

A photograph of a fashion show runway. Models are walking from left to right. The foreground shows the lower legs and feet of several models wearing various styles of shoes, including blue suede pumps and tan high-heeled sandals. The runway is a light-colored, possibly white or light grey, surface. The background is a warm, orange-toned light, suggesting a stage or runway setting. A large, white, geometric graphic element, consisting of several overlapping lines forming a complex shape, is overlaid on the left side of the image, partially obscuring the models and the text.

Na Estante da Moda 2

**Luciana da Silva Bertoso
(Organizadora)**

Atena
Editora
Ano 2019

Luciana da Silva Bertoso
(Organizadora)

Na Estante da Moda 2

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora

Editora Executiva: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Lorena Prestes
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof^a Dr^a Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof.^a Dr.^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof.^a Dr.^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof.^a Dr.^a Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof.^a Dr.^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof.^a Dr.^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof.^a Dr.^a Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof.^a Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof.^a Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
N144	Na estante da moda 2 [recurso eletrônico] / Organizadora Luciana da Silva Bertoso. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Na Estante da Moda; v. 2) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: World Wide Web. Inclui bibliografia ISBN 978-857247-336-1 DOI 10.22533/at.ed.361192109 1. Moda – Pesquisa – Brasil. 2. Moda – Estilo. 3. Vestuário. I. Bertoso, Luciana da Silva. II. Série. CDD 746.9209
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

LE LIS BLANC E A EXPANSÃO DO UNIVERSO FEMININO: CAMINHO PARA A GESTÃO DE UMA MARCA DE LUXO

Carolina Oliveira Vinhas Santos

Universidade Católica de São Paulo, do Porto e
de Luanda
Porto, Portugal

Clotilde Pérez

Ciências da Comunicação pela ECA – USP.
São Paulo, Brasil

RESUMO: O presente estudo de caso descreve a caminhada de sucesso da marca *Le Lis Blanc*, dando enfoque à estratégia seguida pelo grupo *Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.*, entre 2007 e 2015. Assim, contempla o posicionamento da marca *Le Lis Blanc*, que integra uma das principais empresas varejistas do setor de vestuário, acessórios de moda e cosméticos de alto padrão no Brasil, configurando-se dentro do mercado de luxo.

A evolução da marca tem sido possível graças à estratégia da *Restoque* no crescimento da marca própria, e à conquista do universo familiar da mulher *Le Lis Blanc*, *expandido sua atuação ao contexto feminino mais amplo*. Deste modo, a *Companhia* empreendeu a estratégia de aquisição e introdução de diversas marcas consolidadas, com o intuito de responder às necessidades e aspirações de consumo da família da mulher *Le Lis Blanc*, não se restringindo ao universo da moda, no sentido restrito de vestimenta.

O presente estudo de caso visa apresentar e problematizar os caminhos possíveis diante dos desafios de crescimento sempre presentes em contextos de êxito. Como crescer? Qual melhor caminho a seguir? Aqui estão postulados os aprendizados a partir da decisão de crescimento por meio da estratégia dupla de fortalecimento da marca e da aquisição de outras marcas complementares, mas que ampliavam o sentido e a interpretação do universo feminino.

PALAVRAS-CHAVE: Marca; Moda; *Le Lis Blanc*; Luxo; Posicionamento

ABSTRACT: This case study describes the road to success of the *Le Lis Blanc* brand, focussing on the strategy followed by the *Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.* group, also referred to as “Restoque” or “Companhia”, between 2007 and 2015. Consequently, we will consider the market placement of the *Le Lis Blanc* brand, which is an integral part of one of the major retail companies of high quality clothing, fashion accessories and cosmetics, operating in the luxury market, in Brazil.

The evolution of the brand has been possible thanks to the commitment of *Restoque* to the growth of its own brand, and to the conquest of the familiar world of the *Le Lis Blanc* woman. To this end *Companhia* has employed a strategy of acquisition and introduction of various brands, with the intention of satisfying the consumer

needs of the *Le Lis Blanc* female family, not limiting itself to the world of fashion. Thus, *Companhia* undertook the acquisition strategy and the introduction of several established brands, in order to meet the needs and the consumer aspirations of the *Le Lis Blanc* female family, not restricted to the world of fashion. This case study aims to present and discuss possible ways on the growth challenges always present in succeeding contexts. How to grow? What will be the better way forward? Here are postulates from the growth of decision through the dual strategy of strengthening the brand and the acquisition of other complementary brands, which expanded the meaning and interpretation of the feminine universe.

KEYWORDS: Brand; Fashion; *Le Lis Blanc*; Luxe; Placement.

1 | INTRODUÇÃO

Este estudo incide sobre a trajetória de sucesso de crescimento da marca brasileira *Le Lis Blanc*, do grupo *Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.*, também designada por “*Restoque*” ou “*Companhia*”. A *Le Lis Blanc*, cuja a insígnia da marca é reconhecida é designada marca varejista de moda de luxo, uma vez que pertence a uma empresa que distribui roupas, acessórios e outros produtos de estilo de vida que são exclusivamente desenhados e/ou produzidos para o seu cliente. Além da marca ser percebida como detentora de *design* e qualidade distinto, o preço é significativamente superior ao praticado no mercado brasileiro e a coleção é vendida dentro de ambientes de varejo de prestígio (DOROTY, 2007) (Ver Anexo1).

No entanto, esta marca se enquadra no mercado do luxo intermediário, uma vez que é legitimada por sua qualidade, criatividade, originalidade, personalidade (RESTOQUE, 2015) (CASTÈREDE, 2005) (FERREIRINHA, 2011). A marca *Le Lis Blanc* destaca-se por priorizar a distinção, a sofisticação e o prestígio em comparação com os produtos de consumo corrente, no entanto, mantém-se como uma marca acessível em relação aos artigos de superluxo (FERREIRINHA, 2011). Conforme explica *Jean Castarède*: “*nele encontram-se objetos elegantes que vêm envoltos numa aura de bom gosto e refinamento, mas que estão mais para as derivações do luxo. É o que resulta da escolha deliberada de um artigo pelo qual se aceita pagar mais por causa da marca ou de alguma conotação valorizada*” (2005 p. 84).

Considerando que o posicionamento é a imagem da marca na mente do cliente,

“o produto certo no lugar correto pode ser a razão do sucesso de um posicionamento de mercado.” (COBRA, 2007 p. 122).

Percebe-se então como a marca *Le Lis Blanc*, cujo nome define uma flor, consegue transmitir toda a sua feminilidade por meio da produção de uma moda feminina diferenciada para a mulher moderna, romântica, dinâmica e sintonizada com o mundo e, que procura estilo na “hora de se vestir”. Esta marca apresenta um *mix* variado de produtos que vai desde um estilo mais casual, passando para o clássico até à moda noite, atendendo sempre a mulheres de diversas faixas etárias. Para além

disso, a coleção é sempre desenvolvida segundo as últimas tendências da moda, muito bem adaptadas ao gosto, estilo e, principalmente ao corpo da mulher brasileira (RESTOQUE, 2015).

O estudo de caso em questão enfatiza a eficaz estratégia e rapidez com que esta marca ingressou no mercado, no que respeita às soluções delineadas e realizadas para atender ao universo de necessidades de consumo apresentadas pelo perfil da mulher *Le Lis Blanc*: mulheres com alto poder aquisitivo, dos públicos A, em que a renda familiar é superior a R\$ 10.200 (FURTADO, D., 2012) e AB (FURTADO, D., 2012), com idades compreendidas entre os 20 e os 55 anos de idade, que procuram produtos elegantes e femininos e que acompanham as tendências internacionais (BISNETO, 2012) (INTERNET SECURITIES, Inc., 2012) (PERSIANI, 2008).

Como resultado da decisão de ampliar o seu domínio de atuação e o seu público-alvo, esta marca estabilizou o seu ciclo de vida por meio da aposta no seu crescimento por via da criação e aquisição de outras marcas de renome no setor da moda. Refletindo-se assim, no amadurecimento da marca *Le Lis Blanc* no mercado de varejo premium brasileiro, em consonância com a sua filosofia de criação e de gestão da marca.

Logo, a *Restoque* traçou o seu caminho a partir da segmentação do mercado e definiu alvos, para os quais estruturou o posicionamento e os integrou entre ações de mix de *marketing*: produtos e serviços, preços, distribuição e comunicação. De referir que a comunicação é seletiva, daí a necessidade da constante sintonia entre a marca e o público-alvo, através de ações de fidelização, focando a importância do consumidor como principal divulgador da marca *Le Lis Blanc* (RESTOQUE, 2015).

2 | ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

A *Restoque Comércio de Roupas Ltda* foi fundada em 1982, por Waltraut Irene Plebst Guida e Rahyja Calixto Afrange duas renomadas profissionais do mercado de moda brasileiro, com uma vasta experiência acumulada de 34 anos (RESTOQUE, 2015). No dia 19 de Abril de 1984 foi constituída a *Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.* (“*Companhia*”), com sede na cidade de São Paulo. É uma empresa de capital aberto listada na *BM&FBOVESPA S.A* – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros sob o código de negociação LLIS3, desde 2007 (RESTOQUE, 2015).

Após 6 anos, em 1988, foi criada a marca *Le Lis Blanc*, em que *Waltraut Guida* ficou responsável pelo design e desenvolvimento de produtos, e *Rahyja Afrange*, pela área comercial, com o objetivo de desenvolver um negócio de moda feminina direcionada ao público de alto padrão aquisitivo.

O perfil do cliente *Restoque* estava centrado só na mulher com alto padrão aquisitivo, de diferentes faixas etárias, que procuram produtos elegantes e femininos, inspirados nas últimas tendências internacionais (RESTOQUE, 2015).

Assim foi inaugurada nesse ano, Shopping *Iguatemi* - centro comercial de luxo tradicional -, na cidade de São Paulo, primeira loja *Le Lis Blanc* com a dimensão de 46 m². Cinco anos depois, em 1993, como fruto da boa aceitação dos produtos da marca, foram abertas três novas lojas em áreas nobres da cidade, expandindo a sua área total de vendas para 466 m². Em 1996 a *Restoque* abriu mais uma loja, que na época já era considerada como uma das principais lojas *premium* de moda feminina. Nesse mesmo ano o Sr. Alexandre Afrange, irmão de Rahyja, integrou a administração da *Companhia*, para dar resposta para fazer face à crescente necessidade de capacidade administrativa. Em 2015 era o Diretor e Presidente da empresa.

A partir de 1997, a *Le Lis Blanc* começou a expandir sua rede de lojas para outros Estados do Brasil, tendo inaugurado a sua sexta loja na cidade de Curitiba, no Estado do Paraná. O sucesso da loja de Curitiba fortaleceu a aceitação da marca *Le Lis Blanc* e incentivou a sua expansão e do negócio da *Companhia* para outros Estados. Então a empresa considerou a possibilidade de integrar a estratégia de lojas licenciadas, no seu projeto de expansão nacional, mas sempre mantendo o mesmo requinte da experiência de compra em suas lojas. Desse modo, em 1998 teve lugar o primeiro contrato de licenciamento da *Le Lis Blanc*, em Fortaleza, no estado do Ceará.

Em 2002, a *Le Lis Blanc* começa a ser comercializada em lojas varejistas multimarcas, localizadas em cidades que apresentam população com alto poder aquisitivo.

O ano seguinte, 2003 foi marcado pelo lançamento da revista *Le Lis Blanc*, cujo o nome escolhido foi o mesmo da marca. Deste modo, este editorial surgiu com o objetivo de consolidar a marca, reforçar a fidelidade de seus clientes e transmitir ao seu público-alvo as tendências de moda e de estilo de vida associadas à marca *Le Lis Blanc*. Esta revista tem cinco edições anuais, sob a responsabilidade da *Literart* e é distribuída através de *mailing* selecionado e disponibilizada gratuitamente nas lojas. Deste modo, a publicação da revista funciona como uma vitrine, ou seja mais um canal de comunicação do universo da marca *Le Lis Blanc* (PERSIANI, 2008) (LITERART Editora, 2012).

Após dois anos, no ano de 2005 foi criado o segmento *Le Lis Blanc Casa* inserido no portfólio *premium* de produtos da marca *Le Lis Blanc*, de forma a diversificar a linha de produtos da *Companhia* e ampliar o conceito *premium* da marca (RESTOQUE, 2015).

O ano de 2007 foi marcado pelo forte crescimento de vendas e por um conjunto de eventos que deram início à nova fase de expansão da *Companhia*. Em Julho ocorreu a aquisição de participação do capital pela *Artésia Gestão de Recursos*, um fundo de investimentos em *private equity* multisetorial. Alinhada com esta mudança na estrutura acionária, a *Companhia* iniciou nesse mesmo ano, um plano de crescimento principalmente marcado pelo aumento da base de lojas próprias da marca *Le Lis Blanc* através da inauguração de novas lojas próprias e de conversões de lojas licenciadas para lojas próprias. Assim, no final desse ano, a marca *Le Lis Blanc* era comercializada em 11 lojas próprias, 20 lojas licenciadas e venda através do canal atacado para as

clientes multimarcas (RESTOQUE, 2015).

Um ano depois, em 2008, a *Companhia* adquiriu a marca *Bo.Bô*, que tinha sido criada em 2006 pelas estilistas *Flávia Viacava e Carla Di Palma*, que também integraram a equipe de criação. Esta marca é, direccionada para mulheres jovens, de alto poder aquisitivo e que têm estilo próprio, independente de tendências. No momento da aquisição, a marca possuía apenas 1 loja, além de operações de atacado. No entanto, o objectivo da *Restoque* foi expandir a base de lojas desta marca, levando esse novo conceito para o mercado nacional e aproveitando as sinergias nas operações de retaguarda da *Companhia*, com a finalidade de manter o forte ritmo de crescimento do grupo, replicando a estratégia de crescimento orgânico implantada nesse mesmo ano na marca *Le Lis Blanc* (RESTOQUE, 2015).

Em consequência do cenário económico incerto de 2009, fruto da crise internacional, a *Restoque* decidiu desacelerar o ritmo de crescimento. Desta forma, inaugurou 4 lojas próprias *Le Lis Blanc*, sendo 3 novas e 1 expansão, e 4 novas lojas próprias *Bo Bô*. Ainda em 2009 teve início uma reestruturação que reduziu o número de lojas terceirizadas e triplicou o número de lojas próprias (SCHELLER, 2012).

O ano de 2010 foi assinalado pela retomada do plano de expansão, com a abertura de 13 lojas próprias da marca *Le Lis Blanc* (sendo 10 novas lojas próprias, 1 conversão de loja licenciada e 2 expansões de lojas existentes) e 6 novas lojas próprias da marca *Bo Bô*. Além disso foi implementado um novo canal de vendas, com a inauguração de 2 lojas *Outlet* da marca *Le Lis Blanc Deux*. A *Companhia* encerrou o ano com 47 lojas próprias, 4 licenciadas da marca *Le Lis Blanc* e 10 lojas próprias da marca *Bo.Bô* (RESTOQUE, 2015).

Seguindo os passos do ano anterior, em 2011 a *Companhia* inaugurou 30 lojas próprias da marca *Le Lis Blanc*, das quais 23 foram novas, 4 conversões de lojas licenciadas e 3 expansões de lojas existentes. No segundo semestre, em Julho foi adquirida a empresa *Foose Cool Jeans Ltda.*, detentora da marca *premium* de jeans “*John John Denim*”. Com esta aquisição, a *Companhia* passou a integrar uma nova marca ao seu portfólio e a operar no setor de vestuário e acessórios de *jeanswear unisex*, atingindo um público-alvo de uma faixa etária complementa, além de incluir o público masculino. Deste modo, o ano encerrou e a *Restoque* contava com 74 lojas próprias da marca *Le Lis Blanc* e 30 lojas próprias da marca *Bo.Bô* (RESTOQUE, 2015).

O primeiro semestre de 2012 foi marcado pela continuidade da estratégia de crescimento orgânico, iniciando assim com sucesso a operação de varejo de 3 novos conceitos:

- *John John* - marca de *jeans* com foco no público jovem;
- *Le Lis Beauté* - extensão da marca *Le Lis Blanc* para o segmento de cosméticos e produtos de beleza;
- *Noir, Le Lis* - extensão da marca *Le Lis Blanc* para o público masculino.

Ainda em Julho do mesmo ano, o grupo adquiriu a marca “*Rosa Chá*”, da

empresa *Marisol*, com o objetivo de ao iniciar a operação de varejo sob o nome da marca abranger as linhas de produtos de *beachwear* e *fitnesswear* (RESTOQUE, 2015). Assim, a base total de lojas cresceu de 104 lojas próprias ao final de 2011 para 203 (sendo 92 lojas próprias da marca *Le Lis Blanc Deux*, 43 da marca *Bo.Bô*, 29 da marca *Noir, Le Lis*, 36 da marca *John John* e 3 da marca *Le Lis Blanc Beauté*) em 28 de Novembro de 2012, aumentando sua área de vendas das lojas próprias em 73%, relativamente a 2011 (RESTOQUE, 2015) (Ver Anexo 7).

Já no primeiro trimestre de 2013 a *Restoque* inaugurou 29 lojas próprias *Noir, Le Lis*, 36 lojas próprias *John John*, 13 lojas próprias *Bo.Bô*, 18 lojas próprias *Le Lis Blanc* e 3 lojas próprias *Le Lis Blanc Beauté* (RESTOQUE, 2015) (Ver Anexo 7).

Dois anos mais tarde, já em 2014 a marca *Rosa Chá* foi relançada no mercado pelo grupo. Além disso houve incorporação de ações da *Dudalina*, que se tornou sua subsidiária integral. Assim a *Companhia* agregou ao seu portfólio uma das mais reconhecidas marca de camisas do mercado brasileiro, além das marcas *Individual* e *Base*, passando a deter também 72 lojas próprias das marcas da *Dudalina*, com foco nos públicos masculino e feminino, e mais de 4,4 mil clientes multimarcas distribuídos em todas as regiões do Brasil.

Em 2015 a *Companhia* tinha como objetivos principais: *a fabricação terceirizada, o comércio, o desenvolvimento, a importação e a exportação de roupas e acessórios do vestuário e a comercialização de artigos de cama, mesa, banho e objetos de decoração com elevados padrões de qualidade* (de acordo com (RESTOQUE, 2015)). No entanto alargou o seu público, e os seus clientes são *homens e mulheres com alto poder aquisitivo, de diferentes faixas etárias, que procuram produtos elegantes e sofisticados, inspirados nas últimas tendências internacionais* (de acordo com (RESTOQUE, 2015)).

O seu portfólio de marcas era constituído pela *Le Lis Blanc Deux* (*Le Lis Aroma, Le Lis Beauté, Le Lis Casa, Le Lis Feminino* e *Le Lis Petit*), *Noir, Le Lis, Bo.Bô, John John, Dudalina, Individual, Base* e *Rosa Chá*.



Imagem 1: Portfólio Atual de Marcas do Grupo Restoque S.A. (RESTOQUE, 2015)

Com mais de 20 anos de atuação, a *Companhia* acredita que a *Le Lis Blanc*

tornou-se uma referência nacional em termos de sofisticação, estilo e qualidade., de acordo com (RESTOQUE, 2015)

3 | CARATERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA/ SETOR

O Brasil integra o grupo de países emergentes do *BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China* - (PURUSHOTHAMAN, et al., 2003), que detém aproximadamente um quinto do mercado do luxo mundial. Estima-se que até 2017 atingirá um terço. Assim, em apenas duas décadas o mercado do luxo no Brasil tem mais de 1 milhão de consumidores. Contudo, por ser um mercado jovem, ele está centralizado nas principais e mais ricas capitais do país (DINIZ, 2012)(Ver Anexo 5). Comparando com as demais economias do BRIC, o Brasil é o único que tem um mercado de luxo exclusivo, que pode ser comparado ao mesmo nível que os internacionais (MESSINA, B., 2013). Internamente, o mercado do luxo está concentrado em três cidades: São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília (Ver Anexo 5 e 6). Tendo em conta que São Paulo é a cidade mais rica e é para onde esse mercado converge, ainda assim, na cidade há espaço tanto para novos produtos de luxo, quanto para produtos mais acessíveis. No diz respeito ao Rio de Janeiro, como diz Diniz *o luxo deixou de ser apenas um comportamento para ser um negócio, desde que foi escolhida como cidade para sediar a Copa do Mundo e as Olimpíadas* (2012 p.123). Por sua vez, a capital do Brasil: Brasília é uma considerada uma cidade potencial para o mercado do luxo, uma vez que tem melhor renda *per capita* e qualidade de vida e começa a receber investimentos para mercado do luxo (DINIZ, 2012 p. 124). Contudo, a cidade São Paulo ainda continua sendo considerada a sede do mercado do luxo no Brasil, responsável por 70% do mercado do luxo interno. No entanto a nível mundial é considerada a quinta capital da moda, precedendo Paris, Londres, Nova York e Milão (DINIZ, 2012 p. 121) (Ver Anexo 5).

O setor varejista de vestuário no Brasil é um dos mais relevantes da economia brasileira. De acordo com as estimativas da Euromonitor, este segmento atingiu um volume de vendas R\$89 bilhões em 2013, representando 3,12% do PIB de serviços do Brasil no mesmo ano. Entre 2008 e 2013, o mercado de vestuário no Brasil apresentou crescimento de 10% ao ano, motivado principalmente pela combinação de diversos fatores como o aumento do emprego formal, do poder de compra da população e da disponibilidade de crédito para o consumo. Além disso, o potencial de consumo de vestuário das classes econômicas A1, A2 e B1 é de aproximadamente R\$31 bilhões, equivalente a 35% do mercado total de vestuário (RESTOQUE, 2015) (Ver Anexos 2, 3 e 4).

De referir que, as classes A (A renda familiar é superior a R\$ 10.200 (IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2013) e B (A renda familiar será entre R\$ 5.100 e R\$ 10.200 (FURTADO, D., 2012)) vão crescer a uma taxa anual de 12% até 2030 (VALOR ECONÔMICO, 2012). No entanto, durante o mesmo período para a classe C prevê-se

um crescimento 9% ao ano (VALOR ECONÔMICO, 2012). Tal crescimento pode ser fruto da combinação de diversas variáveis, entre os quais podemos destacar: o aumento dos salários reais e o aumento do emprego formal, o aumento da disponibilidade de crédito para o consumo e a recuperação da economia brasileira nos últimos anos. Adicionalmente, a crescente relevância e reconhecimento da mulher na economia brasileira foi um fator de destaque no crescimento do setor varejista (RESTOQUE, 2015).

O consumo de alta renda no Brasil está crescendo exponencialmente a uma taxa anual de 20%, em termos nominais. O aumento do número de shoppings center e a sofisticação do setor de varejo foram impulsionados pelo aumento da renda dos consumidores das classes alta, média-alta e média (RESTOQUE, 2015) (VALOR ECONÔMICO, 2012).

A queda da confiança do consumidor em relação à economia, inclusive entre os mais ricos, impacta diversos setores. Porém, o mercado de luxo ainda consegue manter, em 2015, sua constante evolução dos últimos anos. O crescimento real do setor no Brasil será de 4% em 2015, em relação a 2014, segundo estimativas da Euromonitor (BULL, 2015).

Para além disso, já em 2012 no Brasil, havia cerca de 165.000 milionários, 36 bilionários e um terço destes milionários com idade inferior a 35 anos de idade, segundo revista *Forbes*. (MESSINA, B., 2013)

Logo chegamos à vantagem patente do mercado de luxo no Brasil, pelo fato de este ser menos vulnerável a ciclos macroeconômicos, principalmente se comparado ao consumo da classe média, baseado na expansão do crédito. Embora a *Restoque* não seja diretamente impactada pela maior disponibilidade de crédito, pois seus produtos não são adquiridos através de financiamento. (VALOR ECONÔMICO, 2012)

“O segmento de Moda e Acessórios é a menina dos olhos do mercado do luxo no país.” (DINIZ, 2012 p. 65)

A valorização do real face ao dólar americano e o crescimento da cultura de compra parcelada impulsionaram o setor, contribuindo desta forma para que os brasileiros optassem pela compra no Brasil ao invés da compra no exterior, de acordo com (DINIZ, 2012 p. 65).

Estudo dos últimos cinco anos da *Goldman Sachs* revela que o mercado de luxo movimenta cerca de US \$7,5 bilhões anualmente e é composto por uma renda anual de US\$ 30 mil *per capita*, com previsão de alcançar 17% da população brasileira em 2050, comparativamente aos 7% de 2011. Isso traduzido em números representa 22 milhões de novos consumidores. Este segmento movimenta cerca de US\$7,5 bilhões por ano, com a perspectiva de crescimento acelerado pelo menos nos próximos 20 anos. (VALOR ECONÔMICO, 2012) Dado que, o luxo passou a ser entendido como uma recompensa, algo a que o consumidor tem direito, uma resposta às suas necessidades (LIPOVETSKY, et al., 2012). Contudo, há também uma modificação do consumo com uma maior procura de serviços e experiências em detrimento de bens materiais (Ver Anexo 8).

No entanto, segundo a pesquisa Ipsos e da consultoria americana de *marketing* e tendência, *Luxury Marketing Council* em 2008, 88% dos consumidores procuram qualidade superior quando compram uma marca de luxo. Ainda, de acordo com a pesquisa realizada pela *MCF Consultoria* e a *GFK Indicator* em 2008 o perfil do consumidor de luxo brasileiro é:

- 58% mulheres;
- 40% homens, calcula-se que 29% sejam gays;
- Idade entre os 26 e os 45 anos;
- 48% é casado;
- 66% não tem filhos;
- 91% tem o nível superior completo;
- Morador de São Paulo;
- Renda acima de R\$10 mil;
- Investimentos acima de R\$100 mil.

De acordo com (VASCONCELOS, et al., 2008) (HARTZ B., 2011)(MELO, 2009) (DINIZ, 2012 p. 75).

Cabe destacar que, segundo Diniz, *esse mercado é movimentado por dois gêneros de clientes: os tradicionais, de origem rica, e os emergentes, aqueles que ascenderam socialmente, que embora pertençam à mesma classe têm comportamento distintos. Os tradicionais, geralmente, buscam produtos mais exclusivos e personalizados; os emergentes, por sua vez, consomem os produtos de luxo como forma de ascenderem a essa classe* (2012 p.223).

Este cenário atrai cada vez mais marcas internacionais a entrarem no Brasil, acelerando a sua capacidade de rápida adaptação ao gosto dos consumidores brasileiros. Contudo, o segmento de lojas de vestuário de alto padrão no Brasil é caracterizado pela presença limitada de competidores internacionais e o domínio amplo dos concorrentes nacionais. Assim, a presença de concorrentes multinacionais no Brasil é restrita devido a uma série de barreiras de entrada (RESTOQUE, 2015).

No entanto, de acordo com o relatório gerado pela *La Clé* em Novembro de 2012, houve uma mudança de mentalidade por parte do consumidor de luxo brasileiro, uma vez que já não se verifica a preferência imediata só por marcas internacionais, sendo que compram tanto no Brasil, como em outros países (QUALIBEST, 2012) (MUNIZ, L., 2012).

Muniz refere que

“No Brasil sempre se acreditou que o consumidor de luxo ia ao exterior para comprar e, a partir da pesquisa, vimos que não, que essas mulheres compram no Brasil e, quando questionadas, se lembram primeiro das grifes nacionais como sinónimo de qualidade, depois das internacionais” (2012 p.2).

No Brasil investe-se cada vez mais na estratégia de comunicação através de ações de *marketing* pontuais e segundo Diniz (2012) estas representam cerca de 77 %

das ações de *marketing* das empresas.

4 | FATOS

Desde a criação da marca *Le Lis Blanc*, em 1988 Traudi Guida, uma das suas fundadoras se guiou por um dos conceitos de *Coco Chanel*: “*Olhe para a mulher no vestido. Se não houver nenhuma mulher, não haverá nenhum vestido.*”, esta citação traduz o conceito *Le Lis Blanc* e a preocupação que defendia, de que a roupa deve ser a expressão da identidade de seu público.

“*Sempre acreditei na minha tradução da moda que a mulher brasileira gostava. Corremos o mundo, pesquisamos tendências, mas adaptamos tudo às características, ao biótipo e à alegria tropical de nossas clientes*” (GUIDA, T., 1988 p. 1).

A *Le Lis Blanc* procura nesse sentido, desenvolver os seus produtos exclusivamente para a *mulher elegante, cosmopolita com essência nacional, sem folclore, conectada às tendências e, principalmente, cheia de personalidade* (RESTOQUE, 2015). Dessa forma, a marca transmite o conceito de sofisticação e feminilidade, para uma mulher de alto poder aquisitivo, focando a sua estratégia na qualidade das peças, adotando um controle extremamente rigoroso, além de utilizar exclusivamente matérias-primas nobres, como por exemplo a seda (PERSIANI, 2008). Logo, as marcas da *Restoque* estão associadas a produtos de alta qualidade. Ademais, a *Companhia* desenvolve uma ampla linha de produtos para diversas ocasiões, incluindo artigos de moda e cosméticos para uso no dia-a-dia, em ambiente de trabalho, atividades de lazer e festas (RESTOQUE, 2015).

Apesar de ainda não exportar os seus produtos, a *Restoque* já apresenta a preocupação em adaptar o produto, de acordo com a região em que distribui as suas coleções, embora utilize a modelagem de suas peças adaptadas só ao corpo brasileiro, (PERSIANI, 2008).

Isto posto explica as vantagens competitivas da *Restoque* (RESTOQUE, 2015) em relação à marca *Le Lis Blanc*. Esta marca é considerada líder no setor brasileiro de moda de alto padrão, pelo seu reconhecimento, pelo alto nível de fidelização dos seus clientes e pelo estilo vida que a marca repercutiu nos seus clientes - um estilo de vida desejado e sofisticado (RESTOQUE, 2015). Como marca é uma conexão simbólica construída com as pessoas (PEREZ, 2004), a *Le Lis Blanc* segue este preceito alinhando-se aos anseios de suas consumidoras, entendendo seus valores e aspirações identitárias. Materializa-se assim, em uma ampla gama de produtos à disposição e em constante atualização, permitindo às suas consumidoras a vivência de sua identidade com muita qualidade e sofisticação. Destarte, a marca *Le Lis Blanc* destaca-se, no universo das marcas que lideram o mercado do luxo varejista brasileiro, entre as quais a *Richards* e a *Animale*.

Valerá a pena ainda referir que a marca *Le Lis Blanc* foi a marca feminina mais

lembrada por mulheres com alto poder aquisitivo, do universo de 200 entrevistadas pela Qualibest em 2012 através da ferramenta de pesquisa La Clé, cerca de 35% citaram, espontaneamente a rede brasileira como top of mind em loja de roupa feminina. Portanto é possível verificar que apesar da avalanche de novas marcas, as grifes nacionais permanecem no pensamento das consumidoras de classe alta, como marcas de referência e estilo (QUALIBEST, 2012). De realçar, o fato das marcas nacionais não serem descartadas como sendo de qualidade inferior e, quando bem sucedidas são compradas com um sentimento de orgulho nacional (RESEARCH, 2009).

A organização e divisão das equipes de estilistas por marca e linha de produto da Companhia é a uma variável que a diferencia, uma vez que permite a criação e fabrico dos artigos de moda adequados, com a imagem de cada uma das marcas do seu portfólio. Para que tal seja possível, cada equipe reconhece e estuda as últimas tendências da moda internacional e rapidamente as adapta ao estilo de vida brasileiro moderno, conciliado com a imagem diferenciada projetada pela marca. Tendo em conta que, a Restoque focou-se em uma ampla faixa etária de homens e mulheres ao desenvolver os seus produtos para uma variedade de estilos e de ocasiões, o que a diferencia de outros varejistas brasileiros e internacionais (RESTOQUE, 2015). Esta idéia foi realçada pelo consultor de moda Edson D'Aguiano

"a Restoque faz moda sob a ótica da estratégia, e não somente do design" citado por (BAHIA MERCANTIL p. 4).

No que concerne à escolha da localização das suas lojas, a *Companhia* aposta em locais de alta visibilidade, incluindo *shopping centers* e ruas frequentadas pelo público-alvo e com um *layout* diferenciado das lojas, que juntamente com a apresentação atraente dos produtos, reforçam sua imagem como estilistas (RESTOQUE, 2015). A oferta de artigos de decoração de casa e de cosméticos nas lojas *Restoque*, bem como a criação de lojas exclusivas para estas linhas de produtos, trouxe mais entusiasmo e diferenciação à experiência de compra a proporcionar (RESTOQUE, 2015).

A *Restoque* desenvolve as suas operações de forma flexível e, em simultâneo procura preservar os níveis adequados de estoque e racionalizar as suas políticas de determinação de preços. As marcas apresentam constantemente novidades nas suas lojas e trocam as suas coleções ao longo de cada coleção (RESTOQUE, 2015).

A administração da *Restoque* é composta pelos sócios fundadores e por administradores profissionais, com a preocupação de unir o conhecimento do setor varejista brasileiro de artigos de alto padrão e a visão empresarial experiente de um processo ágil de tomada de decisão (RESTOQUE, 2015).

Relativamente aos concorrentes da marca *Le Lis Blanc*, constam marcas como a *Daslu*, *Farm*, *Forum*, *Maria Bonita*, *Espaço Fashion*, *Mixed*, *Zara* e *Cori* (PERSIANI, 2008) (COSSA, 2011).

5 | DILEMA

Apesar do mercado de moda de luxo no Brasil ser bastante competitivo mas evidentemente limitado, o sucesso da marca *Le Lis Blanc* permitiu que o grupo *Restoque* ponderasse em 2007, sobre qual deveria ser a sua estratégia de crescimento futura.

Consideraram-se, duas alternativas possíveis:

1. Foco no crescimento da marca *Le Lis Blanc* dentro do setor de varejo de luxo - o que colocaria em risco a longo prazo a atuação do grupo *Restoque*, uma vez que o ciclo de vida da marca *Le Lis Blanc* associada ao universo feminino já tinha atingido a sua maturidade;
2. Ampliação do conceito do estilo de vida associado à marca *Le Lis Blanc* para além do universo estritamente de moda feminina, o que permitiria à *Companhia* ampliar o seu negócio no mercado de luxo da moda.

6 | SOLUÇÃO

Assim, desde 2007 o crescimento da *Companhia* foi pela via da criação e/ou aquisição das diversas marcas, com o intuito de responder às necessidades de consumo da família da mulher *Le Lis Blanc* – expansão do universo feminino, recorrendo à estratégia de extensão da marca *Le Lis Blanc*, na lógica da complementariedade e, apostando no crescimento da marca em termos horizontais para outros segmentos: criança, decoração, homem, maquiagem e perfumes.

Efetivamente, a aquisição de novas marcas teve a vantagem da garantia de crescimento para os acionistas da *Companhia*, uma vez que, a marca *Le Lis Blanc*, que foi a percursora do modelo de negócio do grupo estava a chegar à estabilidade. Logo, esta estratégia permitiu evitar o declínio do ciclo de vida desta marca.

Logo é crucial que as empresas elaborem ou contratem pesquisas de inteligência de mercado com foco no marketing e nas tendências de comportamento e consumo, para que estejam constantemente sintonizadas com os valores sociais vigentes e projetados que lhes permita dar uma resposta imediata e concreta às questões culturais e concorrências que influenciam o setor da moda e vestuário. Esta necessidade surge pela diminuição progressiva dos ciclos de vida do produto neste setor que se vêem assistindo, fruto das inúmeras mudanças e crescente procura por novos modelos e criações.

Como tal, a escolha das marcas a incluir no portfólio da *Companhia* constituiu um fator decisivo e criterioso, uma vez que deveriam conciliar o mesmo posicionamento no setor *premium* de varejo e, o público-alvo AA (A renda familiar mensal varia entre R\$23.000 e R\$44.000 mil (THE ROYAL GROUP, 2013)) e B+ (A renda familiar será entre R\$ 5.100 e R\$ 10.200 (FURTADO, D., 2012))).

No entanto, apesar desta decisão, a estrutura operacional e comercial não se

alterou, apenas replicou a sua estrutura para as demais marcas que foram surgindo – economia de gama, segundo, (PANZAR, et al., 1975) resultam da partilha de eficiências. De forma a manter o público-alvo e não perder o foco Companhia preferiu manter a estratégia de abertura de lojas próprias em concertação com as multimas, e-commerce, dando relevância à análise das motivações de compra de produtos de luxo, que podem principalmente depender de “outros” (luxo exteriorizado) e/ou do estilo do indivíduo e subjetividade (luxo interiorizado), ainda que opostas podem coexistir com um único consumidor (AMANTULLI, et al., 2011).

Apesar do sucesso conquistado pela marca *Le Lis Blanc* no mercado varejista premium brasileiro, tanto a imagem das suas fundadoras, quanto das suas estilistas foram igualmente discretas.

No que concerne a trajetória definida em 2007, a Companhia definiu alguns dos seguintes objectivos:

1. Expansão da base de lojas no Brasil e, por conseguinte aumentar as vendas da *Companhia*. Que teve lugar através de inaugurações de novas lojas próprias (Ver Anexo 8).
2. Extensão da marca *Le Lis Blanc* para novas categorias de produtos. Tal como é exemplo a linha de artigos de decoração, de cosméticos e a coleção de roupa para o público masculino.
3. Melhoria na eficiência operacional da *Restoque*, que só foi viável com o aproveitamento das economias de escala geradas na compra de matérias-primas e estoque, para além da diluição dos custos fixos.
4. Monitorização e avaliação de oportunidades de adquirir negócios complementares no segmento de atuação da *Companhia*, são exemplos desta análise estratégica e de ensejo do setor de varejo de vestuário brasileiro as marcas *Bo.Bô*, *John John* e *Rosa Chá*.

Não obstante dos riscos conhecidos relativos aos fatores macroeconómicos, ao do setor varejista, ao negócio da *Restoque* e às suas ações, ainda há que ter em conta os riscos adicionais não conhecidos pela *Restoque* ou irrelevantes, que também podem afetar os seus negócios.

Deste modo através da análise dos objectivos chave da *Restoque* verifica-se a operacionalização da estratégia, que foi a resposta para o dilema vivenciado no grupo em 2007.

Sem embargo, em 2015 com base no seu portfólio robusto e diversificado de marcas, a *Restoque* encontrou capacidade de resistência e resiliência para produzir resultados significativos, mesmo em momentos adversos.

O presente estudo de caso permitiu entender o caminho adotado pelos gestores da marca *Le Lis Blanc*, entre 2007 e 2015, que seguiu a estratégia dupla de fortalecimento da marca e de aquisição de outras complementares, ampliando assim o entendimento do que era o universo feminino – não limitado a roupas e acessórios para a mulher, mas sim, aos seus interesses, anseios, quereres, enfim, seus valores.

REFERÊNCIAS

- O GLOBO [Online] // **Gazeta do Povo. - Agência O Globo, 07 de Março de 2012.** - 22 de Maio de 2013. -
<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml>.
- ADVFN Brasil **Indicadores Econômicos - IPCA** [Online] // ADVFN Brasil. - 2012. - 18 de Maio de 2013. - <http://br.advfn.com/indicadores/ipca>.
- AMANTULLI C. e GUIDO G. **Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the italian market: A laddering approach** [Periódico]. - Italy : Journal of Fashion Marketing and Management, 2011. - Vols. 15 Iss:1, pp123-136.
- BAHIA MERCANTIL [Online] // **Bahia Mercantil. - 14 de Novembro de 2012.** - 18 de Maio de 2013. - <http://www.bahiamercantil.com.br/>
- BEVERLAND M. **Uncovering “ the theories in use”: building luxury wine brands** [Periódico]. - [s.l.] : European Journal of Marketing, 2004. - Vols. 38 Nos 3/4, pp.446-66.
- BISNETO H. [Online] // **Hugueney Bisneto Blog. - 09 de Agosto de 2012.** - 15 de Janeiro de 2013. - <http://hblog.com.br/2012/>
- BULL P. **Brasil Económico** [Online]. - **22 de Abril de 2015.** - 10 de Julho de 2015. - <http://brasileconomico.ig.com.br/brasil/economia/2015-04-22/mercado-de-luxo-nao-sente-a-criese-e-segue-em-expansao.html>.
- CASTÈREDE J. **O Luxo. Os segredos dos produtos mais desejados do mundo. Tradução de Mário Vilela** [Livro]. - São Paulo : Barcarolla, 2005.
- COBRA M. **Marketing e Moda** [Livro]. - São Paulo : Senac, 2007.
- COSSA B. **Indicadores Financeiros Le Lis Blanc** [Online] // **Slide Share. - 2011. - 18 de Maio de 2013.** - <http://www.slideshare.net/brunocossa/ove-indicadores-financeiros-le-lis-blanc-9756661>.
- DINIZ C. **O Mercado do Luxo no Brasil, Tendências e Oportunidades** [Livro]. - São Paulo : Seoman, 2012.
- DOROTY A. Moore **The Internationalisation of Retailing: Factors Influencing the Choice of Franchising as a Market Entry Strategy** [Periódico]. - 2007. - International Journal of Service Industry : Vols. 18 No2, pp. 184-205.
- FERREIRINHA C. **As Hierarquias do Luxo** [Online] // **Gestão do Luxo. - FAAP, 16 de Novembro de 2011. - 24 de Maio de 2013.** - http://www.gestaodoluxo.com.br/segmentacao/materia_02.htm.
- FGV [Online] // **IDV- Instituto para Desenvolvimento do Varejo. - 2015.** - 10 de Julho de 2015. - www.idv.org.br.
- FURTADO, D. [Online] // **Classe Social. - KERNDA Produção Editorial LTDA, 2012. - 22 de Maio de 2013.** - <http://classe-social.info>.
- GUIDA, T. **Le Lis Blanc Institucional** [Online]. - **1988.** - 22 de Novembro de 2012. - http://www.lelis.com.br/shoponline/institucional_sobre/.
- HARTZ B. Ani Mari **PAROCHI PRESENTES: O desafio de ser referência no setor de presenes de luxo do Rio Grande do Sul** [Relatório]. - São Paulo : ESPM, 2011.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [Online] // **IBGE**. - 2013. - 15 de Maio de 2013. - <http://www.ibge.gov.br/home/>.

IDV [Online] // **IDV- Instituto para Desenvolvimento do Varejo**. - 2015. - 10 de Julho de 2015. - www.idv.org.br.

IEMI- Instituto de Estudos e Marketing Industrial [Online] // **IEMI**. - 2013. - 15 de Maio de 2013. - <http://www.iemi.com.br/>.

INTERNET SECURITIES, Inc. [Online] // **Securities**. - **INTERNET SECURITIES, Inc. (trading as ISI Emerging Markets)**, 2012. - 17 de Janeiro de 2013. - http://www.securities.com/Public/company-profile/BR/Le_Lis_Blanc_Deux_Com_e_Confec%C3%A7%C3%B5es_de_Roupas_pt_2399899.html.

LIPOVETSKY G. e ROUX E. **O Luxo Eterno. Da idade do sagrado ao tempo das marcas**. [Livro]. - Lisboa : Edições 70, 2012.

LITERART Editora [Artigo] // **Le Lis BLanc**. - Vila Leopoldina, São Paulo : [s.n.], 2012. - 37.

MESSINA, B. [Online] // **Fashionbi**. - **ADVB Strategic Mind**, 14 de Janeiro de 2013. - 1 de Março de 2013. - <http://fashionbi.com/newspaper/brazil-s-booming-luxury-market>.

MUNIZ, L. [Online] // **Revista Exame**. - **Mundo do Marketing**, 14 de Setembro de 2012. - 02 de Novembro de 2012. - <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/compradoras-de-luxo-preferem-marca-nacional>.

PANZAR e WILLIG **Economies of Scale and Economies of Scope in Multi-Output Production**.” [Relatório]. - 1975.

PEREZ C. **O signos da marca. Expressividade e sensorialidade**. [Relatório]. - São Paulo : Thomson Learning, 2004.

PERSIANI B. **A inserção de uma marca de moda no mercado** [Relatório] : Trabalho de conclusão de curso. - Novo Hamburgo : Centro Universitário Feevale, 2008.

PIMENTA J. [Online] // **Revista Exame**. - **29 de Novembro de 2012**. - 08 de Dezembro de 2012. - <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1028/noticias/o-mercado-de-luxo-avanca-no-brasil-apesar-da-crise>.

PURUSHOTHAMAN R. e WILSON D. **Dreaming With BRICs: The Path to 2050** [Relatório]. - [s.l.] : Goldman Sachs Global Economics Paper, 2003.

QUALIBEST [Online] // **Rede La Clé**. - **Novembro de 2012**. - 04 de Novembro de 2012. - <http://www.redelacle.com.br/>.

RESEARCH Bernstein **Brazil. The key Priority in South America Offers Immediate Growth Options** [Relatório]. - 2009.

RESTOQUE [Online] // **Restoque**. - 2015. - 08 de Julho de 2015. - <http://www.restoque.com.br>.

SHELLER F. **Le Lis Blanc sente as dores do crescimento** [Artigo] // **O Estado de São Paulo**. - São Paulo : [s.n.], 22 de Outubro de 2012.

THE ROYAL GROUP [Online] // **The Royal Group**. - 2013. - 22 de Maio de 2013. - <http://www.theroyalgroup.com.br/interna.php>.

VALOR ECONÔMICO [Online] // **CM Consultoria**. - **03 de Outubro de 2012**. - 11 de Novembro de 2012. - <http://www.cmconsultoria.com.br/vercmnews.php>.

VASCONCELOS A. e FREIRE S. **Conte Freire, A Construção do posicionamento de uma loja multimarcas de luxo** [Relatório]. - [s.l.] : ESPM-RS, 2008.