

Vol. 02

O NOVO CRESCIMENTO DA MODA BRASILEIRA

Como executivos de expansão, finanças e estratégia estão redesenhando margem, estoque, caixa e disciplina operacional no varejo de moda

Série editorial

FASHION
meeting

O fim do crescimento a qualquer custo

Durante anos, expansão acelerada foi tratada como sinônimo de sucesso no varejo de moda. Em um mercado mais pressionado por margem, capital e eficiência operacional, crescer deixou de ser apenas uma questão de velocidade

Durante muito tempo, o mercado de moda operou sob uma lógica relativamente simples: crescer era, por definição, um sinal de força. Expandir lojas, abrir novos canais, aumentar distribuição, ganhar escala e acelerar receita eram movimentos frequentemente celebrados como evidências naturais de sucesso empresarial.

O crescimento, por si só, raramente era questionado.

Essa lógica foi intensificada por uma combinação específica de fatores que marcou boa parte da última década. Capital mais barato, maior apetite por consolidação, avanço acelerado do *e-commerce* e a influência da cultura das *startups* ajudaram a consolidar uma narrativa em que velocidade passou a valer quase tanto quanto consistência — e, em alguns casos, até mais.

No varejo de moda brasileiro, esse movimento também ganhou força por meio da formação de grandes grupos, ciclos agressivos de expansão e uma corrida constante por escala. Em diferentes momentos, o mercado premiou abertura acelerada de lojas, crescimento de GMV, expansão multicanal e aquisições que prometiam ganhos rápidos de relevância.

Nem sempre essas histórias terminaram bem.

Os desafios enfrentados por empresas notórias — além de movimentos de consolidação que revelaram integrações mais complexas do que pareciam inicialmente — ajudaram a expor uma fragilidade estrutural que durante muito tempo permaneceu parcialmente encoberta: crescimento sem integração operacional, disciplina financeira e clareza estratégica pode acelerar problemas na mesma velocidade em que acelera receita.

Ao mesmo tempo, o ambiente se tornou consideravelmente mais difícil.

O custo de aquisição digital aumentou. O consumo ficou mais pressionado. O capital se tornou mais

caro. As margens ficaram mais apertadas. O excesso de estoque passou a custar mais caro. E o consumidor se tornou menos previsível, mais exposto a alternativas e menos tolerante a marcas sem diferenciação clara.

O diagnóstico aparece de forma recorrente no *The State of Fashion*, relatório anual produzido por McKinsey & Company e Business of Fashion. As edições mais recentes vêm apontando uma combinação particularmente desafiadora para o setor: crescimento moderado, pressão crescente sobre rentabilidade e consumidores cada vez mais seletivos — um cenário que reduz drasticamente a margem para decisões impulsivas de expansão.

O crescimento não desapareceu como prioridade. O que mudou foi a forma como ele passou a ser avaliado.

Faturamento isolado perdeu parte da força simbólica que teve durante anos. No lugar dele, métricas menos visíveis ganharam relevância crescente dentro das empresas: geração de caixa, produtividade de estoque, margem, eficiência operacional, qualidade da receita e disciplina de expansão.

O crescimento deixou de ser apenas uma discussão sobre velocidade. Passou a ser uma discussão sobre qualidade.

Em **FM Leaders**, série editorial dedicada a jogar luz sobre os profissionais que estão redesenhando os bastidores do setor, este novo capítulo investiga justamente os executivos responsáveis por sustentar crescimento sem comprometer margem, caixa e estrutura operacional.

Ao longo das próximas páginas, líderes de expansão, finanças e estratégia ajudam a explicar por que crescer mais rápido deixou de ser a principal ambição do varejo — e por que crescer melhor se tornou uma competência muito mais rara.

Sumário



O FIM DO CRESCIMENTO A QUALQUER CUSTO

Durante anos, expansão acelerada foi tratada como sinônimo de sucesso. Margem pressionada, capital mais caro e consumidores mais seletivos mudaram essa lógica.

A NOVA EQUAÇÃO DO CRESCIMENTO NA MODA

As novas tensões que executivos precisam equilibrar para crescer sem comprometer margem, estoque e estrutura operacional.

QUEM LIDERA CRESCIMENTO PRECISA APRENDER A DIZER NÃO

Expandir canais ficou mais fácil. Preservar margem, evitar excesso de estoque e validar modelos antes de escalar virou o novo desafio. | *A partir de entrevista com Lucas Franzato, do Grupo Morena Rosa*

O CFO VIROU PEÇA CENTRAL NO CRESCIMENTO DA MODA

Finanças deixou de operar no backoffice e passou a influenciar diretamente produto, pricing, estoque e expansão. | *A partir de entrevista com Daniele Voloxki, da Lafort*

POR QUE TANTAS MARCAS ESCALAM FRAGILIDADES

Estrutura financeira frágil, estoque mal planejado e governança tardia continuam sabotando empresas em expansão. | *A partir de entrevista com Marília Carvalhina*

5 SINAIS DE QUE O CRESCIMENTO DA MODA MUDOU

Os movimentos que mostram por que o setor se tornou menos tolerante a expansão frágil.

O MERCADO PAROU DE PREMIAR CRESCIMENTO FRÁGIL

O próximo ciclo do varejo deve favorecer empresas mais disciplinadas, integradas e menos dependentes de crescimento impulsivo.

Quem lidera crescimento precisa aprender a dizer não

Durante anos, expansão de canais e aumento de faturamento foram tratados como sinais automáticos de sucesso. Hoje, os profissionais responsáveis pelo crescimento precisam validar modelos com mais disciplina e proteger margem antes de acelerar.

Por muito tempo, crescer no varejo de moda significava ampliar presença. Mais lojas, mais canais, mais distribuição, mais receita. A velocidade desse movimento frequentemente era interpretada como prova de força empresarial.

Em muitos casos, crescimento virou um objetivo isolado.

O problema é que expansão costuma amplificar rapidamente fragilidades que já existiam no negócio. Estoques mal calibrados ficam maiores, canais passam a competir entre si e estruturas pouco testadas começam a consumir caixa em ritmo acelerado. O que parecia escala muitas vezes era apenas um problema maior e mais caro.

Lucas Franzato, CEO do Grupo Morena Rosa, construiu uma visão bastante pragmática sobre esse tema ao longo da sua trajetória. Para ele, o setor ainda confunde crescimento com resultado de forma recorrente.

“Crescer sem lucratividade não é crescer, é adiar um problema.”

A frase sintetiza uma disciplina que ajudou o grupo a atravessar diferentes ciclos do varejo brasileiro sem depender de movimentos impulsivos de expansão.

O ERRO COMEÇA ANTES DA LIQUIDAÇÃO

Quando o mercado discute margem, normalmente o problema já apareceu. O produto encalhou. A remarcação começou. O estoque aumentou.

Na visão de Lucas, boa parte dessa deterioração nasce muito antes, no momento em que produto, profundidade de compra e leitura de demanda são mal executados.

“A maior oportunidade de ganho de margem no varejo de moda está no produto que não deveria ter sido produzido.”

O raciocínio desloca a discussão para um ponto menos visível do negócio. Em vez de reagir ao excesso de estoque, o grupo busca reduzir erros ainda na origem, acompanhando de forma cada vez mais próxima indicadores como sell-out, giro de coleção e performance por canal.

Como ele resume, a venda não termina no momento em que o produto sai do grupo para o multimarca.

“A venda só termina quando o multimarca vende na ponta.”

Esse nível de acompanhamento permite corrigir rota com mais velocidade e reduz a necessidade de decisões caras mais adiante.



LUCAS FRANZATO
CEO do Grupo Morena Rosa

**“A maior oportunidade de
ganho de margem no varejo
de moda está no produto que
não deveria ter sido produzido.”**

ESCALAR CANAIS EXIGE MAIS SOFISTICAÇÃO

Crescimento multicanal também se tornou mais complexo.

Expandir distribuição parece simples quando analisado apenas pelo potencial de receita. O problema aparece quando marcas começam a competir entre si, canais se sobrepõem e estruturas operacionais crescem de forma desordenada.

Em um grupo com marcas como Morena Rosa, Maria Valentina, Zinco e Lódice, preservar clareza estratégica se tornou parte central da expansão.

“O principal desafio é garantir que cada marca tenha seu papel e sua identidade distintos.”

A resposta encontrada foi centralizar estruturas que ganham eficiência em escala — como tecnologia, logística e operações administrativas — enquanto preserva autonomia nas áreas que sustentam diferenciação real de marca.

Produto, identidade e comunicação permanecem menos padronizados.

Escala, nesse caso, não significa homogeneização.

CRESCER MAIS DEVAGAR PODE GERAR RESULTADOS MELHORES

Durante muitos anos, velocidade foi tratada como virtude absoluta no varejo.

Lucas enxerga esse movimento com bastante cautela.

“Um erro comum no varejo é escalar antes de validar o modelo.”

O problema é que expansão prematura multiplica erros operacionais.

“Crescer sem lucratividade não é crescer, é adiar um problema.”

“Abrir 100 lojas com o modelo errado gera 100 problemas.”

Essa lógica ajuda a explicar por que novos formatos, canais e categorias costumam passar por ciclos de teste antes de ganhar escala maior dentro do grupo.

Menos impulso. Mais validação.

DESEJO CONTINUA MAIS RENTÁVEL DO QUE DESCONTO

Enquanto parte do mercado passou a depender de promoções recorrentes para sustentar crescimento, o grupo segue uma lógica diferente.

“O Grupo Morena Rosa prefere investir em desejo, fazer a consumidora querer a peça antes de ver o preço.”

A estratégia exige mais precisão comercial, controle de canais e disciplina para recusar decisões fáceis de curto prazo.

“Dizer não para vendas fáceis de curto prazo é difícil, mas essencial.”

Em um setor que durante anos premiou velocidade acima de qualquer outra variável, talvez a mudança mais importante seja justamente essa: os profissionais mais preparados para crescer hoje são, muitas vezes, aqueles que sabem exatamente quando não acelerar.

“Consistência e coerência vencem.”

CFO virou peça central no crescimento da moda

Durante anos, crescimento foi tratado como responsabilidade exclusiva das áreas comerciais. Hoje, executivos financeiros participam diretamente de decisões sobre produto, estoque, pricing e expansão.

Durante muito tempo, a área financeira ocupou um papel relativamente previsível dentro de muitas empresas de moda. Controlar orçamento, acompanhar resultados e responder aos impactos das decisões tomadas por outras áreas fazia parte da lógica. Crescimento costumava ser uma discussão liderada por comercial, produto e expansão, enquanto finanças entrava posteriormente para organizar os efeitos desse movimento.

Esse desenho se tornou progressivamente mais frágil à medida que o setor passou a operar em um ambiente menos tolerante a erro. Margens mais pressionadas, custo de capital elevado, aumento das despesas comerciais e uma operação cada vez mais complexa fizeram com que decisões aparentemente comerciais passassem a gerar impactos financeiros muito mais rápidos — e, muitas vezes, mais difíceis de corrigir.

Em muitos negócios, o CFO deixou de operar como uma função reativa.

Daniele Voloxki acompanha essa transformação de forma bastante direta na Lafort, que opera simultaneamente varejo e atacado. Para ela, o mercado abandonou gradualmente uma lógica em que crescimento isolado era suficiente para sustentar narrativas de sucesso.

“Sem dúvida houve uma mudança clara de paradigma. O crescimento a qualquer custo perdeu espaço para um modelo onde qualidade de receita e geração de caixa são centrais.”

A mudança alterou também o critério de tomada de decisão dentro das empresas. Expansão deixou de ser apenas uma discussão sobre volume e passou a exigir retorno real.

“Cada real investido precisa gerar valor econômico.”

CRESCER EM MÚLTIPLOS CANAIS FICOU MAIS COMPLEXO

Operações que combinam varejo e atacado convivem com níveis adicionais de complexidade porque cada canal responde a dinâmicas bastante diferentes. Enquanto o varejo reage de forma mais imediata ao comportamento de consumo e sensibilidade de preço, o atacado exige planejamento mais longo, previsibilidade de produção e disciplina comercial muito maior.

Quando esse equilíbrio falha, os impactos rapidamente se espalham pela operação.

Na Lafort, isso fez com que decisões financeiras se aproximassem cada vez mais das áreas de produto e comercial, em uma tentativa de reduzir erros antes que eles ganhem escala.



DANIELE VOLOXKI
CFO Lafort

“No fim, crescer com consistência no setor de moda é menos sobre velocidade e mais sobre precisão.”

“Como CFO, é essencial garantir que o crescimento esteja ancorado em pedidos firmes e não em expectativa.”

“A pressão de margem exige uma gestão muito mais granular e integrada entre canais.”

Isso significa acompanhar com mais rigor precificação por canal, custos industriais e planejamento de coleção, mas também aproximar áreas que historicamente operavam de forma mais isolada.

“Além disso, o CFO passa a atuar muito próximo das áreas comerciais e de produto, garantindo que decisões criativas estejam alinhadas à rentabilidade esperada.”

ESTOQUE E CAPITAL DE GIRO DEIXARAM DE SER TEMAS INVISÍVEIS

Boa parte das empresas ainda associa crescimento apenas ao aumento de faturamento. O problema é que crescimento mal planejado costuma gerar pressão justamente nas áreas menos visíveis do negócio: estoque excessivo, produção desalinhada, necessidade maior de capital de giro e pressão sobre caixa.

Em operações de atacado, essa equação se torna ainda mais delicada porque existe um intervalo relevante entre produção, entrega e recebimento.

“Como CFO, é essencial garantir que o crescimento esteja ancorado em pedidos firmes e não em expectativa.”

Durante muitos anos, empresas cresceram sustentadas por projeções excessivamente otimistas. Hoje, esse tipo de erro costuma aparecer muito mais rápido na operação — seja em forma de excesso de estoque, pressão sobre caixa ou necessidade adicional de capital.

“Crescer desalinhado do planejamento normalmente resulta em excesso de estoque ou necessidade de capital adicional.”

PROMOÇÃO CORRIGE ERROS. E CRIA NOVOS PROBLEMAS

Promoções agressivas continuam sendo um dos atalhos mais utilizados por empresas que precisam acelerar vendas rapidamente. O problema é que, muitas vezes, elas apenas corrigem erros anteriores enquanto criam fragilidades ainda maiores no médio prazo.

“Muitas empresas cresceram apoiadas em excesso de promoção ou expansão acelerada.”

A deterioração costuma acontecer em múltiplas camadas: compressão de margem bruta, dependência crescente de liquidações e aumento do ciclo de caixa. Existe ainda um efeito menos imediato, mas igualmente relevante: a erosão do poder de precificação.

“O cliente passa a esperar desconto, o que reduz o poder de precificação no longo prazo.”

Para marcas posicionadas em segmentos mais premium, esse impacto pode ser ainda mais profundo.

O CFO DEIXOU DE OLHAR APENAS PARA NÚMEROS

A própria função financeira mudou de escopo. O CFO deixou de operar apenas como guardião de orçamento e passou a funcionar como integrador de decisões cada vez mais complexas dentro da empresa.

Dados de produto, comportamento de cliente, giro de estoque e performance comercial passaram a influenciar diretamente a gestão financeira.

“Hoje, essas áreas são absolutamente centrais.”

Na visão de Daniele Voloxki, o papel financeiro se tornou menos operacional e muito mais estratégico justamente porque precisa conectar áreas que historicamente trabalhavam de forma separada.

“Hoje, o CFO atua cada vez mais como um integrador de informação, conectando finanças, comercial e produto.”

Em um setor que durante muito tempo confundiu velocidade com crescimento saudável, uma das mudanças mais silenciosas está justamente nessa nova função.

“No fim, crescer com consistência no setor de moda é menos sobre velocidade e mais sobre precisão.”

**“Cada real investido
precisa gerar valor
econômico.”**

**“O cliente passa a
esperar desconto,
o que reduz o poder
de precificação
no longo prazo.”**

Por que tantas marcas escalam fragilidades

Ao acompanhar empresas em diferentes estágios de crescimento, Marília Carvalhinha observa um padrão recorrente: marcas que aumentam faturamento sem construir estrutura financeira, operacional e estratégica suficiente para sustentar expansão.

Durante boa parte da última década, crescimento acelerado se tornou uma narrativa aspiracional para empresas de diferentes setores — e a moda não ficou de fora desse movimento. A lógica das startups, sustentada por rodadas de investimento, consolidação de mercado e valorização acelerada, acabou influenciando também marcas tradicionais e empresas autorais que passaram a enxergar expansão rápida como sinônimo de sucesso empresarial.

Em alguns casos, o objetivo deixou de ser construir empresas estruturalmente saudáveis e passou a ser crescer rápido o suficiente para se tornar um ativo atraente para investidores, grupos maiores ou movimentos de aquisição.

Marília Carvalhinha acompanhou esse movimento de perto ao longo dos últimos anos e viu como boa parte dessas narrativas encontrou limites bastante concretos.

Casos como Restoque e Marisa — além de ciclos de consolidação que expuseram desafios complexos de integração — ajudaram a revelar uma fragilidade recorrente: crescimento sem integração financeira, operacional e estratégica suficiente pode destruir valor na mesma velocidade em que ele é criado.

“Crescer deixou de ser, por si só, uma boa notícia.”

O mercado passou a valorizar algo que durante muitos anos recebeu menos atenção: previsibilidade, margem e geração de caixa.

O PROBLEMA NORMALMENTE COMEÇA ANTES DO CAIXA

Quando empresas enfrentam crises financeiras, o diagnóstico costuma se concentrar no caixa.

Na visão de Marília, esse erro normalmente começa muito antes.

Grande parte das fragilidades nasce ainda na modelagem do próprio negócio — especialmente na relação entre posicionamento e precificação.

“Apesar de ser um binômio mercadológico, está profundamente relacionado com a possibilidade do negócio de ser rentável.”

O problema aparece quando marcas constroem posicionamentos que não sustentam a estrutura financeira necessária para crescer de forma saudável.

Em outros casos, o erro está no planejamento comercial e operacional: calendário mal desenhado, abastecimento desorganizado e decisões pouco precisas sobre volume de estoque.

Esses problemas raramente aparecem de forma isolada.

Eles costumam se acumular até comprometer rentabilidade e capacidade de reação.



MARÍLIA CARVALHINHA
Consultora estratégica e financeira

“O empreendedor não vê o dinheiro saindo, mas deixa de ganhar nas peças de maior giro e maior margem.”

O ESTOQUE É ONDE O DINHEIRO DESAPARECE

Poucas áreas revelam com tanta clareza os erros de crescimento quanto o estoque.

Quando sobra demais, ele retém caixa e pressiona liquidações. Quando falta, a empresa deixa de capturar receita justamente nos produtos de maior giro e margem.

“O empreendedor não vê o dinheiro saindo, mas deixa de ganhar nas peças de maior giro e maior margem.”

Para Marília, muitas empresas ainda operam sem compreender adequadamente a relação entre lucro, estoque e caixa.

“O resultado é uma empresa que não entende por que o caixa some mesmo quando vende bem.”

Essa é uma das distorções mais comuns do setor: negócios que aumentam faturamento enquanto perdem capacidade financeira de sustentar a própria operação.

GOVERNANÇA DEIXOU DE SER TEMA PARA EMPRESAS GRANDES

Durante muito tempo, governança foi tratada como um tema restrito a grandes grupos ou empresas já altamente estruturadas.

Na prática, a ausência dela costuma aparecer muito antes.

Marília observa empresas tentando estruturar conselhos sem sequer possuir demonstrativos financeiros confiáveis ou clareza mínima sobre responsabilidades internas.

“Não dá para ter governança sem essa base mínima de informação confiável.”

Antes de sofisticar estruturas, muitas empresas ainda precisam resolver fundamentos básicos de gestão.

“Crescer deixou de ser, por si só, uma boa notícia.”

Papéis mal definidos entre sócios, gestores e operação continuam sendo uma fragilidade recorrente em empresas de moda.

CRESCIMENTO SAUDÁVEL EXIGE MENOS ANSIEDADE

Existe ainda um componente menos técnico, mas igualmente importante: ansiedade.

Boa parte das empresas cresce reagindo ao mercado, replicando movimentos de concorrentes ou acelerando decisões antes de construir base suficiente.

Marília enxerga esse comportamento com frequência.

Empresas crescem quando o mercado empurra e retraem quando o caixa aperta, sem compreender exatamente o que gerou cada movimento.

Negócios mais consistentes costumam operar de forma diferente.

Eles conhecem sua estrutura de custos, planejam abastecimento com disciplina e não confundem oportunidades de curto prazo com estratégia de longo prazo.

Ao resumir o principal conselho que costuma dar para executivos e empreendedores, Marília volta a um ponto que atravessa toda a entrevista: flexibilidade continua sendo importante, mas imprevisto deixou de ser estratégia.

“Adaptação sem base sólida é só reatividade.”

5 sinais de que o crescimento da moda mudou



1 O MERCADO FICOU MENOS TOLERANTE A CRESCIMENTO SEM LUCRO

Receita isolada perdeu força como principal indicador de sucesso.

2 EXPANSÃO ACELERADA FICOU MAIS ARRISCADA

Abrir canais, lojas e operações sem validação prévia passou a custar mais caro.

3 O ESTOQUE VIROU UM DOS MAIORES INDICADORES DE EFICIÊNCIA

Excesso e ruptura passaram a expor erros estruturais rapidamente.

4 FINANÇAS DEIXOU DE OPERAR NO *BACKOFFICE*

CFOs passaram a influenciar decisões de produto, *pricing* e expansão.

5 GOVERNANÇA CHEGOU MAIS CEDO

Estrutura, processos e clareza de papéis deixaram de ser temas exclusivos de grandes empresas.

**O PRÓXIMO CICLO DO VAREJO DE MODA CONTINUARÁ
PREMIANDO CRESCIMENTO. MAS APENAS PARA EMPRESAS
CAPAZES DE SUSTENTAR ESCALA COM MUITO MENOS
FRAGILIDADE ESTRUTURAL**

O MERCADO PAROU DE PREMIAR CRESCIMENTO FRÁGIL

O novo crescimento da moda exige um tipo de operador que o setor historicamente formou pouco.

Durante muitos anos, boa parte das empresas conseguiu crescer apoiada em especializações isoladas. Havia líderes extremamente fortes em produto, outros em expansão comercial, outros em branding e outros em performance de vendas. Em um ambiente mais permissivo, essas competências individuais muitas vezes eram suficientes para sustentar ciclos relevantes de crescimento.

Esse equilíbrio ficou mais difícil.

À medida que margem ficou mais pressionada, capital mais caro e o consumidor mais imprevisível, decisões antes tratadas como independentes passaram a gerar impactos muito mais rápidos sobre toda a operação. Um erro de produto afeta estoque. Um erro de expansão pressiona caixa. Um erro de pricing deteriora margem. Uma decisão comercial equivocada pode comprometer posicionamento de marca.

O crescimento saudável se tornou significativamente mais interdependente.

Ao longo desta edição de FM Leaders, diferentes profissionais descreveram exatamente essa transformação por perspectivas complementares.

Lucas Franzato mostrou como líderes de expansão passaram a operar com muito mais disciplina comercial e validação antes de escalar.

Daniele Voloxki mostrou como executivos financeiros deixaram de atuar apenas no controle de números e passaram a influenciar diretamente decisões de produto, pricing e capital de giro.

Marilia Carvalhinha expôs como muitas empresas ainda tentam crescer antes de construir estrutura mínima de governança, planejamento e gestão.

Juntas, essas conversas revelam uma mudança silenciosa no setor.

O crescimento ficou menos intuitivo.

Ele exige domínio sobre estoque, margem, capital de giro, produtividade de canais, planejamento comercial e governança operacional. Exige integração entre áreas que historicamente operavam de forma isolada. E exige, principalmente, uma habilidade que o varejo nem sempre valorizou: desacelerar decisões erradas antes que elas ganhem escala.

Durante muito tempo, o mercado premiou quem crescia mais rápido.

O próximo ciclo tende a valorizar quem cresce com mais consistência.

Crescer continua sendo ambição legítima.

Mas empresas que dependem de descontos recorrentes, expansão impulsiva, excesso de estoque e capital constante para corrigir ineficiências operacionais tendem a encontrar um ambiente cada vez menos tolerante.

Em um setor historicamente seduzido pela velocidade, a vantagem competitiva mais subestimada agora pode ser simplesmente construir empresas preparadas para durar.

A NOVA EQUAÇÃO DO CRESCIMENTO NA MODA

Durante anos, o setor premiou expansão acelerada. Hoje, crescer exige equilíbrio entre margem, estoque, caixa e disciplina operacional.



RECEITA ↔ RENTABILIDADE

Crescer faturamento sem transformar volume em fragilidade financeira.



ESTOQUE ↔ GIRO

Evitar excesso de produto sem perder vendas. Equilíbrio é a nova eficiência.



CAIXA ↔ CRESCIMENTO

Expandir sem sufocar o caixa. Liquidez é o que sustenta estratégia, execução e futuro.



PREÇO ↔ VALOR

Marcas que constroem percepção de valor competitivo protegem margem e relevância.



CANAIS ↔ PROPÓSITO

Mais canais não significa mais crescimento. Significa mais complexidade.



DADOS ↔ DECISÃO

Informação confiável transforma intuição em estratégia e reduz risco de execução.



OPERAÇÃO ↔ DISCIPLINA

Processos, cadência e execução consistente são o que tornam o crescimento sustentável.



ESCALA ↔ CONTROLE

Crescer com autonomia financeira e governança é o que garante longevidade.

“

O novo crescimento da moda não premia apenas velocidade. Ele exige operadores capazes de expandir negócios sem perder controle.

As vozes dessa edição



Executivos de expansão, finanças e estratégia que ajudam a explicar como o crescimento da moda está mudando no Brasil



DANIELE VOLOXKI

CFO
Lafort



LUCAS FRANZATO

CEO
Grupo Morena Rosa



**MARILIA
CARVALHINHA**

Consultora estratégica
e financeira



Série editorial da Fashion Meeting

2026

[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

[WhatsApp](#)