



Vol. 01

O NOVO PERFIL DA LIDERANÇA NA MODA BRASILEIRA

Como executivos, *founders* e operadores estão redesenhando crescimento, eficiência e longevidade em um varejo cada vez mais complexo

Série editorial

FASHION
meeting

2026

O novo perfil da liderança na moda brasileira

Em um mercado mais complexo, pressionado por margem e menos tolerante à ineficiência, executivos e founders do setor estão redesenhando o que significa liderar empresas de moda no Brasil

Durante muito tempo, o mercado de moda premiou um modelo relativamente previsível de expansão. Abertura acelerada de lojas, aumento de receita, entrada em novas geografias, ampliação de sortimento e multiplicação de canais costumavam funcionar como os principais indicadores de força empresarial. Boa parte das lideranças do setor foi formada dentro dessa lógica, em um momento em que escalar significava, sobretudo, ampliar presença e produzir mais.

Nos últimos anos, porém, essa equação se tornou significativamente mais complexa. O varejo de moda passou a operar sob pressões simultâneas que raramente coexistiam nessa intensidade: margens mais comprimidas, consumidores menos previsíveis, custos de aquisição mais altos, jornadas de consumo cada vez mais fragmentadas, transformação tecnológica acelerada e cadeias operacionais mais sofisticadas — em um mercado cada vez menos tolerante à ineficiência.

Ao mesmo tempo, o próprio comportamento de consumo começou a mudar. Em diferentes segmentos, consumidores passaram a demonstrar maior seletividade, menor tolerância ao excesso e uma relação mais criteriosa com preço, qualidade, propósito e durabilidade. Em paralelo, parte do mercado começou a questionar um modelo historicamente baseado em produzir, vender e descartar em ciclos cada vez mais acelerados.

Isso tornou o desafio da liderança ainda mais complexo.

A moda continua sendo uma indústria profundamente dependente de elementos que não podem ser totalmente racionalizados. Desejo, criatividade, repertório cultural e construção de

marca seguem no centro da equação — e tornam esse processo ainda mais delicado.

É dentro dessa tensão que uma nova geração de lideranças está sendo formada.

O perfil que emerge desse novo ciclo é significativamente mais híbrido. Executivos precisam compreender *branding* e margem com a mesma profundidade, *founders* são pressionados a transformar carisma pessoal em estrutura empresarial, operadores precisam escalar negócios sem diluir identidade e parte do mercado já começa a discutir modelos de crescimento menos dependentes da produção constante de novos produtos.

No digital, a lógica também mudou. Expansão sem rentabilidade deixou de ser sinal automático de força e passou a expor fragilidades estruturais com mais rapidez.

Este primeiro especial de **FM Leaders** reúne parte dessas conversas a partir de uma pergunta central: o que define uma liderança preparada para sustentar negócios de moda em um mercado muito mais complexo do que aquele que formou boa parte dos executivos do setor?

As respostas variam em trajetória, setor e modelo de negócio. Ainda assim, um padrão aparece: o mercado continua admirando crescimento, mas passou a exigir líderes capazes de administrar complexidade, fazer escolhas mais disciplinadas e construir empresas preparadas para durar.

Talvez essa seja uma das transformações mais silenciosas — e mais relevantes — do varejo de moda brasileiro hoje.

O FIM DO CEO DISTANTE DA OPERAÇÃO

Tecnologia, margem e comportamento do consumidor tornaram o varejo mais complexo, e mudaram o perfil da principal cadeira de liderança do setor. | *A partir de entrevista com Caio Camargo*

MARGEM VIROU ESTRATÉGIA E IMPROVISO FICOU CARO

Depois de décadas em que expansão mascarou ineficiências, eficiência operacional virou agenda central do varejo de moda. | *A partir de entrevista com Marco Muraro*

ESCALA SEM PERDER IDENTIDADE: O DILEMA SILENCIOSO DOS GRUPOS MULTIMARCAS

Expandir canais ficou mais fácil. Preservar diferenciação, eficiência e clareza de marca virou o verdadeiro desafio. | *A partir de entrevista com Eduardo Franzato, do Grupo Morena Rosa*

O E-COMMERCE PAROU DE PREMIAR CRESCIMENTO VAZIO

GMV deixou de ser suficiente e operações digitais passaram a ser cobradas por rentabilidade, retenção e eficiência real. | *A partir de entrevista com João Almendra, do Icomm Group*

QUANDO CRESCER NO DIGITAL DEIXOU DE SER SIMPLES

Custos de aquisição mais altos, canais fragmentados e consumidores menos previsíveis mudaram a lógica de crescimento das marcas digitais — e tornaram retenção, comunidade e recorrência ativos cada vez mais estratégicos. | *A partir de entrevista com Simone Sancho, da Belong Be*

O FOUNDER QUE APRENDEU CEDO QUE CRESCIMENTO RUIM TAMBÉM DESTRÓI MARCAS

Na nova geração de marcas independentes, crescer rápido deixou de ser virtude automática. | *A partir de entrevista com Bruno Cardozo, da ALUF*

QUANDO A MARCA CRESCE MAIS RÁPIDO DO QUE A ESTRUTURA

O desafio das marcas digitais agora é transformar influência pessoal em empresas capazes de sobreviver ao fundador. | *A partir de entrevista com Leticia Vaz, da LV Store*

O DESAFIO DE ESCALAR MARCAS AUTORAIS SEM DILUIR DESEJO

Criatividade continua central, mas crescimento exige estrutura, operação e disciplina cada vez maiores. | *A partir de entrevista com Lourenço Bartholomei, da Cecilia Prado*

QUANDO CRESCER VENDENDO MAIS PRODUTOS DEIXA DE SER A ÚNICA RESPOSTA

O avanço da circularidade começa a pressionar o varejo a repensar estoque, consumo e novas fontes de receita. | *A partir de entrevista com Bel Braga, fundadora da BoBags e Bogo*

O FIM DO CRESCIMENTO BASEADO EM EXCESSO

Consumidores mais seletivos e margens mais pressionadas estão forçando empresas tradicionais a crescer com mais disciplina. | *A partir de entrevista com Gabriela Rizzo, CEO do Grupo Malwee*

O fim do CEO distante da operação

Tecnologia, margem e comportamento do consumidor tornaram o varejo mais complexo, e mudaram o perfil da principal cadeira de liderança do setor

Durante boa parte das últimas duas décadas, o varejo produziu uma figura bastante reconhecível de liderança: executivos orientados por expansão, crescimento acelerado e grandes narrativas de escala. O mercado premiava quem abria mais lojas, ampliava presença geográfica, acelerava receita e sustentava discursos permanentes de crescimento.

Essa lógica não desapareceu completamente. Mas perdeu força à medida que o ambiente de negócios se tornou estruturalmente mais complexo. O custo de aquisição no digital aumentou, consumidores passaram a circular entre múltiplos canais com menos fidelidade, margens ficaram mais pressionadas e a tecnologia deixou de ocupar um papel periférico para se tornar parte central da operação. Ao mesmo tempo, o setor continua profundamente dependente de algo que não pode ser totalmente racionalizado: desejo.

Poucos profissionais acompanham essa transformação tão de perto quanto o estrategista de inovação **CAIO CAMARGO**. Com presença recorrente em fóruns globais, ele observa uma transformação silenciosa — mas profunda — nas principais cadeiras de liderança do varejo.

ESTRATÉGIA, OPERAÇÃO E TECNOLOGIA DEIXARAM DE OPERAR SEPARADAMENTE

Para Caio, a mudança mais profunda está na velocidade e na simultaneidade das decisões.

Durante muito tempo, estratégia, operação, tecnologia e marca funcionavam em ritmos diferentes dentro das empresas. Havia mais tempo entre planejamento, execução e adaptação.

Esse intervalo praticamente desapareceu.

“Definitivamente, está exigindo capacidade de operar em ciclos muito mais curtos.”

A antiga separação entre áreas perdeu eficiência em um ambiente onde decisões comerciais, operacionais e tecnológicas passaram a acontecer simultaneamente.

“Cinco anos atrás, ainda havia uma separação mais confortável entre estratégia, operação, tecnologia e marca. Hoje, tudo acontece junto. O CEO precisa entender dados, IA, eficiência, cultura, loja física, digital, experiência e margem como partes da mesma equação.”

O executivo altamente estratégico, mas distante da operação, passou a revelar fragilidades. O operador extremamente técnico, mas incapaz de compreender marca e comportamento, também.

O mercado passou a exigir líderes muito menos especializados em silos e muito mais preparados para navegar múltiplas camadas do negócio ao mesmo tempo.



CAIO CAMARGO

**estrategista de inovação no comércio,
keynote speaker e co-host do [VarejoCast]**

**“Moda continua sendo
emoção. Mas emoção,
sem operação,
não se sustenta.”**

OPERAÇÃO VIROU AGENDA DE CRESCIMENTO

Parte importante dessa transformação passa pela forma como o setor vem interpretando inteligência artificial e produtividade.

Enquanto boa parte do mercado ainda discute IA em tom futurista, Camargo desloca a conversa para um terreno muito mais operacional.

“A liderança está deixando de ser apenas inspiracional para ser muito mais operacional.”

Na prática, a tecnologia passou a expor fragilidades que antes conseguiam permanecer parcialmente escondidas dentro das estruturas corporativas.

“IA não resolve empresa desorganizada. Ela amplifica o que já existe de ruim. Se o estoque está errado, se o cadastro é ruim, se a promessa de entrega não se sustenta, se a loja não executa bem, a tecnologia só deixa esses problemas mais visíveis.”

A fala desmonta uma narrativa bastante comum de que eficiência é sinônimo apenas de corte de custos.

“Por isso tenho dito que operação é o novo marketing.”

Eficiência, na leitura dele, passou a significar algo mais amplo: entregar melhor, errar menos e tornar a empresa mais confiável em um mercado cada vez mais competitivo.

O VAREJO PERDEU PREVISIBILIDADE

Durante muito tempo, liderar grandes operações de varejo envolvia navegar variáveis relativamente mais estáveis. O comportamento do consumidor era mais linear, os canais eram mais previsíveis e a tomada de decisão operava em ciclos mais longos.

Essa estabilidade desapareceu.

Hoje, líderes precisam administrar simultaneamente um consumidor mais volátil, margens mais pressionadas, ciclos de tendência mais rápidos, concorrência distribuída entre múltiplos canais e transformações tecnológicas que alteram continuamente a lógica de descoberta, compra e relacionamento.

Para empresas de moda, essa complexidade é ainda maior porque a categoria continua profundamente conectada a desejo, repertório cultural e leitura de comportamento — dimensões que nunca serão totalmente traduzidas por *dashboards*.

“Moda sempre trabalhou muito com desejo, *timing* e leitura cultural”, aponta Camargo.

Ao mesmo tempo em que o componente subjetivo continua central, a tomada de decisão se tornou significativamente mais técnica.

“O CEO de moda precisa tomar decisões com mais dados, mas sem perder sensibilidade. Não dá para depender apenas de *feeling*, mas também não dá para transformar moda em planilha pura.”

Essa perda de previsibilidade também passa pela tecnologia, que deixou de funcionar como infraestrutura de suporte e passou a redefinir competitividade em tempo real.

“Não estou dizendo que o CEO precisa virar técnico. Mas ele precisa entender o impacto estratégico da tecnologia (...) IA, Agent Commerce e automação não são mais assuntos apenas de TI. Eles mexem com descoberta, recomendação, compra, precificação, atendimento, logística e fidelização.”

A próxima camada dessa transformação pode ser ainda mais profunda.

“Quando agentes começarem a escolher produtos e lojas em nome do consumidor, a empresa que não estiver preparada pode simplesmente ficar fora da recomendação”, alerta Caio Camargo.

“O CEO precisa entender dados, IA, eficiência, cultura, loja física, digital, experiência e margem como partes da mesma equação.”

O DESAPARECIMENTO DO CEO SIMBÓLICO

Talvez a transformação mais silenciosa do varejo esteja no perfil de liderança que começa a perder espaço.

Durante muitos anos, o setor valorizou figuras altamente simbólicas: executivos capazes de sustentar grandes narrativas de crescimento, construir discursos inspiracionais e operar em relativa distância da complexidade cotidiana do negócio.

Esse modelo se tornou significativamente mais frágil. Em um ambiente pressionado por margem, velocidade e execução, lideranças excessivamente distantes da operação perdem capacidade real de leitura.

“O CEO que só se conecta em sala de reunião, só conversa com pares e não pisa na loja vai perder muita capacidade de leitura”, analisa Caio.

A observação parece simples, mas ajuda a explicar boa parte da transformação atual do varejo. O negócio continua sendo definido por detalhes operacionais que raramente aparecem nos discursos mais glamourosos do setor.

“O varejo acontece no detalhe. Acontece no caixa, no provador, no estoque, no atendimento, na ruptura, na fila, na entrega.”

Ao observar os executivos mais preparados para os próximos ciclos, Caio Camargo descreve um perfil muito diferente daquele tradicionalmente celebrado pelo mercado: líderes mais curiosos, mais adaptáveis e menos presos às próprias certezas.

“Vejo líderes mais curiosos, mais rápidos para aprender e menos apaixonados pelas próprias certezas.”

No fim, o novo CEO de moda talvez seja menos performático e mais complexo do que os arquétipos anteriores. Ele continua precisando entender marca, criatividade e crescimento — mas agora precisa fazer isso enquanto domina operação, tecnologia e execução com profundidade muito maior.

Como resume Caio: “Moda continua sendo emoção. Mas emoção, sem operação, não se sustenta.”

Margem virou estratégia e improviso ficou caro

Depois de décadas em que expansão mascarou ineficiências, disciplina operacional virou uma agenda central do varejo de moda

Durante muito tempo, o varejo de moda brasileiro conseguiu crescer sem enfrentar algumas fragilidades estruturais mais profundas. A expansão física funcionava como amortecedor para operações menos eficientes, novas lojas compensavam unidades maduras e o aumento constante de receita frequentemente adiava discussões mais difíceis sobre produtividade, estoque, rentabilidade e eficiência operacional.

O modelo parecia funcionar. Até deixar de funcionar. Quando o ritmo de expansão desacelerou e os custos estruturais continuaram crescendo, boa parte do setor percebeu que havia construído operações grandes, complexas e nem sempre eficientes.

Poucos executivos viveram essa transição com tanta profundidade quanto **MARCO MURARO**. Hoje atuando como conselheiro de administração e consultor para varejo, ao longo da trajetória em empresas como Riachuelo e Marisa, ele passou por produto, *supply chain*, operações, marketing, serviços financeiros e processos de transformação empresarial — uma trajetória que ajuda a explicar por que sua leitura sobre liderança parte menos de discursos abstratos e mais da mecânica real que sustenta grandes varejistas.

ESCALA DEIXOU DE ESCONDER PROBLEMAS

Durante anos, a lógica era relativamente simples: lojas novas ajudavam a compensar unidades

maduras e o crescimento da operação diluía parte das ineficiências internas.

Esse mecanismo começou a perder força conforme redes consolidadas passaram a enfrentar limites mais claros de crescimento orgânico.

“A realidade de todo e qualquer varejista com rede de lojas é que na medida em que estas começam a entrar no seu período do que chamamos de maturidade de vendas, o crescimento real, acima da inflação fica cada vez mais difícil.”

Ao mesmo tempo, a estrutura de custos continuou pressionando os resultados.

“Com os custos crescentes de operação, energia, aluguel, dissídio, entre outras contas, a eficiência operacional para equilibrar estas contas é primordial.”

O problema se tornou ainda mais complexo quando o canal digital deixou de funcionar apenas como extensão do físico e passou a competir diretamente por atenção e receita.

“Esta equação ficou ainda mais desafiadora quando o canal físico passou a competir com o digital, não apenas de forma complementar.”

A expansão deixou de resolver problemas operacionais. Em muitos casos, passou apenas a ampliá-los.



MARCO MURARO

CEO e Conselheiro de administração

**“Eficiência sem desejo
leva à irrelevância.
Desejo sem eficiência
destrói resultado.”**

“Margem não é consequência. Margem é decisão estratégica.”

O CUSTO DE EMPRESAS FRAGMENTADAS

O crescimento acelerado também produziu outra consequência silenciosa: estruturas corporativas cada vez mais fragmentadas.

Produto operando separado de operação. Operação distante de marketing. Marketing distante de logística. Logística distante da experiência real do cliente.

Esse modelo se tornou progressivamente menos eficiente em uma indústria onde praticamente todas as decisões geram efeitos em cadeia.

“Moda é uma indústria onde produto, velocidade, custo e experiência estão completamente conectados.”

Para Muraro, um dos principais problemas do varejo tradicional está justamente na incapacidade de enxergar essas conexões.

“Não existe mais espaço para decisões isoladas e o impacto de uma escolha em produto reverbera diretamente em margem, estoque, logística e percepção de marca”, observa.

A consequência natural é o enfraquecimento de executivos extremamente funcionais e especialistas em apenas uma dimensão do negócio.

“A integração e visão sistêmica deixaram de ser diferencial e viraram pré-requisito”, aponta Marco.

O FIM DO CRESCIMENTO SEM QUALIDADE

Durante muito tempo, o varejo confundiu crescimento com volume. Expandir vendas, ampliar estoque e acelerar receita frequentemente pareciam sinais automáticos de saúde empresarial — mesmo quando a qualidade econômica desse crescimento era cada vez mais frágil.

Muraro identifica nessa lógica uma das maiores fragilidades históricas do setor: crescer sem disciplina econômica.

“O erro mais comum é crescer sem disciplina econômica.”

O problema aparece em diferentes formatos: expansão pouco criteriosa, excesso de estoque, descontos excessivos e compras desalinhadas da demanda real.

“Muitos líderes ainda confundem volume de vendas com pressão e volume de estoque, seja via desconto excessivo, expansão pouco criteriosa ou sortimento desalinhado com demanda real”, observa.

A distorção ajuda a explicar por que tantas operações continuam crescendo enquanto deterioram a própria rentabilidade. Volume isolado deixou de ser um indicador suficiente quando ele passa a gerar estoque desequilibrado, pressão promocional e perda de margem.

“Esse comportamento destrói margem e não fideliza de forma sustentável o consumidor.”

O novo crescimento passou a depender de precisão operacional.

“Crescimento saudável vem de assertividade: produto certo, na quantidade certa, no timing correto e no canal correto”, explica Marco.

A frase de Marco Muraro que talvez melhor sintetize essa nova lógica é direta: “Margem não é consequência, é decisão estratégica.”

A ILUSÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL FÁCIL

Assim como Caio Camargo, Marco observa com ceticismo parte do discurso simplificado sobre transformação digital.

Muitas empresas continuam tratando tecnologia como solução automática para problemas muito mais profundos.

Na prática, sistemas ruins frequentemente apenas digitalizam ineficiências antigas: “O principal gargalo não é tecnologia e, sim, a devida execução.”

O erro costuma acontecer antes mesmo da implementação tecnológica.

“Muitas empresas investem em sistemas sem revisar processos, sem treinar equipes e sem alinhar incentivos.”

O resultado é previsível: “digitalização superficial.”

A crítica dele é menos sobre tecnologia e mais sobre a superficialidade com que parte do setor ainda tenta acelerar transformações complexas.

“Tecnologia é meio, nunca o fim por si mesma.”

O PARADOXO PERMANENTE DA MODA

Ao mesmo tempo em que o varejo ficou mais disciplinado financeiramente, moda continua sendo uma categoria movida por desejo. Esse continua sendo um dos grandes paradoxos da indústria.

O executivo viveu essa tensão durante o reposicionamento mais *fashion* da Riachuelo e trata esse equilíbrio como uma das tarefas mais difíceis da liderança.

“Eficiência sem desejo leva à irrelevância e desejo sem eficiência destrói resultado.”

O risco está nos extremos: operações excessivamente racionais perdem relevância cultural, enquanto marcas orientadas apenas por desejo frequentemente destroem rentabilidade.

“O equilíbrio vem de clareza de posicionamento e disciplina na execução.”

Sua síntese talvez seja uma das mais precisas de toda esta série: “Moda é Arte, mas o seu resultado é ciência.”

O EXECUTIVO QUE SOBREVIVE AO PRÓXIMO CICLO

O varejo continua valorizando visão estratégica, mas passou a exigir algo que durante muito tempo recebeu menos atenção: consistência operacional.

Na leitura de Muraro, os executivos mais preparados para os próximos ciclos serão aqueles capazes de combinar visão sistêmica com capacidade real de execução — profissionais menos presos a discursos conceituais e muito mais preparados para navegar estruturas complexas, tomar decisões com maior precisão e transformar estratégia em resultado operacional.

“O mercado já não premia apenas boas ideias, ele premia consistência na entrega.”

Sua definição final sobre liderança resume bem a transformação silenciosa da cadeira de CEO no varejo de moda.

“Um grande CEO de moda hoje é aquele que consegue equilibrar três dimensões: visão estratégica, disciplina operacional e capacidade de adaptação.”

Durante muito tempo, o setor premiou crescimento acima de tudo. Agora, começa a premiar líderes capazes de crescer sem perder eficiência no caminho.

O e-commerce parou de premiar crescimento vazio

GMV deixou de ser suficiente e operações digitais passaram a ser cobradas por rentabilidade, retenção e eficiência real

Durante boa parte da última década, o e-commerce de moda operou sob uma lógica relativamente simples: crescer primeiro, organizar a estrutura depois. O mercado premiava GMV — o volume bruto transacionado pelas plataformas — além de aquisição acelerada de clientes, expansão agressiva de sortimento e narrativas permanentes de escala. Capital abundante ajudava a sustentar esse modelo e permitia que muitas operações adiassem discussões mais profundas sobre eficiência estrutural.

Por um período, parecia suficiente crescer mais rápido do que os concorrentes.

O problema é que boa parte desse crescimento era estruturalmente frágil.

Quando o custo de aquisição aumentou, mídia digital perdeu eficiência, logística ficou mais cara, o excesso de estoque passou a destruir margem com mais velocidade e o consumidor digital se tornou mais exigente, o setor começou a perceber que crescimento bruto nem sempre significava negócios mais saudáveis.

À frente do **Icomm Group** — controlador de **Shop2gether** e **OQVestir** — **JOÃO ALMENDRA** acompanhou essa transição de perto e descreve esse momento como uma mudança estrutural de maturidade do setor.

“Houve um momento em que o mercado percebeu

que crescer volume sem qualidade de receita criava uma operação frágil.”

A frase ajuda a explicar uma transformação importante do digital: o setor deixou de recompensar volume a qualquer custo e passou a valorizar qualidade de crescimento.

QUANDO CRESCIMENTO VIROU FRAGILIDADE

Durante anos, a principal obsessão de boa parte do *e-commerce* era acelerar aquisição e ampliar sortimento o mais rápido possível. Quanto maior o volume transacionado, maior a percepção de valor da operação.

Essa lógica começou a ruir quando múltiplas pressões passaram a acontecer simultaneamente e expuseram fragilidades que o crescimento acelerado conseguia esconder.

“Durante muitos anos, o foco era quase exclusivamente em escala: adquirir cliente, expandir sortimento e acelerar GMV.”

O problema é que a estrutura necessária para sustentar esse crescimento ficou progressivamente mais cara.

“O custo dessa expansão começou a ficar evidente quando CAC, logística e mídia digital pressionaram as margens ao mesmo tempo.”



JOÃO ALMENDRA
CEO Icomm Group

**“Não adianta crescer 30%
queimando margem.”**

MARGEM VIROU ESTRATÉGIA

Durante muito tempo, margem era tratada por muitas operações digitais como consequência futura da escala. Primeiro crescia-se rapidamente; depois a rentabilidade seria resolvida.

Essa lógica perdeu espaço. Hoje, a margem passou a determinar capacidade de investimento futuro, competitividade e resiliência operacional.

João descreve uma mudança importante na forma como o setor passou a tomar decisões.

“Durante muito tempo, o mercado valorizou principalmente a velocidade. Hoje, a velocidade continua importante, mas acompanhada de disciplina operacional e consistência.”

No Icomm Group, isso alterou diretamente a forma como a empresa avalia mídia, logística, tecnologia e mix de produtos.

“Cada decisão precisa gerar eficiência real.”

A transformação mais importante talvez esteja justamente na forma como margem passou a ser percebida.

“Margem deixou de ser apenas consequência financeira e passou a ser estratégia.”

Crescimento, portanto, deixou de ser apenas expansão de receita.

O CONSUMIDOR MAIS LUCRATIVO É O QUE PERMANECE

Durante anos, o *e-commerce* se acostumou a tratar aquisição como principal motor de crescimento.

Esse modelo ficou progressivamente mais caro e menos eficiente.

A resposta do mercado foi deslocar atenção para retenção, recorrência e *lifetime value*.

“Hoje existe uma obsessão saudável do mercado por retenção, frequência de compra, *lifetime value* e construção de relacionamento.”

Essa mudança altera profundamente a lógica do negócio porque força empresas digitais a investir em ativos mais duradouros.

“Você deixa de pensar apenas em performance imediata e passa a investir mais em experiência, curadoria, CRM e construção de marca.”

No caso do **Shop2gether** e do **OQVestir**, a recorrência passou a funcionar como um dos principais indicadores de saúde da operação.

“Quando vemos clientes comprando há mais de 5 ou até 10 anos dentro das plataformas, entendemos que existe uma relação construída além da transação.”

CURADORIA VIROU VANTAGEM COMPETITIVA

Uma das transformações mais silenciosas do *e-commerce* de moda é que as plataformas deixaram de competir apenas por conveniência.

Produto disponível, entrega rápida e mídia paga já não são suficientes para sustentar diferenciação no longo prazo.

O consumidor digital passou a esperar algo mais próximo de repertório, contexto e descoberta. João descreve essa mudança como uma transformação estrutural da própria função do *e-commerce*.

“O crescimento não vem mais apenas da transação.”

Hoje, novas avenidas de crescimento passam por dimensões menos puramente comerciais.

“Ele passa por conteúdo, experiência, curadoria e serviços.”

Esse movimento ajuda a explicar por que empresas digitais passaram a investir mais fortemente em conteúdo editorial, experiência e novas formas de relacionamento.

“O consumidor não quer apenas produto, ele busca contexto, repertório e inspiração.”

O digital continua central, mas deixou de operar como simples ambiente transacional.

ESCALA HOJE É INVISÍVEL PARA O CONSUMIDOR

Liderar simultaneamente Shop2gether e OQVestir adiciona outra complexidade importante: ganhar eficiência sem transformar marcas distintas em plataformas indistintas.

Essa separação exige uma distinção clara entre infraestrutura e posicionamento.

“Existe uma diferença importante entre centralizar infraestrutura e padronizar marca.”

A eficiência pode ser centralizada. No bastidor, o grupo compartilha tecnologia, logística, dados e inteligência operacional.

“A eficiência vem de compartilhar tecnologia, dados, logística e inteligência operacional.”

Mas a percepção do consumidor precisa continuar sendo individualizada.

“A construção de desejo precisa continuar individual.”

A definição de João resume bem o novo modelo de escala digital.

“O desafio é justamente ganhar escala nos bastidores, preservando a personalidade na vitrine.”

O NOVO E-COMMERCE É MENOS VAIDOSO

Talvez a transformação mais importante do setor seja cultural.

Durante muito tempo, desacelerar crescimento era visto como sinal de fraqueza. Hoje, muitas vezes representa maturidade. João descreve decisões recentes que exemplificam essa mudança.

“As decisões mais difíceis normalmente envolvem abrir mão de crescimento de curto prazo para preservar a saúde de longo prazo.”

Isso pode significar desacelerar categorias menos rentáveis, reduzir investimentos em aquisição ou abandonar movimentos que parecem promissores no curto prazo.

“Não são decisões vistosas, mas são fundamentais para construir uma operação sustentável.”

No fim, sua definição de crescimento eficiente é muito menos glamourosa do que o mercado digital costumava vender.

“Não é apenas vender mais, é vender melhor.”

E talvez essa frase sintetize melhor o novo momento do setor.

“No longo prazo, eficiência não vem apenas de custo. Ela vem de marca forte, cliente recorrente e experiência consistente.”

O *e-commerce* de moda amadureceu quando percebeu que volume sozinho nunca foi sinônimo de solidez.

Quando crescer no digital deixou de ser simples

Custos de aquisição mais altos, canais fragmentados e consumidores menos previsíveis mudaram a lógica de crescimento das marcas digitais — e tornaram retenção, comunidade e recorrência ativos cada vez mais estratégicos

Durante muitos anos, crescer no digital parecia uma equação relativamente previsível para muitas marcas. Plataformas concentravam grande parte da atenção dos consumidores, o custo de aquisição era mais acessível e a expansão digital ainda operava em um ambiente menos fragmentado. Boa parte das empresas acelerou crescimento dentro dessa lógica, apostando na expansão de canais, aumento de investimento em mídia e aquisição constante de novos consumidores.

Nos últimos anos, porém, essa dinâmica começou a mudar de forma mais evidente.

SIMONE SANCHO acompanhou essa transformação de diferentes perspectivas. Antes de fundar a Belong Be, liderou operações digitais em empresas como Sephora Brasil e Grupo Uni.co, responsável por marcas como Imaginarium e Puket. Para ela, um dos primeiros sinais de que o ambiente havia se tornado estruturalmente mais complexo foi o aumento consistente do custo de aquisição, que passou a pressionar rentabilidade de forma muito mais agressiva.

“O custo de aquisição está cada vez mais caro.”

O problema, porém, não está apenas no aumento do custo de mídia. A própria jornada de consumo se

tornou significativamente mais fragmentada, tornando a operação digital mais complexa do que em ciclos anteriores de crescimento.

A JORNADA DEIXOU DE SER LINEAR

Durante anos, muitas empresas estruturaram suas operações digitais em jornadas relativamente previsíveis entre descoberta, consideração e conversão. Hoje, esse fluxo se tornou muito menos linear.

Consumidores transitam entre redes sociais, *creators*, *marketplaces*, *lives*, lojas físicas e canais proprietários em jornadas cada vez mais pulverizadas. Descubrem produtos em um canal, validam em outro e compram em ambientes completamente diferentes.

“A jornada não é mais sobre canal.”

Na prática, isso fez com que omnicanalidade deixasse de funcionar como diferencial competitivo e passasse a operar como requisito básico. Marcas precisam oferecer experiências fluidas entre canais físicos e digitais ao mesmo tempo em que lidam com margens mais pressionadas e uma competição crescente pela atenção do consumidor.



SIMONE SANCHO
Founder e CEO Belong Be

“As empresas ainda estão muito preocupadas em trazer cliente novo e pouco preocupadas em rentabilizar a base.”

“O que separa marcas que permanecem relevantes é a capacidade de mudar o tempo inteiro.”

O CUSTO DA OBSESSÃO POR AQUISIÇÃO

Na avaliação de Simone, boa parte do mercado ainda continua presa a uma lógica antiga de crescimento digital: investir continuamente em aquisição de novos clientes como principal motor de expansão.

“As empresas ainda estão muito preocupadas em trazer cliente novo e pouco preocupadas em rentabilizar a base.”

Durante muito tempo, crescimento acelerado de base foi tratado como principal indicador de performance digital. Em um ambiente mais caro e mais competitivo, essa lógica passou a mostrar limitações mais evidentes.

Retenção, recorrência e *lifetime value* ganharam peso muito maior dentro das decisões estratégicas, especialmente para empresas que precisam crescer sem comprometer margem de forma constante.

É nesse contexto que comunidade também passa a ganhar um papel mais estratégico.

“A marca precisa criar comunidade.”

Mais do que uma discussão de *branding*, comunidade passou a funcionar como

mecanismo de retenção, recorrência e redução de dependência de aquisição paga.

A NOVA LÓGICA DO CRESCIMENTO DIGITAL

Na visão da executiva, muitas empresas ainda tentam replicar fórmulas antigas em um ambiente que mudou profundamente.

Mais investimento em mídia, mais canais e mais tráfego já não garantem crescimento sustentável da mesma forma que garantiam há alguns anos. O que diferencia empresas mais preparadas hoje é a capacidade de adaptação constante diante de um ambiente que muda com muito mais velocidade.

“O que separa marcas que permanecem relevantes é a capacidade de mudar o tempo inteiro.”

Em um ambiente digital cada vez mais fragmentado, competitivo e caro, crescimento deixou de ser apenas uma equação de aquisição e passou a depender muito mais de retenção, relacionamento e construção de valor no longo prazo.

Escala sem perder identidade: o dilema silencioso dos grupos multimarcas

Expandir canais ficou mais fácil. Preservar diferenciação, eficiência e clareza de marca virou o verdadeiro desafio

Durante muito tempo, crescimento no varejo de moda foi traduzido de forma relativamente simples: mais lojas, mais metros quadrados e maior presença física. Escala era, essencialmente, uma equação territorial. Boa parte dos grandes grupos do setor cresceu sustentada por essa lógica e consolidou estruturas inteiras a partir da expansão geográfica como principal símbolo de força competitiva.

Essa lógica não desapareceu, mas perdeu centralidade à medida que o varejo se fragmentou em múltiplos canais, formatos comerciais e novas formas de distribuição. A expansão física continua relevante, mas já não opera sozinha como principal indicador de força empresarial. Em muitos casos, ela sequer representa o canal mais eficiente para ampliar presença nacional.

Diretor executivo do **Grupo Morena Rosa**, **EDUARDO FRANZATO** acompanha essa transformação a partir de uma posição particularmente complexa: liderar um grupo multimarcas exige ampliar presença sem transformar crescimento em uma lógica limitada à abertura de lojas.

O grupo construiu capilaridade nacional combinando atacado, parceiros multimarcas, *e-commerce* e

outros canais de distribuição, criando uma estrutura mais pulverizada e menos dependente da expansão física tradicional. O atacado continua ocupando papel central nessa arquitetura enquanto o digital amplia presença em regiões onde a operação física ainda não chegou. A mudança, na visão de Eduardo, é estrutural: “Hoje quem trata a expansão apenas com o fator lojas, está jogando um jogo menor.”

EFICIÊNCIA CORPORATIVA NÃO PODE SUFOCAR IDENTIDADE CRIATIVA

Se expandir ficou mais complexo, liderar um grupo com múltiplas marcas também passou a exigir um equilíbrio muito mais delicado entre padronização operacional e preservação criativa.

Esse é um dos dilemas mais sensíveis de grupos multimarcas: centralizar demais e diluir identidade ou descentralizar demais e perder eficiência. No caso da **Grupo Morena Rosa**, essa tensão aparece com força principalmente no desenvolvimento de produto, onde criatividade precisa conviver com calendário industrial, precificação, velocidade e execução.

Eduardo descreve esse equilíbrio como uma



EDUARDO FRANZATO

diretor executivo do grupo Morena Rosa

“Não se mantém uma
marca de moda relevante
apenas repetindo modelos
que deram certo.”

“O maior desafio é cumprir o calendário fazendo um mix robusto e completo, com peças que materialize o branding e a expectativa que cada marca carrega.”

A fala desmonta uma visão excessivamente romantizada sobre criação dentro da indústria de moda. Produto criativo, sem estrutura operacional capaz de sustentá-lo, rapidamente perde valor.

“O processo criativo dentro de uma indústria de moda requer eficiência. Sem ela, possivelmente o produto chegaria no momento errado com o preço errado.”

No fim, sua leitura é menos ideológica e mais pragmática: “Eficiência e criatividade precisam andar juntas.”

O NOVO CONSUMIDOR REDUZIU DRASTICAMENTE O ESPAÇO PARA ERRO

O consumidor mais seletivo dos últimos anos alterou profundamente a forma como grandes grupos precisam tomar decisões sobre produto. Quando consumo desacelera e margem fica mais pressionada, erros de mix, posicionamento ou comunicação se tornam significativamente mais caros.

Os relatórios recentes da McKinsey & Company vêm reforçando esse cenário de consumo mais cauteloso e maior pressão por rentabilidade — um movimento que Eduardo também observa com clareza no mercado brasileiro.

“É um momento que não abre brecha para ineficiência e fricções.”

Em grupos com múltiplas marcas, isso exige muito mais assertividade na construção de coleção e maior clareza sobre o valor entregue ao consumidor. Quando essa diferenciação não é percebida com clareza, a disputa tende a migrar rapidamente para

preço — e a margem costuma ser a primeira vítima.

“É muito importante pensar em um mix assertivo, uma roupa com qualidade e principalmente na comunicação disso.”

No Grupo Morena Rosa, essa resposta passa por reforçar atributos centrais de marca.

“Na Morena Rosa demonstramos nossos pilares sempre que podemos: qualidade, sofisticação e design.”

DADOS AJUDAM A VENDER, MAS NÃO PODEM MATAR NOVIDADE

Uma das armadilhas mais silenciosas de empresas maiores é transformar dados de performance em mecanismo absoluto de decisão e, com isso, reduzir gradualmente a capacidade criativa das marcas.

Quanto maior a pressão por previsibilidade, maior o risco de repetição. Empresas passam a reproduzir fórmulas anteriores porque elas parecem comercialmente seguras, mesmo quando começam a perder relevância cultural.

Eduardo identifica esse risco com clareza e vê nisso uma ameaça direta ao futuro das marcas.

“Não se mantém uma marca de moda relevante apenas repetindo modelos que deram certo.”

Desejo continua exigindo risco criativo.

“A coragem para modificar e trazer o novo é o risco que deve ser eternamente tomado.”

Isso não significa operar no escuro. O equilíbrio está justamente em usar dados comerciais e indicadores internos para proteger eficiência enquanto se preserva espaço para novidade e diferenciação.

A lógica da pirâmide de produtos ajuda o grupo a equilibrar previsibilidade comercial e desejo aspiracional.

“Cada marca seguir sua pirâmide de produtos garante que entregará o que o relatório prova que funciona, e ao mesmo tempo o fator ‘uau’, que é determinante para o desejo e futuro de marca.”

MENOS PRODUTO PODE GERAR MAIS RESULTADO

Talvez uma das decisões mais reveladoras citadas por Eduardo seja também uma das mais contraintuitivas para um setor historicamente condicionado a associar crescimento ao aumento contínuo de sortimento.

Recentemente, o grupo tomou a decisão de reduzir o mix de produtos.

“A decisão recente mais relevante, sem dúvida, foi a diminuição razoável do mix de produto a fim de vendermos mais.”

Aparentemente contraditória, a decisão partia de uma lógica simples: excesso de oferta também gera ineficiência industrial, menor produtividade por SKU e erosão de margem.

Ao reduzir o *mix*, o grupo aumentou produtividade comercial por item e gerou ganhos operacionais importantes.

“Melhoramos nossa média de venda por produto, o que nos trouxe eficiência na indústria e consequentemente uma melhor margem.”

A fala sintetiza uma transformação silenciosa do setor: volume deixou de ser sinônimo automático de crescimento saudável.

ESCALAR FICOU MAIS DIFÍCIL PORQUE EFICIÊNCIA E IDENTIDADE PASSARAM A COMPETIR NO MESMO ESPAÇO

Durante muito tempo, grupos de moda conseguiam crescer replicando fórmulas relativamente previsíveis. Expandir distribuição, aumentar produção e capturar escala operacional eram movimentos suficientes para sustentar crescimento por longos ciclos.

Essa lógica ficou mais complexa. Hoje, grupos multimarcas precisam operar em uma equação significativamente mais delicada: ganhar eficiência sem transformar marcas em estruturas genéricas e preservar identidade sem comprometer produtividade.

Essa tensão atravessa praticamente todas as decisões de liderança dentro de grupos maiores: produto, canais, comunicação, estoque, expansão e ritmo de inovação.

Centralizar demais pode sufocar diferenciação.

Descentralizar demais pode destruir eficiência.

Boa parte da dificuldade atual está justamente em administrar essa contradição sem permitir que um lado elimine o outro.

Ao observar o setor, Franzato parece menos interessado em grandes discursos sobre liderança e mais concentrado em uma competência muito mais difícil de executar: construir operações capazes de crescer preservando clareza de marca.

Em um mercado cada vez mais pressionado por margem, talvez esse seja um dos desafios mais sofisticados do varejo de moda contemporâneo.

O *founder* que aprendeu cedo que crescimento ruim também destrói marcas

Na nova geração de marcas independentes, crescer rápido deixou de ser virtude automática.

Existe uma narrativa bastante sedutora — e frequentemente perigosa — em torno de marcas jovens de moda. Ela costuma ser construída a partir de sinais visíveis de crescimento: expansão acelerada, novas lojas, aumento de canais, buzz digital e uma sensação constante de aceleração. Redes sociais amplificaram esse imaginário e ajudaram a consolidar a ideia de que velocidade, por si só, representa solidez empresarial.

Na prática, a trajetória costuma ser bem menos linear. Muitas marcas conseguem gerar desejo rapidamente, mas poucas conseguem transformar visibilidade em estrutura empresarial duradoura.

Co-fundador e CEO da **Aluf**, **BRUNO CARDOZO** construiu uma lógica quase oposta a essa ansiedade estrutural do mercado. Desde o início, sua preocupação esteve menos em acelerar qualquer oportunidade de crescimento e mais em garantir que a empresa nascesse saudável o suficiente para sustentar ciclos mais longos de expansão.

“Desde a fundação da marca, nós prezamos por construir um negócio duradouro. Sabíamos que para isso, a ALUF precisaria ser saudável desde o dia zero.”

O ponto é relevante porque revela uma mudança importante no perfil de *founders* mais preparados. O discurso de crescimento continua presente, mas ele aparece subordinado a fundamentos muito mais

pragmáticos de gestão.

“Claro, é preciso correr riscos, é preciso estar sempre em constante crescimento, mas acredito que tudo isso precise vir alinhado a alguns pilares: modelo de negócios claro, caixa controlado e margens saudáveis.”

O risco continua sendo parte do jogo. O problema, para ele, está em confundir ambição com impulsividade.

O CUSTO DE DIZER SIM PARA TUDO

À medida que marcas jovens ganham visibilidade, elas passam a operar sob uma pressão silenciosa para expandir rapidamente. Novos canais, oportunidades comerciais, atacado, internacionalização, expansão física e múltiplas possibilidades de crescimento passam a surgir simultaneamente.

Para muitos *founders*, o desafio deixa de ser encontrar oportunidades e passa a ser desenvolver maturidade suficiente para recusá-las.

Na visão de Cardozo, uma das competências mais importantes de uma liderança em crescimento é justamente aprender a filtrar aquilo que parece positivo no curto prazo, mas compromete a construção da marca no longo prazo.



BRUNO CARDOZO
co-fundador e CEO da ALUF

“O erro mais comum de quem começa um negócio de moda é achar que vai passar a maior parte do tempo fazendo moda. Não vai.”

Essa lógica exige um tipo de disciplina pouco romantizada no mercado de moda: planejamento.

“Desenhar e planejar onde queremos que a marca chegue faz com que a gente reflita e revise se o que estamos fazendo hoje nos coloca na direção para chegar a esse objetivo.”

Em mercados acelerados, o excesso de oportunidades frequentemente produz dispersão. Para marcas menores, dispersão costuma custar caro.

DECIDIR RÁPIDO SEM OPERAR NO IMPULSO

A necessidade de recusar oportunidades não significa lentidão. Empresas menores continuam sendo obrigadas a tomar decisões em ciclos extremamente curtos.

Bruno descreve uma rotina em que decisões estruturais aparecem o tempo todo: internacionalização, expansão física, atacado e novos mercados frequentemente entram na pauta estratégica da empresa.

“Tomamos decisões difíceis e impactantes toda semana. Se vamos nos direcionar para o internacional, se vamos acelerar ou frear o crescimento de atacado, se vamos abrir uma nova loja no varejo.”

O diferencial, segundo ele, está na forma como essas decisões são processadas. Em vez de responder emocionalmente ao crescimento, ele tenta transformar oportunidades em teses objetivas.

“O meu pensamento durante o processo de tomada de decisões é formar uma tese do porquê faz sentido para empresa dizer um ‘sim’ ou um ‘não’ naquele momento. E claro, sempre baseado em dados.”

O episódio que melhor sintetiza essa lógica aconteceu pouco antes do Rio Fashion Week, quando a marca recebeu a oportunidade de realizar

um evento comercial imediatamente após seu desfile. O prazo era curto, o investimento relevante e o risco operacional alto.

Antes de aprovar a iniciativa, Bruno transformou a decisão em uma equação bastante objetiva.

“Qual o valor mínimo de venda para o evento fazer sentido? E o valor para, pelo menos, se pagar? Qual a nossa expectativa real de chegar nesse número? É realista?”

A operação foi aprovada e superou expectativas.

“No fim, ponderando essas e outras questões, decidimos fazer e foi um grande sucesso. Vendemos 4 vezes mais do que o esperado.”

Mais importante do que o resultado imediato foi o sinal estratégico produzido pela experiência.

“Esse evento acabou sendo um sinal de que a marca está pronta para abrir uma loja no Rio de Janeiro.”

O MITO DO *FOUNDER* CRIATIVO

Existe uma romantização bastante recorrente sobre o próprio trabalho do fundador de moda. Muitos empreendedores entram no setor acreditando que dedicarão grande parte do tempo ao desenvolvimento criativo da marca.

Segundo **Bruno Cardozo**, a realidade é radicalmente diferente.

“O erro mais comum de quem começa um negócio de moda do zero é achar que a maior parte de seu tempo será investido fazendo moda, no sentido criativo da coisa.”

A resposta vem de forma direta.

“Não é.”

O trabalho real envolve construção empresarial.

“A maior parte do tempo é dedicado a construir a empresa, gerir pessoas, estruturar processos. Além de criar estratégias para continuar crescendo e ser mais eficiente.”

Essa talvez seja uma das maiores rupturas do novo perfil de *founder*: entender que criatividade continua importante, mas dificilmente sustenta crescimento sozinha.

A PROFISSIONALIZAÇÃO QUE ANTES EXIGIA GRANDES ESTRUTURAS FICOU MAIS ACESSÍVEL

Bruno sempre operou com forte orientação a dados, mas afirma que durante muito tempo a organização dessas informações ainda era uma limitação prática para marcas menores.

“Sempre fui uma pessoa *data-driven*, então, sempre procurei implementar dados em tudo o que podia nas tomadas de decisão.”

A dificuldade estava em transformar volume de informação em inteligência aplicável.

“Tinha certa dificuldade de organizar dados de tal maneira que eles oferecessem um suporte para esses momentos.”

A inteligência artificial alterou significativamente essa equação ao reduzir barreiras que antes exigiam estruturas muito maiores.

“Só que agora temos a Inteligência Artificial e tudo mudou.”

Ele enxerga IA como ferramenta concreta de eficiência para marcas menores porque amplia capacidade analítica sem exigir a mesma estrutura de grandes empresas.

“Hoje, qualquer pessoa é capaz de construir uma estrutura que auxilie esse processo de tomada de decisão.”

Sua visão sobre o tema é objetiva.

“Dominar as ferramentas de IA não é uma opção, é algo essencial para os negócios hoje em dia.”

CONSTRUIR UMA EMPRESA ANTES QUE ELA DEPENDA APENAS DO FUNDADOR

Existe uma fragilidade recorrente em marcas jovens que crescem muito conectadas ao repertório criativo ou à capacidade operacional de seus fundadores: em determinado momento, o negócio passa a depender excessivamente de uma única pessoa para continuar avançando.

Na visão de **Cardozo**, essa construção precisa começar cedo.

“A cultura nasce dos fundadores e é disseminada na empresa através de pessoas chave.”

Para ele, existe um componente simbólico importante nesse processo: transformar a ambição individual do fundador em algo compartilhado coletivamente dentro da empresa.

“Acho importante que o sonho do fundador seja amplamente propagado no dia a dia. Todos nós queremos trabalhar com um propósito, ter o sentimento de que fazemos parte de algo maior e que tem uma razão de ser.”

Em negócios menores, esse senso de pertencimento também funciona como ferramenta de escala.

“Garantir que o time que constrói a marca todos os dias se sinta parte desse sonho.”

“É preciso saber dizer não para oportunidades que podem até gerar resultado no curto prazo, mas te afastam de onde a marca quer chegar no longo prazo.”

O **FOUNDER** ESTÁ SENDO OBRIGADO A AMADURECER MAIS CEDO

Durante muito tempo, o mercado permitiu que marcas jovens operassem por mais tempo sustentadas apenas por desejo, narrativa e crescimento acelerado. Havia mais tolerância para improviso, expansão desorganizada e decisões movidas por entusiasmo.

Esse espaço ficou menor.

Na visão de **Bruno**, os primeiros anos de uma marca passaram a funcionar como um teste muito mais duro de maturidade empresarial porque erros estratégicos se tornam visíveis com mais velocidade.

“Acho que são nesses primeiros anos que o empreendedor é ‘forjado’.”

Parte importante dessa maturidade passa por resistir à ansiedade estrutural que cerca marcas em ascensão.

“Acima de tudo, é preciso controlar a ansiedade.”

O excesso de oportunidades continua sendo um dos principais fatores de dispersão para

empresas jovens — especialmente em um mercado altamente influenciado por movimentos de curto prazo e comparações constantes.

“Não se deixar levar por movimentos de mercado e fazer coisas que ‘todo mundo’ está fazendo é mais importante do que parece.”

No fim, sua visão sobre liderança desmonta parte importante da romantização em torno do empreendedor de moda. Construir uma marca relevante exige sensibilidade criativa, mas também competências empresariais que muitos fundadores antigamente podiam adiar por mais tempo.

Hoje, esse adiamento custa caro.

“É preciso saber fazer moda, mas também saber fazer uma gestão certa de caixa, de estoque, entender sobre margem e, claro, saber vender.”

Ao falar sobre longevidade, **Bruno** volta repetidamente a um ponto que considera inegociável: clareza de posicionamento.

“Posicionamento de marca tem que ser acima de tudo.”

Quando a marca cresce mais rápido do que a estrutura

O desafio das marcas digitais agora é transformar influência pessoal em empresas capazes de sobreviver ao fundador

Durante muitos anos, o ambiente digital criou uma sensação de expansão quase infinita para marcas emergentes. Audiência crescia rapidamente, o custo de aquisição era mais baixo, redes sociais aceleravam visibilidade e o mercado frequentemente confundia alcance com construção de valor real.

Muitas marcas conseguiram crescer rapidamente nesse ambiente.

Poucas conseguiram transformar essa aceleração inicial em negócios duradouros.

Parte desse desafio se torna ainda mais complexa quando a marca nasce profundamente conectada à imagem de sua própria fundadora. O carisma pessoal acelera vendas, fortalece comunidade e cria conexão emocional com o público. Mas, em algum momento, essa mesma centralidade pode se transformar em limite operacional.

À frente da **LV Store**, **Leticia Vaz** vive exatamente essa transição: transformar uma marca construída com forte conexão pessoal em uma empresa capaz de crescer sem depender exclusivamente da presença constante da fundadora.

Ela descreve com clareza o momento em que crescimento deixou de significar automaticamente construção de valor.

“Teve um momento muito claro em que o jogo virou: quando crescer deixou de ser sinônimo de construir algo sustentável.”

O ponto de ruptura veio quando métricas mais superficiais deixaram de responder às perguntas mais importantes do negócio.

“No começo, o digital favorecia muito a escala: audiência crescendo rápido, custo de aquisição mais baixo e uma sensação constante de expansão.”

Essa lógica começou a perder força quando indicadores mais profundos passaram a ganhar protagonismo.

“Começamos a olhar com mais profundidade para os números: recompra, qualidade do cliente, lucratividade real.”

Na visão de Leticia Vaz, crescimento sustentável passou a depender de fatores muito menos visíveis.

“Marca forte, produto que entrega, experiência consistente, criação de comunidade e uma operação eficiente são o que realmente sustentam o longo prazo.”



LETÍCIA VAZ
CEO da LV Store

“Nem toda oportunidade precisa ser aproveitada e nem todo crescimento faz sentido no longo prazo.”

“Tudo depender exclusivamente de você deixa de ser força e passa a virar gargalo.”

O CUSTO INVISÍVEL DO CRESCIMENTO ACELERADO

Um dos problemas mais recorrentes das empresas digitais é que o crescimento comercial costuma avançar em velocidade superior à capacidade operacional da companhia.

Durante um período, essa desorganização pode ser mascarada pelo próprio crescimento. Receita aumenta, visibilidade cresce e a sensação de expansão contínua cria a impressão de que a estrutura está funcionando melhor do que realmente está.

Em algum momento, a conta chega.

Na **LV Store**, isso exigiu um processo de profissionalização mais profundo da operação. Áreas como estoque, logística e financeiro precisaram ganhar previsibilidade, enquanto a gestão passou a operar com indicadores mais claros e responsabilidades mais bem definidas.

O amadurecimento também exigiu desenvolvimento interno de lideranças e maior descentralização de decisões — um movimento especialmente delicado em empresas *founder-led*.

A síntese de **Leticia** sobre esse processo é bastante precisa:

“Tudo depender exclusivamente de você deixa de ser força e passa a virar gargalo.”

NEM TODA OPORTUNIDADE PRECISA SER CAPTURADA

Empresas em crescimento frequentemente operam sob uma lógica permanente de urgência. Novos canais, novos negócios, novas frentes comerciais e novas oportunidades parecem sempre indispensáveis.

Boa parte dos erros de expansão nasce justamente da incapacidade de priorizar.

Lideranças menos maduras frequentemente confundem oportunidade com obrigação e acabam expandindo simultaneamente em múltiplas frentes sem estrutura suficiente para sustentar essa complexidade.

Vaz descreve uma mudança importante na sua própria forma de liderar: crescer também passou a significar recusar movimentos que parecem positivos no curto prazo, mas que geram dispersão operacional.

Ao longo desse processo, descentralizar lideranças e aceitar que nem toda decisão precisa passar pela fundadora se tornou parte central da construção de longo prazo.

Como ela resume:

“Nem toda oportunidade precisa ser aproveitada e nem todo crescimento faz sentido no longo prazo.”

O DIGITAL CRIOU UMA FALSA PERCEPÇÃO SOBRE CRESCIMENTO

O ambiente digital continua produzindo uma percepção distorcida sobre o que significa construir uma marca relevante.

Visibilidade rápida, viralização e crescimento acelerado continuam sendo frequentemente confundidos com construção de valor estrutural.

Na prática, o bastidor é significativamente menos glamoroso.

Empresas saudáveis exigem operação eficiente, margem, estoque organizado, retenção e consistência de execução.

Marcas que concentram energia exclusivamente em branding e desejo frequentemente descobrem tarde demais que relevância cultural, sozinha, não sustenta negócios.

Leticia identifica exatamente essa romantização dentro do mercado e resume o problema de forma bastante direta:

“Crescer sem estrutura pode até funcionar por um tempo, mas dificilmente se sustenta no longo prazo.”

O FOUNDER DEIXA DE SER MOTOR E PRECISA VIRAR SISTEMA

Boa parte das marcas digitais nasce impulsionada pela energia de seus fundadores. No início, essa centralização costuma funcionar como vantagem competitiva: decisões são rápidas, a comunicação é mais direta e a proximidade com o consumidor acelera construção de comunidade.

O problema é que o mesmo modelo que impulsiona os primeiros ciclos de crescimento frequentemente se torna um limite quando a empresa precisa ganhar escala.

Negócios excessivamente dependentes da figura do fundador tendem a desacelerar porque produto, branding, comunicação e decisões estratégicas continuam concentrados em uma única pessoa.

Na prática, o desafio deixa de ser criatividade ou crescimento e passa a ser institucionalização.

Leticia Vaz descreve essa transição como um movimento inevitável para marcas que desejam longevidade.

“Para escalar, é preciso fazer uma transição consciente.”

Essa mudança exige transformar repertório individual em processos replicáveis, fortalecer lideranças internas e garantir que a marca continue funcionando sem depender da presença constante de quem a criou.

“Primeiro, traduzir a visão da *founder* em processos, linguagem e diretrizes que possam ser replicadas pelo time.”

“Garantir que produto e experiência se sustentem de forma independente.”

“Desenvolver lideranças que consigam tomar decisão com o mesmo nível de critério e entendimento de marca.”

Durante muito tempo, o digital premiou velocidade.

A próxima fase parece premiar algo mais difícil: construir empresas capazes de sobreviver ao próprio fundador.

O desafio de escalar marcas autorais sem diluir desejo

Criatividade continua central, mas crescimento exige estrutura, operação e disciplina cada vez maiores

Durante muito tempo, marcas autorais de moda operaram sob uma lógica relativamente sedutora: produto forte, assinatura criativa clara e reconhecimento estético eram vistos como ativos suficientes para sustentar crescimento. Em um mercado menos congestionado e com menor pressão por eficiência, muitas empresas conseguiram crescer sustentadas quase exclusivamente pela força criativa de seus fundadores.

Esse cenário mudou. O aumento da concorrência, a aceleração dos ciclos de consumo, a profissionalização do varejo e a expansão internacional tornaram evidente uma fragilidade recorrente em muitas marcas autorais: criatividade, sozinha, raramente sustenta crescimento de longo prazo.

À frente da **Cecilia Prado**, **Lourenço Bartholomei** descreve esse momento de ruptura de forma bastante clara. A mudança ficou evidente quando a marca ampliou presença no varejo e, principalmente, quando passou a competir em mercados internacionais mais maduros.

Foi nesse movimento que a empresa percebeu que design e qualidade continuavam sendo fundamentais, mas não explicavam sozinhos a decisão de compra em mercados mais sofisticados e competitivos.

Como ele resume: “Foi ao entrar no varejo e, mais ainda, ao competir no exterior, que compreendemos que a marca é o alicerce do crescimento sustentável.”

PRODUTO AUTORAL PRECISA SOBREVIVER À PRESSÃO COMERCIAL

Boa parte das marcas autorais enfrenta um conflito estrutural quando começa a crescer: ampliar base de clientes frequentemente significa aumentar pressão por produtos mais comerciais, mais acessíveis e potencialmente mais amplos.

O problema é que esse movimento pode corroer justamente aquilo que tornou a marca desejável em primeiro lugar.

Na prática, muitas empresas começam a suavizar linguagem criativa para ampliar volume e acabam entrando em um território de menor diferenciação.

Lourenço descreve esse dilema com bastante franqueza. Ao tentar capturar públicos maiores, muitas marcas passam a lançar coleções mais básicas e menos autorais. O problema é que, em diversos casos, esses produtos sequer performam como esperado — e ainda enfraquecem a conexão emocional construída com o consumidor original.

O crescimento, portanto, passa menos por diluição criativa e mais pela construção de maior valor agregado e expansão geográfica inteligente.

Feiras internacionais, representantes e novos mercados passam a funcionar como formas de ampliar receita sem comprometer o DNA criativo da marca.



LOURENÇO BARTHOLOMEI
diretor da Cecília Prado

**“Crescer rápido e preservar
essência nem sempre caminham
na mesma velocidade.”**

“Moda não se sustenta apenas em planilhas. No fim, o cliente compra emoção, identidade e verdade de marca.”

A OPERAÇÃO INVISÍVEL POR TRÁS DA CRIATIVIDADE

Existe uma romantização persistente sobre marcas autorais que frequentemente ignora a complexidade operacional necessária para que produtos altamente diferenciados existam.

No caso da **Cecilia Prado**, essa complexidade é ainda maior por operar dentro da malharia retilínea, uma cadeia significativamente mais técnica do que muitas pessoas imaginam.

Ao contrário de marcas que trabalham a partir de tecidos já prontos, a empresa inicia o processo no fio, administrando diferentes matérias-primas, cores, máquinas e etapas produtivas altamente específicas.

A criatividade, nesse contexto, não existe separada da operação.

Ela depende dela.

Lourenço resume bem essa relação ao explicar que o processo passa por tratar o fio, tecer, vaporizar e apenas depois avançar para etapas posteriores da produção.

“Tecnologia e operação são tão protagonistas quanto a criação.”

A frase desmonta uma das grandes simplificações sobre marcas autorais: a ideia de que produto criativo nasce apenas de sensibilidade estética.

ESCALAR SEM TRANSFORMAR TUDO EM PLANILHA

À medida que marcas criativas crescem, surge outra tensão bastante conhecida: o risco de transformar toda decisão em uma equação puramente financeira.

Margem, indicadores, produtividade e performance se tornam progressivamente mais relevantes — e precisam, de fato, ganhar espaço.

O problema começa quando a racionalidade financeira passa a eliminar completamente o risco criativo.

Lourenço identifica esse movimento com clareza ao observar marcas familiares adquiridas por fundos ou grandes grupos.

Em muitos casos, a eficiência melhora. A estrutura melhora. Os processos melhoram.

Mas a identidade pode começar a desaparecer.

Sua leitura sobre esse equilíbrio é particularmente interessante porque rejeita tanto o romantismo criativo quanto o pragmatismo financeiro absoluto.

Moda continua sendo uma categoria profundamente emocional e simbólica. O consumidor compra identidade, narrativa e verdade criativa. Ao mesmo tempo, ignorar relatórios e eficiência operacional se tornou inviável.

Como ele define: “O segredo talvez esteja justamente em dosar os lados para que a harmonia permaneça.”

INTERNACIONALIZAÇÃO AUMENTA MUITO A COMPLEXIDADE

Expandir internacionalmente costuma ser tratado como símbolo de prestígio dentro da moda brasileira.

Na prática, frequentemente representa aumento dramático de complexidade operacional.

A entrada em novos mercados exige adaptação de calendário, desenvolvimento de coleções adequadas para diferentes climas e sincronização de operações que nem sempre seguem os mesmos ritmos.

Bartholomei descreve esse processo como um exercício constante de orquestração operacional.

Exportação e mercado doméstico frequentemente operam em calendários distintos, exigindo estruturas significativamente mais sofisticadas.

Ao mesmo tempo, a expansão internacional fortalece a percepção de valor da marca localmente e amplia sua solidez de longo prazo.

O MERCADO FICOU MAIS RÁPIDO DO QUE MUITOS FUNDADORES PERCEBERAM

Boa parte dos fundadores de marcas autorais ainda opera com uma leitura ultrapassada sobre o nível de profissionalização exigido atualmente pelo setor.

Durante muito tempo, bom gosto e produto diferenciado foram suficientes para sustentar relevância.

Hoje, isso está longe de bastar.

O diretor da **Cecília Prado** identifica uma mudança estrutural no mercado: aumento da concorrência, redução das barreiras de entrada, novas tecnologias, novos canais de distribuição e um

“A marca é o alicerce do crescimento sustentável.”

consumidor muito mais informado e volátil.

Nesse contexto, relevância pode ser construída rapidamente — e perdida na mesma velocidade.

Sua leitura é bastante objetiva: gestão deixou de ser uma camada complementar para marcas criativas e passou a ser elemento central de sobrevivência.

“Não basta mais ter bom gosto ou produto. Gestão virou algo central.”

O QUE SEPARA MARCAS DURADOURAS DE FENÔMENOS PASSAGEIROS

Em um setor frequentemente seduzido por novidades constantes, ciclos rápidos de *hype* e pressão permanente por relevância cultural, **Lourenço** oferece uma definição quase anti-glamourosa sobre longevidade empresarial.

Para ele, marcas duradouras raramente são construídas por movimentos espetaculares.

Elas são resultado de disciplina mais silenciosa.

“Muito mais importante que inteligência ou qualquer outro atributo, o líder que se destaca é aquele que tem foco e perseverança.”

Talvez essa seja a síntese mais honesta sobre o desafio contemporâneo das marcas autorais: continuar emocionalmente relevantes sem abrir mão da disciplina necessária para permanecer existindo.

O crescimento baseado em excesso ficou mais arriscado

A mudança no comportamento do consumidor, a pressão por eficiência e o fim da expansão desordenada estão exigindo um novo perfil de liderança no varejo de moda — mais disciplinado, menos seduzido por volume e mais atento à longevidade do negócio

GABRIELA RIZZO construiu sua trajetória dentro da indústria da moda.

Antes de assumir a posição de CEO do Grupo Malwee em 2023, acumulou décadas de experiência no setor entre varejo, consultoria e desenvolvimento de produto. Hoje, lidera uma companhia com 57 anos de história, seis marcas, mais de 3 mil colaboradores e presença em mais de 20 mil pontos de venda espalhados pelo Brasil.

Sua leitura sobre o momento atual do varejo parte da experiência de quem acompanhou diferentes ciclos da indústria e hoje lidera uma operação que combina escala industrial, múltiplas marcas e presença nacional.

Durante muitos anos, crescer parecia uma equação relativamente conhecida no varejo de moda: ampliar canais, acelerar coleções, aumentar sortimento e expandir receita.

Segundo Gabriela, essa lógica começou a mostrar sinais claros de desgaste nos últimos anos, especialmente após a pandemia, quando o comportamento do consumidor passou por mudanças mais profundas.

“Os sinais começaram a aparecer de forma mais clara nos últimos anos, especialmente depois da pandemia, quando vimos uma mudança muito profunda no comportamento do consumidor.”

Na avaliação da executiva, o consumo deixou de ser movido apenas por novidade constante e passou a incorporar outras prioridades.

“O consumo deixou de ser apenas sobre novidade e passou a ter muito mais relação com bem-estar, conforto, intenção, propósito e qualidade de vida.”

Esse movimento impactou diretamente as empresas. Em um mercado mais pressionado por margem e mais competitivo em praticamente todos os canais, crescer deixou de significar simplesmente fazer mais.

Passou a exigir mais clareza sobre onde competir, quanto expandir, quais produtos priorizar e onde a empresa realmente gera valor.

NEM TUDO PRECISA SER PERSEGUIDO

À frente de uma companhia verticalizada — que opera do fio ao consumidor final e atua em múltiplos segmentos e canais — Gabriela resume bem uma das tensões mais presentes hoje na liderança do setor.

“Hoje liderar exige fazer escolhas mais difíceis. Nem tudo cabe mais.”

A frase resume uma mudança importante no perfil de liderança admirado pelo mercado.

Durante muito tempo, executivos eram reconhecidos principalmente pela capacidade de acelerar expansão.



GABRIELA RIZZO
CEO Malwee

**“Hoje liderar exige
fazer escolhas mais difíceis.
Nem tudo cabe mais.”**

“Marcas que vão durar serão aquelas capazes de combinar essência, relevância cultural e responsabilidade.”

Hoje, o mercado valoriza cada vez mais líderes capazes de combinar crescimento com rentabilidade, preservar identidade enquanto ganham escala e simplificar operações que ficaram excessivamente complexas ao longo dos últimos anos.

No Grupo Malwee, isso passa por decisões mais criteriosas sobre estrutura, sortimento, canais e posicionamento de marca.

COMPLEXIDADE VIROU CUSTO

Gabriela também chama atenção para comportamentos que ainda continuam bastante presentes no setor.

“Muitas vezes o mercado continua acreditando que crescer significa necessariamente lançar mais produtos, ampliar demais o sortimento, acelerar coleções ou estar presente em todos os canais ao mesmo tempo.”

Em um ambiente mais competitivo e menos tolerante a erros operacionais, estruturas infladas, excesso de produtos e decisões pouco disciplinadas passaram a gerar fragilidade com mais rapidez.

Empresas que perdem clareza sobre sua proposta de valor tendem a ficar mais vulneráveis.

O QUE SEPARA EMPRESAS QUE PERMANECEM RELEVANTES

Em uma companhia com quase seis décadas de história, longevidade deixa de ser discurso e passa a fazer parte das decisões diárias.

Para Gabriela, empresas que permanecem relevantes são aquelas que conseguem preservar identidade sem se tornarem rígidas.

“Marcas que conseguem durar normalmente sabem muito bem quem são, o que representam e qual valor entregam para as pessoas.”

Ao mesmo tempo, ela reforça que longevidade exige capacidade constante de adaptação.

“Existe uma capacidade constante de evolução e reinvenção.”

Em um setor historicamente acostumado a confundir velocidade com força, talvez uma das mudanças mais importantes da nova geração de líderes esteja justamente em entender que crescer continua importante — mas permanecer relevante por décadas se tornou uma competência ainda mais rara.

O varejo de moda ainda tenta resolver o futuro com o manual do passado

O crescimento do varejo ficou mais complexo quando produzir mais deixou de ser a única resposta possível

Durante décadas, o crescimento no varejo de moda seguiu uma lógica relativamente previsível: produzir mais, expandir canais, acelerar lançamentos e aumentar volume de vendas.

Para **BEL BRAGA**, fundadora da BoBags e da Bogo, esse modelo começou a mostrar sinais claros de desgaste quando duas pressões passaram a acontecer simultaneamente: o aumento do custo de aquisição de clientes no digital e o peso financeiro de estoques parados dentro das operações.

“Vejo que a percepção clara veio quando o custo de aquisição de clientes disparou no digital e a expansão física tradicional passou a gerar estoques ociosos insustentáveis, tanto financeira quanto ambientalmente.”

Na avaliação da executiva, a discussão vai além da pressão sobre margens.

O próprio modelo linear do varejo começou a demonstrar limitações mais evidentes.

“O modelo baseado puramente em produzir, vender, descartar não faz mais sentido.”

Ao mesmo tempo, consumidores passaram a exigir mais transparência das marcas e o excesso de inventário passou a pressionar rentabilidade de forma mais intensa.

Segundo Bel, isso alterou a própria lógica de crescimento de parte do setor.

“O crescimento real não viria mais de colocar mais produtos novos no mundo, mas de criar sistemas e infraestrutura capazes de monetizar o ciclo de vida completo de cada peça.”

Na prática, isso significa transformar revenda, aluguel, assinatura e recomercialização em novas frentes de receita.

O PÓS-VENDA VIROU INFRAESTRUTURA

Uma das mudanças mais profundas que ela identifica está no fato de que o varejo precisou começar a olhar para o pós-venda com um nível de complexidade que historicamente não fazia parte da operação tradicional.

“A complexidade surgiu quando o varejo percebeu que precisava gerenciar o pós-venda tanto quanto gerencia a vitrine.”

Bel cita como exemplo o desenvolvimento de programas de buyback para marcas, nos quais consumidores devolvem produtos usados e recebem créditos para novas compras.



BEL BRAGA

Fundadora e CEO da BoBags e Bogo

“A fragilidade no médio prazo vem da insistência em tentar resolver os desafios do futuro com o manual do passado.”

“O crescimento real não viria mais de colocar mais produtos novos no mundo, mas de criar sistemas e infraestrutura capazes de monetizar o ciclo de vida completo de cada peça.”

As peças retornam ao mercado por canais oficiais de segunda mão, dentro de uma operação que exige integração entre tecnologia, logística, precificação e rastreabilidade.

Para ela, esse movimento ilustra como liderar empresas de moda se tornou mais complexo.

Não se trata apenas de abrir novos canais de venda, mas de estruturar novos fluxos operacionais para monetizar o ciclo completo do produto.

NEM TUDO PRECISA ESTAR DENTRO DE CASA

Bel também chama atenção para uma mentalidade que ainda vê com frequência no mercado brasileiro.

“A fragilidade no médio prazo vem da insistência em tentar resolver os desafios do futuro com o manual do passado.”

Na visão da executiva, muitas empresas ainda tentam resolver excesso de estoque com descontos agressivos ou tratam sustentabilidade como uma agenda paralela ao negócio.

Ela também aponta outro comportamento recorrente: a tentativa de internalizar todas as etapas da transformação.

“Na tentativa de controlar todas as pontas, muitas lideranças caem na armadilha de que tudo precisa ser core.”

Para ela, desenvolver internamente tecnologia, inteligência de dados e logística reversa nem sempre é o caminho mais eficiente.

Parcerias especializadas tendem a acelerar essa transição com mais velocidade e menor custo de execução.

“Cooperar não significa perder o controle.”

O QUE SEPARA MARCAS LONGEVAS

Para Bel, empresas que continuarão relevantes nos próximos anos serão aquelas que deixarem de enxergar a venda como ponto final da relação com o consumidor.

“O ato da compra é apenas o ponto de partida para um relacionamento cíclico e recorrente.”

Na sua avaliação, marcas longevas serão aquelas capazes de ampliar o valor gerado por cada produto ao longo do tempo e construir novas fontes de receita a partir disso.

“Marcas efêmeras competem por preço e descontos. Marcas longevas competem por relevância, comunidade e valor estendido.”

Enquanto parte do varejo ainda busca eficiência dentro do modelo tradicional, outra parte já discute uma transformação mais estrutural: como crescer sem depender exclusivamente da produção constante de novos produtos.

7 sinais de que a forma de liderar mudou



1. Crescimento deixou de ser métrica suficiente

Receita, expansão, GMV e abertura de canais perderam força como indicadores isolados de saúde empresarial.

2. Margem virou decisão estratégica

Rentabilidade deixou de ser consequência natural de escala e passou a exigir disciplina constante.

3. O excesso começou a ser questionado

Mais produto, mais canais e mais velocidade já não significam necessariamente mais valor.

4. Tecnologia saiu do departamento de TI

IA, dados e automação passaram a impactar diretamente produto, operação, marketing e experiência.

5. Fundadores precisam construir empresas, não apenas marcas

Carisma e visão criativa continuam importantes, mas estruturas excessivamente centralizadas limitam escala.

6. Escala ficou mais complexa. E, em alguns casos, o próprio modelo está mudando

Expandir hoje significa operar múltiplos canais sem diluir identidade, gerar ineficiência ou depender exclusivamente da venda constante de novos produtos.

7. O novo líder opera em múltiplas camadas ao mesmo tempo

O mercado passou a valorizar executivos capazes de navegar branding, tecnologia, margem, cultura, operação e novas estruturas de crescimento com a mesma profundidade.

O MERCADO CONTINUA VALORIZANDO CRESCIMENTO. MAS PASSOU A PREMIAR LÍDERES CAPAZES DE SUSTENTAR COMPLEXIDADE. E, EM ALGUNS CASOS, QUESTIONAR MODELOS QUE PARECIAM INTOCÁVEIS HÁ POUCOS ANOS.

O QUE ESSA SÉRIE REVELA SOBRE LIDERANÇA NA MODA

Durante muito tempo, o mercado de moda brasileiro operou com uma definição relativamente clara sobre o que significava liderar bem. O executivo admirado era, quase sempre, aquele capaz de acelerar expansão física, ampliar distribuição, abrir novas geografias e sustentar crescimento contínuo de receita. Entre fundadores de marcas mais jovens, a narrativa também parecia relativamente previsível: construir desejo rapidamente, ganhar relevância cultural e transformar visibilidade em escala.

Esse modelo não desapareceu completamente, mas perdeu força à medida que o ambiente que o sustentava se tornou estruturalmente mais complexo.

Nos últimos anos, o varejo de moda passou a operar sob pressões simultâneas que raramente coexistiam nessa intensidade. Margens mais comprimidas, custos de aquisição mais altos no digital, jornadas de consumo cada vez mais fragmentadas, consumidores menos previsíveis, cadeias operacionais mais sofisticadas e um mercado progressivamente menos tolerante à ineficiência alteraram profundamente a lógica de crescimento do setor.

O próprio comportamento de consumo também começou a mudar. Em diferentes segmentos, consumidores passaram a demonstrar maior seletividade, menor tolerância ao excesso e uma relação mais criteriosa com preço, qualidade, propósito e durabilidade. Em paralelo, parte do mercado começou a questionar modelos historicamente baseados em produzir, vender e descartar em ciclos cada vez mais acelerados.

A moda continua profundamente dependente de elementos que não podem ser totalmente racionalizados. Desejo, criatividade, repertório cultural e construção de marca seguem no centro da equação — o que torna essa transformação ainda mais delicada.

Ao longo desta primeira edição de **FM Leaders**, ficou evidente que o setor começa a revisar alguns arquétipos que dominaram o mercado por décadas.

O executivo que crescia apenas abrindo lojas passou a enfrentar limitações em um ambiente muito mais multicanal e menos previsível. O operador obcecado por eficiência percebeu que produtividade, sozinha, não sustenta relevância. *Founders* excessivamente centralizadores começaram a descobrir que o mesmo modelo que acelera os primeiros ciclos de crescimento frequentemente limita escala futura. Mesmo lideranças extremamente criativas passaram a operar sob uma pressão maior por gestão, estrutura e disciplina operacional.

As conversas reunidas nesta edição mostram como essas tensões aparecem de maneiras diferentes dentro de cada modelo de negócio.

Apesar de trajetórias muito diferentes, um padrão aparece de forma consistente em praticamente todas essas conversas.

Os líderes mais preparados da moda hoje parecem menos definidos por especializações isoladas e mais pela capacidade de administrar contradições cada vez mais difíceis de equilibrar. Crescer sem destruir margem, escalar sem diluir identidade, adquirir clientes sem depender exclusivamente de mídia paga, usar tecnologia sem terceirizar pensamento estratégico, profissionalizar estruturas sem sufocar criatividade e descentralizar decisões sem perder cultura se tornaram desafios simultâneos.

Mas existe uma mudança adicional começando a ganhar força: parte dessas lideranças já não discute apenas como operar melhor dentro do modelo tradicional de varejo — discute o próprio modelo. Novas fontes de receita, circularidade, monetização do pós-venda e estruturas mais colaborativas começam a aparecer como sinais de uma transformação ainda mais profunda.

O mercado durante muito tempo premiou líderes extremamente especializados em uma única competência. O cenário atual favorece perfis muito mais híbridos, capazes de navegar diferentes camadas do negócio ao mesmo tempo — e, em alguns casos, questionar premissas que pareciam intocáveis há poucos anos.

Essa é uma das transformações mais silenciosas do varejo de moda brasileiro: crescer continua importante, mas construir empresas preparadas para durar se tornou significativamente mais difícil — e muito mais sofisticado.

A NOVA EQUAÇÃO DA LIDERANÇA NA MODA

Durante muito tempo, líderes do setor podiam crescer dominando uma única competência.

O mercado atual exige algo mais difícil: equilibrar forças que frequentemente entram em conflito dentro do mesmo negócio.



01

Marca ↔ Margem

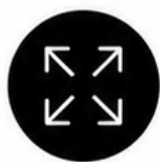
Construir desejo sem comprometer rentabilidade.



02

Criatividade ↔ Eficiência

Preservar diferenciação sem perder produtividade operacional.



03

Escala ↔ Identidade

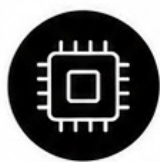
Expandir canais e distribuição sem transformar marcas em commodities.



04

Modelo atual ↔ Reinvenção

Expandir o negócio atual enquanto constrói modelos mais preparados para o futuro.



05

Tecnologia ↔ Execução

Adotar inovação sem tratar tecnologia como solução mágica para problemas estruturais.



06

Centralização ↔ Institucionalização

Manter visão de fundador sem transformar crescimento em dependência individual.



07

Curto prazo ↔ Longevidade

Gerar resultado imediato sem depender de excesso de produto, descontos constantes ou decisões que fragilizem o negócio no longo prazo.



08

Dados ↔ Sensibilidade

Usar inteligência analítica para decisões melhores sem perder leitura cultural, criativa e humana do negócio.



O novo líder de moda não escolhe um lado.

Ele navega as tensões, toma decisões conscientes e constrói empresas preparadas para durar.

As vozes dessa edição

Executivos, founders e operadores que ajudam a explicar como a liderança na moda está mudando no Brasil



BRUNO CARDOZO

Co-fundador
e CEO da ALUF



CAIO CAMARGO

Especialista em varejo
e inovação



EDUARDO FRANZATO

Diretor executivo
do Grupo Morena Rosa



GABRIELA RIZZO

CEO da Malwee



ISABEL BRAGA

Fundadora e CEO
Bogo e BoBags



JOÃO ALMENDRA

CEO do Icomm Group



LETÍCIA VAZ

CEO da LV Store



**LOURENÇO
BARTHOLOMEI**

Diretor da Cecília Prado



MARCO MURARO

CEO e Conselheiro
de administração



SIMONE SANCHO

Founder e CEO Belong Be



Série editorial da Fashion Meeting

2026

[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

[WhatsApp](#)