

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

A NOVA ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA MODA NO BRASIL

Jade Bürger MacNee  
Nº de matrícula: 0512844

Professor Orientador: Leonardo Bandeira Rezende  
Professor Co-Orientador: Luiza Marcier  
Professor Tutor: Marcio Garcia

Junho de 2011

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

A NOVA ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA MODA NO BRASIL

Jade Bürger MacNee  
Nº de matrícula: 0512844

Professor Orientador: Leonardo Bandeira Rezende  
Professor Co-Orientador: Luiza Marcier  
Professor Tutor: Marcio Garcia

Junho de 2011

Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor.

As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor.

"Estamos na vanguarda de uma batalha sem nome, uma batalha sem armas nem glória ou poças de sangue: nós estamos na vanguarda da espera."

— Marguerite Duras

**Resumo**

O relativo ineditismo de fusões e aquisições focadas no setor da moda brasileira é alvo de interesse da monografia. Apesar de estarmos apenas a alguns anos da primeira grande manchete que estampou os jornais brasileiros com a notícia da aquisição de uma marca voltada para moda e tendência por um grupo financeiro, já temos alguns resultados dessas ações. A comparação com grupos desse mesmo perfil estabelecidos a mais tempo no exterior, principalmente na Europa, é essencial para compreender os efeitos sobre a criação, liberdade de expressão e lucratividade das empresas que antes eram tidas como parte de um setor amador do mercado.

**Palavras-chave**

Moda, Fusões, Aquisições, Holding

**Sumário**

1. Introdução	6
2. Conceitos gerais sobre fusões e aquisições	8
3. A formação de uma nova indústria: a indústria da moda	12
4. A indústria da moda brasileira e suas primeiras holdings	14
5. O caso francês	23
6. Conclusão	28
7. Bibliografia	31

## 1. Introdução

A definição de moda como arte e técnica da indumentária é recente quando a colocamos na linha do tempo onde se encontra o desejo do homem por modelar algo para cobrir seu corpo. A folha que cobre Adão e Eva pode ainda representar uma razão pela qual o uso da roupa persiste até os dias de hoje, mas já não é exclusiva. As mudanças de funções e representações do vestuário fez com que a roupa em nossa sociedade virasse mais do que uma cobertura daquilo que não se quer mostrar. O pudor pode ser considerado uma desculpa para posicionar a própria identidade diante de mundo.

No livro *O Império do Efêmero* (1989)<sup>1</sup> é colocado que a moda começa a se confundir com o vestuário no fim da Idade Média. A expansão do capitalismo mercantil e o enriquecimento da burguesia traziam à tona a realização do sonho de toda uma classe, o de aparecer uma classe social superior, no caso a nobreza. As tentativas do nobre de criar novidades a cada momento em que sua imagem era reproduzida, abrem caminho para a metamorfose constante e infundável de silhuetas, posturas e cores, ou seja, abrem caminho para que a palavra moda soe da forma na qual a ouvimos e compreendemos hoje. Adam Smith se posicionava a respeito em *A teoria dos sentimentos morais* (1759)<sup>2</sup>: “É em razão de nossa disposição para admirar, e conseqüentemente imitar, os ricos e os notáveis que lhes é possível estabelecer, ou conduzir, o que chamamos de moda.”

O efeito de “gotejamento” no setor se intensificou com a Revolução Industrial. A inovação ainda ocorria num nível mais alto para depois se espalhar pelas camadas inferiores, sendo sugada pelos esforços das classes mais baixas para se elevar.

Segundo Lipovetsky (1989), o estágio artesanal e aristocrático da moda, período que vai do século XIV até meados do XIX, dá lugar para uma era na qual há liberdade de criação e satisfação profissional para o artista ligado ao ramo. A alta

---

<sup>1</sup> LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*; tradução Maria Lucia Machado. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 1989

<sup>2</sup> Trecho citado no livro *Moda: uma filosofia* de Lars Svendsen (2010)

costura era a novidade e seu espírito permitia que a novidade fosse um fenômeno incessante. Sua consistência amorfa fazia com que os mais diversos moldes fossem esculpidos sobre o corpo humano e as mãos que faziam esse trabalho agora apareciam e eram representadas por nomes que viravam valor.

Durante o século XX há uma mudança nessa estrutura do mercado da moda. A 2ª Guerra Mundial afetou fatores que influenciavam a alta costura, responsável pelo lançamento de estilo e pela imposição de tendências. Os produtos de tal mercado agora podiam ser desejados e copiados em larga escala.

O grande marco para esse fato se dá no final da década de 40 do século passado e é reconhecido como prêt-à-porter. A existência de grifes, com pequenos núcleos criativos que produziam quantidades substancialmente maiores que da alta costura, se dava de forma a expandir o universo do estilo. O mercado consumidor era outro e o prêt-à-porter, que cada vez mais crescia e oferecia múltiplos produtos e tendências era perfeito para atingi-lo.

A mudança sobre a estrutura organizacional da moda se dava atrás das tendências empresariais do momento. Durante a quarta onda de fusões, que ocorreu durante a década de 1980, vamos ter a fundação de um dos principais grupos relacionados a alta costura, a LVMH. O caráter horizontal da holding fez com que o poder de criação de estilo ficasse praticamente monopolizado em suas mãos.

O Brasil que começou a despontar nesse segmento na década de 90, vai seguir a mesma tendência empresarial. No início do século XXI, vamos ter as primeiras fusões no setor.

Hoje já é possível ver os efeitos, razões e os modos pelos quais essas fusões e aquisições se deram. Nesse sentido, tem-se como objetivo desse trabalho compreender a atual organização e o rumo das empresas relacionadas a esse ramo no Brasil e no exterior, que têm como essência a criação e a subjetividade para atender seus consumidores.

A apresentação do histórico das fusões e aquisições e de suas principais razões e desdobramentos vai ser essencial para a melhor compreensão desses casos.

Posteriormente, o esforço será concentrado para a formação de um conjunto de notícias de jornais e revistas sobre as novidades no campo de gestão das empresas de moda. A construção de um catálogo de evidências anedotais é central nessa monografia, pois a partir dele vai ser possível classificar economicamente o que se passa dentro da indústria.



## 2. Conceitos gerais sobre fusões & aquisições

A compreensão da moda como negócio no Brasil é recente. O ineditismo das notícias de fusões e aquisições de empresas desse mercado ainda traz curiosidade sobre futuros resultados e o método de organização implementado. Em busca de uma melhor análise, a fundamentação teórica das F&A e a apresentação de seu histórico se tornam necessárias para o entendimento de tais eventos.

### Histórico

Apesar da escassez de dados sobre o processo de fusões e aquisições antes do século XX, a existência dessa estratégia é longa. A partir do final do século XVIII, já se pode traçar um perfil desse negócio.

Nos EUA há a separação em ondas<sup>3</sup>. A primeira onda teve seu pico durante o período que vai de 1897 até 1901. Aquisições horizontais financiadas por banqueiros e a formação de monopólios são características fortes desse período. O perfil de reestruturação presente nesse tipo de negócio deu as empresas melhores formas de administração, o que favoreceu a expansão das mesmas.

A segunda onda vai se apresentar na década de 20 do século passado. Segundo Stiegler (1950) o período pode ser reconhecido como o período da "fusão por oligopólio". Embora a maioria das fusões tenham sido horizontais, as fusões verticais começam a ter importância.

A formação de conglomerados vai estabelecer o perfil da terceira onda que ocorreu entre 1964 e 1969. Holdings que possuíam empresas com as mais variadas formas de atuação representam essa onda, que lidava com alterações nas leis de antitruste e a dificuldade de aquisições tanto de caráter horizontal quanto vertical. A junção de empresas não concorrentes parecia uma boa proposta para diversificar o risco, uma vez que cada uma possuía a sua taxa de crescimento. O final do período

---

<sup>3</sup> SHEPERD, William G. *The economics of industrial organization*. Illinois: Waveland Press, 1999

mostrou que as sinergias gerenciais e financeiras esperadas nessas transições não foram regra para os conglomerados formados.

Na década de 80 o desmonte dos conglomerados acompanhado de leis mais liberais de antitruste vão formar a quarta onda. Aquisições hostis se tornam ordinárias.

A globalização da economia e o crescimento do mercado de capitais fez com que o volume de fusões e aquisições sofresse um grande salto. A privatização de muitas empresas, a desregulamentação de alguns mercados e a obtenção de economias de escala ajudaram o período a possuir uma quantidade grande de negócios.

Fora da fronteira dos EUA, fusões e aquisições eram menos comuns. Na Europa, a expansão da área de atuação de uma empresa é menos visada que a estruturação interna da firma. Fusões que envolvem hostis tomadas de controle são comuns.

No Brasil, há uma expectativa de aumento nas já existentes F&A. Graças ao esperado crescimento do país, um ambiente favorável a investimentos no longo prazo foi criado. Segundo dados da ABIT de 2010, o setor têxtil está entre os setores mais visados para essas transações corporativas. A modernização do maquinário têxtil feita por certas empresas do ramo, tornou as mais competitivas, embora muitas tenham ficado descapitalizadas com isso.

## **Características**

Uma firma em crescimento implica numa maior capacidade de atuação no mercado e melhores resultados. Essa expansão pode vir através de crescimento interno com investimentos e pesquisas ou através de fusões e aquisições.

Como exposto por Sheperd (1999), há 3 formas na qual essa transação pode ocorrer: horizontal, quando empresas de um mesmo setor se unem, vertical, uma empresa se junta a seu fornecedor e conglomerado, quando firmas de setores distintos se unem.

A busca pelo aumento da lucratividade é o ponto comum que liga os motivos pelos quais a união de empresas distintas se dá.

O poder de mercado está fortemente ligado ao aumento de lucro. As aquisições horizontais conseguem isso de forma direta por unirem firmas equivalentes dentro de um mesmo mercado, eliminando competição direta.

A tentativa de uma firma em obter economia de escala através de uma fusão é válida ao passo que o custo médio decresce com o aumento da quantidade produzida. Fusões horizontais são beneficiadas se ambas as empresas envolvidas estiverem abaixo do nível ótimo de produção. Já fusões verticais ajudam empresas que possuam dois níveis de produção intimamente ligados a obterem economias de operação, contribuindo para reduzir custos e coordenar operações.

A eliminação de administração ineficiente através de uma fusão, beneficia as empresas envolvidas aumentando o valor de ambas. A firma com setor administrativo mais forte ao assumir esse setor na outra firma gera eficiência e pode aumentar a lucratividade.

Nem todas as fusões tem sucesso e acabam gerando ineficiências e reduzindo lucros<sup>4</sup>. A intenção de compra para obter vantagens através de ganhos de curto prazo pode fazer com que a firma tenha perdas no futuro. A falta de preparação de uma firma para administrar a adquirente, também pode ser um motivo para a falha, assim como uma má avaliação e má concretização do negócio. A redução da oferta e o aumento de preço do produto de um setor que tenha passado por grandes fusões pode ser um alerta para organizações antitruste.

No caso das aquisições relacionadas ao mercado de moda há fatores essenciais que ambos os lados da transação buscam para concretizar um negócio<sup>5</sup>. Os principais critérios de avaliação de uma marca por um fundo de investimento são: capacidade de gestão e expertise no negócio, solidez na empresa, marca forte e reconhecida e liderança no mercado. A marca por sua vez, para fechar negócio com um fundo, verifica se ele consegue desempenhar as seguintes funções: desenvolver a governança corporativa, implementar ferramentas de gestão, dar suporte estratégico, desenvolver o portfólio de marcas de geração de valor, aprofundar oferta de relacionamento com clientes, acelerar expansão nacional e internacional.

O sucesso de fusões e aquisições feitas na área vai se dar se as condições acima forem estabelecidas. O fundamental para que não haja discórdias no negócio ocorre se o fundo de investimento respeitar a criação do estilista e a identidade da marca. Vale

---

<sup>4</sup> CARLTON, Dennis W. and PERLOFF, Jeffrey. *Modern industrial organization*. Pearson/Addison Wesley, 2005

<sup>5</sup> KALIL, Gloria. *Fashion marketing: relação da moda com o mercado*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010 (página 131)

ressaltar que para essa área a redução do preço como parte da obtenção de economias de escala, não é fundamental, uma vez que os produtos carregam o valor do nome da grife.

### 3. A formação de uma nova indústria: a indústria da moda

O principal setor atingido pela Revolução Industrial foi o têxtil e o estilo organizacional artesão deu lugar a economias de escala. Embora haja um grande avanço para essa indústria, a moda, geralmente associada a ela, só vai começar a ser tratada como tal em meados do século XIX. O mercado de luxo vai ser o alvo de muitas empresas relacionadas ao setor uma vez que o intuito não é vender apenas roupas, mas também itens intangíveis que possam ser atribuídos a elas; o valor da marca, da criação de um estilista, do conceito e da engenharia do primeiro molde tirado de um moulage manipulado artesanalmente.

Charles Frederic Worth é conhecido como o pai da alta costura e após a abertura de seu ateliê, na França, inaugura-se o que mais tarde viria a se chamar a indústria da moda<sup>6</sup>. Worth não comercializava só peças fechadas, mas também ideias, que logo viraram marca. O luxo estava agora relacionado a moda e esta a um mercado que continuou prosperando. Surge a compreensão da importância do homem e suas mãos para a existência desse setor. Sua aproximação do mundo da arte é compreensível, uma vez que pode-se dizer que ele tece a criação da inovação a cada novo momento da sociedade, a cada transformação de postura e formas.

A próxima grande mudança na então recente criada indústria vai se dar na década de 40 do século XX com o advento do prêt-à-porter. O acesso a moda feita por estilistas é levado a um número maior de consumidores. O estilo é comercializado em larga escala, a moda de rua surge e grifes para diferentes públicos criam e vendem identidades para consumidores que procuram não só roupas, mas também valores, sejam eles intrínsecos, ou criados pela marca.

No Brasil, a indústria têxtil vai ser implementada muito após a sua modernização na Inglaterra<sup>7</sup>. As primeiras tecelagens vão ser montadas no século XIX, mas elas não vão se relacionar com o universo do estilo. Sua produção era destinada a sacas de café e roupas para escravos. Somente com a Segunda Guerra Mundial a indústria da moda começa a apontar pelo país, graças a oferta de matérias-primas locais e a dificuldade de importar bens de consumo. Apesar disso, a indústria era limitada, uma vez que se recorria a comandos estilísticos vindos de fora.

---

<sup>6</sup> BRAGA, João. *História da moda*. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2009, 8ª edição

<sup>7</sup> BRAGA, João. *História da Moda no Brasil*. São Paulo: Editora Pyxis, 2011

Assim como no exterior os primeiros estilistas que surgem com novidades e estilo próprio pelo Brasil, atendem a uma elite. Dessa forma, a análise do mercado de luxo, com foco nos produtos de moda, vai ser essencial para entender o interesse do mercado como um todo nesse setor e a possibilidade de ganhos com fusões e aquisições.

#### 4. A indústria da moda brasileira e suas primeiras holdings

Apesar de estarmos apenas há alguns anos da primeira grande manchete que estampou os jornais brasileiros com a notícia da aquisição de uma marca voltada para moda e tendência por um grupo financeiro, já temos alguns resultados dessas ações. A quantidade de holdings que surgiram nesse tão curto período de tempo, reflete a expectativa de crescimento no setor que ainda na década de 90 não tinha acabado de montar um rígido alicerce capaz de tornar o mercado de moda organizado.

A indústria têxtil brasileira desde antes da existência de uma moda com raízes nacionais, busca a profissionalização do mercado<sup>8</sup>. A criação das Fenits (Feiras Internacionais da Indústria Têxtil) em 1958, reflete isso, muito embora suas primeiras edições acompanhavam tendências europeias. Apenas na década de 70 é que o estilo feito no Brasil ganha importância, mostrando que os esforços do setor, que até o final do século XIX produzia tecidos apenas para sacas de café e escravos, deram certo.

Em 1980, com a ajuda da imprensa nacional o glamour da moda entra no gosto da sociedade brasileira. A valorização da produção pelos seus próprios cidadãos faz com que o mercado ganhe destaque. A consolidação das semanas de moda em 1993 com o extinto Phytoervas Fashion e posteriormente com o Morumbi Fashion, atual São Pulo Fashion Week, dá ao mercado a necessária organização de calendário de lançamentos que ajudam a indústria a se movimentar.

Dezoito anos após o primeiro desfile de uma semana de moda brasileira, pode-se ver o sucesso de tais eventos. Profissões raras no país foram colocadas no mercado. Embora tardia, a criação de escolas de ensino superior voltadas para a moda, começam a garantir profissionais para as mais diversas áreas de atuação da indústria. Em 1989, com o surgimento da primeira faculdade de moda, a Santa Marcelina em São Paulo, o mercado pode trocar profissionais reaproveitados de outros setores por profissionais que fossem capazes de entender o complexo percurso da indústria. Vale ressaltar que isso teve grande influência do aquecimento da economia, que permitiu a construção de novas fábricas de fiação e têxtil. O número de confecções no país teve um salto. Em Minas Gerais, o número de confecções passou de 200 para 4 mil em 10 anos<sup>9</sup>. Segundo

---

<sup>8</sup> KALIL, Gloria. *Fashion marketing: relação da moda com o mercado*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010

<sup>9</sup> PIRES, Dorotéia Baduy. Artigo publicado: Revista Nexos: Estudos em Comunicação e Educação, Especial Moda/Universidade. – Ano VI, nº 9 (2002). São Paulo: Editora Anhembi Morumbi

o IEMI, Instituto de Estudos Marketing Industrial, de 1995 até 2007, houve o aumento em 28,3% de fábricas voltadas para o vestuário. A comum terceirização do processo produtivo pelas marcas com maior representação no mercado de moda, a produção interna de uma marca quando não é nula não chega nem a 50% de toda sua produção, é uma das razões desse crescimento.

À procura de incentivos fiscais e de crédito dado por governos estaduais e mão de obra barata foi responsável por um deslocamento de parte da indústria. O Nordeste, mas principalmente o Sul, receberam muitas indústrias que antes baseavam-se no Sudeste.

Segundo dados da Abit de 2010, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção, o Brasil possui o quinto maior parque fabril do mundo, está entre os cinco principais países produtores de confecção e entre os dez principais mercados mundiais da indústria têxtil. O setor representa 3.5% do PIB brasileiro, com investimento de US\$ 2 bilhões em 2010 contra US\$ 867 milhões em 2009<sup>10</sup>.

A indústria possui um papel considerável quando tratamos da geração de empregos formais, entretanto teve que lidar com uma queda na geração dos mesmos. A redução dos postos de trabalho é associada a duas crises distintas: a crise no próprio mercado têxtil e do vestuário, que sofre concorrência de produtos importados com custos baixo de produção e também a crise internacional de 2008, que proporcionou forte retração da demanda interna. Como podemos ver no gráfico<sup>11</sup> a seguir, há uma tendência de recuperação dos empregos na indústria.

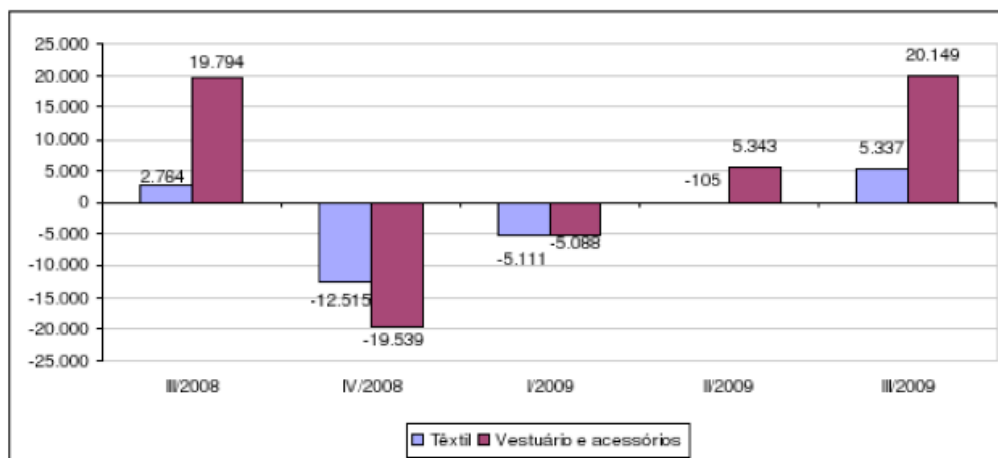
---

<sup>10</sup> Dados obtidos no site da ABIT. Disponível em:  
[http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=1&id\\_sub=4&idioma=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT)

<sup>11</sup> Relatório de Acompanhamento Setorial - Têxtil e Confecção, Volume IV. UNICAMP, 2009 (gráfico 3 - página 8)



**Brasil: Segmentos Têxtil e de Vestuário e Acessórios: geração líquida de empregos formais (III/2008 a III/2009)**



Fonte: Elaboração NEIT/IE/UNICAMP a partir de dados do CAGED/MTE.

A crise internacional de 2008 também provocou uma queda de 8.8% na produção têxtil e de 4.2% na produção de vestuário em comparação a dados do mesmo período de 2007<sup>12</sup>, também justificadas pela queda da demanda interna e da retração do crédito internacional.

A balança comercial é deficitária. Como podemos ver na tabela a seguir, desde de 2006 temos as importações superam as exportações no setor.

Apesar da imprensa ufanista, temos um setor que vem lidando com dificuldades. A entrada de importados com preços competitivos, uma balança comercial com déficit recorde, a alta do preço do algodão e uma demanda retraída não deixam a indústria da moda crescer como o esperado.

<sup>12</sup> Dados obtidos em: Relatório de Acompanhamento Setorial - Têxtil e Confecção, Volume IV. UNICAMP, 2009 (página 4)

### Balança Comercial Têxtil e de Confeções - 1975 a 2009<sup>13</sup>

(em US\$ 1.000.000)

ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
1975	535	114	421
1980	916	120	796
1985	1.001	72	929
1990	1.248	463	785
1991	1.382	569	813
1992	1.491	535	956
1993	1.382	1.175	207
1994	1.403	1.323	80
1995	1.441	2.286	(845)
1996	1.292	2.310	(1.018)
1997	1.267	2.416	(1.149)
1998	1.113	1.923	(810)
1999	1.010	1.443	(433)
2000	1.222	1.606	(384)
2001	1.306	1.233	73
2002	1.185	1.033	152
2003	1.656	1.061	595
2004	2.079	1.422	657
2005	2.221	1.518	703
2006	2.109	2.142	(33)
2007	2.364	3.010	(646)
2008	2.425	3.833	(1.408)
2009	1.896	3.481	(1.585)

Fonte: MDIC – ALICEWEB

Elaboração: ABIT

<sup>13</sup> Dados obtidos no site da ABIT. Disponível em:  
[http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=9&ID\\_Sub=29&idioma=PT&id\\_ss\\_m=53](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=9&ID_Sub=29&idioma=PT&id_ss_m=53)

## A formação das holdings

"A moda brilha mas não vende"<sup>14</sup>. A frase de Gloria Kalil resume a não equivalente proporção que a repercussão da moda nacional tem em relação ao volume de negócios gerado a partir dela. Embora isso seja verdade, o mercado de moda viu uma novidade entrar em cena quando em 2006, o grupo catarinense Marisol anunciou a compra da marca Rosa Chá, que tinha como diretor criativo Amir Slama.

A Marisol é uma empresa originalmente do ramo do têxtil, no qual possui grande significância com um parque fabril que ocupa uma área de 278.813 metros quadrados no Sul no Brasil. Em 2006, ocorreu uma reestruturação organizacional da firma, a transformando em uma holding. A junção com o estilista Amir Slama, deu a Marisol poder de atuação nas marcas Rosa Chá e Sais e em todas suas respectivas lojas no país e no exterior como também no estoque de seus produtos. Setenta e cinco por cento da empresa de Amir Slama ficou sobre poder da adquirente. Uma das razões para a aquisição da marca foi a fidelização dos jovens consumidores da Marisol, uma vez que sua produção era voltada essencialmente ao público infante-juvenil. Pode-se dizer que a aquisição da marca é resultado de um planejamento estratégico de posicionamento da Marisol, que atua na produção, comercialização, distribuição dos produtos e na parte financeira e administrativa. O marketing e o desenvolvimento dos produtos ficaram a cargo do antigo acionista integral da empresa.

No entanto, um fato que vamos ver com relativa frequência dado a quantidade de transações corporativas nesse setor, não vai ser exceção para a Rosa Chá. Amir Slama após divergências com a holding deixa a marca em 2009 após 16 anos comandando a marca que ele mesmo criou.

O ano de 2008 é que vai carregar consigo a estréia mais marcante da gestão corporativa no setor da moda. A notícia da formação do grupo I'M, ou Identidade Moda, controlada pelo grupo de investimento HLDC virou manchetes nos principais

---

<sup>14</sup> KALIL, Gloria. *Fashion marketing: relação da moda com o mercado*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010

canais de comunicação, com seu potencial investimento de R\$ 36 milhões durante o ano<sup>15</sup>.

Dois anos antes o HLDC já havia fechado negócios com o mercado de moda. A compra das duas marcas de Renato Kherlakian, a Zoomp e a Zapping, foi o primeiro passo dado pelos sócios Enzo Monzani e Conrado Will no mundo das passarelas. A expectativa de crescimento da Zoomp, já no primeiro ano da aquisição era de 38%.

Na frente do I'M estava o economista Vicente Mello, que assumia o cargo de presidência do grupo pertencente a HLDC. Seu objetivo de ter debaixo de seu guarda-chuva 12 marcas até 2009 ia sendo alcançado à medida que o anúncio de compra de marcas importantes da moda contemporânea brasileira era feito<sup>16</sup>. Renderam à imprensa muitas matérias o aviso de compra das seguintes marcas: Herchcovitch; Alexandre, Fause Hatén, Cúmplice e Clube Chocolate.

A proposta feita pelo economista aos estilistas foi bastante sedutora. As preferências daqueles que queriam liberdade para criar eram atingidas através da oferta de um cargo exclusivamente para isso e longe o suficiente do administrativo da empresa. Em entrevista, Fause Hatén, mostrou-se satisfeito com o negócio:

“Muitas vezes fui procurado por pessoas ou grupos que me ofereceram investimento financeiro, mas isso nunca me interessou. Desta vez me propuseram gestão e know-how. Eles trarão profissionais das áreas financeira, produto, varejo, atacado, e eu continuo na direção criativa, que é o que faço hoje e o que sei fazer.”<sup>17</sup>

Sete anos antes de ser incorporada ao portfólio da I'M, a marca Fause Hatén começou a se profissionalizar. A contratação de um gestor administrativo para empresa e os bons resultados provocados com isso foi uma das principais razões para a aquisição.

Vicente Mello apresentou a I'M como um grupo que se preocupava com a identidade dos estilistas e de cada marca. A preservação do diretor criativo era essencial ao negócio, uma vez que as marcas que estavam na sua mira eram escolhidas não pelo perfil do consumidor e sua renda, mas sim pela silhueta e o perfil da roupa e

---

<sup>15</sup> Reuters. Reportagem feita por Fernanda Ezebellá, 14 de janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/artelazer,novo-grupo-im-ve-crescimento-de-grifes-sem-perder-identidade,109172,0.htm>

<sup>16</sup> Época Negócios. Reportagem feita por Rafael Barifouse, 18 de fevereiro de 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG81539-8385-12,00-ELES+ESTAO+NA+MODA.html>

<sup>17</sup> Entrevista feita pela Revista Istoé em 9 de janeiro de 2008. Disponível em: [http://www.istoe.com.br/reportagens/903\\_VIRADA+NA+PASSARELA?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/reportagens/903_VIRADA+NA+PASSARELA?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage)

seu segmento, pelo seu uso e influência nas revistas. O benefício a marca viria através do investimento em marketing e novas lojas e principalmente na melhoria da gestão, que acarretaria na melhor exploração do potencial comercial da marca e melhores coleções, uma vez que seus estilistas estariam preocupados apenas no desenvolvimento de produto.

O futuro do grupo I'M era visto com otimismo. A expectativa de faturar 300 milhões no primeiro ano de existência e dobro em 3 a 5 anos era real pode ter sido equivocada. A empresa também esperava abrir o capital na bolsa de valores após poucos anos em atividade, como uma forma de financiar o projeto de crescimento.

O resultado para o consumidor ainda não era muito claro. O aumento no mix de produtos da marca de Herchcovitch pode ser benéfico para o cliente, mas o preço do produto não tendia a baixar com isso. Segundo Mello, um difícil desafio seria gerar crescimento das marcas através de valor e não pelo crescimento tradicional de obtenção de economias de escala que aumentam a quantidade produzida e ocasionam menor preço do produto.

Quando questionado pelo jornalista Marcio Garcês<sup>18</sup> sobre os casos internacionais de fracassos das fusões que envolveram as marcas Helmut Lang e Jil Sander, Vicente de Mello responde que casos desse tipo não irão se repetir sobre sua gestão. Em cinco meses o que disse se torna um equívoco.

A assinatura de Fause Hatén em 3 contratos, dois que selavam a venda de sua marca e empresa, e um que o estabelecia como diretor criativo acabavam por levar o estilista para uma desastrosa fusão<sup>19</sup>. Alguns meses após o fatídico dia do fechamento da aquisição, Fause viu sua marca, que segundo ele estava capitalizada, se perder em uma empresa sem fundos. Fornecedores da marca não receberam o que deviam. O próprio estilista apenas recebeu um terço do valor acordado para compra.

No escritório montado pela I'M para a marca, os negócios paralisaram. A coleção desenhada para lançar após a compra, verão 2009, não foi feita pelo grupo e o desfile foi cancelado. Fause Hatén pediu o desligamento da empresa e voltou a trabalhar sozinho em um pequeno atelier que também funciona como loja, só que dessa vez sob um novo nome, uma vez que o seu nome próprio como marca ficou com a I'M.

---

<sup>18</sup> Entrevista disponível no endereço:

[http://www.onne.com.br/materias/lifestyle/2055/alguns\\_minutos\\_com\\_vicente\\_melo](http://www.onne.com.br/materias/lifestyle/2055/alguns_minutos_com_vicente_melo)

<sup>19</sup> Folha de São Paulo. Reportagem de Alcino Leite Neto, 18 de junho de 2008 Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u413502.shtml>

Os donos da holding, Enzo Monzani e Conrado Will, acabaram sendo destituídos pelo fundo carioca Global Capital, um dos maiores credores da I'M. As tentativas do fundo de dar fôlego ao negócio através de aporte de dinheiro e estabelecer um comitê para investigar o tamanho da dívida e traçar um plano de negócios para a Zoomp e a Zapping, não surtiram o efeito desejado. As marcas de Kherlakian acabaram tendo seus desfiles cancelados e sua produção estagnada por falta de pagamento de fornecedores. A atenção dada as marcas por representarem 90% da receita do grupo não foi suficiente para mantê-las. A saída de Herchcovitch, que havia assumido a criação da marca, revelou ao mercado a situação crítica na qual a I'M estava passando. Muitos funcionários tiveram seus salários atrasados e muitos nem receberam.

As marcas Cúmplice, Herchcovitch; Alexandre e Herchcovitch jeans interromperam as negociações antes da finalização da transação. Segundo Alexandre Herchcovitch, que além de negociar suas marcas estava inserido na I'M através do cargo de estilista da Zoomp e curador da holding, “as negociações não chegaram a um bom termo”<sup>20</sup>. Os motivos especulados por trás dessa desistência estão a falta de pagamentos e não cumprimento de acordos previamente estabelecidos pelo grupo.

Outras duas recém formadas holdings de moda que tiveram divergência com estilistas são a AMC têxtil e a Inbrands. Diferentemente da I'M, ambas holdings ainda estão no mercado, mas marcas sob sua posse se esvaziaram com a saída de seus diretores criativos.

O grupo AMC têxtil tem origem na indústria têxtil com a malharia Menegotti. No ano 2000, compra a então deficitária Colcci e passa a fazer parte do universo do vestuário. A segunda marca a ser comprada foi a Sommer, marca do estilista Marcelo Sommer<sup>21</sup>. Pouco tempo depois o estilista sai do cargo de criação da marca. A promessa de que sua coleção iria ser comercializada em suas lojas não se concretizou. O grupo contratou uma outra estilista, ainda com Marcelo Sommer na empresa, para desenvolver peças mais comerciais. Para Edinho Vasques, diretor de marketing do grupo, as peças do estilista eram de vanguarda e sem apelo comercial, enquanto que o objetivo principal do grupo era financeiro. Marcelo Sommer despede-se então da grife que leva seu nome em um desfile emblemático para uma coleção de inverno cheia de

---

<sup>20</sup> Comunicado feito por Alexandre Herchcovitch e reportado pelo Jornal Estadão, 2 de abril de 2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/artelazer,herchcovitch-desiste-de-parcerias-com-grupo-im,150252,0.htm>

<sup>21</sup> Folha de São Paulo. Reportagem feita por Camila Yahn, 23 de janeiro de 2006. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u57081.shtml>

cinzas e melancolia. Hoje o prometido crescimento da marca Sommer com peças comerciais ainda não foi visto pelo mercado.

O caso da estilista Isabela Capeto é semelhante ao de Marcelo Sommer. O contrato de venda de 50% da marca de Capeto<sup>22</sup> para a holding Inbrands acabou no início de 2010, tendo durado 3 anos.

A Inbrands é uma holding com origem semelhante a I'M. O grupo foi formado em 2007 com recursos do fundo de investimentos Pactual Capital Partners, dos ex-sócios do Banco Pactual<sup>23</sup>. O objetivo de construir um portfólio com marcas que são símbolos da moda traça o perfil desse grupo, que quer ser restrito ao consumo de alto padrão. A associação com o grupo Luminosidade, idealizadora e realizadora dos principais eventos no país, deu a Inbrands a credibilidade contruída por Paulo Borges criador da Luminosidade.

A saída de Isabela Capeto<sup>24</sup> fez com que a razão de venda de uma marca para um grupo que busca dar ao estilista liberdade enquanto cuida do crescimento e lucratividade fosse mais uma vez questionada. Rumores de que as criações da estilista estariam sendo vetadas, dado a seus altos custos e restrições quanto a quantidade e obrigação de fazer modelos mais comerciais provaram-se verdadeiros.

A dificuldade da fusão foi mais uma vez estabelecida no ponto de inflexão do lúdico para o mundano. A formação de ganhos de escala e eficiência nas operações metas de todas as holdings tem se dado com um obstáculo a ser superado diante de um mundo que não quer ultrapassar as barreiras do ordinário.

---

<sup>22</sup> Dado disponível em: O Globo. Matéria: Isabela Capeto vende 50% de sua marca, 2008. Disponível na Internet no endereço:

[http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/17/isabela\\_capeto\\_vende\\_50\\_de\\_sua\\_marca-328079810.asp](http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/17/isabela_capeto_vende_50_de_sua_marca-328079810.asp)

<sup>23</sup> Release Inbrands obtido no site de sua assessoria de imprensa, a Approach. Disponível em: [http://www.approach.com.br/pt/clientes/185/InBrands\\_.html](http://www.approach.com.br/pt/clientes/185/InBrands_.html)

<sup>24</sup> Site Chic Gloria Kalil - 18 de abril de 2011. Disponível em: <http://chic.ig.com.br/moda/noticia/isabela-capeto-nao-faz-mais-parte-da-inbrands>

## 5. O caso francês

Os estímulos dados a indústria têxtil ainda no reinado de Luis XIV fizeram com que a França assumisse a liderança da moda no mundo. As tentativas de organização desse meio surtiram efeitos positivos e fizeram com que a moda ganhasse seu devido lugar no mercado. O legado de exuberância e luxúria deixado por seu trono junto com os esforços iniciados por Colbert foram essenciais para dar o tom da moda que persiste até hoje no país.

O advento da alta-costura no século XIX veio garantir a supremacia da França. A indústria da moda francesa estava, assim, altamente relacionada ao luxo. Seus consumidores pertenciam as classes mais altas. Existia uma estabilidade no mercado, que era garantida não apenas por leais clientes mas também por instituições e sindicatos que protegiam tal indústria. A *Chambre Syndicale de la Haute Couture*<sup>25</sup> impunha as mais diversas regras, como mínimo de empregados em cada área da produção e um mínimo substancialmente alto de criações por coleção. Dessa forma havia uma séria e eficaz restrição a entrada de novos participantes nesse pequeno e exclusivo mercado. Charles Frederick Worth, o pai da alta costura, definiu lançamentos e calendário. A apresentação semestral de coleções, como visto na atualidade, era assim estabelecida. A alta costura representava a transição para uma nova era em que as preferências individuais eram exaltadas, assim como a busca por originalidade.

Apesar da estabilidade que essas medidas traziam, elas não deixavam o mercado rejuvenescer. Após a criação do *prêt-à-porter*, a produção em massa de roupas com estilo, não chegava a ameaçar diretamente a alta costura, mas era um sinal de que as marcas deveriam passar por transformações. Posteriormente, muitas *maisons* vão criar sua linha casual.

Na década de 80, esse mercado começa a enfraquecer, muito em parte pelas mudanças no cotidiano dos consumidores. O modo de vida havia mudado de forma significativa desde que as primeiras casas do ramo se ergueram. A elite de antes decresceu e uma classe média alta mostrava, além de um poder aquisitivo maior, novos gostos. A subjetividade era mais valorizada que símbolos únicos de status. Qualidade,

---

<sup>25</sup> DJELIC, Marie-Laure. *The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: a Comparative study of and the united historical and France, Italy, States. Organization Science*, Vol. 10, Nº 5, Set. - Out. 1999



preço, serviço e a tecnologia eram considerados tão essenciais quanto o valor de marca por esses consumidores. Além disso o mercado exterior a França representava competição e ameaçava o já estabelecido sistema de operação para esse mercado. Os EUA entravam como competidor com um rico prêt-à-porter que valorizava os anseios dos consumidores, além de oferecer preços bem mais atrativos.

O tradicional mercado da alta costura entrava, assim, numa nova fase. O ambiente globalizado fez com que esse mercado mudasse sua organização, de forma a ganhar fôlego diante dos desafios que teria que enfrentar.

Nesse quadro é formada a holding LVMH, constituída não só por marcas do setor da moda como também por marcas de outros setores que pertencem ao mercado de luxo.

A ideia de uma holding para esse mercado não era uma novidade. Paul Poiret (1879-1944), estilista francês, já havia previsto um futuro turbulento para a alta costura e buscava novas formas de organização para que esse mercado ganhasse forças. Poiret queria mostrar que era pertinente para a sobrevivência de uma marca de moda no mercado de luxo, a criação de uma holding na qual estariam subsidiárias de outros ramos, que fabricariam produtos relacionados ao estilo em questão, como cosméticos e perfumes.

A LVMH ou Louis Vuitton Moët Hennessy SA foi criada a partir de uma fusão de 4 bilhões de dólares em 1987<sup>26</sup>. O objetivo do grupo é ter em seu portfólio empresas do setor de luxo que representam o modo de vida ocidental em seu mais alto nível de refinamento e que ao mesmo tempo sejam tradicionais e inovativas.

No final da década de 90 uma série de aquisições foi feita pelo grupo, o que fez aumentar ainda mais o seu já diversificado ramo de atuação dentro do setor de luxo, que vai desde bebidas alcoólicas até cosméticos.

O grupo começou com a fusão da empresa de Champagne Moët et Chandon com Jas Hennessy & Company, produtora de cognac, em 1971. A junção das duas empresas permitiu que ganhos de eficiência fossem obtidos através de uma base administrativa conjunta, permitindo que a empresa direcionasse esforços para sua expansão. O grupo adquiriu outras empresas relacionadas a fabricação de vinhos e Champagnes na mesma década.

Dezesseis anos após, a fusão com a empresa Louis Vuitton, deu a MH mais uma

---

<sup>26</sup> Dados obtidos no site Funding Universe. Disponível em: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/LVMH-Moeuml;t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA-Company-History.html>

área no mercado de luxo, a moda. A presidência do grupo foi dado para o então presidente da MH, Alain Chevalier, já que a empresa era 3 vezes maior que a outra. O presidente da Vuitton, Henry Racamier entrou com processo contra Chevalier com a justificativa que o grupo estava subjugando sua antiga empresa. Depois que Bernard Arnault assumiu o posto de Chevalier com uma postura a seu favor, Racamier saiu definitivamente da batalha.

As aquisições de empresas de moda pelo grupo prosseguiram, Givenchy Couture em 1988, La Croix e Kenzo em 1993, Celine em 1996, Emilio Pucci e Donna Karan em 2001. Além dessas marcas, a LVMH fez aquisições significativas de marcas de relógios e cosméticos.

O investimento da LVMH, na década de 90, em aquisições, estava focado no aumento de suas operações mundiais, especialmente na Ásia. A crise asiática que logo depois despontou, prejudicou o crescimento da empresa, uma vez que esse mercado representava praticamente metade de suas vendas totais. A performance de outros mercados regionais nos quais a LVMH participava, também passaram por dificuldades, levando o grupo ainda mais perdas. Apesar dessa crise, o otimismo para os anos seguintes era mantido. Arnault, no final de 1998, declarou que o período foi bom para reestruturar a companhia. As aquisições feitas a seguir do Champagne Krug e da loja de departamento francesa Le Bon Marché, provaram que a expectativa de crescimento era verdadeira. Os resultados, num todo, continuaram positivos. A empresa anunciou no final do ano de 2010 que tanto a receita quanto lucro líquido tiveram saltos em relação ao ano anterior, subindo para US\$ 20.32 bilhões, alta de 19%, e US\$ 4.13 bilhões, pulo de 73%, respectivamente.<sup>27</sup> Pela primeira vez as receitas passavam a marca dos 20 bilhões de dólares.

O público da LVMH, é o consumidor do mercado de luxo, que segundo dados do Comitê Colbert, acreditam que a marca de luxo possui as seguintes características: exclusividade (82% consumidores), alta qualidade (80%), estilo (75%), extravagância (65%).<sup>28</sup> De acordo com a mesma pesquisa, observou-se que apesar das marcas desse mercado apresentarem os maiores preços, apenas 51% as percebem como sendo caras.

A filosofia do grupo de manter a autonomia da empresa e sua identidade são a

---

<sup>27</sup> Dados obtidos na reportagem da Vogue Inglaterra. Disponível em:  
<http://www.vogue.co.uk/news/2011/02/04/lvmh-and-hermes-sales-boost>

<sup>28</sup> SCHULZ SEPÚLVEDA, Rodrigo. Can luxury goods conglomerates sustain above-normal returns? The Gucci Group case. 2002

base para manter sob seu comando maisons consagradas e seus consumidores. Cada marca tem liberdade para adotar a estratégia de marketing e de vendas que quer, enquanto a administração financeira e comercial é executada pelo grupo.

A LVMH tem muito a se beneficiar com as aquisições de marcas já estruturadas no mercado de um mesmo segmento. O caráter da holding fez com que a empresa passasse a controlar grande parte do mercado e conseguir manter preços altos. A perda de clientes por preços elevados não ocorre uma vez que a percepção desses produtos pelos consumidores é diferente de um produto não-luxo. Nessa aquisição também é possível ver ganhos de sinergia e economia de escala, uma vez que é possível reduzir custos fixos unindo setores burocráticos comuns às empresas do grupo.

As características lúdicas e o glamour pelo qual o consciente coletivo da sociedade associam às marcas de moda, principalmente as que são relacionadas ao luxo, aos poucos vão se perdendo no meio burocrático da gestão empresarial. O grande couturier deveria ser amigo não mais de uma editora de moda e de clientes importantes, ele deveria estar junto dos investidores que pertencem a outro círculo de relacionamento.

Yves Saint Laurent, um dos estilistas mais importantes do século XXI, se despediu da moda após ter deixado sua marca ser adquirida pelo grupo concorrente da LVMH, o Pinault-Printemps-Redoute S.A ou PPR. Muitos consultores e jornalistas de moda acreditaram que sua decepção com o grupo estava presente no seu último discurso à frente da marca. A afirmação de que o novo universo empresarial da moda é apenas para diretores de criação e não para os famosos couturiers submersos no mundo da costura e das perfeições de seus produtos era comumente encontrada. O convite feito pelo grupo à Tom Ford para assumir o cargo de diretor criativo da Yves Saint Laurent dava razão a esse argumento. Mas alguns anos depois sua saída da PPR por motivos de divergência com membros do setor burocrático do grupo, mostraram que o equilíbrio entre a criação e administração não foram atingidos.

A Pinault-Printemps-Redoute S.A foi formada na década de 90 pelo grupo Pinault de Francois Pinault<sup>29</sup>. O conglomerado não possui apenas marcas de luxo. A aquisição da Au Printemps SA, que era famosa por suas lojas de departamento, que por sua vez já tinha se fundido com a La Redoute SA e a Euromarché, fez com o portfólio da marca tivesse desde hipermercados até lojas com produtos de luxo.

---

<sup>29</sup> Dados obtidos no site Funding Universe. Disponível em: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/PinaultPrintempsRedoute-SA-Company-History.html>

Esses dois grupos apresentados não são os únicos a possuírem marcas reconhecidas no mercado de luxo da moda. A Prada Holding formada em 1996 tinha a característica de ser um grupo moderno e tradicional quando nos referimos a moda que representa. Em 1997, suas receitas aumentaram 61% chegando ao número de 674 milhões de dólares<sup>30</sup>.

A compra das marcas Jill Sanders e Helmut Lang, de estilo mais contemporâneo que tradicional foi feita em 1999. As marcas de países distintos da origem do grupo, a primeira da Alemanha e a segunda dos EUA, expandiram a área de atuação da marca.

Ambas aquisições não tiveram resultados satisfatórios. Jill Sanders, que iria permanecer na marca como diretora criativa saiu logo depois do fechamento do negócio. Os rumores sobre sua saída apontaram para dissidências sobre estratégia com o presidente executivo do grupo.

Alguns anos depois foi a vez de Helmut Lang sair<sup>31</sup>. Dois motivos foram os mais comentados como sendo os reais para o acontecimento. O primeiro está relacionado a dificuldade que sua marca teve em construir um negócio próspero num mundo saturado de marcas. Enquanto o segundo se assemelha aos problemas encontrados em todas as demais situações que envolveram o estilista e o mundo corporativo, que foram os problemas surgidos quando um designer individualista e independente se associou com a cultura das grandes empresas administrativas.

---

<sup>30</sup> Dados obtidos no site Funding Universe. Disponível em: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Prada-Holding-BV-Company-History.html>

<sup>31</sup> NYT. Reportagem de Suzy Menkes 24 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9403EFDA1E38F937A15752C0A9639C8B63>

## 6. Conclusão

Os relatos expostos, nessa monografia, sobre a incursão de agentes do mercado financeiro brasileiro na moda de seu próprio país, deixam claro que ainda há muito a ser aprendido e realizado.

As aquisições que ainda nem completaram aniversário de uma década foram feitas por pessoas que não tinham contato direto com o funcionamento da indústria em questão. Os primeiros sinais de amadurecimento que a moda tupiniquim deu, atraiu investidores. As altas cifras demonstradas pelas fusões semelhantes no exterior, que começaram a ser feitas nos anos 80 do século passado, representaram para o mercado financeiro mais uma razão para explorar o conjunto de silhuetas que a moda brasileira formava. Aliado a isso, a necessidade de organização do setor com sua fragilidade administrativa, a sobra de capital no mercado financeiro e a percepção de ganho com a indústria, que tem uma significativa margem bruta, constituíram o trampolim para a formação das primeiras holdings de moda no Brasil. Assim empresários brasileiros seguiam a tendência internacional de investimento através da compra e gestão de marcas que possuem um capital imaterial como ativo, que ganham valor pelo seu atributo de intangibilidade, adquirida muitas vezes pelo desejo criado no inconsciente do consumidor.

Os grupos que renderam mais artigos na mídia, a I'M e a Inbrands não obtiveram sucesso sob todos os pontos de vista de cada agente envolvido na transação, incluindo o consumidor final. O caráter horizontal das fusões realizadas por ambos os grupos, traria ganhos de eficiência uma vez que setores comuns às empresas como administrativo e logística seriam unificados. O negócio seria gerido pelos executivos do fundo enquanto a criação e o marketing ficavam nas mãos dos estilistas responsáveis pelas marcas.

A base familiar e informal era comumente encontrada na maior parte das grifes. O interesse dos investidores em marcas que na verdade não tinham altas receitas nem expressiva exportação orientavam seus objetivos para expectativa de lucro na rentabilidade do logotipo de cada marca. A grife Isabella Capeto não faturava mais de

R\$550 mil por mês<sup>32</sup>, mas o potencial que sua logo dava quando atribuída a um produto eram bastante promissora.

Nesse quadro a proposta que os aventureiros do mercado financeiro ofereciam as pequenas mas representativas partículas do mercado de moda, era atrativa, uma vez que dava a chance de ter um meio para ajudar na expansão dos negócios. Mas a insatisfação de muitos estilistas que embarcaram no meio dessas transações corporativas foi alta. A promessa de liberdade na área de criação não veio para muitos. A constante tentativa de baixar custos de cada peça e projeto idealizadas pelos estilistas, atingia a marca como um todo, a esvaziando de conteúdo e individualidade. O tão importante conceito único que sustenta com suas características uma grife se perdia no meio de esforços administrativos de agentes externos ao processo da moda.

Muitos estilistas saíram lesados das fusões realizadas. Fause Hatén e Marcelo Sommer perderam suas marcas e seus nomes, uma vez que as grifes eram suas homônimas. A personalidade de cada um deles era importante na elaboração e confecção do produto final.

Os consumidores desse mercado também saíram prejudicados dessas primeiras aquisições e fusões. A variedade de produtos e o alcance a mercados regionais ainda intocados não se deram na maioria desses negócios como havia sido estabelecido. A I'M quando anunciou a compra da marca de Alexandre Herchcovitch declarou não só o aumento do mix de produtos, passando de 300 para 700 por coleção, como também a abertura de novas lojas, mas ambos não se concretizaram. A ânsia por baixar custos ocasionou queda de qualidade do produto oferecido para o consumidor final. O croqui e a posterior ficha técnica da roupa feita pelo estilista eram passados pelos setores administrativos dos grupos, que reduziam aviamentos, cortes e tecidos, que apesar de enriquecerem a roupa representavam custos nos quais não queriam arcar.

Para os investidores que acreditavam que podiam comprar uma marca com grande potencial por um valor não muito alto para depois vendê-la fora ou dentro da bolsa, a crise de 2008 criou obstáculos nos quais não previam. O alto mark-up exercido pelas marcas que podiam agregar nele seu nome, não foram suficientes para manter e administrar uma marca de maneira fácil como esperavam. O grupo I'M fechou de forma tão rápida quanto apareceu, deixando dívidas e apagando da memória cotidiana marcas

---

<sup>32</sup> Época Negócios. Reportagem feita por Rafael Barifouse, 18 de fevereiro de 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG81539-8385-12,00-ELES+ESTAO+NA+MODA.html>

que fizeram a história da moda brasileira. A famosa consultora do ramo Regina Guerreiro resumiu bem a posição desses investidores: "Eles achavam que iam ganhar milhões, mas na verdade iam gastar milhões. Acho que foi ingenuidade."<sup>33</sup>

No exterior a decepção de grandes criadores também existiu. Yves Saint Laurent declarou sua aposentadoria com um discurso melancólico, que muitos interpretaram partes como críticas a gerência da holding na qual passou a fazer parte.

Os ganhos com as fusões e aquisições no mercado só serão plenos quando houver a consciência de que o capital é parte da empresa de moda e que ele traz uma nova dinâmica para a liberdade de criação. Assim como é essencial que o investidor compreenda que é necessário existir a criação, caso contrário seu patrimônio será perdido em uma confecção sem custos e nem vontades para buscar soluções e inovações criativas para roupas que precisam se adequar ao gosto, ao tempo e o desejo de seus contemporâneos.

---

<sup>33</sup> Reuters. Reportagem feita por Fernanda Ezebellá, 14 de junho de 2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/arteelazer,ingenuidade-e-deslumbre-marcam-novos-negocios-da-moda-brasileira,192512,0.htm>

## 7. Bibliografia

BRAGA, João. História da Moda no Brasil. São Paulo: Editora Pyxis, 2011

BRAGA, João. *História da moda*. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2009, 8ª edição

KALIL, Gloria. *Fashion marketing: relação da moda com o mercado*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010

SHEPERD, William G. *The economics of industrial organization*. Illinois: Waveland Press, 1999

CASTARDE, Jean. *O luxo*. São Paulo: Editora Barcarolla, 2005

SVENDSEN, Lars. *Moda: uma filosofia*; tradução Maria Luiza X de A. Borges. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2010

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*; tradução Maria Lucia Machado. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 1989

LIPOVETSKY, Gilles; Roux, Elyette. *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2005

HOBBSBORN, Eric. *A era dos extremos: o breve século XX*; tradução Marcos Santarrita. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 1995

VELLOIN, Dominique. *Fashion under occupation* - Oxford: Berg Publishers, 2002

BRUCE, Margaret. *International retail marketing: a case study approach*. Butterworth-Heinemann, 2004

Luciana Cruz Alves de Carvalho, Monografia de final de curso (PUC-Rio Economia, 2000).



SCHROEDER, Jonathan E. *Brand culture*. Taylor & Francis, 2006

DJELIC, Marie-Laure. *The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: a Comparative study of and the united historical and France, Italy, States. Organization Science*, Vol. 10, Nº 5, Set. - Out. 1999

Rapport 2010 - Comit e Colbert, disponível em [www.comitecolbert.com](http://www.comitecolbert.com)

KAY, John. "*Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor*" Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1996

CARLTON, Dennis W. and PERLOFF, Jeffrey. *Modern industrial organization*. Pearson/Addison Wesley, 2005

PIRES, Dorotéia Baduy. Artigo publicado: Revista Nexos: Estudos em Comunica o e Educa o, Especial Moda/Universidade. – Ano VI, n  9 (2002) .São Paulo: Editora Anhembi Morumbi

G1. Matéria: Fusões na moda devem continuar, dizem especialistas, 2008. Disponível na Internet no endereço:

[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL266146-9356,00-FUSOES+NA+MODA+DEVEM+CONTINUAR+DIZEM+ESPECIALISTAS.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL266146-9356,00-FUSOES+NA+MODA+DEVEM+CONTINUAR+DIZEM+ESPECIALISTAS.html)

Valor Econ mico. Matéria: Moda e drogarias no foco de fusões e aquisi es em 2011, 2011. Disponível na Internet no endereço:

[http://www.alanac.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5507:moda-e-drogarias-no-foco-de-fusoes-e-aquisicoes-em-2011-&catid=4:noticias-do-setor&Itemid=37](http://www.alanac.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5507:moda-e-drogarias-no-foco-de-fusoes-e-aquisicoes-em-2011-&catid=4:noticias-do-setor&Itemid=37)

Uol - Moda Brasil. Matéria: YSL despede-se da alta costura: e agora? Disponível na Internet no endereço: [http://www2.uol.com.br/modabrasil/espaco\\_critico/ysl/index.htm](http://www2.uol.com.br/modabrasil/espaco_critico/ysl/index.htm)

Veja. Matéria: Os cinco anos que sacudiram o mercado da moda no Brasil, 2011. Disponível na Internet no endereço: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/os-cinco-anos-que-sacudiram-o-mercado-de-moda-no-brasil>

Folha de São Paulo. Reportagem de Alcino Leite Neto, 18 de junho de 2008 Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u413502.shtml>

Folha de São Paulo. Reportagem feita por Camila Yahn, 23 de janeiro de 2006. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u57081.shtml>

G1. Matéria: Para expandir negócios, estilistas se rendem ao 'financês', 2008.

Disponível na Internet no endereço:

[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL266070-9356,00-PARA+EXPANDIR+NEGOCIOS+ESTILISTAS+SE+RENDEM+AO+FINANCES.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL266070-9356,00-PARA+EXPANDIR+NEGOCIOS+ESTILISTAS+SE+RENDEM+AO+FINANCES.html)

Erika Palomino Site. Matéria: Presidente da nova holding de moda I'M fala ao site EP sobre futuro de Herchcovitch e Fause, 2008. Disponível na Internet no endereço:

<http://www.erikapalomino.com.br/erika2006/fashion.php?m=4987>

O Globo. Matéria: Isabela Capeto vende 50% de sua marca, 2008. Disponível na Internet no endereço:

[http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/17/isabela\\_capeto\\_vende\\_50\\_de\\_sua\\_marca-328079810.asp](http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/17/isabela_capeto_vende_50_de_sua_marca-328079810.asp)

ABIT. Dados do setor têxtil brasileiro - balança comercial. Disponível em:

[http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=9&ID\\_Sub=29&idioma=PT&id\\_s\\_m=53](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=9&ID_Sub=29&idioma=PT&id_s_m=53)

ABIT. Dados gerais do setor atualizados em 2011, referentes ao ano de 2010.

Disponível em:

[http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=1&id\\_sub=4&idioma=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT)

Revista Istoé. Reportagem "Virada na passarela", 9 de janeiro de 2008. Disponível em:

[http://www.istoe.com.br/reportagens/903\\_VIRADA+NA+PASSARELA?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/reportagens/903_VIRADA+NA+PASSARELA?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage)

Jornal Estadão. Comunicado feito por Alexandre Herchcovitch e reportado pelo.  
Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/artelazer,herchcovitch-desiste-de-parcerias-com-grupo-im,150252,0.htm>

Relatório de Acompanhamento Setorial - Têxtil e Confecção, Volume IV. UNICAMP, 2009

Funding Universe. Dados sobre a LVMH.  
Disponível em: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/LVMH-Moet&M-Hennessy-Louis-Vuitton-SA-Company-History.html>

Funding Universe. Dados sobre a Prada Holding.  
Disponível em: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Prada-Holding-BV-Company-History.html>

Funding Universe. Dados sobre o grupo PPR.  
Disponível em: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/PinaultPrintempsRedoute-SA-Company-History.html>

Vogue Inglaterra. Dados relativos ao lucro da LVMH. Disponível em:  
<http://www.vogue.co.uk/news/2011/02/04/lvmh-and-hermes-sales-boost>

Reuters. Reportagem feita por Fernanda Ezebellá, 14 de janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/artelazer,novo-grupo-im-ve-crescimento-de-grifes-sem-perder-identidade,109172,0.htm>

Reuters. Reportagem feita por Fernanda Ezebellá, 14 de junho de 2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/artelazer,ingenuidade-e-deslumbre-marcam-novos-negocios-da-moda-brasileira,192512,0.htm>

Época Negócios. Reportagem feita por Rafael Barifouse, 18 de fevereiro de 2008. Disponível em:  
<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG81539-8385-12,00-ELES+ESTAO+NA+MODA.html>

Onne. Entrevista de Vicenete de Melo. Disponível no endereço:  
[http://www.onne.com.br/materias/lifestyle/2055/alguns\\_minutos\\_com\\_vicente\\_melo](http://www.onne.com.br/materias/lifestyle/2055/alguns_minutos_com_vicente_melo)

Approach . Release Inbrands. Disponível em:  
[http://www.approach.com.br/pt/clientes/185/InBrands\\_.html](http://www.approach.com.br/pt/clientes/185/InBrands_.html)

Site Chic Gloria Kalil - 18 de abril de 2011.  
Disponível em: <http://chic.ig.com.br/moda/noticia/isabela-capeto-nao-faz-mais-parte-da-inbrands>

SCHULZ SEPÚLVEDA, Rodrigo. Can luxury goods conglomerates sustain above-normal returns? The Gucci Group case. 2002

NYT. Reportagem de Suzy Menkes 24 de janeiro de 2005. Disponível em:  
<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9403EFDA1E38F937A15752C0A9639C8B63>