercadorias (em R\$ milhões)	1.956	1.752	1.436
Receita líquida das vendas de mercadorias – Crescimento nominal sobre o ano anterior (em %)	11,7	22,0	26,4
Aumento das vendas em mesmas lojas – Crescimento nominal sobre o ano anterior (em %)	2,7	8,5	16,7
Número total de lojas – Fim de dezembro	110	95	81
Área de vendas (em mil m <sup>2</sup> ) – Fim de dezembro	229,7	203,5	178,0
Receita líquida por m <sup>2</sup> (em R\$ por m <sup>2</sup> ) – Receita líquida pela área média de vendas	9.101	9.326	8.862
Número de colaboradores – Fim de dezembro	9.647	9.183	7.764

Fonte: Lojas Renner.

## T62 Indicadores operacionais da Lojas Renner – 2009

Dados operacionais	3T09	3T08	9M09	9M08
Receita líquida total da companhia (em R\$ milhões)	552,3	511,4	1.584,9	1.509,9
Receita líquida das vendas de mercadorias (em R\$ milhões)	486,7	449,0	1.404,1	1.342,7
Receita líquida das vendas de mercadorias – Crescimento nominal sobre o ano anterior (em %)	8,4	13,6	4,6	16,8
Varição das vendas em mesmas lojas – Crescimento nominal sobre a ano anterior (em %)	1,3	5,0	-2,2	6,9
Número total de lojas – Fim de setembro	116	103	116	103
Área de vendas (em mil m <sup>2</sup> ) – Fim de setembro	242,5	217,6	242,5	217,6
Receita líquida por m <sup>2</sup> (em R\$ por m <sup>2</sup> ) – Receita líquida pela área média de vendas	2.018	2.079	5.934	6.362
Número de colaboradores – Fim de setembro	10.164	10.247	10.164	10.247

Fonte: Lojas Renner.

do ano anterior. A margem líquida foi de 6,4%, ante 7,2% no mesmo período de 2008 (5,6% se calculado sobre a receita líquida total da companhia, ante 6,4% em 2008), conforme dados do Relatório do Terceiro Trimestre de 2009 da empresa.

### Logística

A empresa possui três centros de distribuição (CD): nos estados de São Paulo, Pernambuco e Santa Catarina.

Nos últimos anos, a Lojas Renner vem adotando medidas para obter mais velocidade e melhorar a gestão de seu inventário, apoiada em modernos sistemas de tecnologia. Igualmente, a companhia vem adaptando a sua estrutura logística e a cadeia de fornecedores para atender à maior escala atingida.

Assim, desde 2005, foram desenvolvidos projetos importantes, tais como a avaliação periódica dos fornecedores, de suas instalações e de sua capacidade produtiva (feita por empresa especializada), por meio do Projeto Qualidade Renner (inspeção na origem), e da maior padronização de produtos em termos de tamanhos, principalmente.

As peças de vestuário são inspecionadas na sua origem e, quando chegam aos centros de distribuição, já estão embaladas, etiquetadas e separadas nas quantidades exatas, todas de acordo com as exigências dos pedidos realizados. De acordo com a empresa, tais iniciativas garantem maior eficiência e agilidade ao processo, fazendo

com que o tempo médio de passagem dos produtos nos centros de distribuição seja de apenas 48 horas. Mesmo com todas essas iniciativas, o giro de estoques em 2008 foi de 4,7 vezes, inferior aos níveis atingidos em 2007.

Tal redução deveu-se, principalmente, ao maior volume de itens importados, que, diferentemente dos produtos nacionais, são reconhecidos nos estoques ainda em trânsito, e não apenas quando recebidos nos centros de distribuição. As importações representam 12% do mix de produtos da Lojas Renner.

Além disso, o grande número de novas lojas, a distribuição geográfica mais abrangente e as vendas mais fracas do quarto trimestre de 2008 impactaram os níveis de estoques da companhia.

Segundo informou, a Lojas Renner foi a primeira empresa no Brasil a utilizar o Sistema Retek, desenvolvido pela Oracle, para gerir seus estoques por cor, tamanho e mix de produtos. Para a companhia, essa ferramenta vem garantindo um processo logístico mais ágil, complementado por sistemas integrados de logística e planejamento de compras por parte da Renner.

### Desenvolvimento de produtos

A Lojas Renner conta com um departamento de estilo preparado para criar e desenvolver coleções dentro de cada Estilo de Vida, com os quais a rede norteia suas coleções, adaptando as tendências atuais de mercado e comportamento à realidade brasileira.

Para a Renner, com um consumidor cada dia mais exigente e bem informado, é fundamental acompanhar as novidades. Assim, a rede trabalha com coleções intermediárias, além das principais: outono/inverno e primavera/verão. O *fast fashion* (moda rápida) permite que a Renner esteja pronta para atender rapidamente aos diferentes mercados de atuação com as últimas tendências da moda. A rotação de cores e a disposição de peças ocorrem a cada 15 dias e contribuem para criar, na loja, um ambiente de constante renovação.

Além disso, a consolidação da marca é outro fator importante, pois aumenta a circulação dos clientes. O conceito de Estilos de Vida (*Lifestyle*) vem igualmente se consolidando a cada ano, com os clientes Renner mostrando grande aceitação ao modelo.

Para que o conceito atinja sua proposta de promover uma experiência de compras agradável, a Lojas Renner organiza as lojas dividindo-as por áreas, de acordo com as marcas que compreendem os diversos Estilos de Vida, em vez de fazê-lo por categoria de produto.

Segundo a Renner, essa estratégia não é uma mera exposição diferenciada dos produtos, pois o conceito tem como principal vetor a possibilidade de aumento de vendas cruzadas. Isso evita as sobreposições de modelos e, conseqüentemente, aumenta o giro dos estoques e reduz remarcações de preços (*markdowns*), com reflexo direto na margem bruta da empresa.

### Marcas próprias

A Lojas Renner desenvolve e vende roupas, calçados e moda íntima de qualidade para mulheres, homens, adolescentes e crianças. A empresa possui 15 marcas próprias de vestuário e afins, das quais 6 são representativas do conceito *Lifestyle*, em que cada uma reflete um estilo próprio de ser e de vestir.

A companhia também vende acessórios e cosméticos por meio de duas marcas próprias e oferece mercadorias em determinadas categorias sob marcas de terceiros. Já fazem parte desse mix as três novas marcas próprias lançadas em julho de 2009: a "Collection", dirigida ao público feminino adulto que valoriza toques de glamour no seu dia a dia; a "Maternity Renner", voltada para gestantes; e a "Satinato", primeira marca exclusiva de calçados da Renner, com modelos para o público feminino.

O público-alvo da empresa são mulheres entre 18 e 39 anos de idade que estão na faixa de consumo média e média-alta da população brasileira.

### Participação em eventos de moda

A Lojas Renner participa de eventos que se traduzem em oportunidades para reforçar a proposição de valor da empresa: "ser a loja cúmplice da mulher moderna, com moda em diversos estilos, com qualidade, a preços competitivos, em ambientes práticos e agradáveis". De acordo com a companhia, a presença em desfiles é uma forma de mostrar as últimas tendências da moda que estão nas lojas da rede, a partir do conceito de Estilos de Vida. Também é uma forma de apresentar a diversidade do mix de produtos.

Além disso, a empresa está participando de eventos como o "3º Pense Moda", realizado em novembro de 2009, em São Paulo, com uma proposta de troca de informações e discussão visando o crescimento e a profissionalização da moda brasileira. Para a Renner, o mix de ideias e o trânsito de informações que um evento como esse gera estão alinhados com a forma como a empresa se relaciona com seu cliente.

Como forma de agregar valor à marca e ressaltar a sua presença nacional, a Renner está participando de shows e espetáculos. Entre os eventos que contou com o seu apoio estão: as turnês nacionais da Madonna, do Simply Red e do Keane; assim como o patrocínio do maior festival de música do Sul do País, o Planeta Atlântida (no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina); e do Ceará Music (em Fortaleza). A rede também é patrocinadora do musical *Pernas para o Ar*, com a atriz Cláudia Raia.

### Principais estratégias

A empresa pretende manter seu plano de expansão para os próximos anos. Para 2010, planeja abrir de 10 a 12 lojas.

A Renner já está começando as vendas pela internet numa versão de *soft opening*, ou seja, sem investir em divulgação para priorizar a eficiência do serviço. A partir de 2010, o comércio eletrônico será intensificado, com a ampliação das categorias de produtos disponíveis.

A implantação do cartão com as bandeiras Visa e MasterCard também faz parte da estratégia da companhia.

### Impactos da crise financeira

Quanto aos impactos da turbulência financeira nos seus negócios, a empresa indicou que para se adaptar à crise, no início de 2009, adequou seu mix de produto, sem comprometer o posicionamento da companhia. “No primeiro trimestre, investimos em produtos básicos, com menor preço. Agora, já estamos voltando às faixas de preço praticadas antes da crise, por meio de produtos com maior valor agregado e mais informação de moda”, afirmou.

### Profissionalização da gestão

Segundo a Renner, um dos seus grandes diferenciais “é a Filosofia de Encantamento, que prima pela superação das expectativas dos clientes. O cuidado especial para oferecer uma experiência de compras agradável inclui a organização das lojas na apresentação das mercadorias, bem como colaboradores instruídos e motivados que recebem amplo treinamento”.

Para tanto, a rede investe cerca de 150 horas de treinamento por colaborador, com foco na capacitação profissional e no desenvolvimento de novas habilidades. Atualmente, a Renner conta com mais de 10 mil colaboradores nas cerca de 120 lojas nas cinco regiões brasileiras.

Para manter forte a cultura empresarial, acompanhando o plano de expansão, a rede investe em treinamentos presenciais e cursos on-line com orientação para o varejo. Além disso, a companhia mantém a “Universidade Renner”, que tem foco na formação de lideranças. A Universidade conta com um MBA em parceria com a Fundação Getulio Vargas, por meio do qual já se formaram mais de 120 executivos. A Renner possui ainda um Programa de Sucessão, que dará sustentação ao crescimento da empresa.

### Investimentos

Os investimentos da Lojas Renner em ativos fixos totalizaram R\$ 136,8 milhões em 2008, ante R\$ 108,5 milhões em 2007. Desse montante, R\$ 83,7 milhões foram destinados à abertura de lojas. Na remodelação de instalações foram aplicados R\$ 24,4 milhões e outros R\$ 10,9 milhões na modernização de sistemas e equipamentos de tecnologia.

Os outros investimentos totalizaram R\$ 17,8 milhões, dos quais R\$ 12,1 milhões em ampliação de capacidade para estocagem e processamento nos centros de distribuição (CDs), para atender ao maior volume de mercadorias importadas e à demanda das lojas abertas em 2008 e em 2009. Veja mais detalhes na Tabela 63.

Entre janeiro e setembro de 2009, a empresa investiu R\$ 42,1 milhões, ante R\$ 85,2 milhões no mesmo período do ano anterior. Esse valor teve a seguinte aplicação: R\$ 30 milhões em novas lojas; R\$ 5,1 milhões em remodelação de instalações; R\$ 3,2 milhões em sistemas e equipamentos de tecnologia; e R\$ 3,8 milhões em outras atividades.

### Cartão de crédito

A rede de Lojas Renner atua há 36 anos no mercado com o Cartão Renner. Segundo a empresa, possui a terceira maior base de cartões *private label* do mercado brasileiro.

Em 2008, a Renner possuía uma base de 13,6 milhões de cartões, aumento de 13,3% em relação ao ano anterior. Entre 2006 e 2007, o crescimento do número de cartões da empresa foi de 16,5%.

No acumulado de janeiro a setembro de 2009, a companhia emitiu 1,1 milhão de plásticos, totalizando a marca de 14,7 milhões de unidades em setembro de 2009.

T63

## Investimentos da Lojas Renner

Em R\$ milhões

Investimentos	2008	2007	2006
Novas lojas	83,7	60,0	81,2
Remodelação de instalações	24,4	11,3	17,4
Sistemas e equipamentos de tecnologia	10,9	23,3	13,3
Outros	17,8	13,9	7,0
<b>Total</b>	<b>136,8</b>	<b>108,5</b>	<b>118,9</b>

Fonte: Lojas Renner.

### Participação nas vendas

Em 2008, a participação dos cartões nas vendas da rede de lojas da Renner foi de 63,1%. Esse índice ficou 4,1 pontos percentuais abaixo do registrado no ano anterior (67,2%). Segundo a rede, essa redução ocorreu devido à abertura de lojas em novos mercados, nos quais muitos dos clientes ainda não possuem o cartão e optaram por outros meios de pagamento.

Entre janeiro e setembro de 2009, o Cartão Renner representou 60,6% das vendas totais da empresa, ante 63,6% em iguais meses de 2008. No mesmo período, o tíquete médio das vendas efetuadas no cartão foi de R\$ 117,40, crescimento de 7,2% em relação aos R\$ 109,51 dos nove primeiros meses de 2008.

Em 2008, o pagamento à vista representou 21,1% e os cartões de crédito com bandeira foram responsáveis por 15,8% das vendas da empresa.

O Cartão Renner não possui bandeira e é utilizado nas cerca de 120 lojas da varejista em todo o Brasil. A Renner também oferece serviços financeiros, tais como vendas financiadas em 0+8 parcelas com encargos, empréstimos pessoais, títulos de capitalização e seguros por meio da sua rede de lojas.

A Renner possui sua própria administradora de cartões, denominada RACC – Renner Administradora de Cartões de Crédito. Toda a gestão da operação é efetuada por equipe própria.

## Fontes de informação

- Abit/Iemi.** A real conjuntura da indústria têxtil e de confecção brasileira. São Paulo, Abit/Iemi, 2006.
- Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.** Estudos setoriais de inovação: Indústria têxtil e de vestuário. Belo Horizonte, fevereiro de 2009.
- Associação Brasileira da Indústria do Vestuário (Abravest).** Dados estatísticos e informações sobre o setor ([www.abravest.org.br](http://www.abravest.org.br)).
- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit).** Dados estatísticos e informações sobre o setor ([www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)).
- Associação Brasileira de Estilistas (Abest).** Dados estatísticos e informações sobre o setor ([www.abest.com.br](http://www.abest.com.br)).
- Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas (Abrafas).** Dados estatísticos e informações sobre o setor ([www.abrafas.org.br](http://www.abrafas.org.br)).
- A. T. Kearney.** Oportunidades de investimentos globais no varejo em mercados emergentes e suas implicações. São Paulo, julho de 2009.
- Associação Brasileira do Varejo Têxtil (Abeim).** Dados estatísticos e informações sobre o segmento de varejo têxtil ([www.abeim.org.br](http://www.abeim.org.br)).
- C&A.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009.
- Cantalice, Onildo; Tayra, Flávio.** Valor Análise Setorial "Cartões de Crédito e de Débito". São Paulo. Valor Econômico, 2009.
- Cantalice, Onildo; Tayra, Flávio.** Valor Análise Setorial "Comércio Eletrônico". São Paulo. Valor Econômico, 2009.
- Cavallera.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009.
- Confederação Nacional da Indústria (CNI).** Sondagem Especial, ano 5 n.3, set. 2007.
- Costa, Ana Cristina Rodrigues da; Rocha, Érico Rial Pinto da.** Setor têxtil e confecções: Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, março de 2009.
- Damyller.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009.
- DeMillus.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009.
- Exame.** São Paulo. Editora Abril. Vários números, 2008/2009.
- Folha de S. Paulo.** Várias edições, 2008/2009.
- GBL Jeans.** Especial Aviamentos, edição 04, julho de 2007.
- Gregory.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009.
- Guararapes.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009. Relatório do Terceiro Trimestre de 2009 da empresa.
- Hering.** Relatório de Administração 2008 e Relatório do Terceiro Trimestre de 2009 da empresa.
- Instituto de Estudos e Marketing Industrial (Iemi).** Comércio externo e conjuntura têxtil, julho de 2009.
- Le Lis Blanc.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009. Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária da empresa, abril de 2008. Relatórios do Quarto Trimestre de 2008 e do Terceiro Trimestre de 2009.
- Lojas Marisa.** Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária de Ações Ordinárias de Emissão da empresa, outubro de 2007. Relatórios do Quarto Trimestre de 2008 e do Terceiro Trimestre de 2009.
- Lojas Renner.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009. Relatório de Administração 2008 e Relatório do Terceiro Trimestre de 2009 da empresa.
- Lojas Riachuelo.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009. Relatório do Terceiro Trimestre de 2009 da empresa.
- Maresia.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009.

**Marisol.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009.

**Navalon, Eloize.** Dissertação de Mestrado "Design de Moda: Interconexão Metodológica". Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, abril de 2008.

**Pernambucanas.** Dados e informações sobre a empresa, novembro de 2009.

**Revista ValorInvest.** Valor Econômico, setembro de 2009.

**Sugahara, C. R.; Hashimoto, L.S.; Penteadó, M.C.** Concentração das indústrias da cadeia produtiva têxtil no entorno da região do Pólo Têxtil de Americana. Trabalho referente ao projeto de extensão "Apoio informacional aos empreendedores envolvidos em Arranjo Produtivo Local", vinculado à Pró-Reitoria de Extensão da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas. 2008.

**Tessari, Claudia.** Valor Análise Setorial "Indústria Têxtil". São Paulo. Valor Econômico, 2006.

**Valor Econômico.** Várias edições, 2007/2008/2009.

## Sites consultados

Anhembi Morumbi - <http://portal.anhembi.br>  
 Lupo - <http://site.lupo.com.br/>  
 ABDI - [www.abdi.com.br](http://www.abdi.com.br)  
 ABEST - [www.abest.com.br](http://www.abest.com.br)  
 ABIT - [www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)  
 ABRAFAS - [www.abrafas.org.br](http://www.abrafas.org.br)  
 APEX - [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)  
 Cavalera - [www.cavalera.com.br](http://www.cavalera.com.br)  
 C&A - [www.cea.com.br](http://www.cea.com.br)  
 Hering - [www.ciahering.com.br](http://www.ciahering.com.br)  
 Cia Marítima - [www.ciamaritima.com.br](http://www.ciamaritima.com.br)  
 CVM - [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)  
 Darling - [www.darling.com.br](http://www.darling.com.br)  
 DeMillus - [www.demillus.com.br](http://www.demillus.com.br)  
 PDP - [www.desenvolvimento.gov.br/pdp](http://www.desenvolvimento.gov.br/pdp)  
 Damyller - [www.dmylr.com.br](http://www.dmylr.com.br)  
 Duloren - [www.duloren.com.br](http://www.duloren.com.br)  
 Fazenda Onda - [www.fazendoonda.com](http://www.fazendoonda.com)  
 Gregory - [www.gregory.com.br](http://www.gregory.com.br)  
 IBModa - [www.ibmoda.com.br](http://www.ibmoda.com.br)  
 Instituto da Moda - [www.inmod.org.br](http://www.inmod.org.br)  
 Kyly - [www.kyly.com.br](http://www.kyly.com.br)  
 Le Lis Blanc - [www.lelisblanc.com.br](http://www.lelisblanc.com.br)

Renner - [www.lojasrenner.com.br](http://www.lojasrenner.com.br)  
 Malwee - [www.malwee.com.br](http://www.malwee.com.br)  
 Maresia - [www.maresia.com.br](http://www.maresia.com.br)  
 Marisa - [www.marisa.com.br](http://www.marisa.com.br)  
 Marisol - [www.marisol.com.br](http://www.marisol.com.br)  
 Morena Sol - [www.morenarosa.com.br](http://www.morenarosa.com.br)  
 Observatório de Sinais - [www.observatoriodesinais.com.br](http://www.observatoriodesinais.com.br)  
 Onix Jeans - [www.onixjeans.com.br](http://www.onixjeans.com.br)  
 Pense Moda - [www.pensemoda.com.br](http://www.pensemoda.com.br)  
 Portais da Moda - [www.portaisdamoda.com.br](http://www.portaisdamoda.com.br)  
 Fator Brasil - [www.revistafatorbrasil.com.br](http://www.revistafatorbrasil.com.br)  
 Riachuelo - [www.riachuelo.com.br](http://www.riachuelo.com.br)  
 Richards - [www.richards.com.br](http://www.richards.com.br)  
 Salinas - [www.salinas-rio.com.br](http://www.salinas-rio.com.br)  
 Scala - [www.scalina.com.br](http://www.scalina.com.br)  
 SindiTêxtil - [www.sinditextilsp.org.br](http://www.sinditextilsp.org.br)  
 TDB - [www.tdb.com.br](http://www.tdb.com.br)  
 Tyrol - [www.tyrol.com.br](http://www.tyrol.com.br)  
 UOL - [www.uol.com.br](http://www.uol.com.br)  
 Use Fashion - [www.usefashion.com](http://www.usefashion.com)  
 Valisère - [www.valisere.com.br](http://www.valisere.com.br)

## Associações

### Abit – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções

Rua Marquês de Itu, 968  
 CEP 01223-000 – São Paulo – SP  
 Telefone: (11) 3823-6100  
 Fax: (11) 3823-6122  
 E-mail: [abit@abit.org.br](mailto:abit@abit.org.br)  
 Presidente: Aguinaldo Diniz Filho  
[www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)

### Abest – Associação Brasileira de Estilistas

Rua Sabará, 566 – conj. 141/143  
 CEP 01239-010 – São Paulo – SP  
 Telefone: (11) 3256-1655  
 Fax: (11) 3255-9053  
 E-mail: [abest@abest.com.br](mailto:abest@abest.com.br)  
 Presidente: Amir Slama  
[www.abest.com.br](http://www.abest.com.br)

### Abravest – Associação Brasileira de Vestuário

Rua Chico Pontes, 1.500 – Mart Center – Administração (Mart Noivas)  
 CEP 02067-002 – São Paulo – SP  
 Telefones: (11) 2901-4333/2909-9420  
 E-mail: [presidencia@abravest.org.br](mailto:presidencia@abravest.org.br)  
 Presidente: Roberto Luftalla Chadad  
[www.abravest.org.br](http://www.abravest.org.br)

**Abeim – Associação Brasileira do Varejo Têxtil**

Rua Domingos Rodrigues, 547 – conj. 71

CEP 05075-000 – São Paulo – SP

Telefone/Fax: (11) 3641-0369

E-mail: [abeim@abeim.org.br](mailto:abeim@abeim.org.br)

Presidente: Sylvio Mandel

[www.abeim.org.br](http://www.abeim.org.br)

**Abrafas – Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas.**

Rua Marquês de Itu, 968

CEP 01223-000 – São Paulo – SP

Telefone: (11) 3823-6161

Fax: (11) 3825-0865

E-mail: [abrafas@abrafas.org.br](mailto:abrafas@abrafas.org.br)

Diretor-executivo: José Eduardo Cintra de Oliveira

[www.abrafas.org.br](http://www.abrafas.org.br)

**Abimaq – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos**

Avenida Jabaquara, 2925

CEP 04045-902 – São Paulo – SP

Telefone: (11) 5582-6311

Fax: (11) 5582-6312

E-mail: [pre@abimaq.org.br](mailto:pre@abimaq.org.br)

Presidente: Luiz Aubert Neto

[www.abimaq.org.br](http://www.abimaq.org.br)

**ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas**

Rua Minas Gerais, 190

CEP 01244-010 – São Paulo – SP

Telefone: (11) 3017-3600

E-mail: [atendimento.sp@abnt.org.br](mailto:atendimento.sp@abnt.org.br)

Presidente: Pedro Buzatto Costa

[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)

# Índice de gráficos e tabelas

## Fluxogramas

<b>F1</b> -Processo produtivo das coleções da Le Lis Blanc.....	29
<b>F2</b> -Fluxo produtivo e calendário de lançamento da cadeia têxtil.....	30
<b>F3</b> -Oportunidades geradas para a indústria têxtil brasileira.....	51
<b>F4</b> -Cadeia produtiva da indústria têxtil e de vestuário – Relações intersetoriais.....	62
<b>F5</b> -Cadeia têxtil – Participação por setor.....	64
<b>F6</b> -Setor têxtil – Participação por segmento.....	86
<b>F7</b> -Setor de confecção – Participação por segmento.....	87
<b>F8</b> -Empresas do Grupo Guararapes.....	145

## Gráficos

<b>G1</b> -Histórico de investimentos da indústria têxtil.....	56
<b>G2</b> -Máquinas instaladas no parque industrial brasileiro – 2008.....	58
<b>G3</b> -Produção industrial têxtil e vestuário.....	89
<b>G4</b> -Preço médio em dólar por peça na produção.....	89
<b>G5</b> -Produção de vestuário, por segmentos – 2008.....	90
<b>G6</b> -Segmentação do mercado de vestuário – 2005.....	91
<b>G7</b> -Evolução do faturamento do subsegmento de moda infantil.....	92
<b>G8</b> -Exportação de produtos têxteis e confeccionados.....	97
<b>G9</b> -Composição das exportações de têxteis e confeccionados – 2008*.....	98
<b>G10</b> -Destino das exportações de têxteis e confeccionados por região – 2008*.....	99
<b>G11</b> -Importação de produtos têxteis e confeccionados.....	101
<b>G12</b> -Composição das importações de têxteis e confeccionados – 2008*.....	102
<b>G13</b> -Origem das importações de têxteis e confeccionados por região – 2008*.....	103
<b>G14</b> -Evolução da produção da DeMillus.....	111
<b>G15</b> -Investimentos da Hering – 2009.....	117
<b>G16</b> -Receita bruta da Le Lis Blanc por tipo de loja.....	122
<b>G17</b> -Investimentos em marketing da Pernambucanas.....	142

<b>G18</b> -Evolução do número de lojas da C&A.....	143
<b>G19</b> -Número de funcionários do Grupo Guararapes.....	146
<b>G20</b> -Evolução da rede de lojas da Riachuelo.....	148
<b>G21</b> -Base de cartões da Riachuelo.....	151
<b>G22</b> -Meios de pagamento da Marisa 3º trimestre de 2009.....	155
<b>G23</b> -Cartões <i>private label</i> da Marisa.....	155

## Quadro

<b>Q1</b> -Requisitos de sucesso para o varejo de vestuário no Brasil.....	50
--	----

## Tabelas

<b>T1</b> -Distribuição regional dos cursos de moda no Brasil – 2009*.....	26
<b>T2</b> -Número de concluintes em cursos de design e moda.....	27
<b>T3</b> -Principais indicadores do setor de shopping centers – Jun/2009.....	41
<b>T4</b> -Os 10 maiores emissores de cartões de loja – Dezembro de 2008.....	48
<b>T5</b> -Ranking dos países mais atrativos para investimentos em varejo de moda <sup>1</sup> .....	49
<b>T6</b> -Projeção do número de consumidores on-line.....	51
<b>T7</b> -Perfil dos consumidores on-line de roupas, calçados, materiais esportivos e acessórios – 2008*.....	52
<b>T8</b> -Investimentos realizados em máquinas pela indústria têxtil.....	57
<b>T9</b> -Juros e prazos do Programa Revitaliza.....	59
<b>T10</b> -Desembolsos e número de operações do Programa Revitaliza por subprograma.....	59
<b>T11</b> -Dados do mercado de fibras manufaturadas – 2008.....	65
<b>T12</b> -Comparativo de competitividade internacional do setor têxtil.....	74
<b>T13</b> -Número de fábricas, emprego e valor da produção na região Sudeste – 2007.....	76
<b>T14</b> -Estimativa do volume de emprego formal na indústria têxtil de vestuário e artefatos de tecidos, nos municípios da RMC até fev/2009.....	77
<b>T15</b> -Número de fábricas, emprego e valor da produção na região Sul – 2007.....	82

<b>T16</b> -Número de fábricas, emprego e valor da produção na região Nordeste – 2007.....	83
<b>T17</b> -Produção do setor de têxtil em valores.....	85
<b>T18</b> -Número de fábricas do setor têxtil.....	87
<b>T19</b> -Produção da indústria têxtil e de confecção.....	88
<b>T20</b> -Produção e consumo per capita do setor.....	88
<b>T21</b> -Número de empresas da indústria de vestuário.....	90
<b>T22</b> -Ranking mundial de produção de têxteis – 2006.....	95
<b>T23</b> -Ranking mundial de produção de confeccionados – 2006.....	96
<b>T24</b> -Principais países exportadores do setor – 2006.....	96
<b>T25</b> -Balança comercial de têxteis e confeccionados.....	97
<b>T26</b> -Exportações de têxteis e confeccionados por produto.....	98
<b>T27</b> -Exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por estado – 2008.....	98
<b>T28</b> -Principais destinos das exportações de têxteis e confeccionados – 2008.....	99
<b>T29</b> -Principais países exportadores de têxteis – 2006.....	100
<b>T30</b> -Principais países exportadores de confeccionados – 2006.....	100
<b>T31</b> -Importações de têxteis e confeccionados por produto.....	102
<b>T32</b> -Importações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por estado – 2008.....	102
<b>T33</b> -Principais origens das importações de têxteis e confeccionados – 2008.....	103
<b>T34</b> -Principais países importadores do setor – 2006.....	104
<b>T35</b> -Principais países importadores de têxteis – 2006.....	104
<b>T36</b> -Principais países importadores de confeccionados – 2006.....	104
<b>T37</b> -Rede de lojas da Hering.....	114
<b>T38</b> -Desempenho da Hering Store.....	115
<b>T39</b> -Receita bruta da Hering.....	116
<b>T40</b> -Principais indicadores da Hering em 2009.....	117
<b>T41</b> -Receita operacional bruta da Le Lis Blanc por tipo de loja.....	121

<b>T42-Evolução do número de lojas da Le Lis Blanc – 2007 – 2008 .....</b>	<b>122</b>
<b>T43-Indicadores operacionais da Le Lis Blanc – 2009.....</b>	<b>123</b>
<b>T44-Composição acionária da Marisol ...</b>	<b>129</b>
<b>T45-Volume de vendas da Marisol por segmento.....</b>	<b>130</b>
<b>T46-Principais indicadores financeiros da Marisol.....</b>	<b>130</b>
<b>T47-Exportações e importações da Marisol.....</b>	<b>130</b>
<b>T48-Investimentos da Marisol.....</b>	<b>131</b>
<b>T49-Composição acionária da Pernambucanas.....</b>	<b>140</b>
<b>T50-Principais indicadores financeiros da Pernambucanas.....</b>	<b>141</b>
<b>T51-Volume de vendas da Pernambucanas por principais linhas de produtos.....</b>	<b>141</b>
<b>T52-Investimentos da Pernambucanas..</b>	<b>142</b>
<b>T53-Indicadores da Guararapes.....</b>	<b>145</b>
<b>T54-Valores de projetos de investimentos do Grupo Guararapes 2008, 2009 e 2010 .....</b>	<b>147</b>
<b>T55-Rede de lojas da Riachuelo por região e estado – 2009* .....</b>	<b>148</b>
<b>T56-Principais acionistas da Lojas Marisa – 2009* .....</b>	<b>152</b>
<b>T57-Rede de lojas da Marisa – Setembro de 2009.....</b>	<b>153</b>
<b>T58-Principais indicadores operacionais e financeiros da Lojas Marisa .....</b>	<b>154</b>
<b>T59-Investimentos da Lojas Marisa.....</b>	<b>154</b>
<b>T60-Número de lojas da Renner por estado – 2008.....</b>	<b>158</b>
<b>T61-Principais indicadores operacionais da Lojas Renner.....</b>	<b>158</b>
<b>T62-Indicadores operacionais da Lojas Renner – 2009.....</b>	<b>159</b>
<b>T63-Investimentos da Lojas Renner.....</b>	<b>161</b>

## Índice de empresas citadas

<b>A</b>			
A.T. Kearney	11, 49	Cedro e Cachoeira	68
ABC Aviamentos	71	Centro de Educação em Moda - Senac-Moda	25
ACS Aviamentos	71	Centro Universitário Belas Artes	25
Adidas	93	Choice Bag	20
Advance	110	Christian Dior	22
Água Doce	138, 139	Cia. Marítima	138
Alpargatas	17	Clafer	110
Amazon	52	Coats Corrente Ltda.	110, 129
AMC Têxtil	9, 13	Confecções Mimo	81
American Express	123	Conformatec	110
AOC	22	Consultoria Exata	78
Apparel Brands Holding Co.	63	Copernicus Insitute	67
Armani	22	Cori	20, 41
Artesia Gestão de Recursos	14, 17	Coteminas	69, 82
Artex	68	Cotonificio Kurashiki do Brasil Ltda.	129
Arthur Lundgren Tecidos S.A.	140		
Asics	93	<b>D</b>	
		Damyller	109
<b>B</b>		Daslu	38, 44
Bain & Company	23, 37, 113	DeMillus	93, 110
Banco Carrefour	47	Diadora	93
Banco de Desenvolvimento do Estado (Bandes)	80	Dolce & Gabbana	22
Banco ibi	48	DotCom Group	53
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	9, 147	Dudalina	11, 44
Bauplas Bauer Plásticos Ltda.	129	DuPont	63, 66
Bayard	53	<b>E</b>	
Benetton	63	e-bit	115
BGTX	110	Eberle	71
Biasi Têxtil	68	Editora Abril	26
BMW	22	Emilio Pucci	37
Boanerges & Cia.	47, 48	Equatorial Energia	118
Bradesco	47	Extra	42, 52
Brandili Têxtil	11, 44, 92	<b>F</b>	
BR Malls	24	Fábrica de Tecido Carlos Renaux S.A.	57, 129
		Faculdade Santa Marcelina	25
<b>C</b>		Far Eastern Textile	66
C&A	13, 20, 24, 28, 41, 42, 48, 84, 143, 144	Ferrari	22
Calvin Klein	22	Fibrasil	69
Cantão	44	Fibras Sintéticas	66
Carambella	67	Fila	93
Carmim	71	Folini Têxtil Ind. e Com. de Conf. Ltda.	129
Carrefour	42	Forum	71, 91
Casas Bahia	47	Fundação Armando Álvares Penteado (Faap)	16, 25
Casa das Cuecas	91		
Casas Pernambucanas	24, 28, 43, 48, 52, 84, 141	<b>G</b>	
Cavalera	91, 108	Gant	37
		Gap	57
		Givenchy	22
		Gol	22
		Goyard	37
		Gráfica e Editora Mkm Ltda.	129
		Grandene	17
		Gregory	28, 112
		Grendene	20
		Grupo Guararapes	145, 147, 148, 149
		Grupo I'M	16
		Grupo Limited Brands Inc.	38
		Grupo Marisol	45
		Grupo Morena Rosa	132
		Grupo Pão de Açúcar	47
		Grupo Polido	81
		Grupo Rosset	138
		GS&MD - Gouvêa de Souza	45
		Guararapes	16, 145
		Gucci	38
		<b>H</b>	
		Haco Etiquetas Ltda.	129
		Hanil Synthetic Fiber	66
		Hering	11, 17, 20, 41, 44, 53, 69, 82, 113, 114, 115, 116
		Hoechst A. G.	66
		Hugo Boss	39
		<b>I</b>	
		InBrands	10, 17, 118, 119
		Invista Brasil Indústria e Comércio de Fibras Ltda.	66
		Itaú Unibanco	47, 152, 156
		<b>J</b>	
		J. C. Penney Brazil, Inc.	157
		Johson & Johson	20
		JOY	132
		<b>K</b>	
		Kairos Aviamentos Ltda.	129
		Kanebo	63, 66
		Kappa	93
		Killy	82
		Kordsa Brasil S.A.	66
		KR Aviamentos	71
		Kurashiki	63, 66
		<b>L</b>	
		Lacoste	37
		Latina Têxtil	110

Leader.....	91	Novo Tempo Aviamentos.....	71	TDB Têxtil.....	44, 137
Ledervin Indústria e Com. Ltda.....	66	<b>O</b>		Tecnoblu.....	71
Lee.....	44, 57, 63	Observatório de Sinais.....	27	Teka.....	68, 82
Le Lis Blanc.....	14, 17, 28, 120, 121, 123, 124	Oi.....	22	Tekla Industrial.....	71
Lenzing Fibers.....	67	Olympikus.....	93	The Excell Group.....	63
Levi's.....	63	Oracle.....	159	Tigor.....	71
Lilica.....	71	Osmoze.....	71	Tip Top.....	92, 137
Lojas Americanas.....	52, 84, 91, 113	<b>P</b>		Tok & Stok.....	20
Lojas Marisa.....	17, 24, 42, 48, 49, 152, 154, 156	Pampilli.....	92	Toray Industries.....	66
Lojas Renner.....	13, 16, 20, 28, 48, 49, 84, 91, 157, 160	PDG Realty.....	118	Toyobo.....	63, 66
Lojas Riachuelo.....	17, 20, 24, 42, 48, 84, 145, 148, 150	Penalty.....	93	Track&Field.....	53, 139
Lotto.....	93	Poltex Polido Têxtil.....	80, 81	Transportadora Casa Verde.....	148, 149
Louis Vuitton.....	63	Polyenka.....	63, 66	Triumph.....	63, 79
Lupo.....	70, 91, 93	Ponto Frio.....	52	Trousseau.....	21
<b>M</b>		Prada.....	22	<b>U</b>	
M & G Fibras e Resinas Ltda.....	66	PricewaterhouseCoopers.....	124	Umbro.....	93
M.Officer.....	22	PW Brasil.....	81	Universidade Anhembi Morumbi.....	25
Magazine Luiza.....	47, 52	<b>R</b>		Universidade Paulista.....	25
Maia Biquínis.....	80	Radicifibras Indústria e Comércio Ltda.....	66	Unnafibras.....	67
Malwee.....	71, 82	Red Nose.....	91	UseFashion.....	27
Maraponga Mart Moda.....	83	Rhodia.....	56	<b>V</b>	
Marc Jacobs.....	22	Ribos Canárias e Frank & Co.....	34	Versace.....	22
Maresia.....	128	Richards.....	21, 135	VF Corporation.....	43
Maria Bonita.....	20, 41	Ritas Aviamentos.....	71	VF do Brasil.....	44, 63
Marisol.....	9, 13, 46, 71, 92, 131	Romaço Coml. Import. de Rolamentos Ltda.....	129	Victoria's Secret.....	38, 52
Mash.....	91	Rudolf-Soft Indústria Química Ltda.....	129	Vicunha.....	66, 67, 68, 69
MasterCard.....	50, 123, 144	<b>S</b>		Vide Bula.....	81
Max Mara.....	38	Samsung.....	22	Virtual Aviamentos.....	71
Midway Financeira S.A.....	145, 148	Santa Constância Tecelagem Ltda.....	129	Visa.....	50, 123, 144
Midway Mall.....	147	Santanense.....	68	Vulcabras Azaléia.....	17
Missoni.....	38	Santista Têxtil.....	57	<b>W</b>	
Mizuno.....	93	Saraiva.....	52	Wal-Mart.....	42, 52
Modelabs.....	22	Sara Lee.....	63	Werner International.....	73
Monsanto Chemical.....	66	SAX S.A. Crédito, Financiamento e Investimento.....	152	Workfashion.....	71
Montefibre Enimont.....	66	Sense Envirosell.....	24, 124	Wrangler.....	63
Mormaii.....	71	Shopping Midway Mall.....	145, 148	<b>X</b>	
Mundial S.A.....	71	Speedo.....	91	X-Games.....	91
Mylady.....	93	Submarino.....	52	<b>Z</b>	
<b>N</b>		Sultextil.....	67	Zapping.....	71
Nan Ya Plastics Corporation.....	66	<b>T</b>		Zara.....	23
Netshoes.....	52	TAG Heuer.....	22	Zêlo.....	20, 21
Newcolor Etiquetas.....	71	Tavex.....	57	Zoomp.....	91
Nike.....	57, 93			Zorba.....	91
Nisshinbo do Brasil Ind. Têxtil Ltda.....	129				