

Plano de Entrada no Mercado Argentina & Mercosul

Parcerias industriais Brasil–Argentina — setor de roupa de cama

Estratégia de acesso via aliança fabril e distribuição regional

Cliente exemplo

Indústria brasileira de cama, mesa e banho (têxtil premium)

Escopo

Argentina como praça-âncora · Uruguai e Paraguai como extensões

Modelo estratégico

Parceria fabril + co-branding + distribuição compartilhada

Horizonte

36 meses · faseamento trimestral · revisão semestral de governança

Sumário executivo

Este relatório apresenta o plano de entrada no mercado argentino — e sua extensão para Uruguai e Paraguai — para uma indústria brasileira de roupa de cama que busca converter a barreira protecionista argentina em vantagem competitiva por meio de uma **parceria industrial estruturada** com um fabricante argentino já estabelecido. O racional é claro: a produção brasileira é mais competitiva em custo, escala e qualidade técnica de fio e acabamento, mas encontra tarifas, licenças não automáticas (SIRA/SEDI), imposto PAIS, restrições cambiais no MULC e exigências de conteúdo nacional que tornam a exportação direta lenta e erosiva de margem. A resposta estratégica é **industrializar a relação**: uma aliança fabril em que a indústria brasileira fornece insumos técnicos, propriedade intelectual de coleção, escala fabril e sistemas de qualidade, enquanto a indústria argentina aporta acesso ao mercado, cotas de importação já concedidas, canais de distribuição, marca reconhecida localmente e capacidade de faturamento em pesos.

A recomendação central é adotar um modelo de **parceria em três anéis**: (1) contrato de fornecimento industrial em regime de *maquila* ou co-produção; (2) licenciamento de marca e desenvolvimento de coleção conjunta com co-branding controlado; (3) veículo de distribuição regional para exportar da Argentina para Uruguai, Paraguai e — em fase 3 — Chile e Bolívia, aproveitando o TEC do Mercosul e os certificados de origem MERCOSUL/ALADI para eliminar tarifas intrabloco.

O horizonte proposto é de 36 meses, com **três fases**: *Fase 0 — Prospecção e seleção do parceiro* (meses 1–4), *Fase 1 — Contratos, piloto industrial e primeira coleção co-branded* (meses 5–12), e *Fase 2 — Escala, distribuição regional e governança consolidada* (meses 13–36). O investimento inicial estimado é de USD 480–720 mil, com *payback* projetado entre 22 e 28 meses no cenário-base e TIR de 34% no cenário otimista. O risco principal é **regulatório-cambial**, mitigado pela estrutura de faturamento local via parceiro e por hedge sintético em contratos indexados a USD com cláusulas de revisão trimestral. O segundo risco material é **reputacional**: co-branding mal calibrado dilui a marca brasileira; recomenda-se arquitetura de marca *endorsed* com governança editorial clara.

Números-chave do plano

Métrica	Base	Estressado	Otimista
Receita bruta ano 3 (USD)	9,4 mi	6,1 mi	13,8 mi
Margem EBITDA ano 3	17%	9%	23%
Payback do capital de entrada	26 meses	38 meses	22 meses
Cobertura Mercosul (praças ativas)	3	2	5
SKUs co-branded lançados	48	24	72
Participação nas vendas do parceiro AR	18%	10%	27%

Índice

1. Contexto do setor de roupa de cama no Mercosul	pág. 5
2. Diagnóstico do protecionismo argentino	pág. 10
3. Por que a indústria brasileira é competitiva	pág. 17
4. Tese estratégica: parceria em três anéis	pág. 22
5. Mapeamento e seleção de parceiros argentinos	pág. 28
6. Estrutura jurídica e societária da aliança	pág. 36
7. Modelagem fiscal, tributária e cambial	pág. 44
8. Operações, logística e cadeia de suprimentos	pág. 52
9. Coleção, design e arquitetura de marca	pág. 60
10. Go-to-market: canais e distribuição regional	pág. 66
11. Expansão para Uruguai, Paraguai e Chile	pág. 74
12. Análise financeira e cenários	pág. 80
13. Matriz de riscos e plano de mitigação	pág. 86
14. Governança, KPIs e ritual de gestão	pág. 90
15. Roadmap 30/60/90 e cronograma 36 meses	pág. 94
16. Anexos, glossário e disclaimers	pág. 98

Este documento é uma amostra demonstrativa. Todos os valores, nomes de empresas e projeções são ilustrativos e devem ser validados em diligência específica antes de qualquer decisão de investimento.

1 Contexto do setor de roupa de cama no Mercosul

Um mercado de USD 2,4 bi/ano com estrutura assimétrica e vazio no médio-premium.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais

envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Tarifa efetiva média	—	18–22%	0% (origem MERCOSUL)
Custo de fio USD/kg	3,30	4,60	4,90
Prazo médio ao varejo	18 dias	7 dias (local)	10 dias
Barreira não tarifária	baixa	alta (SIRA/PAIS)	média
Força de marca local	média	alta	baixa

1.1 Tamanho de mercado por país e por segmento

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado

local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

1.2 Dinâmica de consumo em pesos reais e ciclo de reposição

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

1.3 Presença de players asiáticos e pressão sobre o segmento de entrada

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

1.4 Papel das grandes redes varejistas argentinas na formação de preço

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

1.5 Onde está o vazio competitivo — e por que ele favorece a indústria brasileira

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

2 Diagnóstico do protecionismo argentino

SIRA, imposto PAIS, MULC, conteúdo nacional e o custo real da barreira.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal

200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Tarifa efetiva média	—	18–22%	0% (origem MERCOSUL)
Custo de fio USD/kg	3,30	4,60	4,90
Prazo médio ao varejo	18 dias	7 dias (local)	10 dias

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Barreira não tarifária	baixa	alta (SIRA/PAIS)	média
Força de marca local	média	alta	baixa

2.1 Histórico das barreiras não tarifárias e das licenças de importação

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

2.2 SIRA e SEDI: como operam na prática para o setor têxtil

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

2.3 Imposto PAIS e retenção antecipada sobre pagamentos ao exterior

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

2.4 Restrições cambiais do MULC e efeito no fluxo de royalties

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

2.5 Exigências de conteúdo nacional e certificação de origem MERCOSUL

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

2.6 Custo total efetivo da barreira: quanto uma exportação direta perde de margem

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

2.7 Por que a barreira, paradoxalmente, cria oportunidade para quem estrutura parceria

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição

cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

3 Por que a indústria brasileira é competitiva

Verticalização, escala e sistemas de qualidade que a Argentina não replica no curto prazo.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

3.1 Vantagem no custo de fio: algodão do Cerrado e fiação verticalizada

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a

co-produção com licenciamento de marca, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

3.2 Diferenciais em percal, cetim e felpudo premium

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

3.3 Certificações ambientais como diferencial em compra corporativa

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

3.4 Estrutura de coleção contínua vs. coleção estacional

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

3.5 Capacidade de private label industrial em escala

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

4 Tese estratégica: parceria em três anéis

Contrato de fornecimento + licenciamento de marca + veículo de distribuição.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal

200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Tarifa efetiva média	—	18–22%	0% (origem MERCOSUL)
Custo de fio USD/kg	3,30	4,60	4,90
Prazo médio ao varejo	18 dias	7 dias (local)	10 dias

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Barreira não tarifária	baixa	alta (SIRA/PAIS)	média
Força de marca local	média	alta	baixa

4.1 Por que um contrato simples de fornecimento não basta

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

4.2 Anel 1 — Fornecimento industrial com regras de origem preservadas

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

4.3 Anel 2 — Licenciamento de marca e coleção co-branded

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

4.4 Anel 3 — Sociedade instrumental para distribuição regional

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

4.5 Como os três anéis se protegem mutuamente em cenários adversos

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

4.6 O papel do parceiro argentino como plataforma para Uruguai e Paraguai

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

5 Mapeamento e seleção de parceiros argentinos

Critérios de aptidão, matriz de shortlist e roteiro de abordagem confidencial.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a

co-produção com licenciamento de marca, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

5.1 Universo de fabricantes ativos em cama e mesa na Argentina

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma

de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

5.2 Critérios eliminatórios: CUIT ativo, sem litígios, histórico SIRA

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e

sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

5.3 Critérios qualificatórios: capacidade fabril, marca, distribuição, gestão

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding

controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

5.4 Shortlist orientativa de 8 candidatos e nota de aptidão

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

5.5 Roteiro de *first meeting* e cláusulas de confidencialidade recíproca

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

5.6 Como conduzir a diligência industrial em 21 dias

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

5.7 Sinais de alerta a observar durante a visita técnica

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

5.8 Como estruturar o LOI (Letter of Intent) e o cronograma de contratos

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

6 Estrutura jurídica e societária da aliança

SRL vs. SA, cláusulas parassocietárias e proteção de propriedade intelectual.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma

de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

6.1 Escolha do veículo: SRL, SA ou sucursal — implicações fiscais

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour,

Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

6.2 Cláusulas de lock-up, tag-along, drag-along e resolução de impasses

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

6.3 Proteção de propriedade intelectual: marca, coleção e know-how técnico

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição

cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

6.4 Contrato de licenciamento com auditoria de royalties

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca

brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

6.5 Cláusulas de não-concorrência regional e território exclusivo

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

6.6 Foro, lei aplicável e arbitragem internacional (CCI ou CAM-CCBC)

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o

avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

6.7 Cláusula MAC (*material adverse change*) para cenários regulatórios extremos

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A

verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

6.8 Governança do conselho e direitos de veto minoritário

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque,

porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

7 Modelagem fiscal, tributária e cambial

IIBB, IVA, ganancias, imposto PAIS, MULC, preços de transferência e reserva legal.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Tarifa efetiva média	—	18–22%	0% (origem MERCOSUL)
Custo de fio USD/kg	3,30	4,60	4,90
Prazo médio ao varejo	18 dias	7 dias (local)	10 dias
Barreira não tarifária	baixa	alta (SIRA/PAIS)	média
Força de marca local	média	alta	baixa

7.1 Panorama tributário argentino aplicável ao setor

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o

avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

7.2 Cadeia de IVA e crédito fiscal na operação industrial

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A

verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

7.3 Imposto de ganancias e reserva legal — impacto na distribuição de dividendos

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque,

porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

7.4 IIBB provincial e efeito cumulativo na distribuição regional

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite

compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

7.5 Preços de transferência: metodologia, comparáveis e documentação

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a

co-produção com licenciamento de marca, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

7.6 Fluxo de royalties: retenções, MULC e imposto PAIS

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

7.7 Cenários cambiais e hedge sintético via contratos indexados

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

7.8 Reintegro à exportação argentina como alavanca de margem

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

8 Operações, logística e cadeia de suprimentos

Do porto de Itajaí ao centro de distribuição em Buenos Aires em 18 dias.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais

envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

8.1 Modais recomendados: rodoviário via Uruguaiana vs. marítimo Itajaí-Buenos Aires

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

8.2 Custo logístico por SKU e ponto de equilíbrio por modal

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira

acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

8.3 Regime aduaneiro: admissão temporária, drawback e ex-tarifário

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

8.4 Certificação de origem MERCOSUL: como preservar o benefício tarifário

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

8.5 Gestão de estoque no parceiro e política de reposição contínua

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

8.6 SLA industrial e penalidades por atraso ou falha de qualidade

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição

cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

8.7 Plano de contingência para bloqueio de fronteira ou greve portuária

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca

brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

8.8 Rastreabilidade e sistemas integrados de MES/ERP

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

9 Coleção, design e arquitetura de marca

Co-branding endorsed, calendário de coleções e governança editorial.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

9.1 Modelos de arquitetura de marca: *endorsed, co-branded, white label*

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

9.2 Recomendação: *endorsed* com selo de origem industrial brasileira

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

9.3 Calendário de coleções e capsule collections sazonais

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

9.4 Governança editorial: quem aprova arte, embalagem e comunicação

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

9.5 Diretrizes de linguagem, tipografia e paleta para o mercado argentino

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

9.6 Testes de conceito com consumidor em Buenos Aires, Córdoba e Rosario

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

10 Go-to-market: canais e distribuição regional

Grandes redes, e-commerce, hotelaria e canal corporativo B2B.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a

co-produção com licenciamento de marca, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Tarifa efetiva média	—	18–22%	0% (origem MERCOSUL)
Custo de fio USD/kg	3,30	4,60	4,90
Prazo médio ao varejo	18 dias	7 dias (local)	10 dias
Barreira não tarifária	baixa	alta (SIRA/PAIS)	média
Força de marca local	média	alta	baixa

10.1 Priorização de canais por margem contribuição e velocidade de aprovação

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

10.2 Grandes redes: Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella, Walmart AR

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

10.3 E-commerce próprio e marketplaces: MercadoLibre e Tienda Nube

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

10.4 Canal hoteleiro e hospitalar: contratos anuais e especificação técnica

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição

cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

10.5 Canal corporativo B2B e programas de fidelidade bancária

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca

brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

10.6 Estrutura comercial: KAMs dedicados, incentivos e política de trade

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

10.7 Política de preço, MSRP e defesa de margem contra gray market

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o

avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

10.8 Investimento em *trade marketing* e ativação em ponto de venda

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A

verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

11 Expansão para Uruguai, Paraguai e Chile

Como usar a plataforma argentina para exportar dentro do Mercosul.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

11.1 Uruguai: perfil de consumo, canais e regime de zona franca

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

11.2 Paraguai: dinâmica do canal atacadista e oportunidade em contrabando reverso

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

11.3 Chile (fase 3): acordo ACE-35 e desafios logísticos transandinos

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

11.4 Bolívia (fase 3, oportunista): canal informal e distribuição regional

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

11.5 Governança da expansão regional a partir do veículo argentino

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição

cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

11.6 KPIs regionais e ritual mensal de revisão comercial

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca

brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

12 Análise financeira e cenários

Base, estressado e otimista — payback, TIR e sensibilidade cambial.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Tarifa efetiva média	—	18–22%	0% (origem MERCOSUL)
Custo de fio USD/kg	3,30	4,60	4,90
Prazo médio ao varejo	18 dias	7 dias (local)	10 dias
Barreira não tarifária	baixa	alta (SIRA/PAIS)	média
Força de marca local	média	alta	baixa

12.1 Premissas centrais e drivers de valor

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma

de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

12.2 Projeção de P&L; consolidado 36 meses

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e

sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

12.3 Fluxo de caixa livre e necessidade de capital de giro

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding

controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

12.4 Payback, TIR e valor presente líquido por cenário

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

12.5 Análise de sensibilidade: câmbio, inflação argentina e tarifa efetiva

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

12.6 Ponto de equilíbrio operacional por canal e por SKU

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

13 Matriz de riscos e plano de mitigação

Regulatório, cambial, reputacional, operacional e geopolítico.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal

200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Tarifa efetiva média	—	18–22%	0% (origem MERCOSUL)
Custo de fio USD/kg	3,30	4,60	4,90
Prazo médio ao varejo	18 dias	7 dias (local)	10 dias

Dimensão	Brasil	Argentina	Uruguai/Paraguai
Barreira não tarifária	baixa	alta (SIRA/PAIS)	média
Força de marca local	média	alta	baixa

13.1 Risco regulatório: mudanças em SIRA, imposto PAIS e conteúdo nacional

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

13.2 Risco cambial: MULC, brecha cambial e conversibilidade de royalties

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

13.3 Risco reputacional: diluição de marca e conflito com parceiro

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

13.4 Risco operacional: qualidade, prazo e ruptura de estoque

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

14 Governança, KPIs e ritual de gestão

Conselho, comitês, KPIs por camada e ciclos de revisão.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas,

licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

14.1 Estrutura de governança: conselho, comitês e diretoria executiva

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal

200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

14.2 KPIs financeiros, operacionais, comerciais e de marca

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour,

Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

14.3 Ritual de gestão: semanal, mensal, trimestral e anual

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

14.4 Política de bônus e alinhamento de longo prazo

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição

cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

15 Roadmap 30/60/90 e cronograma 36 meses

Do primeiro contato ao terceiro país Mercosul ativo.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

15.1 Primeiros 30 dias: preparação interna e shortlist confidencial

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a

co-produção com licenciamento de marca, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

15.2 Dias 30 a 60: abordagem, NDA e visita técnica

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

15.3 Dias 60 a 90: LOI, cronograma de contratos e piloto industrial

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

15.4 Cronograma resumido 36 meses e marcos de decisão

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

16 Anexos, glossário e disclaimers

Fontes, siglas, avisos legais e créditos.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais

envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassocietária, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

16.1 Glossário de siglas regulatórias e comerciais

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

16.2 Fontes públicas consultadas e limitações da amostra

A dinâmica competitiva do setor têxtil de cama e mesa no Cone Sul foi moldada, nos últimos quinze anos, pela combinação entre política industrial argentina de substituição de importações, escala produtiva brasileira e o avanço de players asiáticos em segmentos de entrada. O resultado é um mercado assimétrico: consumo relativamente estável em pesos constantes, mas com estrutura de oferta fragmentada, marcas locais envelhecidas e um vazio no segmento médio-premium — precisamente a faixa onde a indústria brasileira

acumula vantagem comparativa mais defensável.

Do lado brasileiro, os polos de Blumenau, Americana, São Bento do Sul e Fortaleza consolidaram capacidade instalada de fiação, tecelagem plana e felpuda, tinturaria contínua e confecção com padrão exportador. A verticalização até o algodão do Cerrado, associada a certificações ambientais (BCI, ABR e Higg Index), criou proposta de valor difícil de replicar dentro da Argentina no curto prazo, especialmente para linhas de percal 200/300 fios e para toalhas em algodão penteado de gramaturas acima de 500 g/m².

Do lado argentino, o parque industrial de La Rioja, Chaco, Buenos Aires e Santa Fe opera predominantemente com fio de importação e tecidos de menor densidade, com margens comprimidas pela inflação de custos em pesos e pela dificuldade de repasse a preços em um mercado consumidor em contração real. Esse parque, porém, detém ativos que são justamente os que faltam ao exportador brasileiro: cotas de importação concedidas, licenças automáticas historicamente aprovadas, relacionamento com grandes contas varejistas (Coto, Carrefour, Cencosud, Falabella) e capacidade de faturar em pesos com CUIT ativo.

A tese central deste plano é converter essa complementaridade em uma **arquitetura de aliança industrial** estruturada, e não em uma simples relação comprador-vendedor. Um contrato de fornecimento avulso replica os problemas cambiais e tarifários; uma aliança industrial, com governança societária ou parassociedade, permite compartilhar riscos regulatórios, capturar valor ao longo da cadeia e usar o parceiro argentino como plataforma de expansão para os demais países do Mercosul.

É importante distinguir três modelos possíveis, cada um com implicações fiscais, cambiais e reputacionais próprias. O primeiro é o **fornecimento industrial em regime de admissão temporária para aperfeiçoamento passivo**, no qual o parceiro argentino recebe insumos brasileiros, agrega valor mínimo e revende no mercado local — modelo simples, mas exposto ao SIRA e ao imposto PAIS sobre pagamentos ao exterior. O segundo é a **co-produção com licenciamento de marca**, em que a indústria brasileira licencia coleção, know-how técnico e sistemas de qualidade, recebendo royalties e tarifa fixa por peça produzida — modelo que reduz exposição cambial mas exige governança de marca robusta. O terceiro é a **joint venture societária**, com participação minoritária ou paritária em uma nova SRL/SA argentina, consolidando ativos, obrigações e resultados — modelo mais complexo, porém o único capaz de destravar distribuição regional de forma consistente.

A recomendação técnica deste relatório é combinar os três modelos em uma **arquitetura em três anéis**: um contrato-mãe de fornecimento industrial, um contrato de licenciamento de coleção e marca com co-branding controlado, e uma sociedade instrumental para a distribuição regional. Essa combinação protege a marca brasileira, dá previsibilidade tributária, cria alinhamento de longo prazo com o parceiro argentino e permite que a estrutura seja replicada — com adaptações locais — para Uruguai e Paraguai a partir do mês 18.

Disclaimers e limitações

Natureza do documento. Este relatório é uma *amostra executiva demonstrativa* produzida pela plataforma Radar Mercosul AI para fins de comunicação comercial. Todos os valores financeiros, nomes de empresas, faixas de tarifas, prazos regulatórios e indicadores de mercado apresentados são **estimativas orientativas** baseadas em fontes públicas e em conhecimento setorial acumulado. Qualquer decisão real de investimento, contratação ou estruturação societária deve ser precedida por diligência específica com assessoria jurídica, tributária, aduaneira e financeira habilitada nas jurisdições envolvidas.

Regulatório. O regime de comércio exterior argentino é dinâmico. Instrumentos como SIRA, SEDI, imposto PAIS, restrições do MULC e exigências de conteúdo nacional podem ser alterados por normativa infralegal a qualquer momento. As referências neste documento refletem o entendimento vigente no momento da elaboração da amostra e não constituem parecer jurídico.

Financeiro. As projeções apresentadas são cenários ilustrativos construídos com premissas explícitas de câmbio, inflação, ticket médio e mix de canal. Alterações nessas premissas podem produzir resultados materialmente diferentes.

Confidencialidade. Este documento é confidencial e destinado exclusivamente ao cliente identificado na capa. Sua reprodução, distribuição ou uso para fins não relacionados à avaliação da oportunidade descrita depende de autorização prévia e por escrito.

© Radar Mercosul AI — amostra demonstrativa. Documento produzido para fins de apresentação comercial.