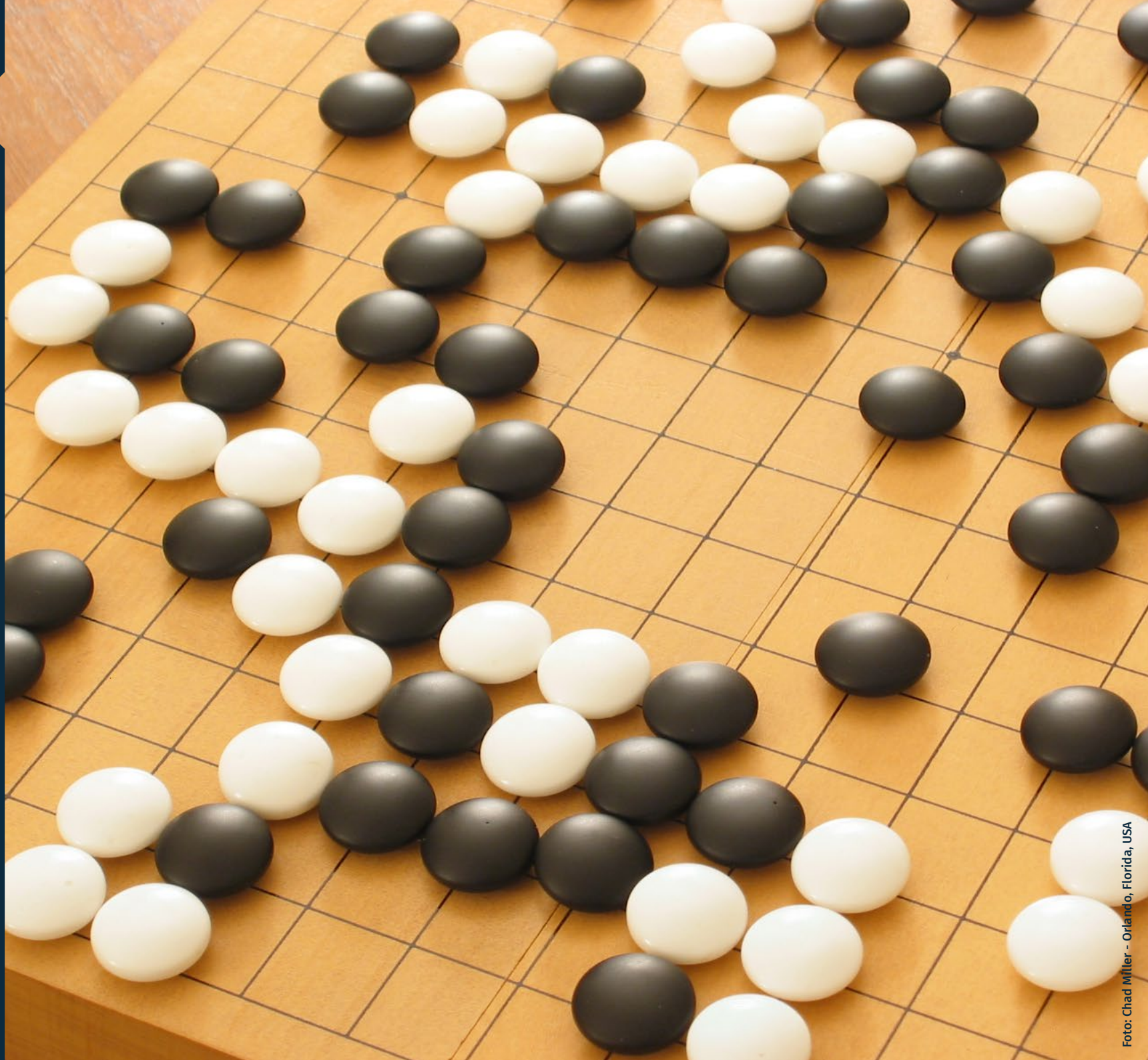


# *TESUJI*: A ESTRATÉGIA DA SHEIN

Setembro 2023



# TIME RESPONSÁVEL

---

**Vinicius Garcia**

Managing Partner

vinicius.garcia@heartman-house.com.br

**Youssif Abichabki**

Partner

youssif.abichabki@heartman-house.com.br

**Thiago Merlo**

Partner

thiago.merlo@heartman-house.com.br

**Rubens Monteiro**

Head of Research

rubens.monteiro@heartman-house.com.br

**Augusto de Lahoz**

Senior Consultant

augusto.lahoz@heartman-house.com.br

**Filipe Barboza**

Senior Consultant

filipe.barboza@heartman-house.com.br

**Pedro Ferraz**

Associate Consultant

pedro.ferraz@heartman-house.com.br

**Maria Bastos**

Business Analyst

maria.bastos@heartman-house.com.br

Caso possua alguma correção ou dúvida sobre o conteúdo desta apresentação, entre em contato conosco por nossos e-mails individuais ou [contato@heartman-house.com.br](mailto:contato@heartman-house.com.br)

# ÍNDICE

Mensagem aos leitores .....	04
Grandes números da Shein .....	05
Sobre a Shein .....	06
- Da China para o mundo .....	07
- Shein no Brasil .....	09
Shein x <i>peers</i> : medindo a força da estratégia digital .....	13
O modelo de negócio da Shein: <i>real-time</i> fashion .....	20
Experiência do usuário .....	24
Cadeia flexível .....	30
Maiores polêmicas envolvendo a marca .....	34
Possíveis cenários .....	39

# MENSAGEM AOS LEITORES

## Shein no Brasil: desempenho, tendências e perspectivas futuras

Na China, há mais de 4 milênios, o jogo de tabuleiro Go foi inventado com o propósito de ensinar pensamento estratégico às classes aristocráticas. Este jogo, também conhecido pelo nome chinês “Weiqi” (*surrounding game*), possui regras simples e enorme complexidade, e vencer significa ocupar a maior parte do tabuleiro. Para atingir este resultado, os jogadores podem adotar diversas estratégias. No Go, uma jogada genial que faz com que o jogador alcance seus objetivos leva o nome de *Tesuji*. Nesse relatório, iremos investigar o *Tesuji* da Shein.

A rápida ascensão da Shein no cenário global desperta olhares curiosos, além de dúvidas e polêmicas em relação à sua estratégia e ao ecossistema global do varejo de moda. No Brasil, um dos mercados mais representativos da marca, se somam debates sobre práticas fiscais e trabalhistas, mas se fala pouco sobre outros diferenciais competitivos relevantes.

### **Em nossa visão, o Tesuji da Shein é um tripé:**

- 1) Preço baixo e catálogo extenso
- 2) *Social selling* e *FOMO* (*fear of missing out*)
- 3) Cadeia de suprimentos e vantagens fiscais

Neste material, consolidamos informações e desenvolvemos análises que aprofundam o entendimento dos três pilares. Além disso, citamos algumas polêmicas e projetamos cenários possíveis para a marca.

O objetivo deste relatório é ajudar tomadores de decisão a entender a estratégia da Shein e analisar suas competências e diferenciais. Não avaliaremos *players* brasileiros.

Nós, da Heartman House, acreditamos que o material enriquecerá discussões no ambiente das empresas, indicando possíveis *Tesujis* do setor nacional no tabuleiro da moda.

# GRANDES NÚMEROS DA SHEIN



A Shein já é a **líder do mercado de moda** online no Brasil (M.S. de ~27%).



A Shein tem uma **vantagem geográfica** - seus fornecedores e armazéns são todos próximos na China.



Os **números de usuários ativos do site** (21 mi no 1T23) e **downloads no app** (22 mi de jan a mai/23) **são muito maiores** que a Renner, 2ª colocada (4 mi e 2 mi, respectivamente).



Praticamente todos os seus **fornecedores estão na China**, o que viabiliza baixos custos de produção.



Entre os *players*, a marca já é a mais **relevante em buscas no Google e nas redes sociais** (Instagram e TikTok).



Com estrutura sustentada pelo uso intensivo de dados, o **diferencial competitivo da Shein** está no tripé:

1. **Preço baixo e catálogo extenso**
2. **Social selling + FOMO**
3. **Cadeia de suprimentos e vantagens fiscais**



A Shein tem uma **política agressiva na aquisição paga de clientes** (tráfego pago de 19% vs. 6% da Renner, 2ª colocada).



A Shein quer ter **85% das vendas para o Brasil sendo produzidas no próprio país até 2026**.

Entretanto, é questionável se o “modelo Shein” funcionaria em um país com custos bem mais elevados que os da China.



O público-alvo da Shein é formado, principalmente, por mulheres da geração Z, que:

- São adeptas dos **programas de fidelidade**.
- Realizam compras por **recomendações em redes sociais** (social commerce).
- São **movidas pelo sentimento** constante de **FOMO**.



Há **diversas polêmicas quanto ao “modelo Shein”** – exploração de mão de obra, práticas ilegais de importação, plágio e questões ambientais.



—  
SOBRE A SHEIN  
—





## Da China para o mundo

A Shein é um *player* de moda fundada em 2008 por Chris Xu, na China, com um modelo de negócios 100% online e, inicialmente, comparada ao modelo de *dropshipping*, por não se envolver no design e na fabricação. Em 2014, com a aquisição da Romwe, varejista chinesa de comércio eletrônico, a empresa passou a contar com mais de 3.000 fornecedores para a produção e entrega de seus produtos.

Apenas seis anos depois, em 2020, a Shein já era a marca mais comentada no TikTok e no YouTube e a quarta mais comentada no Instagram<sup>1</sup>. A partir de 2022, alcançou o posto de maior varejista de moda do mundo, com distribuição para mais de 150 países e um valor de mercado de US\$ 100 bilhões, gerando aproximadamente 23 bilhões de dólares de receita, se aproximando das varejistas já estabelecidas Zara e H&M<sup>2</sup>.

Agora, no segundo semestre de 2023, a empresa está iniciando a entrada no varejo físico por meio de parcerias estratégicas com marcas já consolidadas, como é o caso da aquisição de cerca de 1/3 do Sparc Group, uma *joint venture* entre a Simon Malls, maior proprietária de shoppings dos EUA, e a Authentic Brands Group, operadora da Forever 21, Aeropostale, Nautica, Reebok e outras. O Sparc Group terá também participação minoritária na Shein e o acordo contempla um “ganha-ganha” entre Shein e Forever 21: esta poderá ofertar seus produtos no site chinês e a Shein poderá realizar vendas nas lojas físicas da Forever 21, além de ter pontos para experimentação e devolução de produtos.

(1) <https://www.digitalinformationworld.com/2021/04/analysis-shows-most-talked-about-brands.html>; (2) Daxue Consulting, Forbes, FT.

Fundada em

**2008**

na China

Modelo de negócio

**100%**  
online

Marca mais  
comentada no

**TikTok**  
e no **YouTube**

Em

**2022**

se tornou a mais valiosa  
varejista de moda do

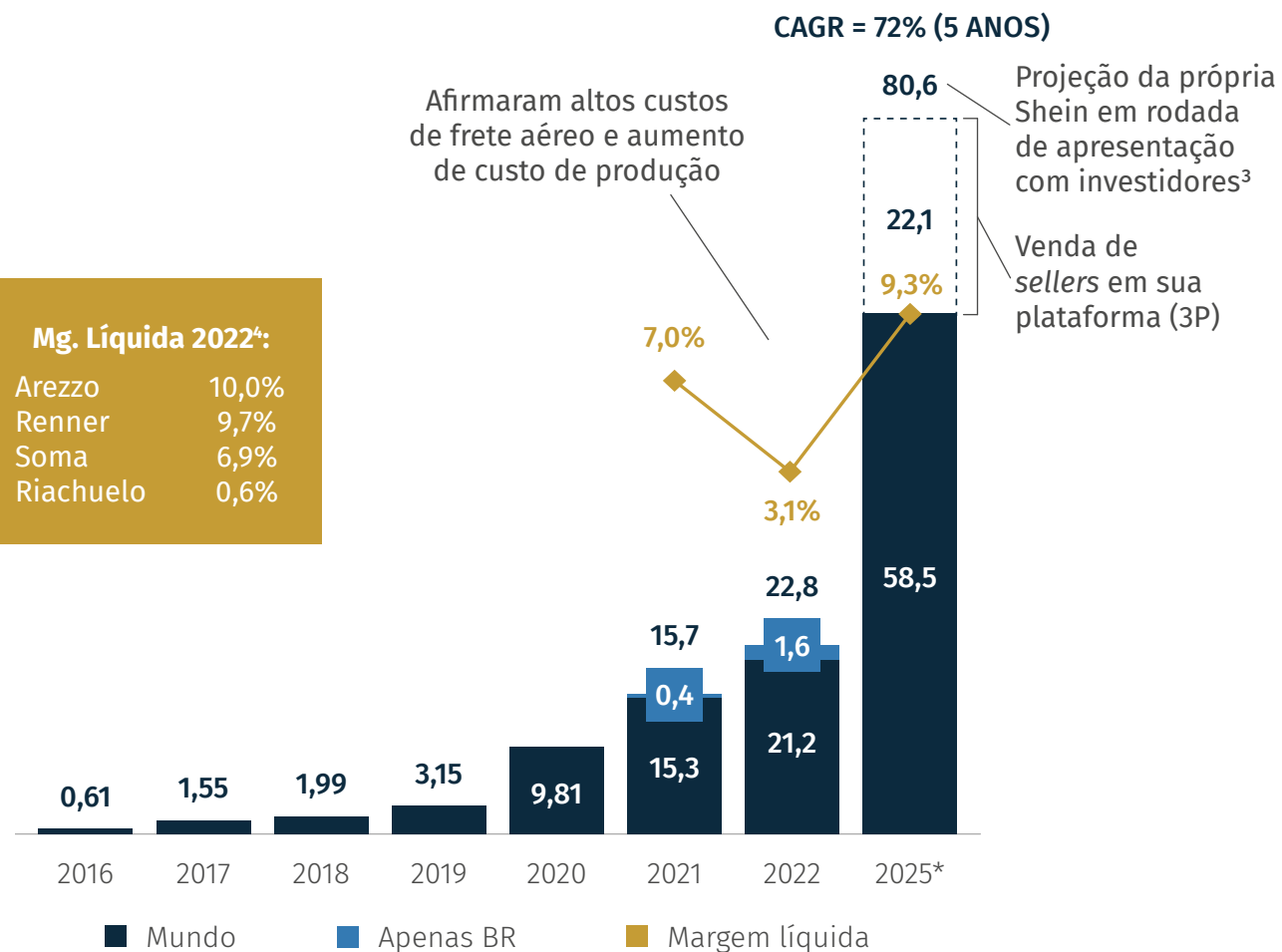
**mundo**

Distribuição para mais de

**150** países

# A Shein apresenta forte crescimento de receita e base de clientes mundialmente

Receita anual da Shein no mundo<sup>1 e 3</sup> (USD bi)

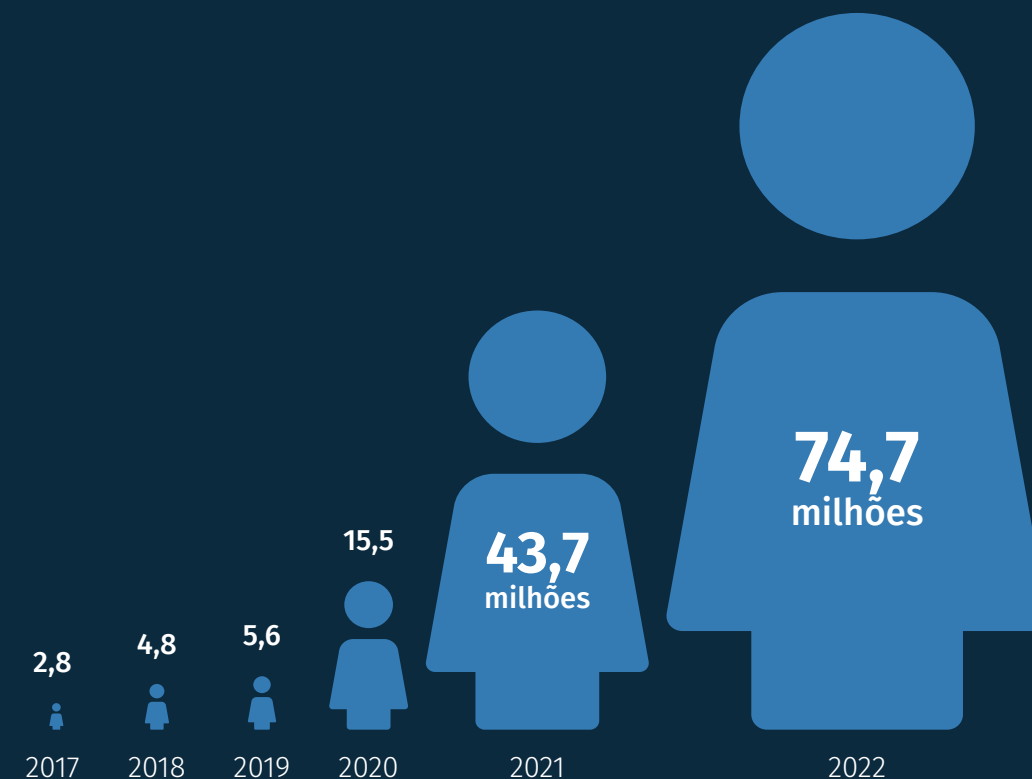


**Mg. Líquida 2022\*:**

Arezzo	10,0%
Renner	9,7%
Soma	6,9%
Riachuelo	0,6%

(1) Daxue Consulting, Forbes, FT; (3) Financial times - <https://www.ft.com/content/9709f1b8-a8b8-4210-bdd8-784a3025758d>; (4) RI das empresas. USD/BRL 2021 = 5,39 2022 = 5,16

Número de usuários anuais no mundo<sup>2</sup> (mi)



(2) Estimate based on Airnow data and AppMagic downloads data.



## Shein no Brasil

O Brasil é um dos três principais mercados da companhia, com um crescimento de 300% nos últimos anos – passando de R\$ 2 bilhões de receita estimada em 2021 para R\$ 8 bilhões em 2022<sup>4</sup>.

O impacto sobre o mercado brasileiro vem culminando em episódios representativos, como a mais recente pressão dos varejistas nacionais sobre o governo quanto à não tributação de remessas vindas do exterior de até US\$ 50, tendo em vista que a maioria dos envios da Shein são inferiores a esse valor.

Com a fiscalização, o principal fator de compra da Shein – o preço baixo – perderia força. Todavia, e para surpresa de alguns, a empresa se aproximou do Governo Federal, demonstrando interesse em investir no país. A promessa é nacionalizar 85% dos fornecedores em até 4 anos e, em carta ao governo, a empresa afirma que já estabeleceu parceria com 2 mil fabricantes comerciais brasileiros e que vai gerar 100 mil novos empregos nos próximos 3 anos. Para isso, a Shein investirá inicialmente R\$ 750 milhões para aumentar a competitividade das fabricantes têxteis no país e fortalecer a presença de vendedores terceiros brasileiros em seu *marketplace*. É importante

destacar que a vinda da marca para o país se justifica não apenas pelo mercado brasileiro, mas também por servir de base para outros mercados da região, além de experimento de internacionalização da produção.

O investimento é alto e seu anúncio reflete a importância do mercado brasileiro para a varejista, mas o mercado vem se questionando: até onde essa promessa se sustenta? A Shein consegue operar sem o “modelo Shein” operado na China? Em entrevista à Exame In, um executivo de uma grande varejista brasileira afirma ser uma estratégia de relações públicas, já que a Shein não opera assim em nenhum lugar do mundo, uma vez que, na China, as estruturas de custos são menores comparadas ao Brasil.

A desconfiança do modelo se dá por experiências anteriores como a da Zara, por exemplo, que foi a última empresa a tentar algo similar no Brasil, no início dos anos 2000. O plano falhou em razão do alto custo de produção local. Uma fonte de mercado ouvida pela Exame In aponta, justamente, o fator “infraestrutura local” como a principal dúvida para a viabilidade do plano de nacionalização da Shein.

(4) Relatório “The fast fashion evolution: Shein’s playbook in Brazil” - BTG Pactual

# Brasil

um dos três principais  
mercados da Shein

Receita estimada em

## R\$ 8 bilhões

em 2024

Promessa de  
nacionalizar **85%** dos  
fornecedores em até  
**4 anos**

Em

## 2022

se tornou a maior  
varejista de moda do

## mun

Distribuição para mais de

## 150 países

## Parceria com a Coteminas: cortina de fumaça?

A Shein divulgou um plano de parceria com a Coteminas para trabalhar com cerca de 2000 fornecedores locais no Brasil (dentre os 3000 fornecedores da Coteminas), prevendo a geração de aproximadamente 100 mil empregos, até 2026.

A parceria também inclui financiamento para capital de giro e um acordo de exportação de produtos para o lar. Isso envolveria um suposto investimento no Brasil, por parte da Shein (em treinamento e tecnologia) de cerca de 150 milhões de dólares (aproximadamente R\$ 750 milhões).

Já existe um piloto com 9 fábricas rodando no Brasil e o *chairman* da Shein para América Latina, Marcelo Claure, afirma que os resultados têm sido excepcionais. O plano é atender o Brasil e potencialmente os países vizinhos, com fabricação mais rápida e adequação dos produtos à região, aproveitando-se da proximidade com os clientes. Nesse sentido, o Brasil foi escolhido pelo tamanho do mercado e pelo *fit* dos produtos com os brasileiros.

O executivo afirma que a empresa, depois de um tempo de adaptação, será capaz de manter ou abaixar os preços praticados.

Por outro lado, a Coteminas realizou recentemente uma demissão em massa de cerca de 70% dos funcionários da planta de Blumenau, levantando dúvidas sobre os planos da gigante chinesa.

Fontes: <https://braziljournal.com/shein-passara-a-fabricar-suas-roupas-no-brasil/>; <https://www.suno.com.br/noticias/shein-varejo-coteminas-demite-blumenau-evm/>; <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=131703>

Divulgada parceria com a  
**Coteminas**

Trabalho com cerca de  
**2000 mil**  
fornecedores locais

Projeto piloto de  
**9 fábricas**  
no **Brasil**

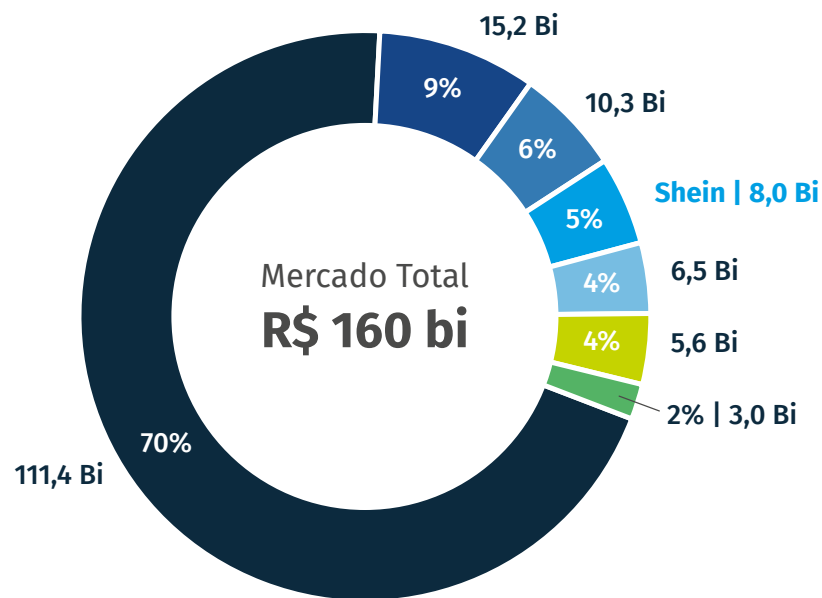
Geração de  
aproximadamente  
**100 mil**  
empregos até  
**2026**

Suposto investimento de  
**US\$ 150 mi**



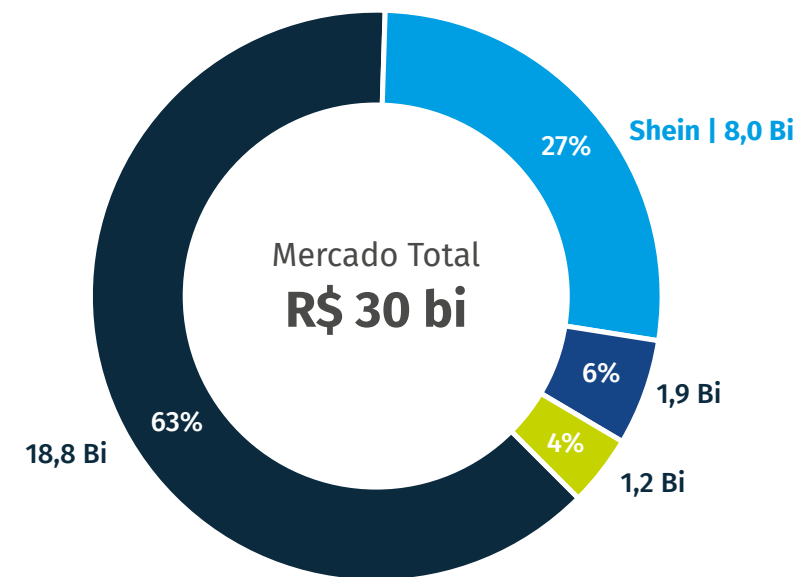
## Em 3 anos, a Shein se tornou a líder no varejo online de moda brasileiro, atingindo 27% do *market share*

**Market share do mercado de moda no Brasil<sup>1</sup> (% e R\$ bi)**



■ Renner   
 ■ Guararapes   
 ■ Shein   
 ■ C&A  
■ Grupo Soma   
 ■ Marisa   
 ■ Outros

**Market share do mercado de moda online no Brasil<sup>1</sup> (% e R\$ bi)**

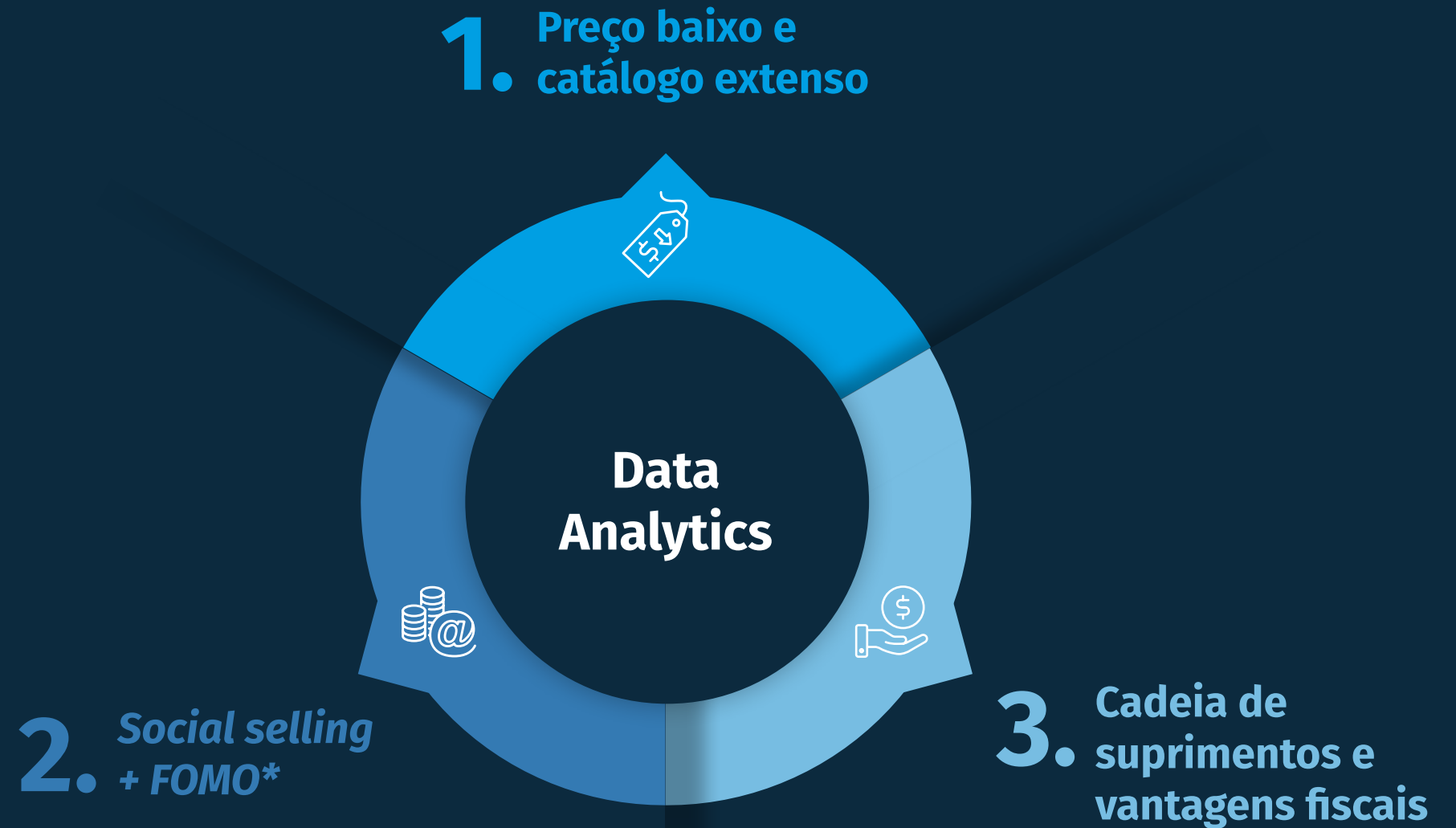


■ Shein   
 ■ Renner   
 ■ Grupo Soma   
 ■ Outros

(1) BTG Pactual e RI das empresas



*Tesuji*: para nós, este tripé, baseado em *data analytics*, é o resumo da estratégia vencedora no setor de moda. Nenhum outro *player* possui este conjunto de alavancas tão fortes quanto a Shein

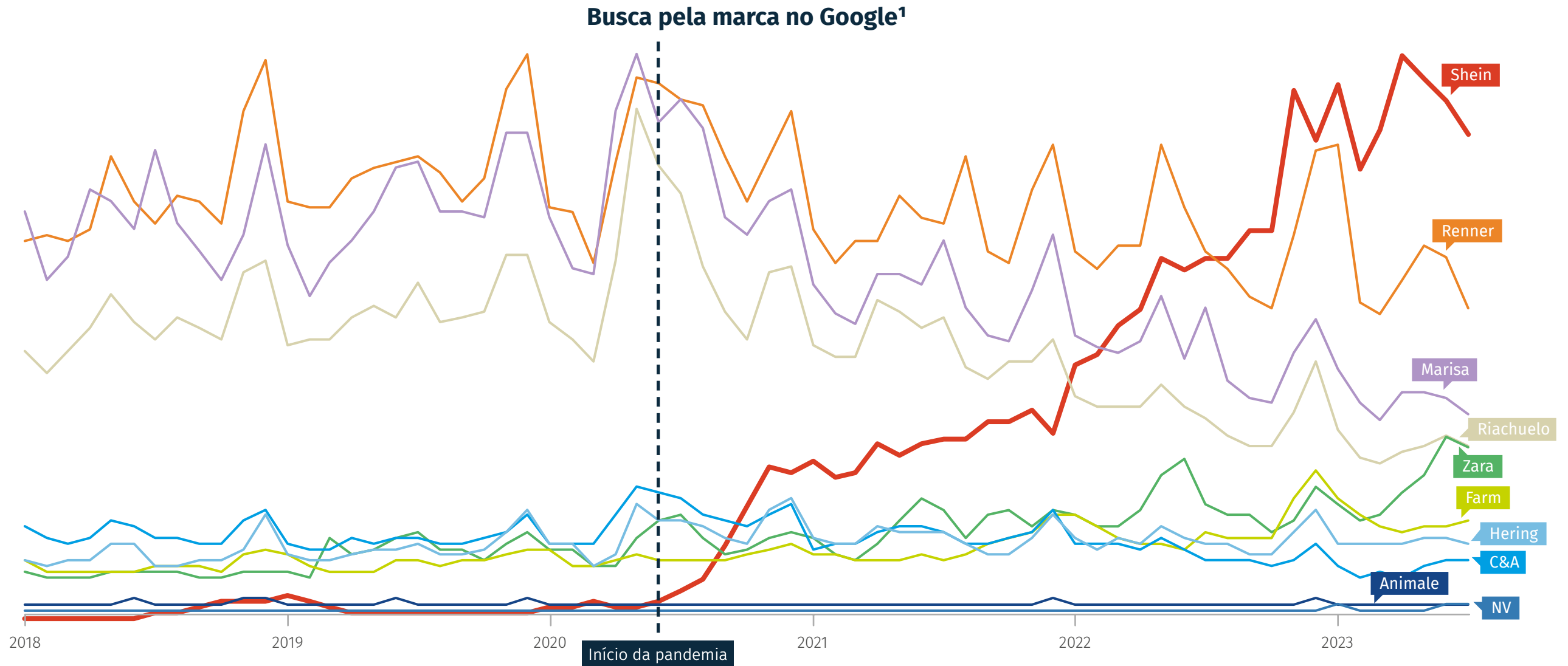


\*Fear of Missing Out

SHEIN X PEERS:  
MEDINDO A  
FORÇA DA  
ESTRATÉGIA  
DIGITAL



# O termo “Shein” se tornou líder em buscas no Google comparado a outros *players* de moda



(1) Google Trends

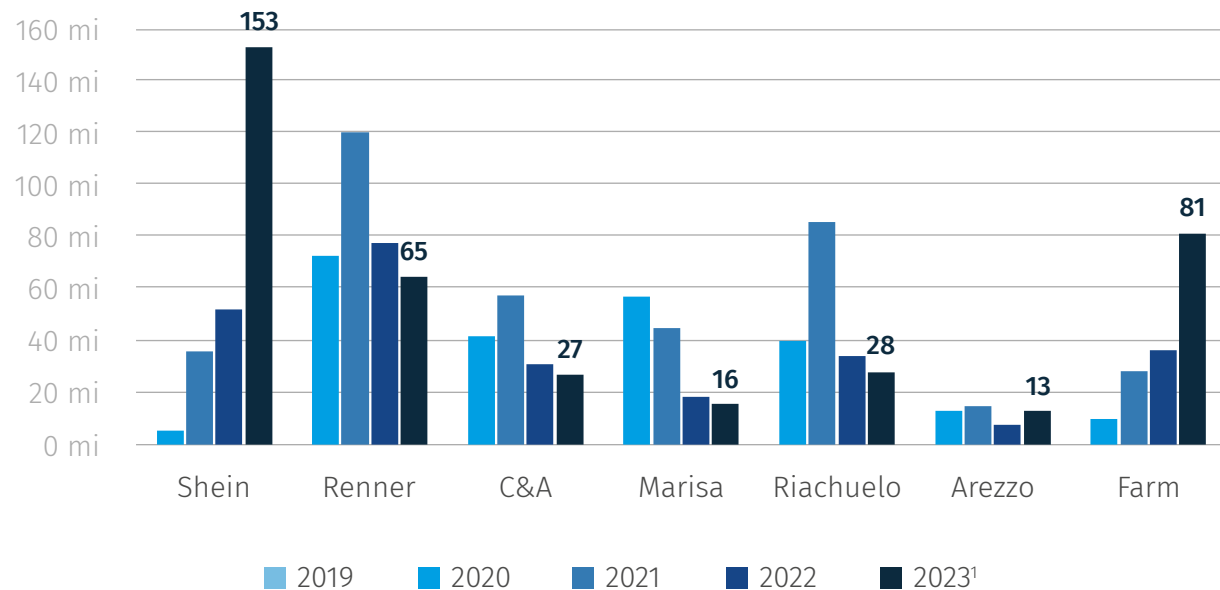


# O crescimento no tráfego do site é exponencial e a base de usuários no App vem crescendo constantemente

A Shein tem projeção de tráfego (2023) quase 3X maior que a Renner (2ª colocada) em 2023, crescendo quase 150x em 4 anos.

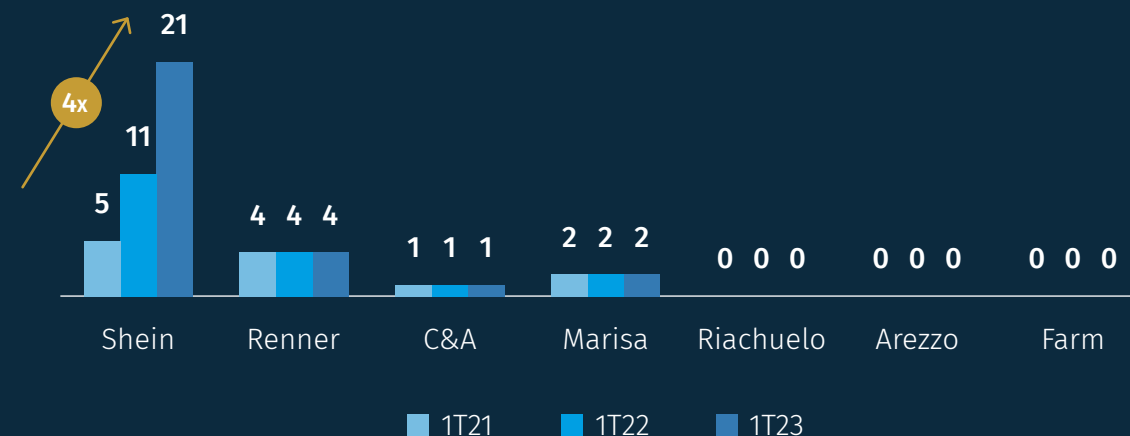
Além disso, a base de usuários vem crescendo a cada ano e, no 1T23, teve 5x mais usuários médios ativos no mês do que a Renner (2ª colocada).

Tráfego no site<sup>1e2</sup> (mi)

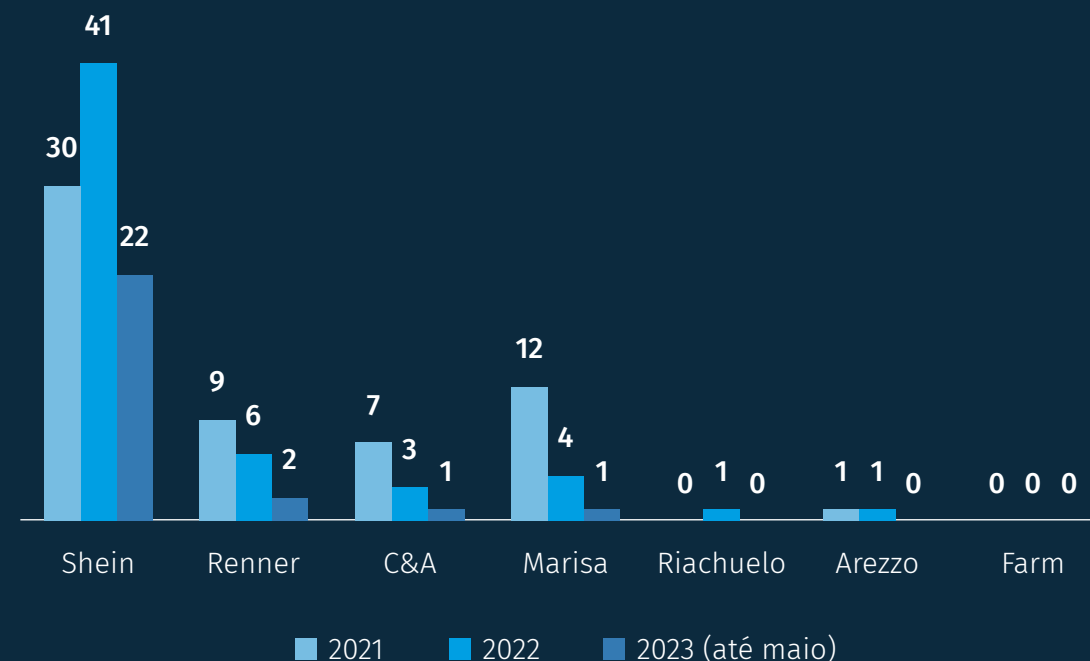


(1) Semrush. Real + FCST de janeiro-maio de 2022 projetado para 2023 (2) Sensor Tower. Somatório de Android + iOS

Média do MAU por trimestre<sup>2</sup> (mi)



Número de downloads do App<sup>2</sup> (mi)



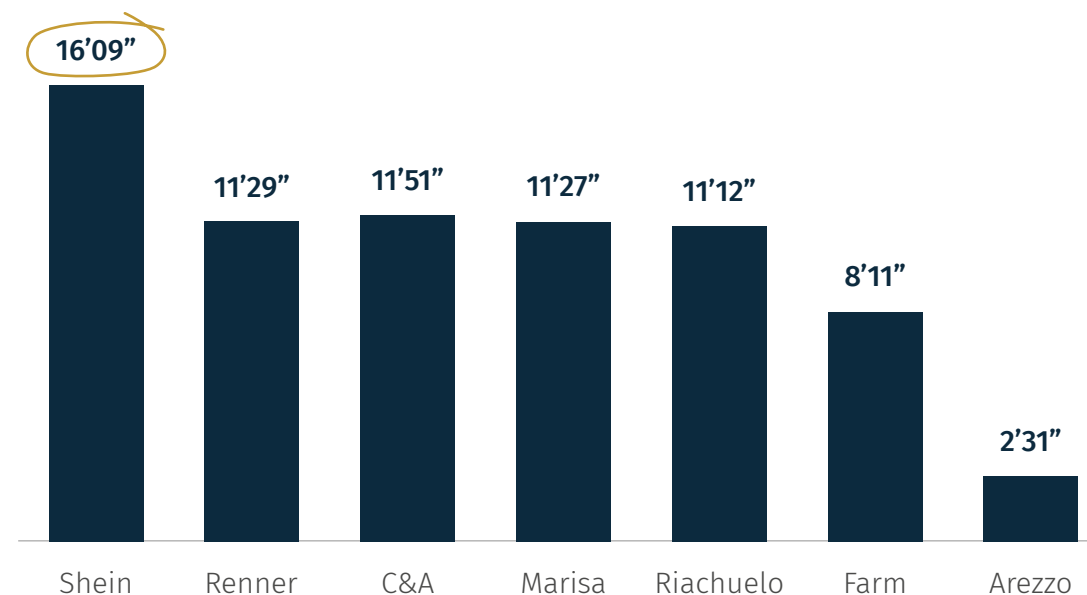
## Além de sua marca fortalecida, a Shein se tornou um local de “destino” nos meios digitais

A Shein é um “destino” virtual, onde os usuários se engajam como se fosse uma rede social, passando bastante tempo nas navegações.

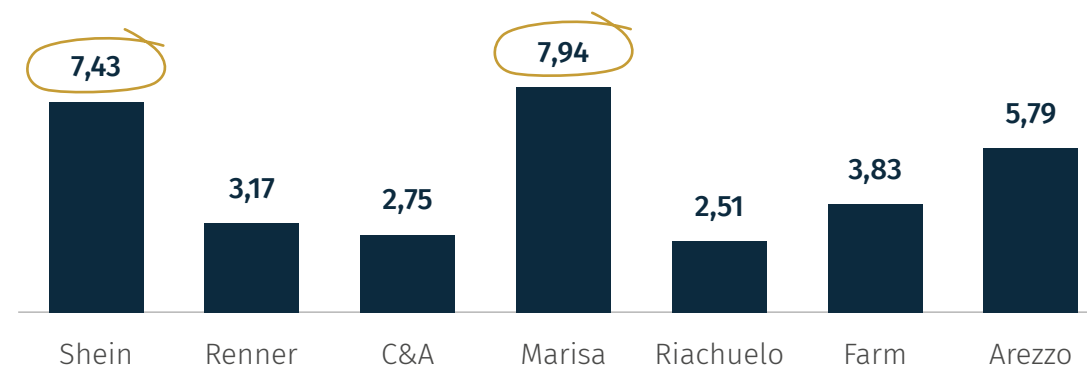
Além disso, é um site que gera interesse pela procura de outras opções de produtos, fazendo com que os usuários naveguem por diferentes produtos/páginas.



Tempo médio de visita na página<sup>1</sup> (min)



Páginas/visita<sup>1</sup>



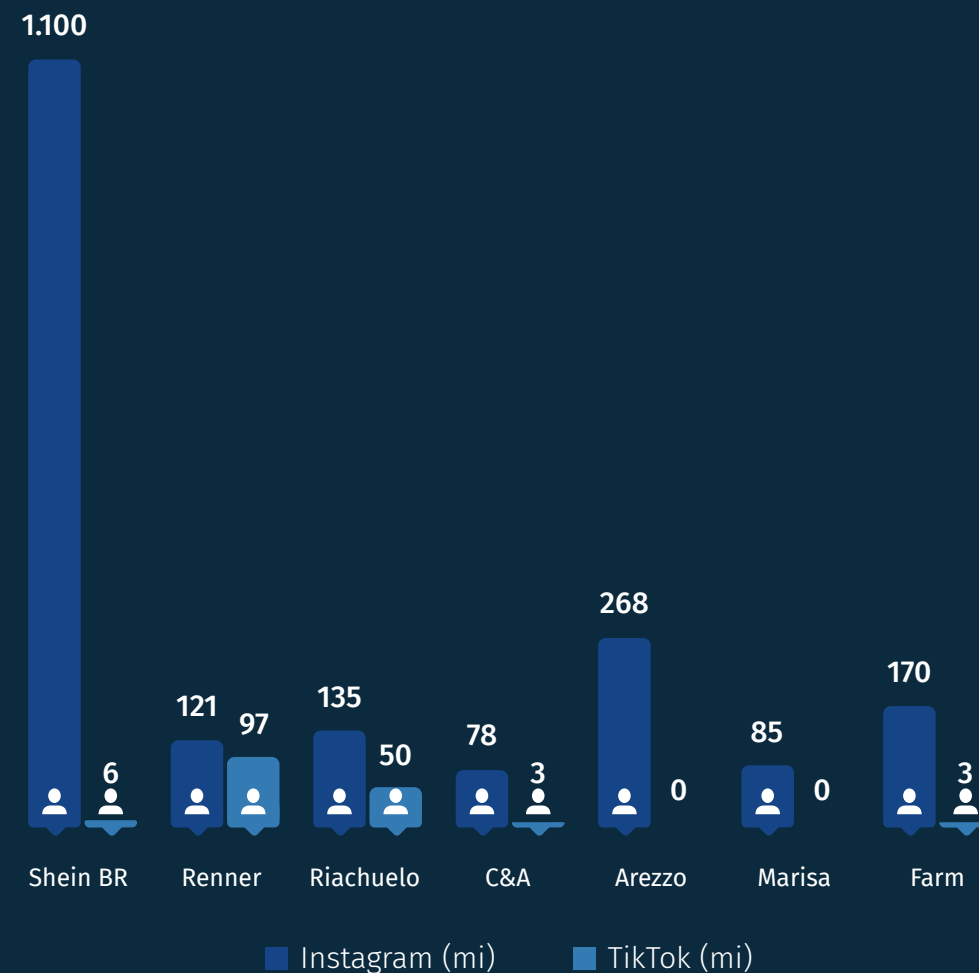
(1) Semrush

Nas redes sociais a Shein BR já é a líder em número de seguidores (Instagram e TikTok)

Número de seguidores no Instagram e TikTok<sup>1</sup> (mi)



Número de reações, comentários e compartilhamentos no Instagram e TikTok<sup>1</sup> (mil)

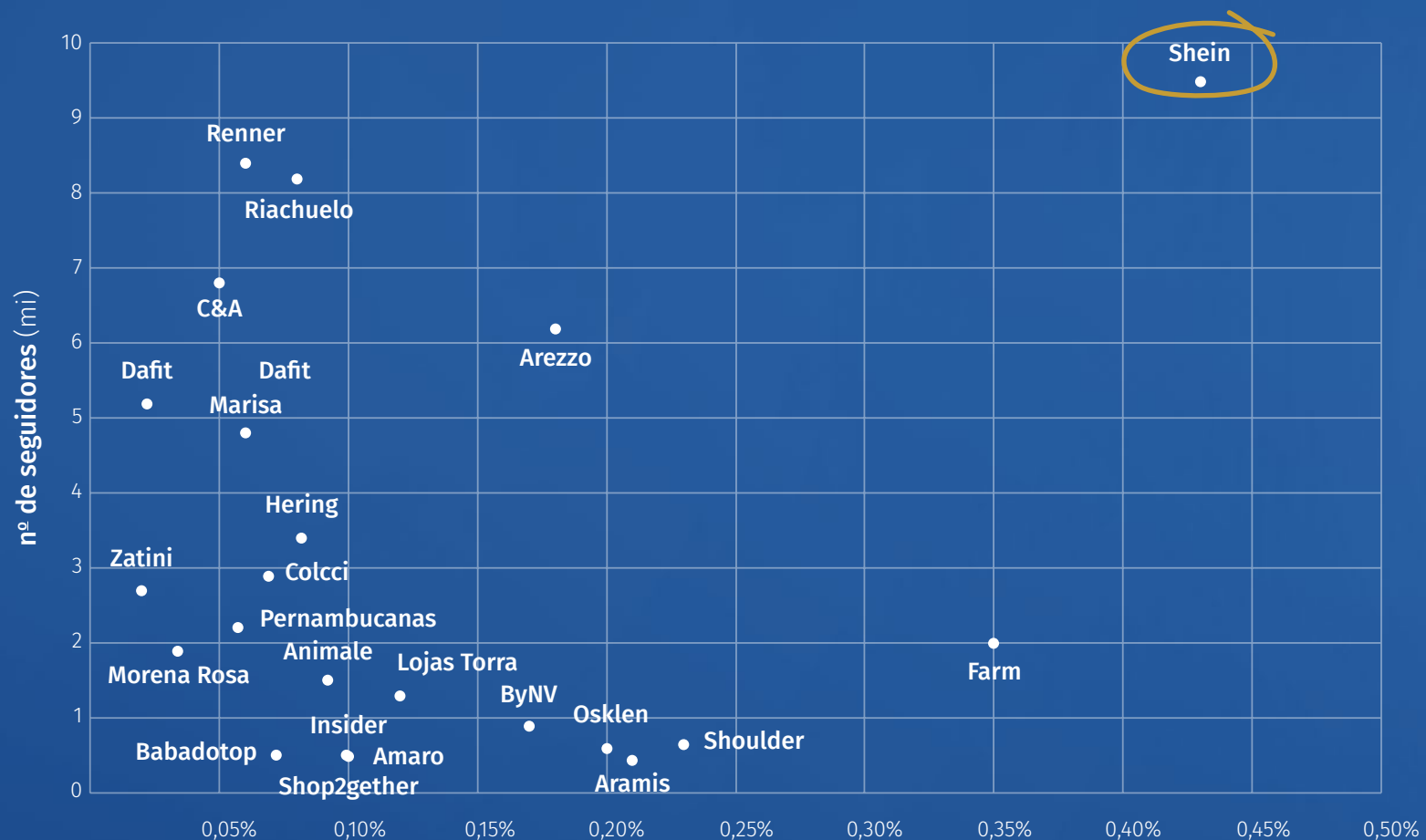


(1) Dados coletados em 17/05/23 em [www.fanpagekarma.com](http://www.fanpagekarma.com)



# Além da liderança no número de seguidores, a Shein também é a líder em engajamento no Instagram

Engajamento<sup>1</sup> vs Nº de seguidores no Instagram (% e mi)



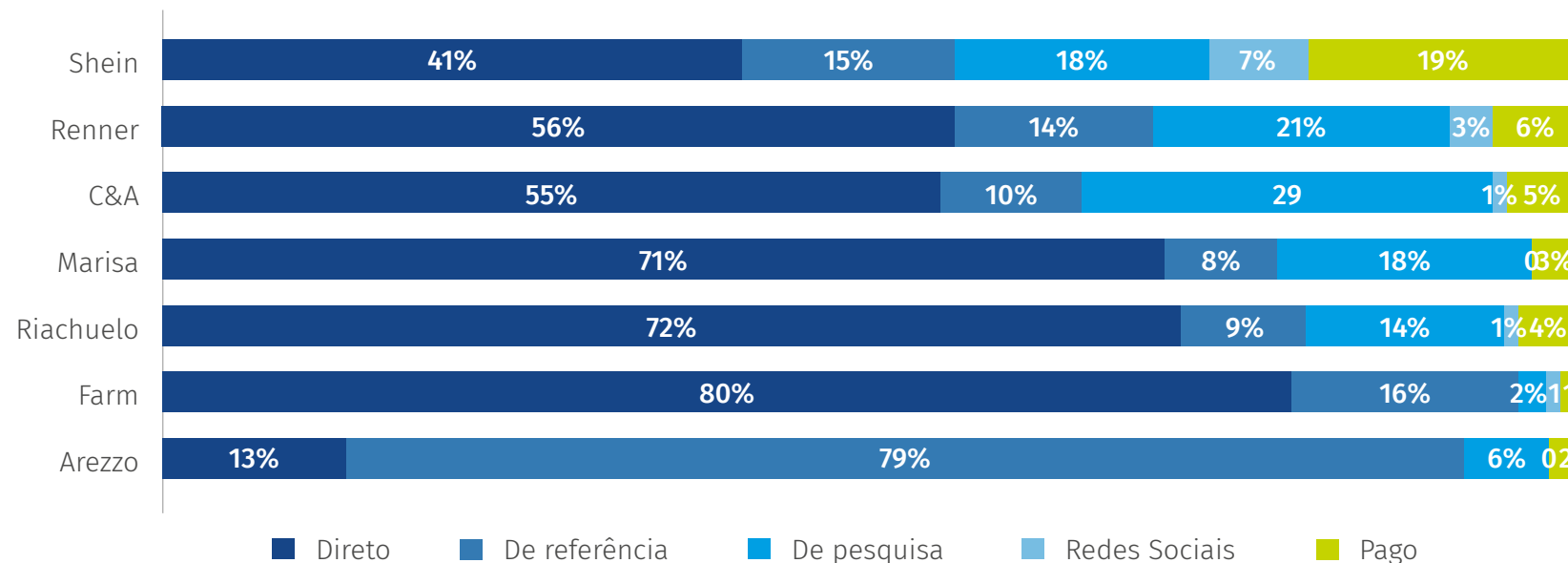
(1) Dados coletados em 17/05/23 em [www.fanpagekarma.com](http://www.fanpagekarma.com)

## Para criar essa força de marca, a Shein investiu muito em Ads e é a que possui maior % de tráfego pago em comparação aos *peers*

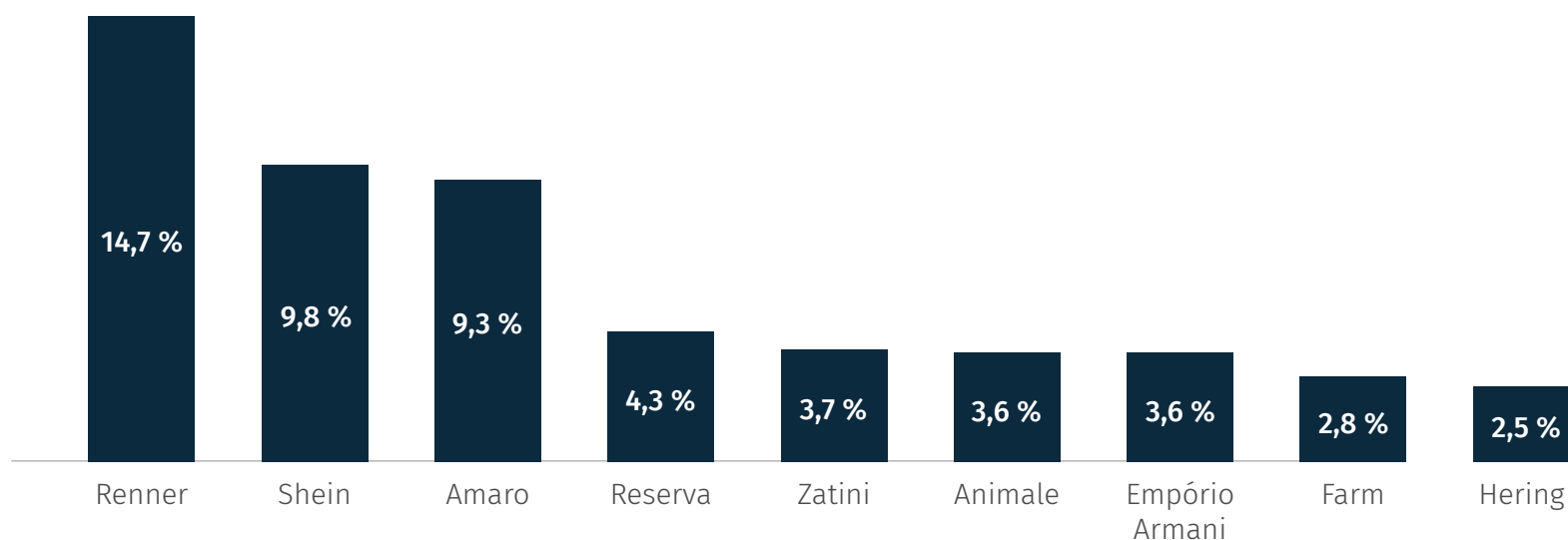
A Shein é a marca com maior tráfego de origem paga entre as concorrentes no Brasil, mostrando o forte posicionamento em campanhas digitais.

Porém, mesmo com a maioria de tráfego pago, a Shein ainda gasta menos que a Renner, por exemplo, em Ads (em seu *share* de despesas).

Origem do tráfego<sup>1</sup> (abr/2023)



Share do total gasto pelo setor de moda em *Digital Advertising*<sup>2</sup>



(1) Semrush (2) Brazil; Admetricks; 2022; estimates; including display, video, and text formats on open web, social (Facebook, YouTube), and retail media, both on mobile and desktop devices; excluding search



—  
O MODELO DE  
NEGÓCIO DA  
SHEIN: REAL-  
TIME FASHION  
—





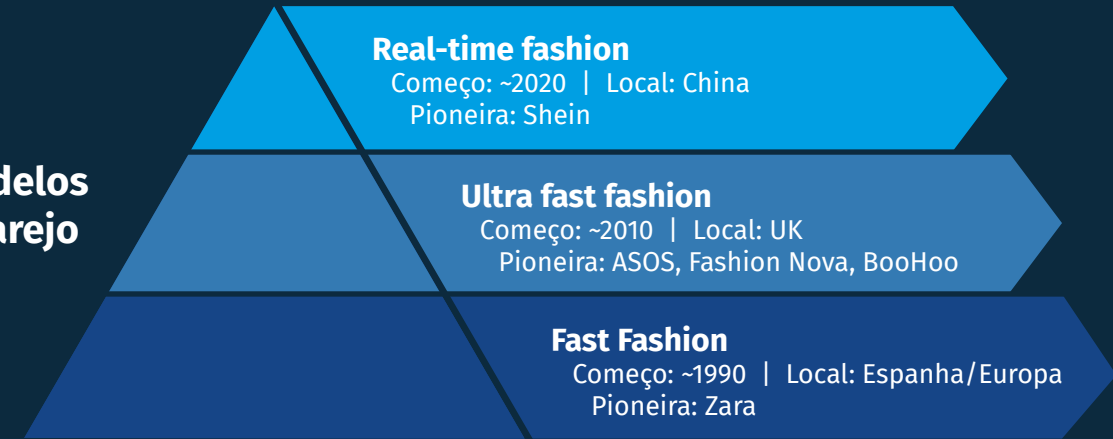
# Por meio de uma plataforma otimizada, consumidores e fornecedores são conectados, retroalimentando a cadeia

O modelo de negócio da Shein se assemelha ao de um *food delivery*: conecta, por meio de uma plataforma, consumidores e fornecedores, processando um alto volume de dados, visando otimizar a cadeia (em termos de custo e tempo)<sup>1</sup>.

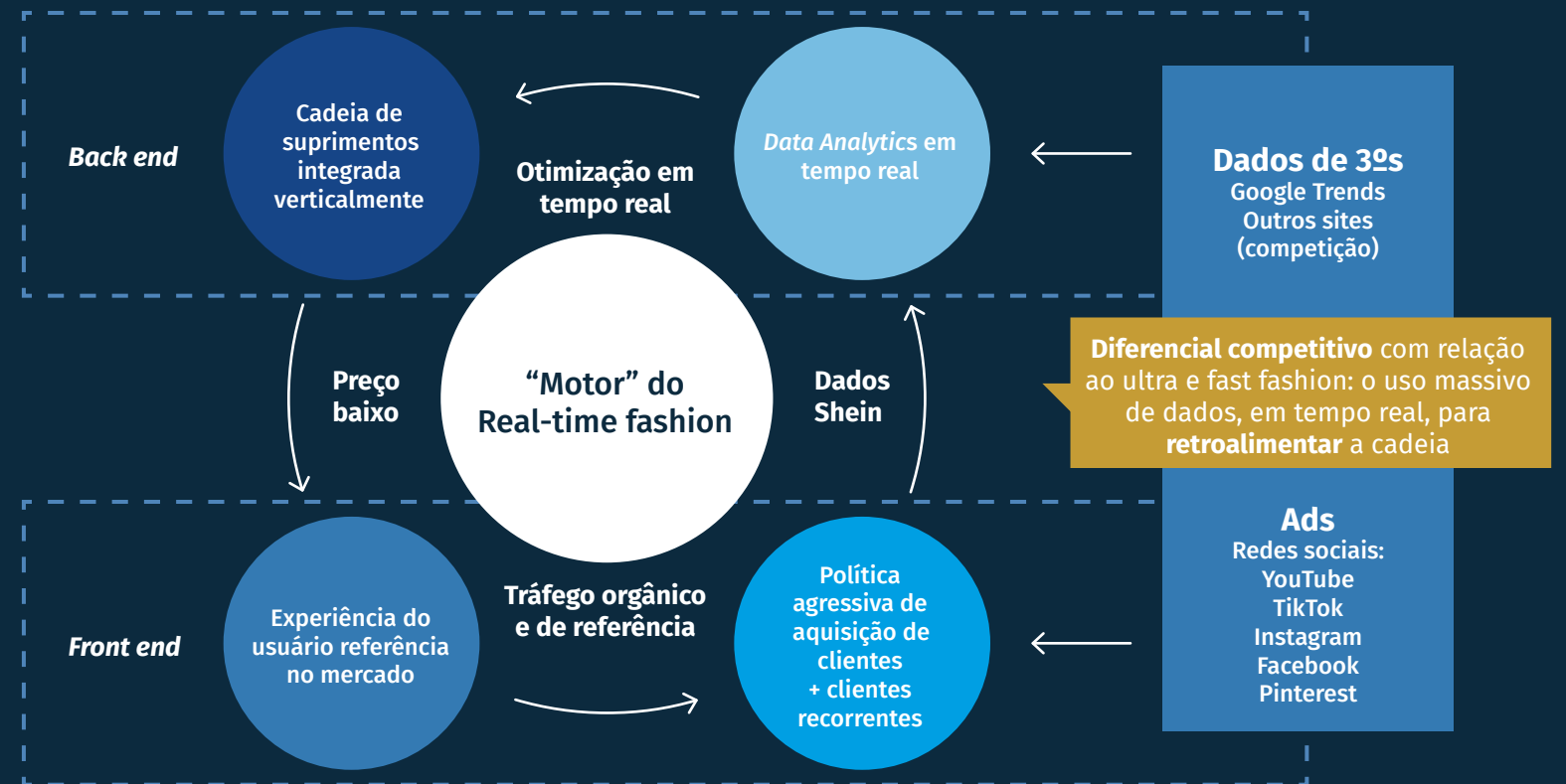
Assim, a Shein consegue controlar toda a cadeia de valor e oferecer preços baixos para gerar recorrência<sup>1</sup>.

(1) <https://www.notboring.co/p/shein-the-tiktok-of-ecommerce>

## Pirâmide dos modelos de negócios de varejo de moda<sup>1</sup>

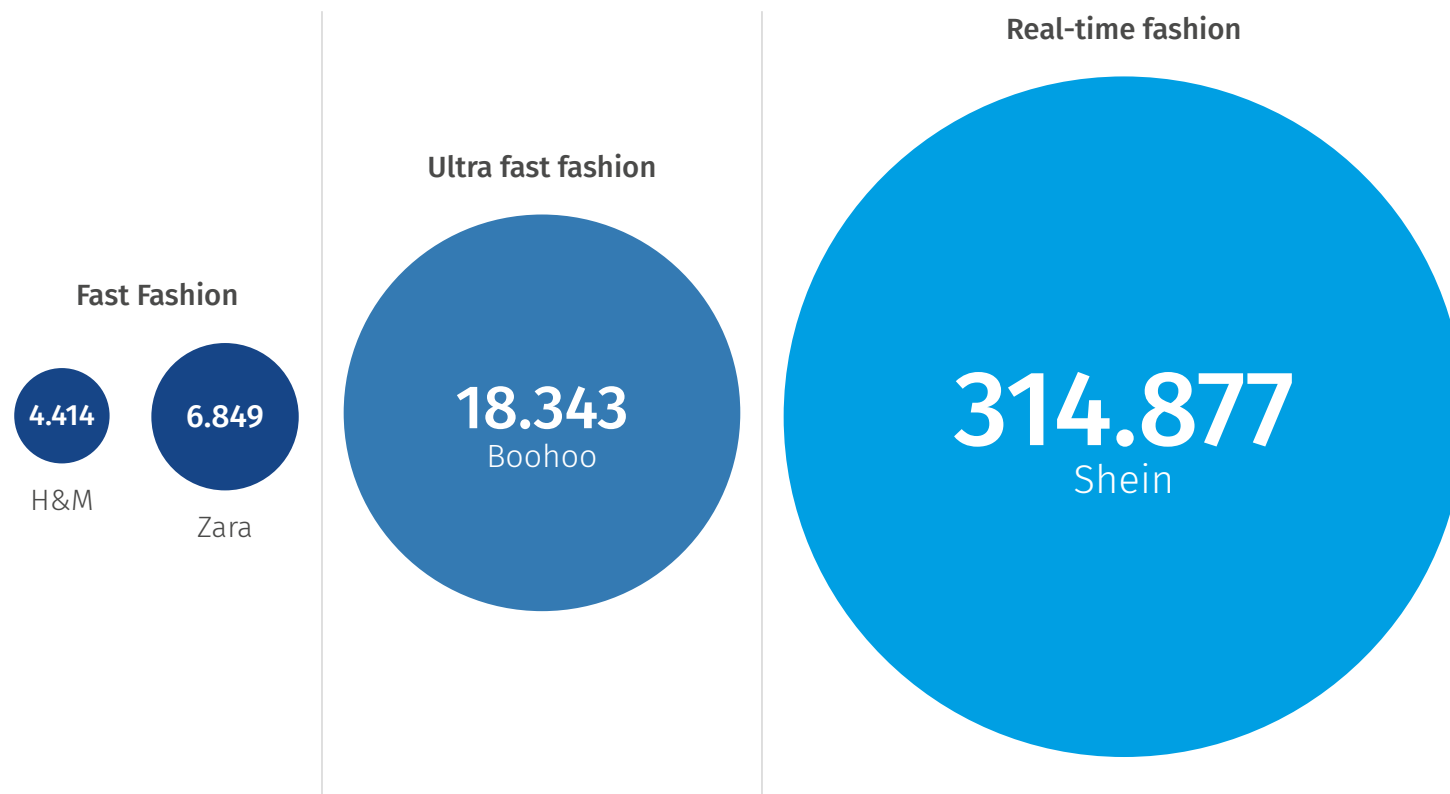


## Como o Real-time fashion funciona<sup>1</sup>



# Produção de muitos SKUs em lotes menores reduzem o estoque e geram *FOMO* no consumidor

Número de novas *styles* adicionadas nos EUA<sup>1</sup>  
(jan a abr/2022)



(1) The Business of Fashion: <https://www.businessoffashion.com/>

Além da capacidade de lidar com dados, a Shein tem...

## Menor *aging* de estoque:



A Shein trabalha com uma média de **15 a 20 dias de estoque.**



Na indústria da moda, esse valor pode ser de **3 a 6x maior.**

## Menor qtd. peças/SKU produzidas



A estratégia é produzir **muitos SKUs em lotes menores.**



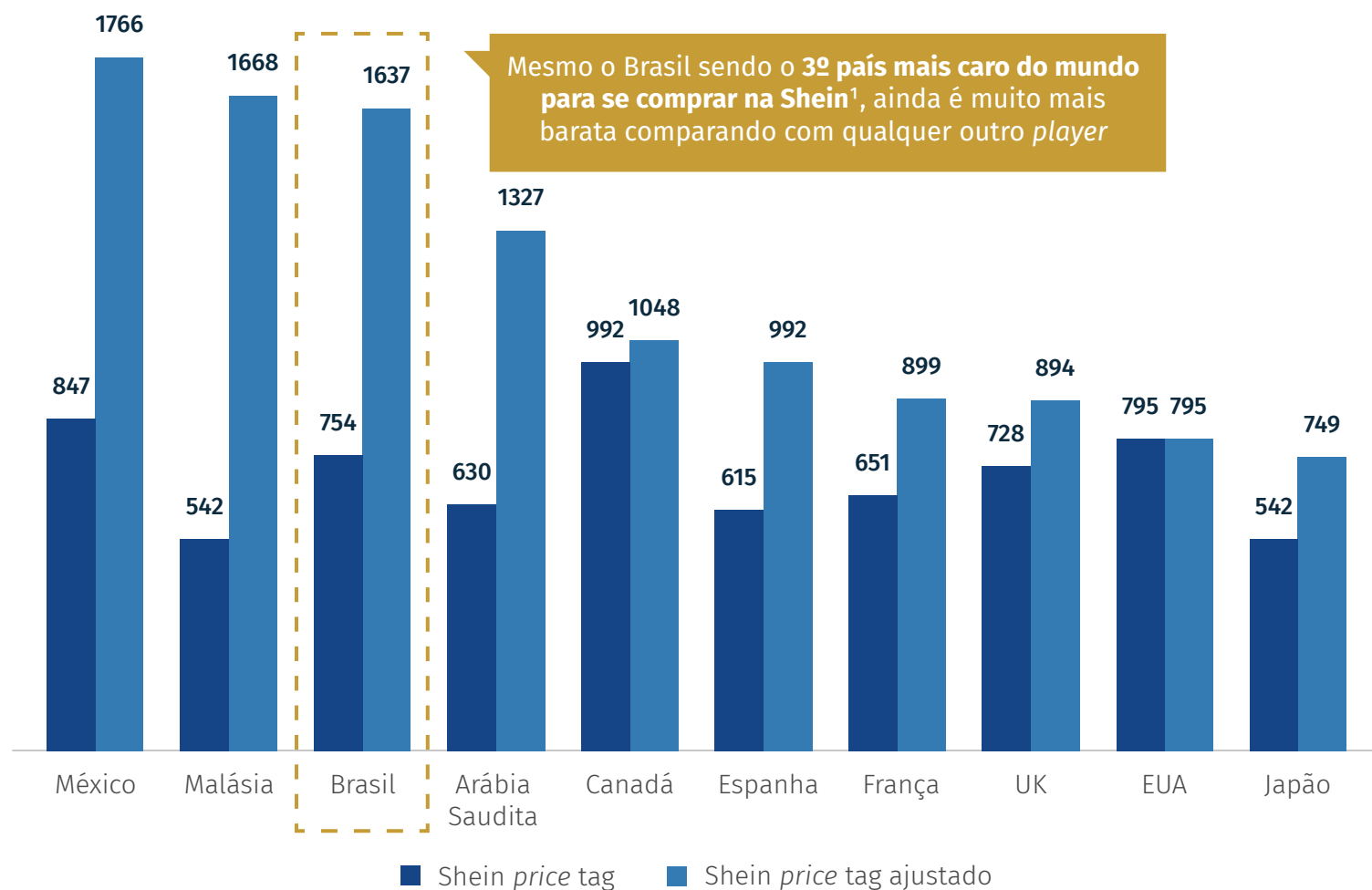
Lotes menores permitem à Shein estar **sempre alinhada às últimas tendências da moda**, no menor tempo possível, redirecionando tendências mais facilmente.



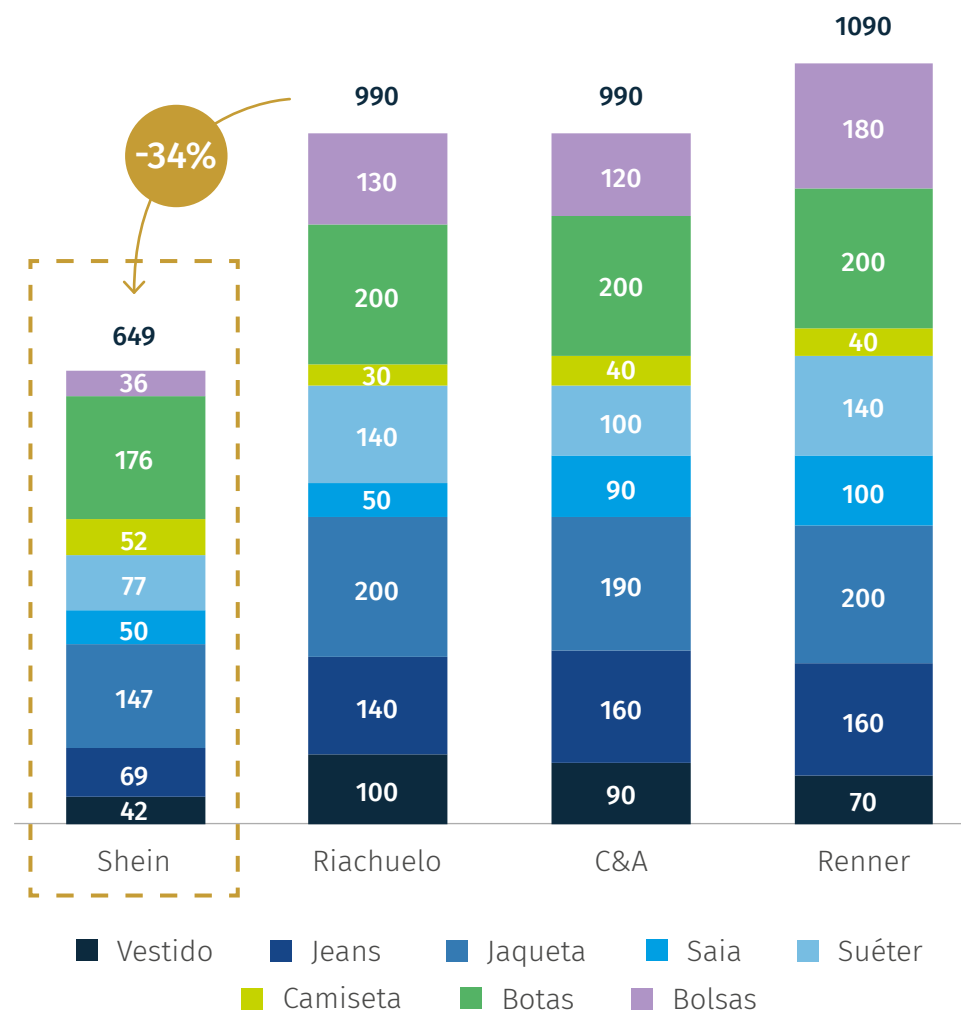
Os lotes menores geram, ainda, **sentimento de FOMO** nos consumidores.

# Com estratégia agressiva em preços, a cesta da Shein é imbatível em relação aos demais *players*

“Preço Shein” e “Preço Shein” ajustado em 2022<sup>1</sup> (R\$)



Cesta de produtos por marca no Brasil<sup>1</sup> (R\$)



(1) BTG Pactual. Valores ajustados = ajuste ao poder de compra do país. “Preço Shein” = cesta de 8 produtos nos países selecionados. USD/BRL = 5,16

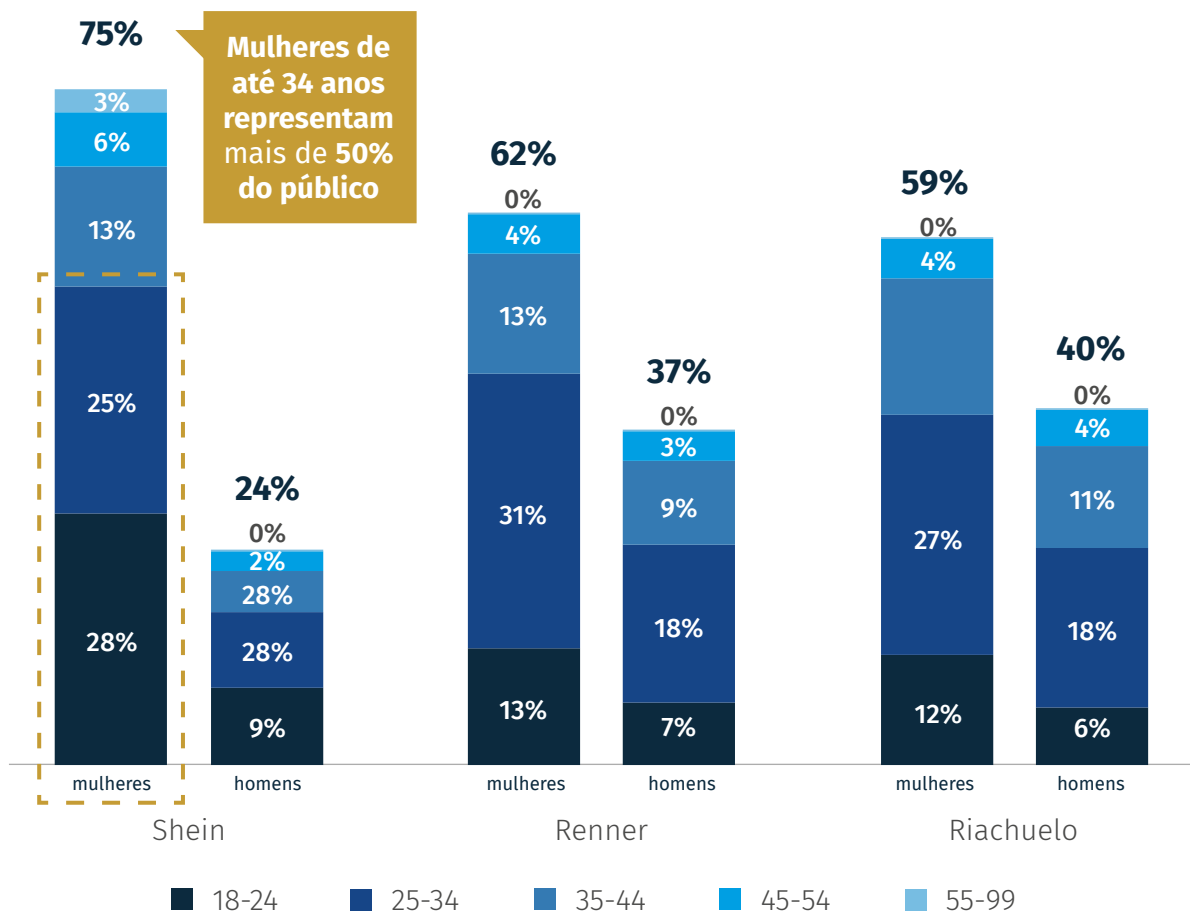
—  
EXPERIÊNCIA  
DO USUÁRIO  
—



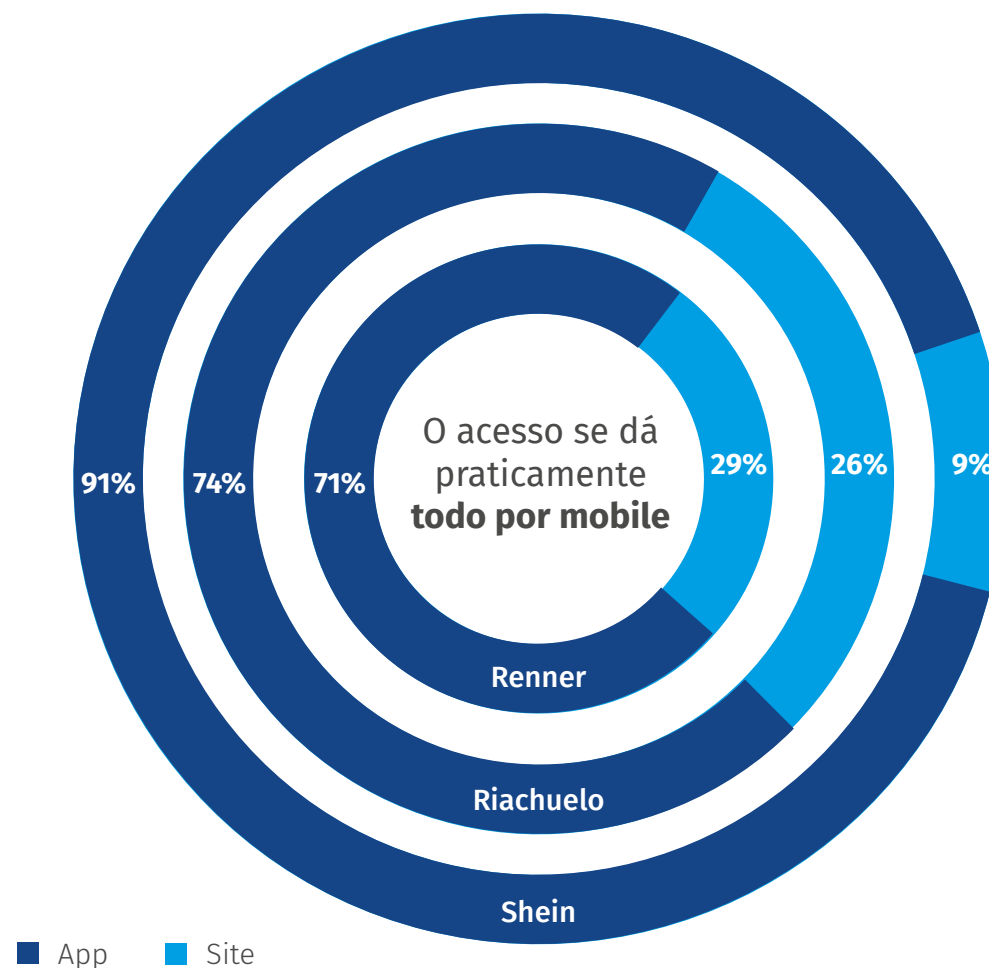


# O público da Shein é majoritariamente feminino e concentrado na faixa de 18 a 24 anos (praticamente nativas digitais)

Análise demográfica<sup>1</sup> (usuários de Android)



Origem do tráfego<sup>2</sup>



(1) Sensor Tower (2) Semrush

# A Shein possui diversos programas que visam fidelizar os clientes pela recorrência de uso do App

## Programa de pontos

**Objetivo:** fidelizar clientes com pontos que dão descontos em compras futuras.

É possível obter pontos com as seguintes atividades:

- Realizar compras;
- Realizar check-ins diários;
- Cadastrar-se no site;
- Participar de atividades no app da Shein (jogos etc.);
- Participar de lives, competições etc.

## Programa Shein VIP

**Objetivo:** fidelizar clientes recorrentes com benefícios e vantagens.

Há 4 níveis (S0 ao S3), em que o cliente evolui conforme o consumo.

Os benefícios são:

- Prêmios;
- Acesso a eventos e *pop-ups*;
- Promoções exclusivas;
- Últimas notícias do mundo da moda;
- Recompensas.

## Programa de parceiras SHEINGal

**Objetivo:** divulgar a marca por meio de influenciadoras menos relevantes.

- É um programa de patrocínio, em que a Shein aceita inscrições para pessoas se tornarem influenciadoras da marca, ganhando uma série de benefícios e recebidos;
- A Shein exige alguns requisitos para participação, como número de seguidores, por exemplo.

## Programa de afiliados

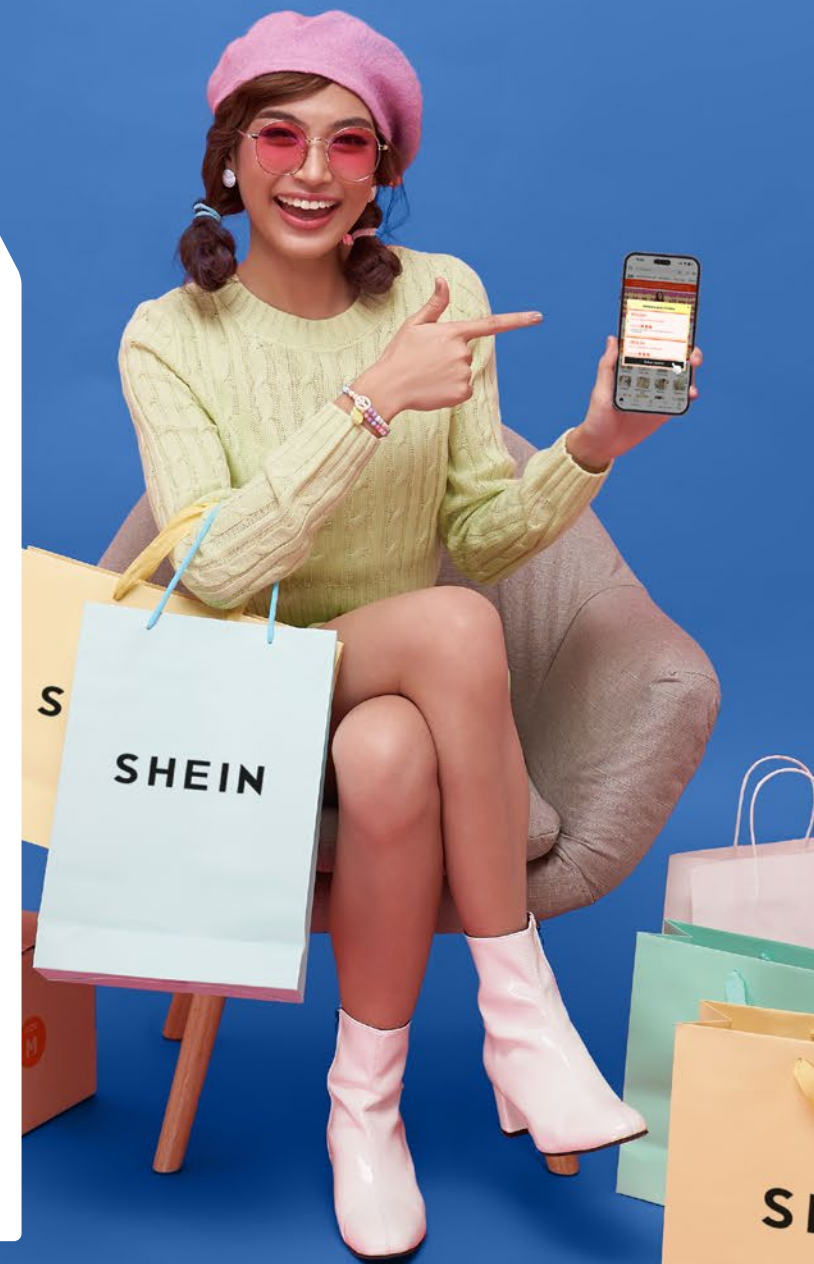
**Objetivo:** promover a venda por meio de terceiros autônomos.

- A Shein fornece links para os afiliados venderem os produtos e pagam comissões de 10 a 20%;
- O requisito para participação é ser maior de 18 anos e ser membro nível S3 no Shein VIP.

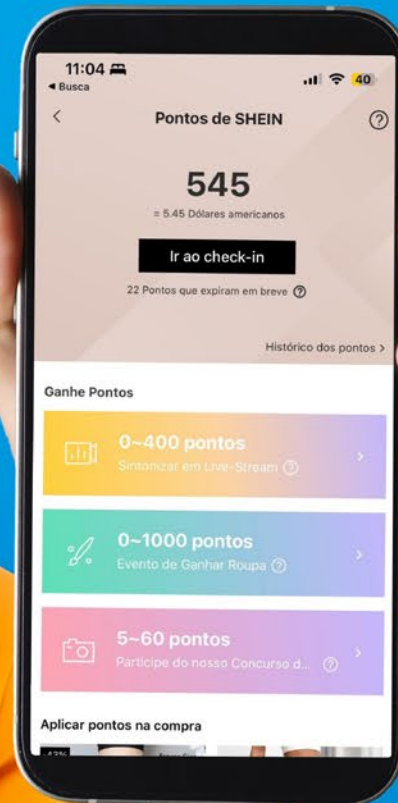
## Programa de teste gratuito

**Objetivo:** dar a possibilidade para que clientes com receio recebam produtos e testem de forma gratuita.

- A Shein envia gratuitamente peças de roupas e outros produtos para que a pessoa possa testar. Depois, a Shein pede que a pessoa emita um relatório dizendo o que ela achou.



Por meio de um sistema de pontos, a Shein estimula seus consumidores a acessarem seu App frequentemente em busca de descontos



### Programa de pontos:

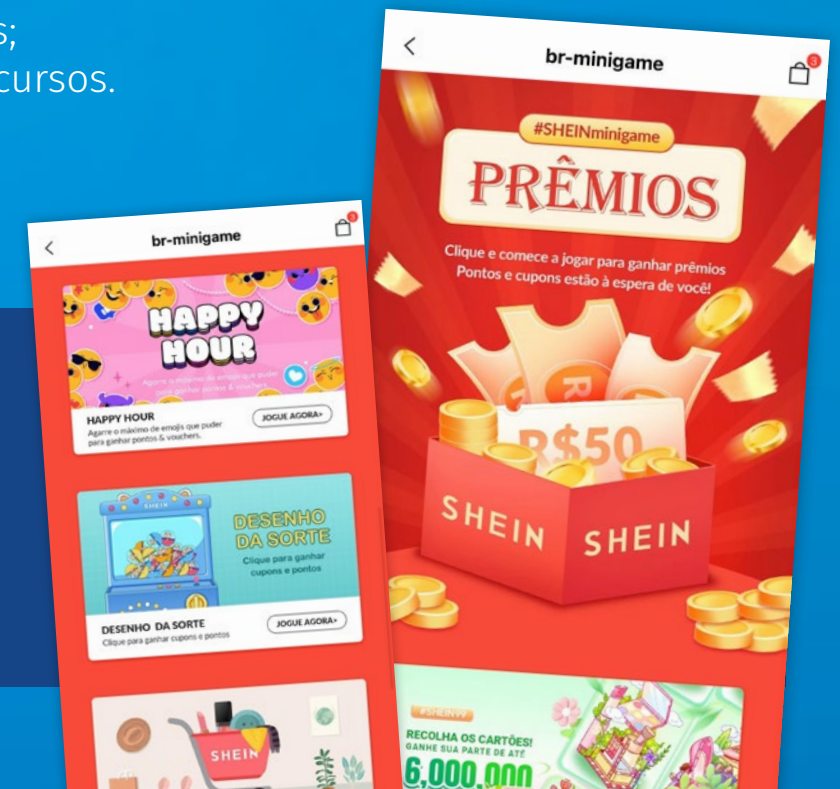
Cada ponto equivale a US\$ 0,01 de desconto em compras futuras

Existem diversas formas de se pontuar:

- Check-in diário;
- Participar de lives;
- Participar de concursos.

### Gamificação

A Shein também usa a estratégia de "gamification" para fidelizar os clientes com os pontos





# A Shein aproveitou o boom do TikTok e de outras redes para promover sua marca por meio de influenciadoras digitais (*social commerce*)



O foco da Shein é atingir a **Geração Z**, que são nativos digitais e criam seus próprios looks, inspirando-se nas redes sociais.



Para isso, conta com algumas **grandes influenciadoras e milhares de microinfluenciadoras** (promovidas pelo Programa SHEINGal).



**Social Commerce**

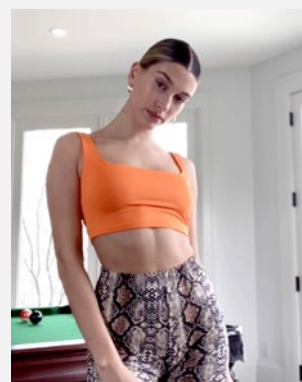
## Grandes influenciadoras que já trabalharam para a Shein



Anitta, no Brasil

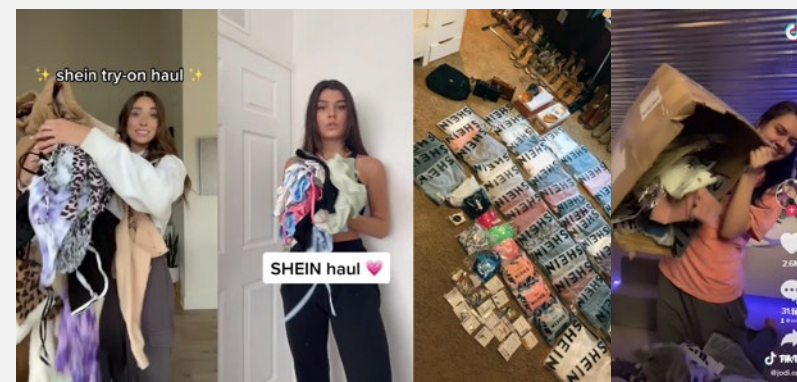


Khloe Kardashian



Hailey Bieber

## Microinfluenciadoras



Vídeos com a “#Sheinhaul” fazem muito sucesso no TikTok: são feitos *unboxings* de diversos produtos, experimentando-os e montando combinações de looks

Fontes: <https://www.nssmag.com/en/fashion/29542/shein-haul>, <https://exame.com/revista-exame/moda-rapida-e-fugaz/>, <https://pagesix.com/2021/08/19/khloe-kardashian-slammed-for-working-with-shein/>, <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2022/04/18/anitta-na-shein-outros-5-produtos-das-famosas-que-da-para-comprar-na-rede.htm>



## A Shein potencializa o sentimento de *FOMO* em seus clientes por meio de ativações físicas em *pop-up stores*

Além de gerar a sensação de *FOMO* na oferta de produtos por meio de lotes pequenos, a Shein também promove esse sentimento em suas *pop-up stores*, devido ao pouco tempo em que elas ficam ativas (em média por apenas 5 dias).

O foco dessas lojas é promover o *awareness* da marca e uma experiência diferenciada aos clientes. Também funciona como um canal de aquisição de novos clientes.

Em 2023, a Shein planeja lançar 4 *pop-up stores* no Brasil.



### Shopping Vila Olímpia (SP)

- Loja temporária: apenas 5 dias (nov./22);
- 11 mil peças disponíveis, todas com 15% de desconto;
- Diversos ambientes “instagramáveis”.



### Shopping Village Mall (RJ)

- Loja temporária (nov./22);
- Loja apenas expositiva, com compras feitas pelo App.



### Shopping da Bahia (Salvador)

- Loja temporária (mar./23);
- 9 mil peças disponíveis para compra.

Fotos: Divulgação/Shein

—  
CADEIA  
FLEXÍVEL  
—







## Quem são os fornecedores?

A Shein não possui fábrica própria<sup>1</sup> e trabalha apenas com fornecedores que entregam 100% das peças acabadas<sup>1</sup>.

Ao todo são aproximadamente 3 mil fornecedores de menor porte<sup>2</sup>. A Shein exige que os fornecedores se adaptem aos seus sistemas de produção e *supply* (para suportar o alto volume de dados)<sup>3</sup>. Em contrapartida, a Shein oferece menores prazos de pagamento aos fornecedores. É uma relação de ganha-ganha entre Shein e fornecedores. Entretanto, é provável que esses pequenos fornecedores passem a ser 100% dependentes da Shein.

## Onde estão localizados?

Praticamente 100% na China, na província de Guandong<sup>4</sup>. Em seu site, a empresa afirma haver fornecedores também no Brasil e Turquia (provavelmente menos relevantes).

(1) <https://sheingroup.com/corporate-news/sheins-multi-layer-approach-to-supply-chain-management-customs-compliance>; (2) <https://time.com/6247732/shein-climate-change-labor-fashion/>; (3) <https://www.notboring.co/p/shein-the-tiktok-of-ecommerce>; (4) <https://www.folhapa.com.br/economia/shein-vai-produzir-no-brasil-onde-fica-a-sede-da-empresa-onde-a/267129/>

## Como se dá a logística?

### A Shein possui 3 tipos de CDs<sup>5</sup>:

1. **Domestic control warehouse:** responsável por 95% dos envios globais.
2. **Overseas transit warehouse:** responsável pelas devoluções.
3. **Overseas operational warehouse:** responsável pela distribuição local de aproximadamente 5% dos envios globais.

Os CDs locais estão em: EUA, UK, Canadá, Espanha, Indonésia, Vietnã, Dubai, Rússia, Itália, Austrália e Bangladesh<sup>6</sup>.

## Como produzem?

**Concepção/design:** os desenhos das peças são feitos, em sua maioria, por estudantes de moda, jovens designers (Shein X Program) ou sugestões dos próprios fornecedores<sup>7</sup>. Esses três grupos recebem *inputs* de tendências de moda vindos do alto volume de dados consolidados. Ou seja, é mais uma atividade de “seguir tendências” do que criação. A remuneração dos designers é variável de acordo com o volume vendido das peças<sup>8</sup>.

**Produção:** a Shein produz lotes pequenos para testagem (7k-9k peças/SKU). Caso haja sucesso, lotes maiores são produzidos, porém, a estratégia de mix é ter uma cauda longa de SKUs com nível de estoque menor comparado ao mercado. O fato de os fornecedores e CDs estarem todos próximos, na China, confere importante vantagem geográfica de tempo.

## Como a Shein vende?

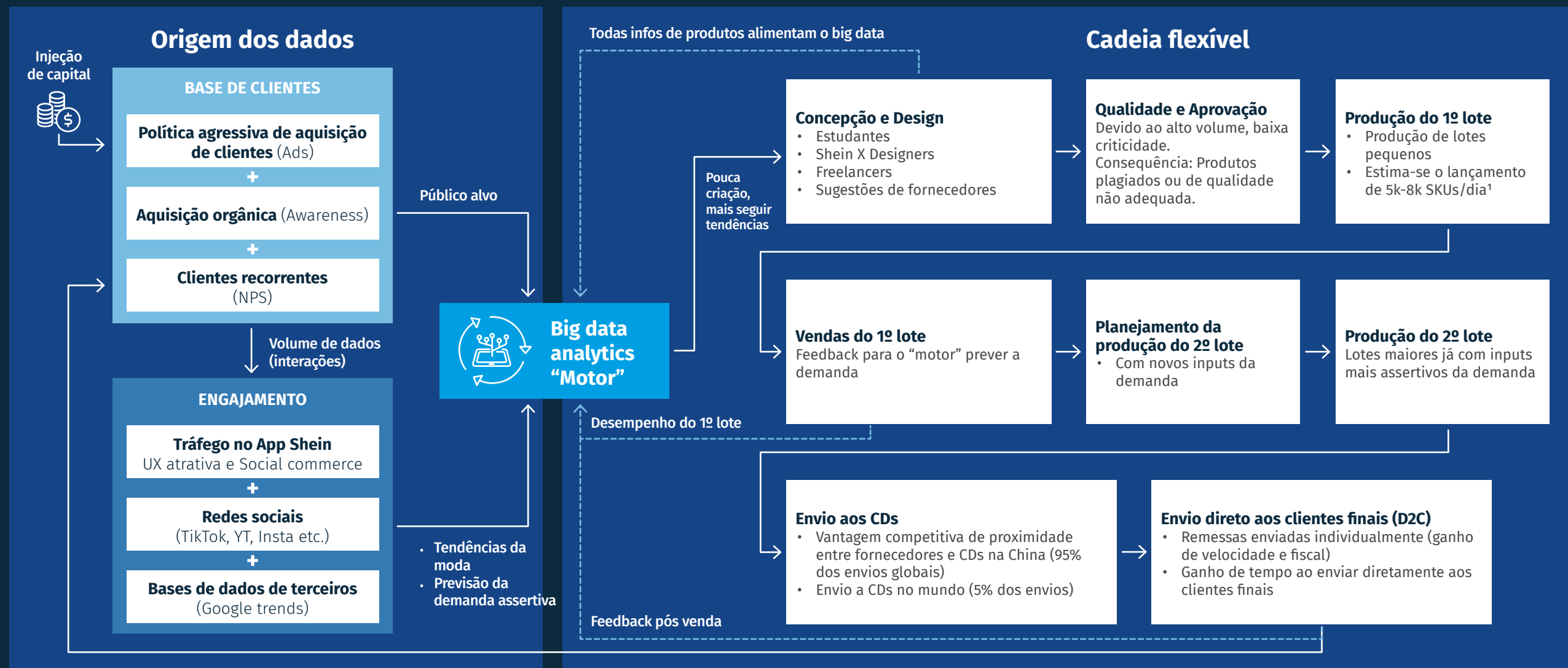
Por meio de seu site próprio e aplicativo. No 1T de 2023, a Shein iniciou sua operação de *marketplace* no Brasil e EUA e em breve também será lançado em outros países. A operação 3P ainda está em fase inicial, mas com grandes oportunidades, devido ao alto tráfego de pessoas em suas plataformas.

(5) <https://www.wishfulitaly.com/shein-globalising-warehouse-logistics-and-using-the-power-of-social-media-to-grow-fast/>; (6) <https://alixblog.com/en/international-warehouse-shein/>; (7) <https://restofworld.org/2022/shein-supply-chain-success/>; (8) <https://pandaily.com/is-sheins-indie-designer-program-an-ethical-alternative-to-copying>.



# O “motor” de dados da Shein na visão da Heartman House

O grande diferencial da marca é conseguir atender, de forma quase instantânea, as mudanças de tendência do mundo da moda.



(1) [https://apparelinsider.com/shein-9000-new-lines-a-day-and-esg-investing/?fbclid=PAAAa02-s91J9Eu5F3MCSbc42bXlWOSYqBDTf\\_mUWQdyvD1tBV9sbdSE2Fw0U\\_aem\\_AX3lCwgbPX\\_mM1S3lMglan1vFE1DIOGhKM8bkxzaYmZ3eqaTrIbqB-XpZ-ZiaNHfENY](https://apparelinsider.com/shein-9000-new-lines-a-day-and-esg-investing/?fbclid=PAAAa02-s91J9Eu5F3MCSbc42bXlWOSYqBDTf_mUWQdyvD1tBV9sbdSE2Fw0U_aem_AX3lCwgbPX_mM1S3lMglan1vFE1DIOGhKM8bkxzaYmZ3eqaTrIbqB-XpZ-ZiaNHfENY)

—  
MAIORES  
POLÊMICAS  
ENVOLVENDO  
A MARCA  
—



## Condições trabalhistas: na mira da opinião pública

A Public Eye, ONG suíça que tem como objetivo lutar para que as empresas respeitem os direitos humanos, as leis trabalhistas e as normas ambientais em todo o mundo<sup>1</sup>, entrevistou 10 funcionários de diferentes fornecedores da Shein na China, sendo 3 mulheres e 7 homens. Todos possuem anos de experiência na indústria da moda e a maioria trabalha há mais de 1 ano para seus empregadores. As conclusões foram:

**Longas jornadas de trabalho:** em média esses funcionários trabalham 75h/semana com uma folga mensal. A lei trabalhista chinesa exige, no máximo, 40h semanais com possibilidade de 36h extras e 1 dia de folga por semana.

No principal CD da Shein, doze entrevistados afirmaram trabalhar 13h/dia, 22 dias/mês, com alguns chegando a trabalhar entre 24 a 28 dias/mês (recebem mais a partir do 23º dia).

**Más condições de trabalho:** os funcionários afirmaram não ter contrato de trabalho, sendo que esta é uma exigência da lei chinesa. Além disso, destacam-se a falta de saídas de emergência, existência de janelas gradeadas e entradas e escadas lotadas de produtos, que inviabilizam a saída rápida em casos de emergência.

**Salários:** são pagos por peça produzida (quanto mais complexa, maior o valor).

Um dos funcionários afirmou que o salário por peça é consideravelmente menor que em outros locais, porém, a qualidade exigida também é mais baixa. A renda mensal é maior que o salário-mínimo chinês (10k vs. 5,4k yuans), mas a comparação é falha, por conta das jornadas duplas a que funcionários se submetem por falta de melhores perspectivas.

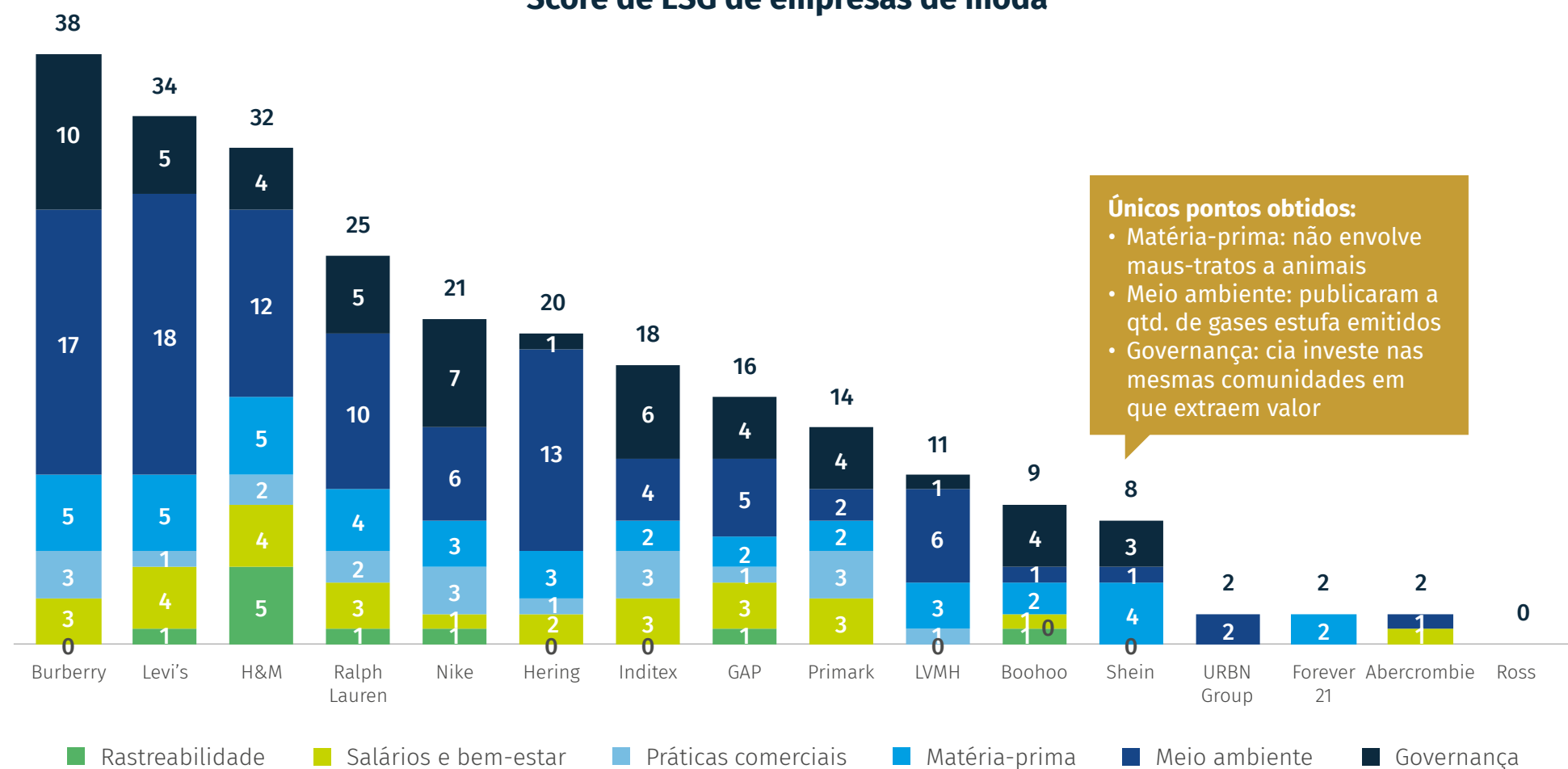
(1) <https://www.publiceye.ch/en/about-us/portrait>



# Práticas ESG: ficando para trás em um movimento global

A Shein não possui boa avaliação ESG, além de não divulgar muitas informações sobre

Score de ESG de empresas de moda<sup>1</sup>



## Exemplos de critérios utilizados

(pontuação máxima = 150):

### 1 - Rastreabilidade (máx 8 pts)

- Cadeia de suprimentos

### 2 - Salário e bem-estar (máx 23 pts)

- Bem-estar do colaborador
- Salário e custo de vida
- Voz do trabalhador

### 3 - Práticas comerciais (máx 15 pts)

- Códigos de conduta

### 4 - Matéria-prima (máx 20 pts)

- Produtores de M.P.
- Química dos materiais
- Cuidado com animais

### 5 - Meio ambiente (máx 42 pts)

- Emissão de gases estufa
- Controle de água

### 6 - Governança (máx 42 pts)

- Política de contratação
- Estratégia corporativa

(1) <https://remake.world/2022-remake-fashion-accountability-report/>

## Tributação: falta de controle e fiscalização

**Possíveis manobras tributárias:** a Shein envia produtos de seus CDs na China para os consumidores no Brasil em remessas individuais, o que torna a fiscalização mais desafiadora devido ao alto volume (apenas 2% das mercadorias que chegam ao país passam por fiscalização<sup>1</sup>), no entanto, essa prática não é ilegal.

**Combate às sonegações:** o Governo garantiu isenção de imposto para compras internacionais online de até US\$ 50 (antes, só havia isenção de pessoa física para pessoa física). Em contrapartida, as empresas terão que aderir ao Programa Remessa Conforme, visando agilizar as conferências e recolher 17% de ICMS sobre a importação.

Em setembro de 2023, a Shein se adequou ao programa “Remessa Conforme”. Além da Shein, a Aliexpress também foi certificada no Programa (em agosto de 2023)<sup>2</sup>.

A mudança é relevante. Antes do Programa, importações de qualquer valor e originadas de uma PJ seriam tributadas da seguinte maneira (desde que fossem fiscalizadas): um produto hipotético, de USD 30, com um

frete de USD 10, teria acréscimo de 60% na importação (passando a custar USD 64 para o consumidor final), além da empresa vendedora pagar um ICMS médio de 15%, resultando em um valor total e final de USD 73,6 (84% maior que o valor original). Agora, com o Programa, esse mesmo produto custaria os mesmos USD 40 para o consumidor final (preço original isento de impostos de importação) e a empresa vendedora pagaria USD 6,8 (17%) de ICMS. Para quem vende não houve grandes mudanças. Para o consumidor final, zerou-se o risco de taxações em produtos de menos de USD 50.

Desde a publicação da nova regra (30/06/23) até 11/09/23, as ações da Renner caíram 22% e, do G. Soma, 36%.

**Outras questões:** hoje, a Shein proíbe que lojistas no Brasil comprem e revendam Shein em suas lojas físicas ou online. Qualquer pessoa que usar a marca de forma comercial, sem autorização da Shein, pode ter a conta bloqueada e ainda receber um processo judicial. Apenas é permitido se tornar um afiliado da Shein, divulgando os produtos e ganhando comissões em vendas.

(1) <https://exame.com/invest/mercados/nao-taxacao-de-shein-ali-e-shopee-preocupa-diz-associacao-de-71-varejista>; (2) <https://www.terra.com.br/economia/dinheiro-em-acao/shein-adere-a-programa-que-isenta-de-imposto-compras-online-de-ate-us-50,3da80f0bf09cf0c82c3cf13b54feaed215zf7d3j.html>



# Plágio: quem paga a conta

A Shein é acusada de plagiar diversas marcas pelo mundo, o que afeta principalmente pequenas boutiques que não têm recursos para acompanhar e denunciar constantemente a gigante chinesa



Zara



Shein

ZARA

Tamanho  
Global 

## Caso

- O perfil do Instagram @zaravsshein expõe todas as peças que a Shein copiou da marca espanhola.
- Enquanto uma camisa da Zara custa aproximadamente 32 dólares, o valor na Shein é de cerca de 5 dólares.



Bailey Prado



Shein

Bailey Prado

Tamanho  
Boutique 

## Caso

- O estilista californiano Bailey Prado teve mais de 45 styles plagiadas pela Shein.
- São peças que, em seu site, custam de 95 a 300 dólares e, na Shein, eram vendidas por 20 dólares ou menos.
- A Shein informou que irá remover as peças de seu site.



Jouer Couture



Shein

Jouer Couture

Tamanho  
Boutique 

## Caso

- A marca Jouer Couture, de São Paulo, acusa a Shein de plágio de suas estampas.
- A peça na marca BR custa R\$ 172. Já na Shein, é vendida por R\$ 25.
- A Shein informou à Marie Claire que a camiseta será removida de seu site.

Fontes: <https://neofeed.com.br/blog/home/gigante-chinesa-shein-e-acusada-de-plagiar-roupas-da-zara/> ; <https://revistamarieclaire.globo.com/moda/noticia/2022/12/marca-brasileira-acusa-shein-de-plagio-por-estampa-fast-fashion-chinesa-responde.ghtml>



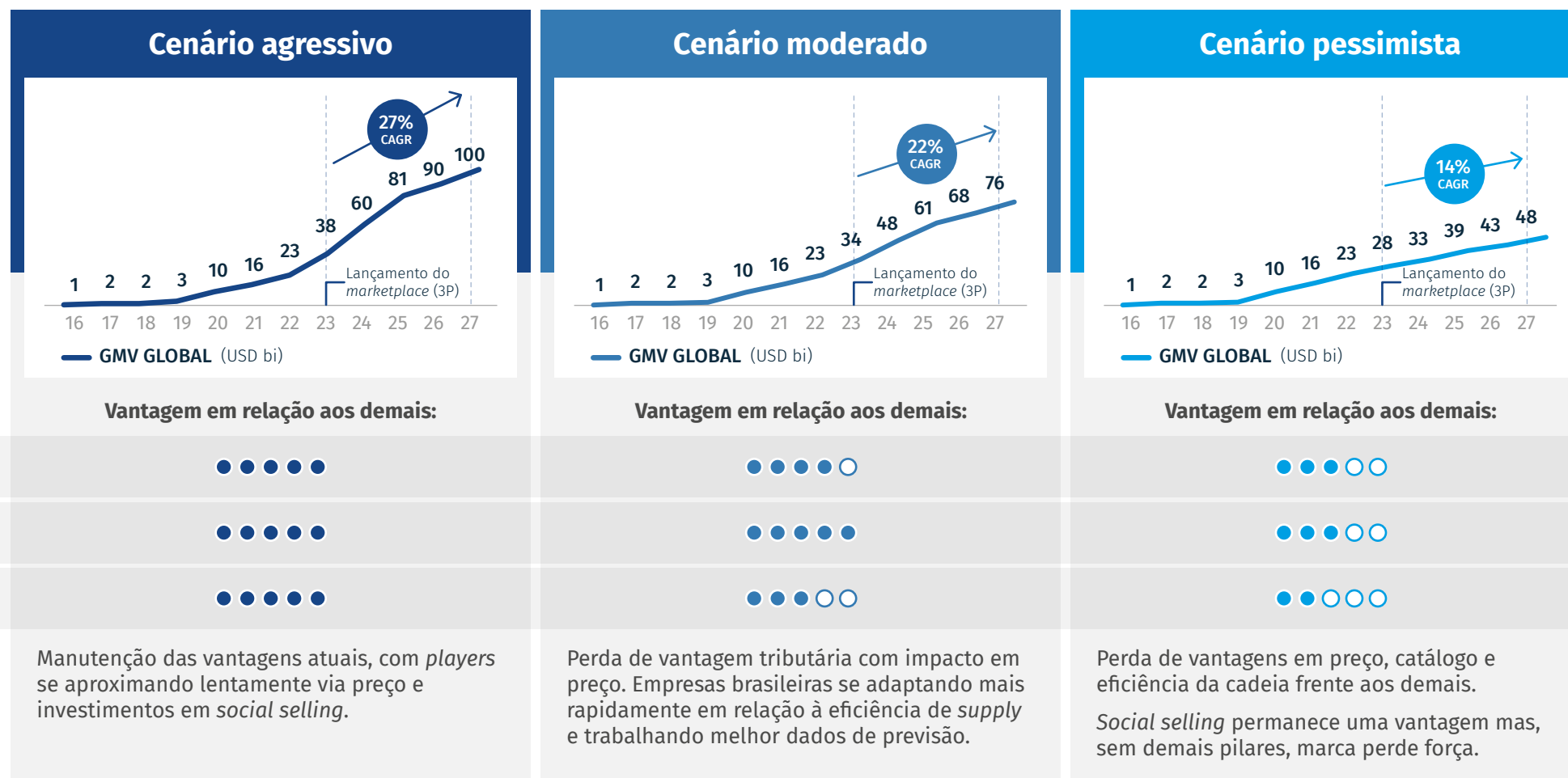
—  
POSSÍVEIS  
CENÁRIOS  
—



# Finalizando: ainda que a Shein perca parte dos diferenciais atuais da sua estratégia, ela ocupou um espaço permanente no setor, pelo menos nos próximos anos.

Acreditamos que a Shein esteja mais em linha com o cenário 1, agressivo, em função da potencialidade dos diferenciais do modelo de negócio, com especial atenção ao *social selling*, bastante a frente dos demais *players* (não apenas no Brasil).

Acreditamos, porém, que marcas com preço médio mais alto sofrerão menos, por apresentarem maior espaço para adaptação e diferente público alvo.



**Vinicius Garcia**

Managing Partner

vinicius.garcia@heartman-house.com.br

**Youssif Abichabki**

Partner

youssif.abichabki@heartman-house.com.br

**Thiago Merlo**

Partner

thiago.merlo@heartman-house.com.br

**Rubens Monteiro**

Head of Research

rubens.monteiro@heartman-house.com.br

**Augusto de Lahoz**

Senior Consultant

augusto.lahoz@heartman-house.com.br

**Filipe Barboza**

Senior Consultant

filipe.barbosa@heartman-house.com.br

**Pedro Ferraz**

Associate Consultant

pedro.ferraz@heartman-house.com.br

**Maria Bastos**

Business Analyst

maria.bastos@heartman-house.com.br

**Sobre a Heartman House**

A Heartman House é uma consultoria estratégica especializada em ajudar empresas em crescimento, com problemas ou em estruturação.

Para mais informações, visite **[www.heartman-house.com.br](http://www.heartman-house.com.br)**

Telefone: (55) 11 5521-6530

Caso possua alguma correção ou dúvida sobre o conteúdo desta apresentação, entre em contato conosco por nossos e-mails individuais ou **[contato@heartman-house.com.br](mailto:contato@heartman-house.com.br)**

[heartman-house-consultores](#)