

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
E  
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE TROYES  
CHAMPAGNE SCHOOL OF MANAGEMENT  
MBA INTERNATIONAL AFFAIRS**

**UNIVERSITÉ SORBONNE NOUVELLE – PARIS 3  
INTERNATIONAL TRADE MASTER PROGRAM  
MASTER 2 INTERNATIONAL COMMERCIAL NEGOTIATION**

**FLAVIA REGINA POLLO**

**ESTUDO DE CASO: A INSERÇÃO DO FASHION GROUP FRANCÊS  
NO MERCADO BRASILEIRO**

Porto Alegre  
2010

FLAVIA REGINA POLLO

**ESTUDO DE CASO: A INSERÇÃO DO FASHION GROUP FRANCÊS  
NO MERCADO BRASILEIRO**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Eliane Karsaklian**

Porto Alegre  
2010

Dados Internacionais da Catalogação na Publicação (CIP)

---

P776e Pollo, Flavia Regina.

Estudo de Caso : A inserção do Fashion Group Francês  
no Mercado Brasileiro / Flavia Regina Pollo. 2010.

86 f.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Karsaklian

Monografia (Especialização) - Universidade Federal  
do Rio Grande Sul. Programa de Pós-Graduação em  
Administração, 2010.

1. Administração. 2. Mercado Brasileiro. 3. Fashion  
Group Francês. I. Título.

---

Catálogo elaborado por Fabiana Alves Coelho, CRB 10/1646.

FLAVIA REGINA POLLO

**ESTUDO DE CASO: A INSERÇÃO DO FASHION GROUP FRANCÊS  
NO MERCADO BRASILEIRO**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Eliane Karsaklian**

Conceito final:

Aprovado em: .....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientadora: Profa. Dra. Eliane Karsaklian / UFRGS

## **DEDICATÓRIA**

"Às vezes, você perde vários poemas, porque sente uma frase, sente algo murmurado no seu espírito e não presta atenção porque está ocupado com os ruídos da vida. É necessário apurar o seu ouvido, ter a humildade de anotar a coisa mesmo quando ela não é muito boa. Pode, de repente, um texto meio nebuloso, meio esquisito, meio simplório demais, dar raiz a um poema posteriormente interessante."

(Affonso Romano de Sant'Anna)

Ao meu pai, Marco Pollo, a minha mãe, Teresinha Cervo Pollo, aos meus irmãos Marcelo Pollo e Tiago Antonio Pollo, e ao meu namorado, Christian Layolle, por serem a base que eu preciso para escutar todos os murmúrios da vida.

## RESUMO

O presente trabalho é um estudo de caso sobre o processo de internacionalização de uma empresa de web francesa para o mercado brasileiro. A empresa oferece dois serviços: um portal de empregos – Fashion Jobs – e um site de informações – Fashion Mag –, ambos dirigidos aos profissionais que trabalham na área de moda. A ideia se originou devido à experiência obtida pelo aluno após um estágio no período de um ano na empresa francesa, em Paris. Em franca expansão por todo o mundo, o Brasil foi estrategicamente focado pelo Fashion Group devido ao potencial da sua indústria têxtil e de calçados, assim como pela solidez econômica atual. O trabalho apresenta as atividades do Fashion Group e sua trajetória de desenvolvimento em outros países. Também se propõe a analisar a conjuntura da indústria têxtil e calçadista brasileira, com o objetivo de dar suporte a este processo de internacionalização. Por fim, faz-se uma avaliação dos concorrentes, enfatizando os pontos positivos e negativos, assim como da própria empresa. Como resultado, viu-se que tanto o Fashion Jobs quanto o Fashion Mag têm condições de se inserirem no mercado brasileiro, mas que o processo se dará de forma lenta, vista a dimensão territorial do país e dos setores têxtil e calçadista.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Moda. Indústria Têxtil. Indústria Calçadista.

## **ABSTRACT**

This paper is a case study on the internationalization process of a French web company penetrating the Brazilian market. The company offers two services: a website for jobs - FashionJobs - and an information portal - FashionMag - both directed to professionals working in the fashion, luxury and beauty industries. The idea of approaching this subject was due to the experience gained by the student after a one year internship with this company in Paris. Boasting growth around the world, Brazil has been strategically chosen due to the potential of its textile and footwear sectors, as well as its current economic growth. The paper presents the activities of the Fashion Group and its trajectory of development in other countries. It is proposed to analyze the situation of the textile and footwear sectors in Brazil, aiming to support its internationalization process. Finally, herewith will be presented an assessment of present competitors, a comparison of the positive and negative aspects found with the market and the company itself. As a result, it was seen that both FashionJobs and FashionMag are able to penetrate and grow within the Brazilian market, but that the process will occur slowly, given the size of the country and of textiles and footwear sectors.

**Keywords:** Internationalization. Fashion. Textile. Footwear Industry.

## LISTA DA FIGURAS

Figura 01: Quadro de Rubrias .....	18
Figura 02: Hierarquia .....	19
Figura 3: Primeira newsletter brasileira, lançada em setembro de 2009 .....	30
Figura 4: Banner do Couromoda na newsletter brasileira.....	32
Figura 5: Logo do Fashion Magna no portal oficial da Couromoda.....	32
Figura 6: A importância do setor têxtil para o Brasil. Fonte: Abit .....	35
Figura 7: Mapa dos principais países compradores dos produtos brasileiros .....	36
Figura 8 : A importância do setor calçadista para o Brasil. Fonte: Abicalçados .....	39
Figura 9: Gráfico dos dez principais destinos das Exportações Brasileiras de Calçados em 2008. ....	40
Figura 10: Pólos calçadistas no Brasil. Fonte: Secex/MDI e Abicalçados .....	42
Figure 11 : Espaço de destaque para a publicidade .....	70
Figure 12: Os olhos expressivos da página. inicial não condiz com o objetivo do site.....	71
Figura 13: Modelo SWOT para os sites Fashion Mag e Fashion Jobs.....	77
Figura 14: Mensagem para se inscrever no site não é "atraente" .....	78
Figure 15: Vídeos de ambos os lados poluem visualmente o site.....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Delimitação do tema e definição do problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Método.....	14
1.4 Relevância do estudo.....	14
<b>2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	15
2.1 Fashion Group.....	16
2.1.1 Fashion Group: apresentação do Fashion Mag.....	17
2.1.2 Fashion Group: fatores relevantes ao desenvolvimento internacional.....	20
2.1.3 Internacionalização de serviços.....	21
2.1.4 Fashion Group: início do desenvolvimento internacional.....	22
2.1.5 Fashion Group: o impulso de um novo manager.....	23
2.1.6 Fashion Group: a importância da nacionalidade.....	24
2.1.7 Fashion Group: distribuição do Fashion Mag e do Fashion Jobs no mundo.....	26
2.1.8 Fashion Group: parcerias com os salões de moda.....	28
2.2 Fashion Group no Brasil.....	30
2.2.1 O funcionamento do Fashion Group no Brasil.....	30
2.2.2 O funcionamento do Fashion Group no Brasil: salões de moda.....	31
2.2.3 O funcionamento do Fashion Group no Brasil: as Associações do setor.....	33
2.3 Fashion Jobs Brasil.....	33
<b>3 O MERCADO DE MODA BRASILEIRO</b> .....	34
3.1 A indústria têxtil e de confecções.....	34
3.1.1 Pólos têxteis.....	37

3.1.2 Os principais salões de moda da indústria têxtil e de confecções.....	38
3.2 A indústria coureiro-calçadista .....	39
3.2.1 Principais pólos calçadistas.....	41
3.2.2.1 Rio Grande do Sul.....	41
3.2.2.2 Estado de São Paulo.....	41
3.2.2.3 Minas Gerais .....	42
3.2.2 Principais salões de moda do setor calçadista.....	42
3.3 História da moda brasileira .....	43
3.3.1 Estilistas brasileiros.....	45
3.4 Suporte governamental à indústria da moda .....	50
3.4.1 Associação Brasileira de Promoção às Exportações e Investimentos.....	50
3.4.2 Apex-Associação Brasileira de Estilistas.....	51
3.4.3 Atividades e projetos da Abest/Apex-Brasil.....	52
3.4.5 Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção.....	53
3.4.6 Associação Brasileira das Indústrias de Calçados .....	55
3.4.7 Projetos da Apex com as associações de moda.....	56
3.5 Conjuntura Brasileira.....	57
3.6 Relação entre o Brasil e a França.....	59
3.7 Importância da nacionalidade francesa do Fashion Group .....	60
<b>4 ANÁLISE DOS SITES FRENTE ÀS CONCORRÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
4.1 Use Fashion.....	62
4.1.1 Segmentos .....	63
4.1.2 Conteúdo .....	63
4.1.3 Diferentes serviços .....	65
4.2 Análise do Use Fashion .....	66
4.2.1 Pontos Fortes .....	66
4.2.2 Pontos fracos .....	67

4.3 Análise do site FASHION MAG.....	67
4.3.1 Pontos fortes.....	68
4.3.2 Pontos fracos.....	68
4.4 Layout do site Fashion Mag.....	69
4.4.1 Pontos fortes.....	69
4.4.2 Pontos fracos.....	70
4.5 Fotos do site Fashion Mag.....	71
4.5.1 Pontos fortes.....	72
4.5.2 Pontos fracos.....	72
4.6 Vídeos do site Fashion Mag.....	73
4.6.1 Pontos fortes.....	73
4.6.2 Pontos fracos.....	73
4.7 Carreira Fashion.....	74
4.7.1 Pontos fortes.....	74
4.7.2 Pontos fracos.....	75
4.8 Fashion Jobs.....	75
4.8.1 Pontos fortes.....	75
4.8.2 Pontos fracos.....	76
4.9 Modelo SWOT para os sites Fashion Mag e Fashion Jobs.....	76
<b>5 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>77</b>
5.1 Plano de ação.....	79
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É preciso coragem para lançar uma empresa rumo à internacionalização. É uma coragem lúcida que permite aos managers gerenciarem o desconhecido. Frequentemente, o fracasso é resultado de uma incapacidade de adaptação a um novo ambiente ou a um ambiente em mutação. (KARSAKLIAN, 2009, p. 23)

A facilidade tecnológica vivenciada atualmente passa a falsa ideia de que internacionalizar uma empresa é uma tarefa simples. A Internet permite contatar pessoas em diferentes partes do mundo, mas estabelecer uma parceria de longa duração demanda um estudo aprofundado sobre o setor e também sobre a cultura com a qual se pretende negociar. Não basta ter as ferramentas técnicas para se internacionalizar, é também necessário ter as ferramentas humanas para alcançar êxito nesta empreitada.

O presente trabalho é um estudo de caso de um portal de informações e de emprego francês voltado aos profissionais da moda que visa à entrada no mercado brasileiro. A sede fica em Paris, onde ele está bastante consolidado, mas seu desenvolvimento já atingiu outros 25 países. Os mais recentes foram Japão e Turquia. Por ser um site, o processo de inserção ocorre de forma mais rápida, o que não significa que requer menos cuidado no momento de fazê-lo, pois cada país é distinto e merece estudos e avaliações antes da sua implementação.

A dissertação perpassa a indústria têxtil e de calçados brasileira para contextualizar economicamente o país em relação ao resto do mundo nestes segmentos. A história da moda no Brasil e seus principais personagens também foi incluída, assim como os estilistas que levam o nome do país internacionalmente. As associações governamentais merecem destaque no trabalho, pois são elas quem dão o suporte e o incentivo a toda a cadeia da moda.

Impulsionada pela oportunidade de trabalhar em uma empresa francesa, eu optei por fazer esta monografia com o intuito de analisar as variáveis que estão em jogo no processo de internacionalização do Fashion Group, empresa composta pelo Fashion Mag, um portal de informações voltado aos profissionais da moda, e o Fashion Jobs, que oferece oportunidades de trabalho a estes profissionais. Há uma terceira vertente da empresa que é o Fashion Network, site de relacionamentos entre os profissionais da moda, mas que não será abordada no presente trabalho, pois ele ainda não está em funcionamento na França, por isto não faz parte do processo de internacionalização.

A moda na França é considerada de vanguarda no mundo inteiro, e o Brasil tem o estereótipo de valorizar o que é produzido no exterior. Partindo destes dois pressupostos, pode-se deduzir que o processo de inserção de uma empresa de moda francesa no Brasil é fácil, mas o que eu vivenciei na prática durante este um ano de trabalho me mostrou que a tarefa não é tão evidente. O interesse em entender o porquê disso me levou a aprofundar o tema na presente monografia.

### 1.1 Delimitação do tema e definição do problema de pesquisa

O seguinte estudo pretende mostrar o processo de internacionalização dos sites Fashion Mag e Fashion Jobs, da França, no mercado brasileiro, levando em consideração os aspectos culturais e todo o contexto desta área no Brasil. Apesar de ser um estudo de caso e de eu estar envolvida com a internacionalização do site também em Portugal, delimito o tema ao Brasil, pois é o país que me desperta maior interesse. No presente estudo, não será analisada a inserção em Portugal.

Uma vez estudada as variáveis que influenciam este processo, a pergunta a que se pretende responder é: como inserir uma mídia dirigida ao profissional da moda francês no mercado brasileiro.

### 1.2 Objetivos

#### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o portal Fashion Mag e Fashion Jobs para saber se tem condições de se estabelecerem no Brasil.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Analisar o cenário da indústria têxtil e de calçados no Brasil;

Pesquisar a história da moda brasileira para compreender se ela tem fundamentos que possam validar a inserção do site francês;

Mencionar as relações entre Brasil e França nesta área;

Fazer um estudo de mercado sobre os concorrentes de ambos os portais;

Trazer à tona os pontos positivos e negativos do site francês comparado aos já existentes no Brasil;

Desenvolver uma estratégia de inserção dos sites no Brasil.

### 1.3 Método

Como método de pesquisa foi utilizado o Estudo de Caso do tipo exploratório e descritivo, uma vez que o trabalho foi baseado em uma experiência vivenciada na empresa em questão. Os dados da indústria têxtil e de calçados foram obtidos por meio de um levantamento das informações divulgadas pelas Associações dos respectivos setores. Para completar a pesquisa, foram feitas entrevistas pessoais com diferentes profissionais do segmento de moda e confecções para que pudessem dar as suas opiniões a respeito da entrada de um serviço francês no mercado brasileiro.

### 1.4 Relevância do estudo

Apesar de recente, a indústria da moda no Brasil desponta como uma das mais importantes do mundo. Hoje, o São Paulo Fashion Week é considerado o quinto mais importante evento de desfiles, atrás apenas de Paris, Milão, Londres e Nova Iorque. Entre as seis modelos mais bem pagas do mundo, três são brasileiras (Revista Forbes). As manequins brasileiras são cotadas para

estrelar publicidades das maiores marcas de luxo do mundo, e os estilistas nascidos em solo verde e amarelo têm desfilado as suas coleções nas principais passarelas internacionais.

Por trás de toda a representatividade que o Brasil tem conquistado extramuros, uma enorme cadeia da indústria têxtil e de calçados dá suporte aos estilistas. De acordo com a Associação Brasileira de Indústria Têxtil, o setor têxtil e de confecções emprega 1,65 milhão de pessoas e representa 4,1% do PIB brasileiro. O Brasil é o 2º maior produtor mundial de índigo, o 3º maior produtor mundial de malha e o 5º maior produtor mundial de confecção.

Já o setor calçadista, conforme dados da Associação Brasileira de Calçados, exporta 165 milhões de pares por ano para mais de 140 países, com divisas que chegaram a US\$ 1,8 bilhão em exportações no ano de 2008.

Tendo em vista este expressivo setor da economia brasileira, o presente trabalho se constitui em uma ferramenta de estudos sobre a indústria têxtil e de calçados, sobre os processos de internacionalização de empresas e sobre o movimento de transição de um mercado francês ao brasileiro.

## **2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

O Fashion Group é uma empresa nascida na França em 2001 e tem como característica ser um veículo eletrônico especializado aos profissionais da moda, tanto no quesito de empregos (Fashion Jobs), quanto de informações (Fashion Mag). A primeira vertente do grupo foi o portal de empregos dirigido aos profissionais da moda, o Fashion Jobs.

## 2.1 Fashion Group

O fundador da empresa, Jean Philippe Boudy, geólogo de formação, e fotógrafo nas horas vagas, percebeu que havia uma dificuldade das empresas em recrutarem profissionais que fossem especializados em moda. Impulsionado pela descoberta desta lacuna no mercado, ele criou o site Fashion Jobs, cujo objetivo era o oferecer um serviço especializado, qual seja: vagas de emprego na área de moda unicamente aos profissionais que trabalham neste segmento.

Além do “boca-a-boca”, Boudy ia pessoalmente à entrada dos salões de moda profissionais para distribuir flyers da sua empresa. Ele jamais optou por uma comunicação abrangente; ao contrário, sempre se dirigia apenas aos que trabalham com moda. A sua base de dados se tornou importante e, com a ajuda dos metmotores (outros sites de ofertas de trabalho que divulgam o Fashion Jobs) ele iniciou, em 2001, um negócio diferenciado e inexistente na época: um site com ofertas de trabalho aos profissionais da área.

Atualmente, Boudy possui a maior base de dados de profissionais de moda da Europa. Quase a totalidade de tudo o que o Fashion Group gera de capital (95%) advém da publicidade que as empresas pagam para colocar uma oferta de emprego no site francês. São cerca de 3 000 anúncios de trabalho por mês. O preço é de 450 euros por cada vaga/mês. O site é gratuito aos candidatos. Qualquer profissional pode postular a uma vaga que lhe interesse, desde que seja cadastrado.

O Grupo está em constante crescimento de receitas. Em 2004, o lucro foi de 151 mil euros; em 2005 o número dobrou para 490 mil euros; em 2006 houve nova evolução para 740 mil; em 2007 passou a casa do um milhão: 1.118,000, até chegar em 2008 com 1.729,781. Ou seja, em quatro anos, o lucro do site cresceu 1120%.

Em 2003, o diretor Jean Philippe Boudy sentiu a necessidade de investir na fidelização dos usuários cadastrados no site. A sua ideia foi a de lançar um site que fornecesse notícias relevantes a estes profissionais. O site se chamaria Fashion Mag. Nos dois anos seguintes, Boudy trabalhou praticamente sozinho: apenas dois estagiários o ajudavam, um na parte da informática e outro na

elaboração da newsletter francesa. A primeira pessoa contratada pela empresa foi apenas no ano de 2005, no departamento comercial.

### 2.1.1 Fashion Group: apresentação do Fashion Mag

O Fashion Mag é um site de informações cuja particularidade é a mesma do Fashion Jobs: dirigir-se apenas a quem trabalha no mercado da moda. O objetivo foi o de investir nas newsletters, um “jornal” diário eletrônico enviado diretamente ao email dos inscritos no Fashion Jobs. Esta foi uma forma encontrada por Jean Philippe Boudy para fidelizar as pessoas que acessam o site, oferecendo informações gratuitas a quem se interessa pela área. Hoje, o portal Fashion Mag possui uma redação composta por cinco jornalistas, um chefe adjunto de redação e um chefe de redação, além de uma corretora de textos. Classificado como mídia profissional, é o meio eletrônico mais importante neste segmento da França.

#### Conteúdo

Além dos jornalistas irem à campo a fim de conseguirem informações pertinentes, como furos de reportagens, ou entrevistas exclusivas, eles recebem notícias que interessam o mercado por meio das agências de notícias francesas e press releases enviados diretamente das empresas aos jornalistas. As agências de notícias com as quais a equipe do Fashion Mag na França trabalha são:

AFP (agência France Press)

Reuters

Les Echos (francesa)

O conteúdo da newsletter é dividido em 14 rubricas:

<b>Moda</b>	<b>Mídia</b>
<b>Esporte</b>	<b>Desfiles</b>
<b>Salões de Moda</b>	<b>Criação</b>
<b>Distribuição</b>	<b>Personalidades</b>
<b>Têxtil</b>	<b>Exposições</b>
<b>Luxo</b>	<b>Nomeações</b>
<b>Beleza</b>	<b>Tendências</b>

Figura 01: Quadro de Rubrias

Todas as matérias são visíveis a qualquer pessoa, exceto a de tendências, que é aberta apenas aos inscritos no site (inscrição gratuita).

#### Fotos e vídeos

O site contém cerca de 500 vídeos com entrevistas feitas junto aos estilistas mais célebres do mundo, e 2 milhões de fotos de desfiles de moda. Este material também é gratuito ao usuário, mas é necessário estar cadastrado para acessá-lo. A disponibilização deste conteúdo é importante para dar ao profissional informações sobre os principais desfiles de moda do mundo, a fim de que se possa trabalhar as tendências da próxima coleção. Como as fotos são de alta qualidade e o vídeo de boa resolução, o objetivo é o de atrair os especialistas para que se inscrevam e utilizem o site como uma referência ao seu trabalho diário.

#### Concorrência

Os concorrentes do Fashion Mag são as mídias voltadas aos profissionais da moda (B2B), e não ao público final (B2C). Neste sentido, o site que faz concorrência direta ao Fashion Mag, na França, é o Fashion Daily News. No mesmo formato que o Fashion Mag, o Daily News traz newsletters diárias com informações aos mesmos profissionais. A diferença é que o Daily News tem também um jornal impresso, veiculado semanalmente. O Fashion Mag tem como vantagem o fato de ser internacional, em detrimento do Daily News, que é veiculado apenas na França

## Hierarquia

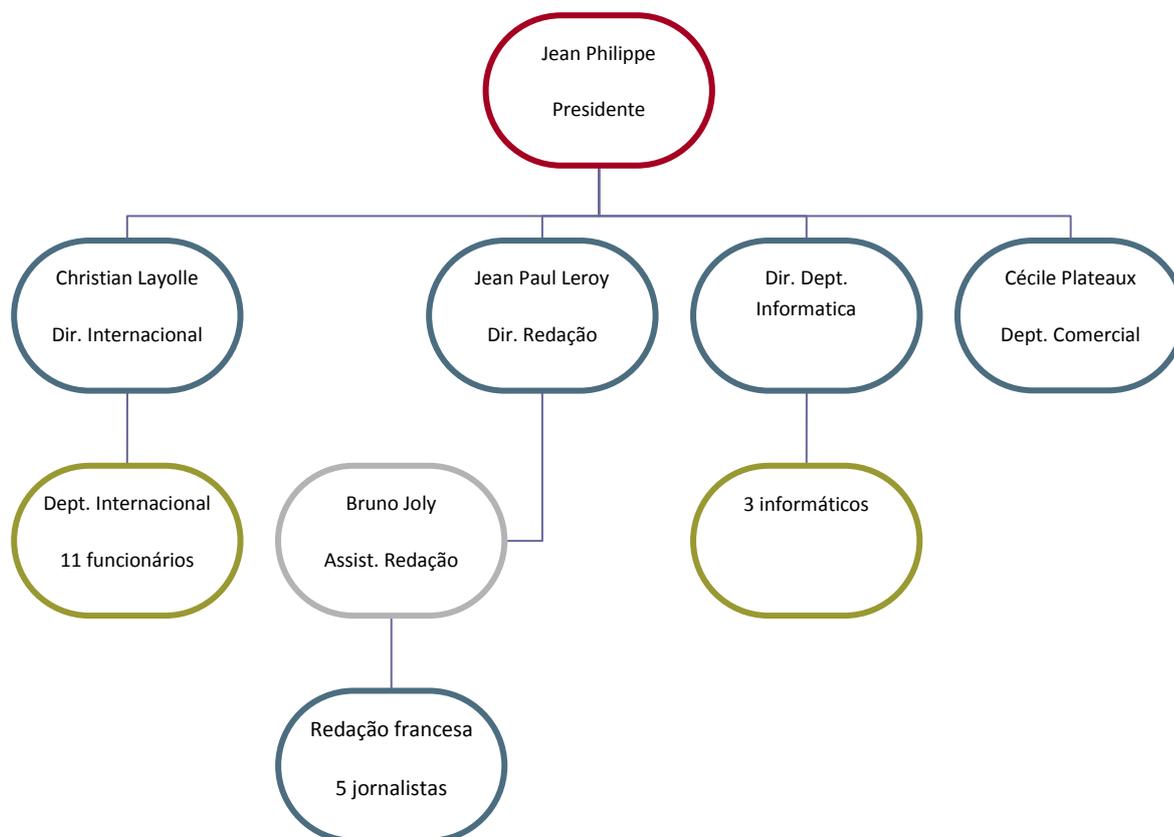


Figura 02: Hierarquia

Os 11 funcionários do departamento internacional são autônomos para gerenciar o seu próprio país, estabelecendo parcerias com os salões de moda, divulgando os serviços dos portais por meio de outros veículos, gerenciando o conteúdo e as informações disponíveis e

também as ofertas de trabalho. Para tanto, alguns países têm um free-lance que atua diretamente no seu país, como a China – que possui um tradutor; a Itália – um jornalista free-lance que atualiza o site com informações diretamente da Itália; os Países Árabes – que atua com uma pessoa no Oriente Médio; e o México, uma pessoa responsável pelos salões de moda do país.

### 2.1.2 Fashion Group: fatores relevantes ao desenvolvimento internacional

Após consolidar o site Fashion Mag e o Fashion Jobs na França, o proprietário Jean Philippe Boudy percebeu que a mesma ausência sentida no seu país de origem também existia nos demais países. Impulsionado pelo crescimento que poderia vislumbrar em outros mercados, e dado o objetivo de se tornar uma empresa presente em todo o mundo, foi dado o primeiro passo rumo à internacionalização.

Muitos são os anseios que levam um manager a optar pela internacionalização da sua empresa. Em meio à literatura, grande parte dos autores utilizam a Teoria da Atribuição para esclarecer o comportamento organizacional e individual dos chefes das empresas que buscam se internacionalizar. Ela consiste no fato de que, uma vez que um manager ganha confiança no seu mercado local, ele atribui o seu sucesso à sua exitosa maneira de gerenciar os negócios e parte em busca de novos êxitos em outros países. Ele deseja repetir seu sucesso em novos mercados baseado nas suas experiências anteriores. (BETTMAN, 1983)

Por outro lado, quando uma empresa é mal sucedida na sua primeira tentativa de se internacionalizar, ela tende a considerar o fracasso como uma premissa e não persiste no processo. O autor O'Farrell et al. (1998), fez um estudo com empresas prestadoras de serviço e descobriu que a maior parte delas estagnou seu processo de expansão quando não obteve sucesso na sua primeira tentativa em determinado mercado.

“A identificação e a avaliação de um manager das suas experiências passadas é o que determina as expectativas e influencia as futuras tomadas de decisões” (O'FARRELL, 1998).

Jean Philippe Boudy baseou-se no sucesso obtido na França para repeti-lo em outros países. A autora Eliane Karsaklian (2009), considera que os fatores que influenciam o processo de internacionalização podem ser de duas ordens: *pull* ou *push*. No caso do Fashion Group, são *pull*, visto que é originário da empresa o anseio de ir além e se expandir, por ter percebido oportunidades fora do seu país de origem.

Os fatores *pull*, como o rápido crescimento de um determinado mercado, são percebidos pelas empresas como 'sedutores', pois permitem uma implantação fácil e um desenvolvimento rápido, o que resulta em um retorno dos investimentos feitos em curto prazo (KARSAKLIAN, 2009, p. 17).

Pode-se definir este anseio de “proativo”, pois significa que a decisão de se lançar em outros mercados advém de uma ambição da empresa, que mapeia as principais regiões do mundo que possam representar um potencial. Se fosse reativa, a decisão viria em função de uma necessidade de se internacionalizar devido a problemas no seu país de origem.

### 2.1.3 Internacionalização de serviços

“Internacionalização é considerado o processo pelo qual uma empresa move suas operações de um mercado unicamente doméstico para um mercado internacional” (ANDERSEN, 1993).

Muito se tem abordado sobre o processo de internacionalização de determinados produtos, porém pouco se refere aos serviços.

Um dos mais expoentes autores a abordar a internacionalização de serviços foi Dunning (1980). Sua intenção era a de identificar os fatores que influenciam o processo de internacionalização. Foi ele o autor da Teoria Eclética, segundo a qual Dunning sugere que o fracasso ou o sucesso de uma operação depende de uma série de fatores específicos de cada país, e da maneira com a qual a empresa encara estes fatores. O manager deve levar em conta os fatores culturais multifacetados da região onde se pretende implantar o serviço para que obtenha êxito em sua tentativa.

Para Clark e Rajaratnam (1999), um serviço internacional se difere de um serviço doméstico na medida em que atravessa fronteiras e engloba toda uma cultura estrangeira. Ao contrário dos produtos internacionais, que podem entrar em mercados estrangeiros por diversas maneiras, como exportações, franquias e joint ventures, expandir um serviço é mais delicado, pois existem dificuldades inerentes ao próprio serviço. Não é apenas o produto físico que vai chegar em um nova cultura, mas um serviço humano, que deve levar em conta a forma de pensar e agir da cultura a ser englobada.

Além disto, foram identificadas três principais variáveis para o sucesso da internacionalização de um produto ou serviço: a especificidade de um produto; os recursos financeiros e o preço competitivo (BODDEWYN,1986).

Especificidade do produto – é definida pelo grau de personalização do produto/serviço necessário para cada mercado específico (CAVUSGIL, 1994). Aqueles produtos que oferecem um alto grau de especificidade requerem pouca adaptação ao entrar em um novo mercado, enquanto que os produtos mais comuns têm mais competitividade e requerem um tempo maior para se adaptarem (BAALBAKI; MALHOTRA, 1993, 1995; CAVUSGIL; ZOU, 1994; JÁIN, 1989).

Recursos Financeiros – os autores indicam que o desenvolvimento de um novo mercado vai além dos gastos com infraestrutura. É necessário o conhecimento aprofundado do novo mercado para onde se pretende expandir, o que requer investimentos também neste quesito. Além disso, para que seja realmente competitivo é necessário que a empresa absorva os riscos associados com a internacionalização. (AABY; SLATER, 1989; CAVUSGIL, 1984). Os managers entendem que empresas com maiores recursos financeiros apresentam mais vantagens em relação às que dispõem de um orçamento mais apertado.

Preço competitivo - A habilidade de uma empresa em prover serviços a preços competitivos aumenta a sua probabilidade de sucesso. Os managers entendem que as empresas que são capazes de minimizar custos elevados, podem oferecer serviços de forma eficiente e, portanto, otimizariam suas taxas de retorno (BAALBAKI;MALHOTRA, 1993, 1995; CAVUSGIL; ZOU, 1994; JAIN, 1989).

#### 2.1.4 Fashion Group: início do desenvolvimento internacional

No ano de 2008, os sites Fashion Mag e Fashion Jobs iniciaram o processo de expansão nos mesmos moldes do site francês. O primeiro país visado foi a Italia, com a contratação da estagiária italiana Elena Passeri, em função da proximidade geográfica e da importância do nicho de moda no mercado italiano. Logo depois foi a China, em função do potencial deste mercado de 1 bilhão de pessoas. Foi contratada como estagiária a chinesa Yifan Yang, que iniciou a tradução do site em chinês. Em seguida, o também estagiário Christian Layolle foi contratado para traduzir o site em

inglês e espanhol. Com estes três estagiários, o Fashion Group havia dado a largada para o seu processo de internacionalização.

A estratégia utilizada pelo Fashion Group foi a de “cascata”, de acordo com a definição trazida por Eliane Karsaklian (2009). Ao escolher este tipo de implantação internacional, a empresa opta por abrir um mercado de cada vez, e não todos ao mesmo tempo. Após um estudo de mercado e da definição dos países alvo, a penetração é feita de forma sistemática, o que concede ao manager maior segurança nos passos a serem dados. Além de ser uma forma mais organizada de proceder, também auxilia no processo de acúmulo de dados que possam dar mais profundidade sobre o país em questão. Como o Fashion Group é um portal eletrônico, torna-se muito mais rápido o processo de abertura de mercado, se comparado a uma empresa que vende produtos, além de ter um custo mínimo para fazê-lo.

Uma vez bem estabelecida em um novo mercado, e com resultados bem medidos, a empresa recomeça todo o processo de expansão em um novo mercado. Assim, ela procedera em efeito cascata, abordando um mercado após o outro e recomeçando todo o processo, a partir do início, em cada país. (KARSAKLIAN, 2009, p. 29)

De acordo com a autora, o processo de se internacionalizar é composto das seguintes etapas:

- Análise dos mercados internacionais e a escolha do país alvo;
- Escolha do modo de acesso a este mercado;
- Elaboração da estratégia internacional e da maneira como aplicá-la na prática;
- Mensuração da performance da empresa no novo mercado;

#### 2.1.5 Fashion Group: o impulso de um novo manager

Em fevereiro de 2009, Christian Layolle foi promovido pela empresa como diretor do departamento Internacional e outros países foram traçados como sendo estratégicos nesta fase de abertura. Neste mesmo ano, ingressaram na empresa um estagiário inglês, uma russa, uma alemã,

uma árabe, uma colombiana e uma brasileira. Recentemente outras duas estagiárias se juntaram ao grupo: uma japonesa e uma turca. No total, 11 pessoas fazem parte do departamento Internacional, sendo cinco em contrato de CDI e seis como estagiários.

Conforme explica Karsaklian, a entrada de um manager novo pode impulsionar a inserção de uma empresa em outros mercados. Quando Layolle se tornou diretor da equipe Internacional, ele trouxe para si a responsabilidade de abrir novos mercados e ensinou a cada novo estagiário o processo que ele mesmo havia feito para a Espanha e para os Estados Unidos, evitando os erros cometidos e repetindo os acertos nestes países.

A chegada de um novo dirigente um pouco mais ou um pouco menos aberto à questão da internacionalização orientará as ações da empresa, seja no sentido de fechá-la no nível nacional, seja no sentido de abri-la rumo a outros mercados. Mesmo que a mudança de gerência não seja o único fator a ter impacto no processo de internacionalização, ela terá um papel preponderante na formação de uma mentalidade internacional no coração da empresa. Esta evolução de mentalidade será uma consequência da nova visão da empresa e, portanto, dos seus objetivos. (KARSAKLIAN, 2009, p. 67)

Uma boa atitude de gerenciamento também é considerada a “chave” para o sucesso por outros autores. Aaby e Slater, (1989), consideram a escolha de um bom manager determinante para uma empresa que queira se internacionalizar. Axinn (1998) sugere que, quanto mais positivas forem as atitudes para o desenvolvimento internacional, menores se tornam as complexidades em busca do mesmo.

#### 2.1.6 Fashion Group: a importância da nacionalidade

Para amenizar as dificuldades de entrada em um país desconhecido, o Fashion Group estabeleceu como estratégia contratar apenas pessoas que são originárias do país em questão. Parte-se do pressuposto de que a pessoa que vem de uma determinada cultura tem mais facilidade e mais aceitação para negociar com o seu próprio país.

A projeção cultural – o fato de julgar outras culturas a partir da sua, considerando anormal tudo aquilo que não corresponde aos seus próprios hábitos – pode colocar em perigo muitas

negociações internacionais. Assim como o etnocentrismo, a projeção cultural faz dos indivíduos pessoas obtusas e voltadas a si mesmas. Desta forma, eles se tornam arrogantes aos olhos dos seus interlocutores estrangeiros, o que dificulta o sucesso dos seus projetos de internacionalização (KARSAKLIAN, 2009, p. 92)

Não são poucas as histórias de fracassos em negociações devido a diferenças culturais. Como cada interlocutor pertence a uma cultura diferenciada, a maneira de lidar um com o outro, o tom de voz, a maneira como se escreve, entre outros pequenos detalhes, são de grande importância e podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma negociação.

Mais recentemente, pesquisadores deram passos importantes para associar os aspectos cognitivos aos de interação social a fim de prover uma perspectiva mais integrada do processo de aprendizagem (RINGBERG; REIHLEN, 2006). Com isto, os autores de um estudo sobre o approach construtivista para as empresas que buscam a internacionalização chegaram a uma Teoria Construtivista que se baseia em dois pilares: o primeiro é de que o processo de aprendizagem é uma forma ativa, construtiva e geradora de significados moldados por processos cognitivos e emotivos do sujeito pensante (GLASERSFELD, 1995; PIAGET, 1977). Isto implica a ideia de que o processo de expansão a novos mercados está repleto de sinais que não são simplesmente colocados na cabeça do manager no momento da internacionalização dos seus negócios, mas devem ser interpretados e reinterpretados com base nas suas experiências anteriores. O segundo pilar é que a aprendizagem é um processo de “aculturação”, em que os managers negociam significados entre vários grupos definidos pelas suas práticas em comum, suas crenças, seus valores e seus idiomas. (LAVE; WENGER, 1991; THOMPSON; FINE, 1999).

Portanto, o processo de aprendizagem de uma empresa que deseja se internacionalizar engloba não apenas dados específicos e técnicos sobre a indústria, mas também uma aculturação, em que a companhia deve mergulhar nos novos hábitos sociais, nas novas convicções, estilos de comunicação e convenções de todos os tipos. (SIEBERT, 2003; REINMANN-ROTHMEIER AND MANDL, 1998).

A chave para compreender os desafios de ingressar em um novo ambiente sociocultural é que as experiências anteriores são insuficientes para os managers quando devem fazer avaliações, julgamentos e decisões internacionais. Em vários casos, preconceitos dos indivíduos, tais como excesso de confiança ou miopia nos negócios levam a falsas ideias das necessidades dos clientes, das convenções sociais e das pressões institucionais (REIHLEN; APEL, 2006).

### 2.1.7 Fashion Group: distribuição do Fashion Mag e do Fashion Jobs no mundo

O departamento internacional foi todo concentrado na cidade de Paris, onde se pode absorver as regras e a cultura da empresa francesa, mas, ao mesmo tempo, tem-se autonomia para negociar com o seu próprio país, levando em conta os pormenores de cada cultura.

Hoje, os sites Fashion Jobs e o Fashion Mag estão traduzidos em onze idiomas e presentes em 25 países. O total de inscritos em todo o mundo é de 260 mil, o que confere ao portal o maior e mais pulverizado site voltado ao segmento de moda em todo o mundo.

#### ITÁLIA

48 mil inscritos na newsletter

1323 ofertas de trabalho/ mês

335 empresas cadastradas

#### ESTADOS UNIDOS

20 mil inscritos

186 ofertas de trabalho

56 empresas cadastradas

#### INGLATERRA

19 mil inscritos

396 ofertas de trabalho

163 empresas cadastradas

## ESPAÑA

16 mil inscritos

116 ofertas de trabalho

37 empresas cadastradas

## ALEMANHA

9 mil inscritos

207 ofertas de trabalho

81 empresas cadastradas

## CHINA

26 mil inscritos

6220 ofertas de trabalho

3018 empresas cadastradas

## MÉXICO

7 mil inscritos

96 ofertas de trabalho

38 empresas cadastradas

## RÚSSIA

14 mil inscritos

319 ofertas de trabalho

235 empresas cadastradas

## ÍNDIA

24 mil inscritos

248 ofertas de trabalho

77 empresas cadastradas

## ARÁBIA SAUDITA

7 mil inscritos

24 ofertas de trabalho

15 empresas cadastradas

## BRASIL

3 mil inscritos

36 ofertas de trabalho	2 mil inscritos
13 empresas cadastradas	37 ofertas de trabalho
PORTUGAL	27 empresas cadastradas

### 2.1.8 Fashion Group: parcerias com os salões de moda

Uma aliança estratégica é a relação estabelecida entre duas ou mais empresas com o objetivo de aumentar as suas performances estratégicas. Trata-se de um acordo entre as empresas que as permitem de dividir os riscos e os ganhos e de desenvolver conhecimentos e tecnologias comuns. (...) Trata-se de encontrar as sinergias necessárias para que ambas as partes sejam mais eficazes (KARSAKLIAN, 2009, p.183)

Cada um dos responsáveis por seus países tem a tarefa de traduzir o site no seu idioma e iniciar o processo de inserção na sua terra natal. O objetivo é o de desenvolver tanto o Fashion Mag quanto o Fashion Jobs para que o portal seja conhecido em todo o mundo e possa se tornar o maior em termos de base de dados qualificada, o que significa unicamente profissionais da moda. Para que isto ocorra, a divulgação é feita na base do “boca a boca” e por meio dos Salões de Moda.

Os Salões de Moda são ocasiões onde compradores e fornecedores (seja de tecidos, roupas, couros ou calçados) se encontram para negociar. É o meio pelo qual as pessoas que trabalham no mercado de moda conseguem fazer negócios, seja expondo seus produtos, seja comprando novidades. Em todo o mundo existem diversos salões em diferentes segmentos que funcionam como uma ponte entre os dois tipos de profissionais. Ali está reunido o público visado pelos portais Fashion Mag e Fashion Jobs. É por esta razão que os esforços são concentrados para que sejam feitas parcerias junto aos salões profissionais.

Cada um da equipe internacional deve mapear os principais salões de seu próprio país e entrar em contato com eles. O que o Fashion Mag tem como trunfo é oferecer ao salão local uma visibilidade internacional para que atraia compradores de outros países através da colocação dos seus banners nos sites e newsletters; e em troca pede-se visibilidade nos meios

de comunicação do evento: logos nos crachás, no material dados aos visitantes, no portal do evento, nas newsletters, matérias sobre o grupo Fashion Mag, entre outros.

O Fashion Group tem, no mínimo, parcerias com 120 salões em todo o mundo. Os principais são:

França: Who's Next; Première Classe; Eclat de Mode; ModAmont ; Prêt à Porter Paris

Italia : Mare d'Amare ; Lineapelle ; Extravaganza ; Immagine Italia ; Pitti Imagine ; SposaItalia

China : China Shoes; Chic; Sapica Lingerie

Rússia: CPM

Espanha: Intermoda; The Brandery; Fashion from Spain; Modama

Países Árabes: Fashion Expo Arabia; Who's Next Dubai; Footwear Expo Dubai; Texmed Tunisia

Portugal: Porto Joia; Modtissimo

Brasil: Couromoda; Minas Trend Preview; Dragão Fashion;

Inglaterra: Pure; International Jewellery London

Alemanha: JAM Berlin

Estados Unidos: Moda Las Vegas

## 2.2 Fashion Group no Brasil

No mês de agosto de 2009 foi iniciado o processo de introdução dos sites Fashion Mag e Fashion Jobs no Brasil.

### 2.2.1 O funcionamento do Fashion Group no Brasil

A primeira etapa foi a tradução dos sites e a procura por agências de notícias que pudessem supri-lo com informações relevantes para a área. Foram dois meses para findar este primeiro passo. No dia 24 de setembro foi lançada a primeira newsletter brasileira, com duas mil pessoas cadastradas.



Figura 3: Primeira newsletter brasileira, lançada em setembro de 2009

Frequência: semanal (todas as quintas-feiras);

Conteúdo: portais Terra, Use Fashion e Exclusivo;

Quantidade: cada newsletter tem cerca de 40 notícias. No início eram 15 notícias;

Inscritos: 4500 - 3000 brasileiros e 1500 portugueses.

### 2.2.2 O funcionamento do Fashion Group no Brasil: salões de moda

Uma parceria com um salão de moda representa a troca de visibilidade entre o Fashion Mag e Fashion Jobs e o respectivo salão.

Salões de Moda parceiros:

Couromoda – calçados

Modtissimo – prêt à pôrter

PortoJoia – joias, acessórios e bijuterias

Minas Trend Preview – prêt à pôrter

Aljoias – joias, acessórios e bijuterias

Click na Moda – prêt à pôrter

Dragão Fashion – Fashion Week

Abaixo segue um exemplo da troca de visibilidade entre o Fashion Mag e o Couromoda. No site Fashion Mag foi colocado um banner do Couromoda:

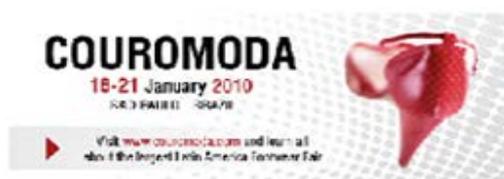


Figura 4: Banner do Couromoda na newsletter brasileira

Em contrapartida, o portal oficial do Couromoda colocou o logo do Fashion Mag na página principal, junto aos outros parceiros, por tempo ilimitado:



Figura 5: Logo do Fashion Magna no portal oficial da Couromoda

Além das permutas sem que seja incluído nenhum valor na negociação, também é o objetivo da equipe internacional a venda deste espaço. Uma vez que o site está consolidado no país em que ingressou, a orientação da direção é que seja investido em um approach comercial com determinados salões.

### 2.2.3 O funcionamento do Fashion Group no Brasil: as Associações do setor

Além dos salões, outros importantes aliados para este processo de internacionalização são as Associações oficiais dos segmentos de moda: joias/relojoaria, calçados, tecidos e confecção. Elas são as porta-vozes das empresas da área. Uma vez que o Fashion Mag estabelece uma boa relação com as associações, ele obtém mais credibilidade frente aos empresários do segmento.

No Brasil, as principais são a Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados), e a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit).

### 2.3 Fashion Jobs Brasil

As vagas oferecidas aos profissionais de moda são buscadas em outros sites que praticam a política de deixar à disposição as informações referentes à vaga. Até o momento, a quantidade de vagas ainda é insignificante visto a pouca visibilidade do site no Brasil. Como as pessoas ainda não o conhecem, não procuram vagas no mesmo.

Hoje o site Fashion Jobs possui 40 vagas ao mês e 3 mil usuários.

Tanto aos candidatos quanto às empresas, a colocação dos anúncios é gratuita, basta se cadastrar no site como pessoa jurídica para acessar os dados e colocar a vaga a ser preenchida.

### 3 O MERCADO DE MODA BRASILEIRO

Os países emergentes, como os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), evoluem e se desenvolvem muito rapidamente, e os investimentos estrangeiros chegam de todos os lados, noite e dia. A reatividade destes países muda a dinâmica do mercado internacional. Ninguém mais poderá viver ‘sozinho, na sua’. (...) Se, de um lado, a expansão dos mercados sem fronteiras para o comércio internacional pode parecer muito positivo, pois aumenta o terreno do jogo, por outro lado, a dificuldade de análise é aumentada pelo tamanho do terreno. (KARSAKLIAN, 2009, p. 32 e 33).

#### 3.1 A indústria têxtil e de confecções

A indústria têxtil brasileira é de suma importância ao país. As Fashion Weeks de São Paulo e do Rio de Janeiro, que chamam a atenção do mundo inteiro, são apenas a ponta do iceberg escondido por trás de uma cadeia de produção de 30 mil empresas que emprega 1,65 milhões de pessoas, o segundo mais elevado setor empregador da indústria de transformação. De acordo com a Associação Brasileira de Indústria Têxtil, este número também representa o segundo maior gerador do “primeiro emprego” do país.



Figura 6: A importância do setor têxtil para o Brasil. Fonte: Abit

Em 2009, de acordo com dados da Abit, o setor faturou US\$ 47 bilhões, crescimento de 2,1% em relação a 2008, quando registrou US\$ 46 bilhões. O tímido aumento pôde ser atribuído, principalmente, à crise econômica mundial. Para o ano de 2010 a expectativa é de que o setor atinja faturamento de US\$ 50 bilhões. Mais de 80% de toda esta receita vem de microempresas, com até 20 funcionários. As grandes empresas respondem por apenas 0,3% do volume de negócios.

Ainda conforme informações da Abit, o principal país comprador é a Argentina (307 milhões dólares), seguido dos Estados Unidos (247 milhões de dólares), Paraguai (64 milhões de dólares), México (58 milhões de dólares) e Uruguai (55 milhões de dólares). Estes números representam o período de janeiro a dezembro de 2009, quando o mundo estava sob o impacto da crise financeira. No ano anterior, os negócios foram cerca de 20% mais vantajosos.



Figura 7: Mapa dos principais países compradores dos produtos brasileiros

Das importações brasileiras, a China é a que tem o maior peso. De janeiro a dezembro de 2009, o Brasil comprou 1,37 bilhões de dólares em produtos chineses, seguido da Índia (313 milhões), da Indonésia (293 milhões), da Argentina (146 milhões) e dos Estados Unidos (141 milhões).

Mais de 90% de tudo o que é produzido é destinado ao consumo interno, dos quais 70% é para o público B e C e 18% para a classe A. Um fator importante é o aumento da classe média. Nos últimos 12 anos, conforme dados da Abit, 30 milhões de brasileiros ingressaram na classe média, que tem consumido cada vez mais bens que estão fora da cesta básica, como vestuário e produtos de beleza. A renda média per capita da população aumentou 15%.

O setor também conta com o investimento direto do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Em 2007 foi de R\$ 1 bilhão, em 2008 de 1,5 bilhão e em 2009 de 900 milhões, devido à crise mundial.

Em 2009 as vendas diminuíram 2,72% em relação a 2008, mas no primeiro semestre de 2010 apresentou 10,1% de saldo positivo. O número de empregos também tem aumentado. Em 2009 a indústria têxtil e de vestuário contratou apenas 11.844 pessoas comparado a 2008. De

janeiro a junho de 2010 a geração de empregos formais subiu para 57.381 pessoas. De acordo com dados divulgados pela Abit, as perspectivas para 2010 são positivas:

Crescimento da Indústria de Transformação: 6%

Crescimento da confecção: 3,7%

Crescimento do setor têxtil: 4%

Crescimento do varejo: 6,5%

Faturamento US\$ 50 bilhões

### 3.1.1 Pólos têxteis

Os principais pólos têxteis no Brasil situam-se:

Rio Grande do Sul (serra gaúcha)

Santa Catarina (Vale do Itajaí)

São Paulo (Americana e região, Serra Negra, Águas de Lindóia)

Minas Gerais (BH, Divinópolis, Cataguases e Juiz de Fora)

Pernambuco (região de Caruaru)

Paraíba (João Pessoa e Campina Grande)

Rio Grande do Norte (grande Natal)

Ceará (grande Fortaleza, Maracanaú).

Já os principais pólos de confecção situam-se:

Paraná

São Paulo

Rio de Janeiro

Triângulo Mineiro

Goiás

Espírito Santo

### 3.1.2 Os principais salões de moda da indústria têxtil e de confecções

São Paulo Fashion Week – desfiles (bianual)

Showrooms em São Paulo – moda e acessórios femininos

FashionWeek Rio – desfiles (bianual)

Fashion Bussines Rio – confecção (bianual)

Pronegocios de Brusque – confecção (bianual)

FIT (moda infantil e bebê) – salão de negócios

PV Brasil – tecidos e insumos

Première Vision Brasil – têxtil e confecção (bianual)

Fenim – salão de negócios confecção (bianual)

Encontro da moda feminina – salão de negócios

Painéis informativos sobre a área – duas vezes ao ano

Capital Fashion Week em Brasília – desfiles (duas vezes ao ano)

Dragão Fashion Brasil – desfiles + salão de negócios (anual)

Santa Catarina Moda Contemporânea – salão de negócios

Minas Trend Preview – salão de negócios + desfiles (bianual)

Texfair – salão de tecidos – anual

Salão Moda Brasil – moda praia, lingerie, confecção (anual)

### 3.2 A indústria coureiro-calçadista

A indústria calçadista é igualmente de grande importância ao Brasil, pois o país possui o maior rebanho comercial do mundo, com mais de 198 milhões de cabeças de gado de corte. São cerca de 800 empresas curtumistas atuando na elaboração de couros e peles bovinas, e mais de 2.400 indústrias de componentes.

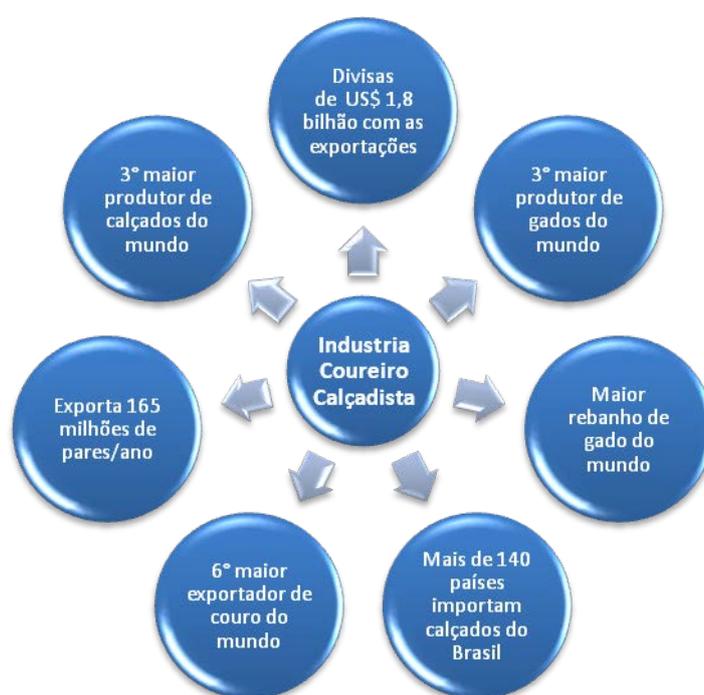


Figura 8 : A importância do setor calçadista para o Brasil. Fonte: Abicalçados

Produção 2008 – 804 milhões de pares;

Importação: 39 milhões;

Exportações: 166 milhões;

Consumo interno: 677 milhões, o que significa 3,49 pares por brasileiro.

De acordo com a Abicalçados, a produção mundial de peles/ ano é de 220 milhões de unidades. O Brasil sozinho é responsável pela produção de 40 milhões de peles/ano, o que significa 18% da produção total mundial. Isto dá ao país a terceira colocação no ranking mundial de

produção de peles para calçados, atrás apenas dos Estados Unidos e da União Européia. Por isto, o Brasil é um dos líderes mundiais na exportação de couros para 140 países. Entretanto, com perfil de pouca agregação de valor a estes produtos. Do total comercializado com o exterior, 80% saem em estágio primário de curtimento e apenas 20% como produto inteiramente manufaturado.

O parque calçadista brasileiro é formado por cerca de oito mil fábricas e emprega cerca de 300 mil pessoas (dados da Abicalçados relativos ao ano de 2008), que produzem aproximadamente 800 milhões de pares/ ano, sendo que 166 milhões são destinados à exportação.

É uma indústria especializada em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos, de segurança do trabalhador e esportivos. Segundo informações da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex), a produção brasileira se destina principalmente à fabricação de calçados de plástico/borracha (52%) e calçados de couro (31%), os quais representam 83% da produção total. As empresas de grande porte, acima de 1 000 funcionários, são responsáveis por 58% do total da produção brasileira. Em relação às regiões brasileiras, o Nordeste e o Sul são responsáveis por 78%, sendo o Nordeste 44% e o Sul 34%. O Sudeste aparece com 21% do total da produção.

O Brasil, hoje, é classificado como o terceiro maior produtor mundial de calçados, perdendo em volume apenas para a China e a Índia, respectivamente. O principal importador de calçados brasileiros é os Estados Unidos, seguido do Reino Unido, Argentina e Itália (2008). Os dez maiores compradores de calçados brasileiros representaram a importância de 73% das divisas geradas com os embarques para o exterior em 2008. Os Estados Unidos mantêm a primeira posição como principal comprador, com 25,7% do total das divisas.

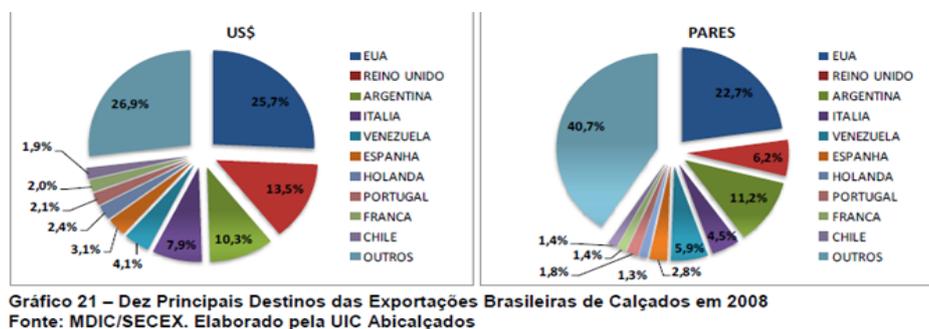


Figura 9: Gráfico dos dez principais destinos das Exportações Brasileiras de Calçados em 2008.

### 3.2.1 Principais pólos calçadistas

#### 3.2.2.1 Rio Grande do Sul

O Estado do Rio Grande do Sul é um dos principais Pólos Calçadistas do Brasil e um dos maiores cluster calçadista do mundo. Estima-se que abriga em torno de 60% das indústrias de componentes e 80% da indústria brasileira de máquinas para couros e calçados.

A razão deste status vem do século 19, quando os primeiros imigrantes alemães, em 1825, e italianos, por volta de 1890, instalaram-se nestes Vales, trazendo consigo a arte milenar do processamento do couro. Em princípios do século 20, já havia indústrias completas atuando na região e vendendo calçados para todo o Brasil e alguns países vizinhos.

#### 3.2.2.2 Estado de São Paulo

O Estado de São Paulo concentra três importantes pólos calçadistas brasileiros, todos com características distintas. O pólo de Franca abriga o maior parque fabricante de calçados masculinos do País, enquanto Birigui detém o título de principal produtora de calçados infantis. A cidade de Jái vem se destacando pela fabricação de calçados femininos. Um outro pólo, em Santa Cruz do Rio Pardo, vem ampliando gradativamente a sua atuação no cenário nacional do setor calçadista.

### 3.2.2.3 Minas Gerais

A diversificação de produtos e de estilos é uma das principais características do Estado de Minas Gerais. O Estado abriga três mil fábricas que empregam 30 mil pessoas. A produção de 20 milhões de unidades, entre calçados e artefatos de couro, soma R\$ 1 bilhão.

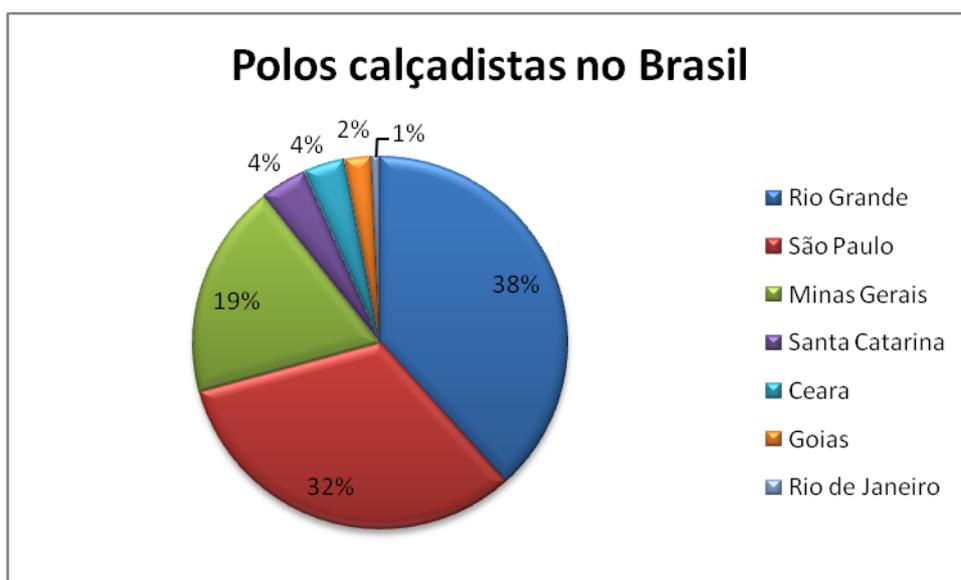


Figura 10: Pólos calçadistas no Brasil. Fonte: Secex/MDI e Abicalçados

### 3.2.2 Principais salões de moda do setor calçadista

Couromoda

Courovisão

Fimec

SICC

Franca

### 3.3 História da moda brasileira

Pode-se dizer que o início da moda brasileira se deu com a vinda de D. João VI ao Brasil, de acordo com reportagem especial da revista *Manequim*, que fez uma abordagem de toda a História da moda no Brasil. No ano de 1808, o imperador português fugiu com toda a corte portuguesa e a família real para a sua principal colônia na época: o Brasil. Aportaram no Rio de Janeiro e em Salvador centenas de portugueses, com seus costumes, cultura e vestimentas peculiares.

Foi a partir da chegada da corte que o Brasil passou a se desenvolver econômica e culturalmente. D. João VI abriu as portas do comércio brasileiro aos países amigos de Portugal, beneficiando principalmente a Inglaterra, que pôde vender seus produtos a uma taxa menor comparado a outros países. A abertura do comércio se refletiu também na moda, que passou a receber o vestuário vindo da França e da Itália. Durante todo o século seguinte, tudo o que era produzido em termos de moda se tratava de uma cópia do que se via na Europa, principalmente da França e da Itália, os principais players do mundo, que ditavam o que era ou não moda. Até hoje é inegável a influência que ambos os países exercem no mundo inteiro nesta área.

Em 1922, exatamente cem anos após a independência do Brasil, foi deflagrado o Movimento Modernista, que buscava romper a influência de outros países na cultura brasileira, principalmente nos campos da literatura e das artes plásticas. O ponto de partida do movimento foi a Semana de Arte Moderna, que deu voz aos regionalismos e buscou trazer à tona as raízes do solo verde e amarelo. Foi o início da identidade cultural brasileira, conforme a revista *Manequim*.

A partir de então, os demais aspectos da vida brasileira também foram influenciados, como a moda, que deu os primeiros passos para olhar dentro de si, sem buscar referências externas.

Mas só 30 anos depois, em 1958, com a primeira Feira de confecção brasileira, a Fenit, é que foi dado o verdadeiro empurrão para a moda em massa no Brasil. De acordo com o site oficial da Fenit, o primeiro salão de indústria têxtil foi um fracasso, pois era inédito e houve muito receio por parte dos empresários em expor as suas coleções. Mas o idealizador, Caio Alcântara Machado, persistiu e, nas edições seguintes, ele reverteu o prejuízo de 1 milhão de dólares da sua primeira tentativa. A Fenit não apenas se transformou na referência para todas as demais feiras no setor da

moda, como também se manteve firme e sólida por mais 40 anos. Apenas em 2008 ela encerrou as suas atividades.

Em 2010 a revista *Manequim* lançou uma edição especial comemorando os 50 anos da moda que, segundo a publicação, foi iniciada na década de 60, quando os vestuários passaram a ser fabricados em escala industrial, principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro. Até então, este universo pertencia às costureiras de bairro, alfaiates e às "maisons" localizadas no centro da cidade, as famosas casas de moda de alta costura, como a "Vogue", na Avenida Paulista, onde as descendentes de famílias tradicionais buscavam modelos europeus. Nesta época, os tecidos eram importados da França e da Itália, junto com figurinos das revistas europeias para que fossem imitados. É a partir da produção das coleções industrializadas que se inicia a organização profissional da moda que se conhece atualmente.

O Brasil, então, vira palco de grandes marcas internacionais. A Levi's, de jeans e sportswear, é uma das pioneiras na estruturação de um parque industrial. Ela traz tecnologias em processos e procedimentos que aceleram e inovam a visão e valorizam as qualificações profissionais para os trabalhadores da indústria da moda.

Na década de 70, de acordo com a reportagem da *Manequim*, inicia-se a formação de "coordenadores de moda" e de "estilistas", e é nos anos 80 que se elaboram os primeiros cursos de moda, ainda em caráter técnico, e que, pelo sucesso e interesse, em menos de 10 anos se espalharam por todo o Brasil como cursos universitários e especializações cada vez mais sofisticadas.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Moda (IBModa), em 1997 havia 4 escolas de moda; em 2010 são 150, consolidando-se como o país com a maior quantidade de cursos acadêmicos do mundo. A diretora de marketing do IBModa, Luciane Robic, acredita que o primeiro aspecto a ser considerado no processo de expansão da moda brasileira é justamente a proliferação das unidades de ensino voltadas a este segmento. "As empresas de moda no Brasil sempre foram gerenciadas por famílias, sem muita profissionalização. Quando os cursos na área começaram a surgir, percebeu-se que havia muita demanda por conhecimento profissional. Foi a partir daí que os produtos se tornaram mais interessantes aos olhos dos consumidores internos e também dos externos, apesar destes últimos representarem uma parcela mínima de tudo o que é produzido", afirma a especialista.

Luciane também observa que foi a partir desta nova organização brasileira no mercado de moda, incluindo os desfiles, que o Brasil passou a ser visto no mercado internacional. "As marcas

sabiam que tinham a oportunidade de desfilarem em uma Fashion Week, a de São Paulo ou a do Rio, e iniciaram sua organização interna para montar uma coleção que fosse original e atraente. E mesmo as marcas que não iam desfilarem passaram a entender a importância de montar um showroom em paralelo, apresentando as suas coleções, uma vez que a mídia e formadores de opinião nacionais e internacionais estariam na cidade para buscar novidades.”

### 3.3.1 Estilistas brasileiros

Neste curto caminho de vida, a moda genuinamente brasileira formou grandes profissionais. Muitos despontaram no mercado nacional e outros foram além, conquistando fama internacional. Seguem alguns dos mais importantes:

#### **ANOS 60**

##### **Denner**

Destacou-se como estilista de moda refinada. Seus vestidos de noiva e de festa eram sofisticados. Foi o estilista da primeira-dama Maria Tereza Goulart, esposa do então presidente Jango. Foi o primeiro a questionar a identidade da moda brasileira e a vangloriar-se de ser “o criador da moda nacional”.

##### **Guilherme Guimarães**

No início dos anos 1960, apresentou coleções nos Estados Unidos e foi um dos estilistas convidados pela Rhodia para criar modelos com os tecidos sintéticos. Guimarães vestiu as mulheres da alta sociedade e fez trabalhos para a Maison Dior. Licenciou produtos como jeans, óculos e camisas masculinas. Hoje, trabalha em seu próprio ateliê no bairro de Higienópolis, em São Paulo.

## **ANOS 70**

### **Zuzu Angel**

Suas criações tinham a alegria e a riqueza de cores da cultura brasileira, estampas de chita e renda renascença. Quando seu filho, Stuart, foi preso durante a ditadura militar, Zuzu usou a sua moda para protestar com estampas de anjinhos sobrevoando as nuvens. Pioneira em brasilidade, fez sucesso com seu estilo em todo o mundo, inclusive nos EUA.

### **Fiorucci**

A jornalista Gloria Kalil trouxe a Fiorucci para o Brasil em 1977. Foi a primeira marca de grife a entrar no mercado brasileiro. As exportações eram proibidas no país e tudo era fabricado por aqui, com informações trazidas por Gloria nas viagens que fazia para a Itália. Foi a primeira marca ligada ao segmento jovem de jeans e abriu portas para outras como Dijon, Gledson, Ellus e, mais tarde, Forum e Zoomp. Peças de qualidade, cores vibrantes e humor fizeram com que a Fiorucci virasse mania.

### **Zoomp**

Renato Kerlahkian fundou a Zoomp no início dos anos 1970. Marca de vanguarda, influenciou a trajetória da moda contemporânea brasileira, impulsionando o segmento de jeanswear no país. Nos anos 1980, a etiqueta que traz um raio amarelo virou objeto de desejo de jovens.

## **ANOS 80**

### **Gloria Coelho**

Em 1974, Gloria Coelho inicia a sua carreira influenciada pelo japonismo. Sobreposição de peças, o uso de roupas que não marcam as silhuetas e formas da arquitetura são suas inspirações. Glória busca a perfeição do corte em suas peças. Suas marcas são G e Carlota Joakina, para um público mais jovem.

### **Reinaldo Lourenço**

Começou a fazer moda aos 15 anos, estudou no Studio Berçot, em Paris, trabalhou com Costanza Pascolato e Gloria Coelho. Em 1984, lançou sua marca com uma linha de roupas femininas elegantes e contemporâneas. Seu conceito de moda tem uma atitude rock com espírito romântico. Reinaldo mistura culturas diferentes e o vintage com o atual, sempre com originalidade e novos materiais.

### **Huis Clos**

A marca de Clô Orozco tem mais de 30 anos. Sua base é clássica, mas sempre pontuada por peças contemporâneas, em tecidos nobres e em modelagens que dão liberdade total ao corpo. Além da Huis Clos, ela também tem as grifes Clô Orozco e Maria Garcia. A Huis Clos tem lojas em São Paulo, vende em multimarcas pelo Brasil e no exterior.

### **Forum**

A marca de Tufi Duek foi criada em 1981. Urbana e cosmopolita explora o segmento de jeanswear masculino e feminino. A cultura brasileira é inspiração: o calçadão do Rio de Janeiro, o cinema novo, o *Pantanal*, *Dona Flor*. O resultado dessa mistura é sempre sensual, como a mulher brasileira.

### **Jun Nakao**

Ex-aluno de Marie Rucki, construiu sua carreira na década de 1990. Já no século 21, em 2004, o estilista apresentou, na São Paulo Fashion Week, delicados modelos de papel vegetal, construídos em mais de 700 horas de trabalho, que foram rasgados no final da apresentação pelas modelos.

### **Walter Rodrigues**

Reconhecido dentro e fora do Brasil por suas peças de luxo e bem-acabadas. Seus vestidos fluidos e longilíneos têm inspiração nas silhuetas dos anos 1930 e na cultura oriental. Hoje focaliza seu trabalho na pesquisa de novos materiais têxteis. Suas roupas são desenvolvidas pela técnica de moulage, o que lhe propicia formas bem estudadas, volumes e movimentos que redesenham o corpo feminino.

## **ANOS 90**

### **Lino Villaventura**

O paraense Lino Villaventura foi um dos primeiros estilistas brasileiros a olhar para o mercado internacional. Ele é conhecido pela sofisticação na modelagem, exuberância de cores e estampas. Além de sua consolidada carreira como estilista, trabalha também como figurinista de teatro e cinema.

### **Ocimar Versolato**

Um dos poucos brasileiros que fez parte do grupo da alta-costura em Paris. Trabalhou para Versace, Hervé Léger e Lanvin. Famoso por seus vestidos em moulage. Em 1999, lançou sua última coleção em Paris. Desenvolveu perfume e outras linhas de roupas e acessórios, mas em 2005 fechou todas as lojas. Em 2006, publicou o livro *Vestido em Chamas*.

### **Alexandre Herchcovitch**

Estampas de caveira, modelos clássicos desenvolvidos para a Cori e camisetas com motivos de Walt Disney. Trabalhou na Zoomp e na Ellus. Herchcovitch é um estilista versátil. Cria calçados, joias, cadernos e roupa de cama. Hoje é diretor artístico do curso de Design de Moda (Modelagem e Estilismo) do SENAC. Sua grife desfila em NY e ele exporta sua marca para todo o mundo. Tem quatro lojas no Brasil e uma loja no Japão, além da loja virtual.

### **Ronaldo Fraga**

O estilista mineiro estudou em Nova York e em Londres, seu estilo é original e ele valoriza a cultura brasileira de forma divertida. Apresentou coleções homenageando Zuzu Angel, Nara Leão e Guimarães Rosa. Mostra suas coleções no São Paulo Fashion Week, possui lojas em Belo Horizonte e em São Paulo.

## **ANOS 2000**

### **Carlos Miele/M.Officer**

Em 1986, criou a marca jovem M. Officer, produzindo jeans, acessórios em couro e malhas. Em 1999, incorporou à marca que leva seu nome, Carlos Miele, o artesanato brasileiro com a cooperativa CoopaRoca, do Rio de Janeiro, além de rendeiras no nordeste a artesãs do sul. Seus

vestidos fluidos de festa que unem materiais de tecnologia com crochê e outras artesanais são bem recebidos pela imprensa de moda internacional. Tem lojas em NY e em Paris. É um dos mais famosos estilistas brasileiros no exterior.

### **Rosa Chá**

Grife de moda praia, inaugurada em 1993, em São Paulo, por Amir Slama e sua mulher Riva. Além de maiôs e biquínis (o DNA da marca), faz também blusas, calças, batas, jeans e lingerie com modelagens e estampas inovadoras. A Rosa Chá tem lojas no Brasil e no exterior. Hoje, a Rosa Chá faz parte da holding GFV. Amir se licenciou em 2009 e segue fazendo projetos para varias marcas. Quem ficou no seu lugar foi Alexandre Herchovich.

### **Néon: balneário chic**

A marca formada em 2002 pelo stylist Dudu Bertholini e a modelista Rita Comparato começou com maiôs para um editorial de moda com foto de J.R. Duran. Dos maiôs surgiu uma moda balneário chique com estampas exclusivas e supercoloridas. Além dos pontos-de-venda no Brasil, a marca tem representação em Tóquio e em Nova York. Atualmente também assinam a criação da marca Cori.

### **Fause Haten: moda chic autoral**

Em 1987, o estilista lançou sua própria marca, a Der Haten, depois mudou para Fause Haten. Nos anos 1990, ingressou no universo dos desfiles no qual atua até hoje no São Paulo Fashion Week. Desfilou sua coleção pela primeira vez em 2000, na Semana de Moda - 7th on Sixth, em Nova York. Suas roupas para o dia e para a noite e acessórios são chiques e extravagantes.

### **Isabela Capeto: detalhes artesanais modernos**

Sua moda feminina é para uma mulher romântica que gosta de detalhes artesanais e modernos. As peças são feitas à mão, com bordados, tingimentos, plissados e aplicações de rendas, paetês, tules e passamanarias. A carioca Isabela Capeto conquistou seu espaço na moda nacional e internacional.

### 3.4 Suporte governamental à indústria da moda

#### 3.4.1 Associação Brasileira de Promoção às Exportações e Investimentos

A Associação Brasileira de Promoção às Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) é o mais importante instrumento brasileiro de exportações e de divulgação do Brasil ao mundo, focado nas pequenas e médias empresas. O objetivo é o de aumentar as exportações de produtos e serviços brasileiros, contribuir para a internacionalização das empresas e atrair investimentos estrangeiros para o Brasil.

Para isso, realiza parcerias com entidades setoriais nos chamados Projetos Setoriais Integrados (PSIs), em que são realizadas missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais e visitas de compradores estrangeiros e de formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira.

A Associação produz estudos de inteligência comercial e competitiva com o objetivo de orientar as decisões das empresas nacionais sobre o ingresso em mercados internacionais. A Apex-Brasil apóia, atualmente, mais de 10 mil empresas e 79 setores da economia brasileira, que foram responsáveis, em 2009, por 16,82% da pauta exportadora do país. Entre eles está o mercado da moda, que recebe apoio no subsectores de:

- Calçados;
- Cosméticos;
- Couro e artefatos;
- Design de moda;
- Joias, bijuterias, pedras preciosas e afins;

- Partes e componentes para calçados;
- Têxtil e confecções.

A forma de atuação é por meio das associações que representam os respectivos subsetores, como a Abit – Associação Brasileira de Indústria Têxtil e a Abicalçados – Associação Brasileira de Calçados.

Estrutura no Brasil e no exterior

Para garantir o melhor atendimento às empresas brasileiras com foco no mercado externo e aos empresários estrangeiros que pretendem investir no Brasil, a Apex-Brasil possui a sede em Brasília, e Unidades de Atendimento em dez estados brasileiros e nos principais mercados internacionais: Ásia, Oriente Médio, América do Norte, América Latina e Caribe e Europa (Varsóvia - Polônia – Bélgica (e Moscou - Rússia).

### 3.4.2 Apex-Associação Brasileira de Estilistas

Nascida em 2003, a Associação Brasileira de Estilistas (ABEST) tem como objetivo fortalecer e promover o design e a moda brasileira. Sua principal proposta é auxiliar o desenvolvimento de marcas brasileiras de alcance internacional e garantir a autenticidade e criatividade de cada uma delas, além de divulgar o estilo de vida do Brasil, contribuindo assim para o crescimento de todos os segmentos vinculados à moda.

Desde o início de suas atividades, em 2003, a associação foi alavancada com a parceria da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. O objetivo é o de aumentar as exportações dos produtos destinados ao mercado do “novo luxo” através de peças originais, com marca própria, design brasileiro e que possam gerar benefícios para outras cadeias produtivas, à própria marca e à imagem do Brasil.

Ainda em 2003, com apenas cinco associados, a ABEST exportou US\$ 600 mil. No ano seguinte - com nove associados - somou US\$ 3 milhões em vendas, e em 2006, com 34 associados, o número aumentou para US\$ 12 milhões, exportando para 38 países.

Em 2008, através de uma parceria com a APEX-Brasil, investiu R\$ 11 milhões em novos projetos. Considerando os desempenhos em desfiles, showrooms, feiras e outras iniciativas, os associados da ABEST exportaram mais de US\$ 20 milhões. Tão importante quanto os números é a propagação mundial da moda brasileira, que através deste trabalho já pode ser vista hoje como criadora, inovadora e profissional.

Atualmente a ABEST conta com 53 marcas de todo o Brasil e exporta produtos para 48 países. Além disso, executa constantemente ações estratégicas para ampliar a penetração em novos mercados do globo e estreitar relações com os já conquistados. Em 2010, a ABEST pretende conquistar um círculo de relações comerciais com empresas, trades hows e lojas de mais de 90 países.

### 3.4.3 Atividades e projetos da Abest/Apex-Brasil

**Projeto comprador Brasil** - Duas vezes ao ano, a ABEST e a APEX-Brasil trazem a São Paulo, durante a semana do São Paulo Fashion Week, compradores das mais renomadas lojas multimarcas da Europa, Estados Unidos, Ásia e Oriente Médio, que visitam os showrooms dos associados, onde fazem os seus pedidos.

**Rooms:** A ABEST leva seus associados para uma das feiras mais criativas em Tóquio, no Japão. O evento acontece duas vezes ao ano - janeiro e setembro.

**Showroom Paris:** É considerado um dos eventos de mais sucesso da ABEST. Semestralmente, o showroom apresenta a moda brasileira para a cidade luz, na França, paralelamente à semana de moda parisiense.

**Desfiles em Nova York:** A semana de moda nova-iorquina acontece duas vezes ao ano (Mercedes-Benz Fashion Week em Nova York e Miami). A ABEST participa ativamente com alguns estilistas e marcas brasileiras, por exemplo, Alexandre Herchcovitch, Carlos Miele, Iódice e Rosa Chá.

**Feiras internacionais:** Os estilistas e marcas associadas participam de feiras internacionais, como Coterie (NY-EUA), SwimShow (Miami-EUA), Tranoi (Paris-França) e Who's Next (Paris-França e Dubai-Emirados Árabes Unidos).

#### 3.4.5 Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), fundada em 1957, é uma das mais importantes entidades dentre os setores econômicos do País. Ela representa a força produtiva de 30 mil empresas instaladas por todo o território nacional que geram, juntas, um faturamento anual de US\$ 47 bilhões.

Com trabalho integrado, a ABIT e a Apex-Brasil desejam tornar o setor têxtil e de confecção brasileiro uma referência em tecnologia e inovação no cenário mundial. Segue abaixo alguns dos projetos feitos com a parceria de ambas as instituições:

**Promoção comercial** - A Promoção Comercial objetiva promover a articulação entre compradores internacionais e empresas brasileiras, interessadas na exportação, com objetivo de geração de negócios. Para isso, são realizadas as seguintes ações:

**Programa Encontro de Negócios** - Promoção de encontros onde compradores internacionais e empresas vendedoras brasileiras são colocados frente a frente. Depois de selecionados de acordo com o perfil da oferta brasileira, os compradores são convidados a vir ao Brasil. Esses encontros podem ser realizados por meio de:

- Eventos organizados em todo o Brasil em conjunto com parceiros locais;
- Feiras e Eventos brasileiros;
- Visitação a fábricas e *showrooms* das empresas brasileiras.

**Missões Comerciais** - Após a identificação de mercados internacionais em potencial, são organizados nestes países encontros entre empresas vendedoras brasileiras e compradores internacionais. Para cada evento é contratada uma empresa de consultoria especializada em captar compradores de acordo com o perfil das empresas brasileiras participantes. Já foram realizadas Missões Comerciais na Itália, França, Rússia, Chile, Argentina, Espanha e Portugal.

**Feiras e Eventos** - As feiras e eventos internacionais são tradicionais acessos para o comércio com outros países. Por meio deles a empresa abre e consolida mercados, contata novos clientes e mostra seus produtos, tendências e tecnologias.

**Programa Texbrasil** - Seleciona as feiras mais adequadas e representativas a cada segmento da cadeia têxtil para nelas encontrar as melhores oportunidades. Em seguida organiza a participação das empresas brasileiras e traz informações sobre o perfil do país onde o evento irá ocorrer. Junto a isso desenvolve ações promocionais como: compra de mídia, desfiles, contato prévio com compradores, materiais promocionais e programação visual, além de facilitar e operacionalizar a compra de espaços e montagem dos estandes. Nas feiras em que o Texbrasil está presente há sempre apoio institucional para auxiliar os expositores brasileiros e captar informações de interesse para o Brasil sobre o mercado internacional onde o evento acontece.

**Mídia** - Periodicamente uma equipe especializada organiza visitas de jornalistas e formadores de opinião estrangeiros ao Brasil, contrata serviços internacionais de assessoria de imprensa e coordena outras ações isoladas de comunicação.

**Viagem de jornalistas e formadores de opinião ao Brasil** - o objetivo desta ação é apresentar todas as faces da cadeia têxtil brasileira. Profissionais de mídia do mundo inteiro são selecionados e trazidos ao Brasil, para realizar reportagens de temas pertinentes ao setor, participar de feiras e eventos, visitar fábricas, showrooms e lojas brasileiras.

**Contratação de assessorias de imprensa** - para a divulgação direta na mídia internacional, especialmente durante feiras e eventos no exterior apoiados pelo TexBrasil que contam com a participação de empresas brasileiras.

#### 3.4.6 Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

A Associação Brasileira das Indústrias de Calçados tem como objetivo representar os interesses das indústrias de calçados e de cabedais. Fundada em abril de 1983, a Abicalçados tem um quadro de associados composto de empresas de micro, pequeno, médio e grande porte, oriundas de vários estados brasileiros. A sede da entidade está localizada em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, capital do maior pólo calçadista do mundo, o Vale do Sinos.

**Programa Brazilian Footwear** - Desde 2000, a Abicalçados vem realizando ações de promoção internacional do calçado brasileiro, através do Programa Brazilian Footwear, em parceria com a Apex-Brasil. O projeto abrange a participação de empresas em eventos internacionais, como feiras e showrooms, a realização de missões de prospecção em busca de novos mercados. Também convida importadores e formadores de opinião para conhecerem o Brasil.

O Brazilian Footwear engloba:

**Projeto Comprador Nacional e de Imagem** - Nele são organizadas visitas ao Brasil de importadores tanto de grandes redes como de lojistas de pequeno porte e de formadores de opinião, como jornalistas de veículos diversos e comunicadores. Este projeto ocorre duas vezes ao ano no Brasil, na cidade de São Paulo/SP, durante as principais feiras nacionais de calçados e artefatos. A primeira no mês de janeiro, durante a Couromoda e a segunda em julho, durante a Francal.

**Jornalistas** - Após a definição da procedência dos jornalistas, é feito um convite aos mesmos para visitarem o Brasil nestas ocasiões. Os jornalistas, por sua vez, realizam entrevistas para reportagens a serem publicadas nos seus respectivos veículos de comunicação. O projeto Brazilian Footwear participa com o pagamento da passagem e da hospedagem.

**Compradores** - Durante o evento, os compradores realizam visitas junto aos expositores para iniciar contatos para vendas futuras. As empresas associadas ao Brazilian Footwear e que participam como expositoras destas feiras podem ser visitadas pelos importadores, caso o produto oferecido venha ao encontro das suas necessidades. A passagem e a hospedagem são pagas pelo projeto Brazilian Footwear.

### 3.4.7 Projetos da Apex com as associações de moda

Além dos principais projetos expostos acima, os Projetos Setoriais Integrados foram desenvolvidos para atender a cerca de 80 setores da economia. No setor de moda, foram estabelecidos os seguintes projetos:

#### **ALEGORIA BRASIL — 2008/2009**

Entidade parceira: AMPE — Associação de Micro e Pequenas Empresas de Brusque  
Objetivo: Envolver micro e pequenas empresas no processo de exportação, fazendo com que saiam do perfil de exportadoras esporádicas e passem a ser exportadoras freqüentes, aumentando o volume de produção e o faturamento das mesmas. Público-alvo: 40 micro e pequenas empresas do setor têxtil de vestuário de todo o território catarinense, abrangendo os segmentos masculino, feminino e infantil.

#### **ASSINTECAL BY BRASIL**

Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportação de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos — 2007/2009

Entidade parceira: ASSINTECAL — Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos

Objetivo: Ampliar a participação dos componentes brasileiros nos mercados mundiais coureiro-calçadistas, agregando atributos brasileiros de design, tecnologia e originalidade e consolidando o produto brasileiro nos principais mercados mundiais, além da garantir inserção nos mercados emergentes.

Público-alvo: 2.148 empresas de componentes para calçados de todo o Brasil, definidas pelo número de empresas associadas à Assintecal e pelas empresas integrantes do Clube by Brasil.

### **BRAZILIAN LEATHER**

Projeto Setorial Integrado para Expansão da Exportação de Couro — 2008/2010

Entidade parceira: CICB — Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil

Objetivo: Ampliar a participação do couro brasileiro no mercado internacional, em especial o de maior valor agregado.

Público-alvo: Pequenos, médios e grandes curtumes, além de indústrias periféricas ao couro (capas de couro, peles exóticas, equipamentos para proteção individual) instaladas no território brasileiro.

### 3.5 Conjuntura brasileira

Além do potencial que a indústria têxtil e de calçados representa ao Brasil, o país tem se destacado por uma economia sólida e pujante. Ao escolher um mercado para se expandir, é primordial fazer uma análise da saúde financeira do país para se ter suporte ao mercado que ele representa.

O Brasil tem estado em voga nos últimos anos, seja pelo carisma do seu presidente, que leva uma boa imagem do povo brasileiro para o exterior, seja pela robustez com que passou a pior crise financeira vivenciada pelo mundo nos últimos anos. Em 2008 e 2009, quando a Europa estava em grande recessão, o Brasil apresentou uma performance econômica que o fez

capa de muitas revistas ao redor do planeta, como a célebre inglesa The Economist. Em 2009, quando a maior parte dos países teve PIB negativo, abaixo de 5%, o Brasil teve uma leve caída de 0,2%.

Nos anos anteriores, o PIB brasileiro foi de 5,7% (2004), 3,2% (2005), 4 % (2006), 5,7% (2007), 5,1% (2008), de acordo com dados divulgado pelo relatório Focus. Para 2010, a projeção do FMI é de crescimento entre 7,0 e 7,3 o maior nos últimos 30 anos e o segundo maior do mundo, atrás apenas da China. Nos EUA, a previsão de crescimento em 2010 é de 3%. E para a zona do euro, o FMI prevê avanço de 1,1%.

A inflação brasileira está estabilizada em torno de 5%, e a taxa de desemprego é a menor em anos: 8%. A balança comercial está positiva em 24,7 bilhões de dólares. O Brasil sanou toda a dívida que tinha com o FMI e tornou-se credor do organismo internacional.

Além disso, o Brasil possui 190 milhões de habitantes, segundo o IBGE, sendo que a população economicamente ativa representa mais de 90 milhões de trabalhadores. Destes, a taxa dos que recebem de 1 a 2 salários mínimos vem apresentando leve crescimento de ano a ano. De 29% em 2006, passou para 31% em 2008. No fechamento do primeiro semestre do ano, o emprego industrial mostrou expansão de 2,4%, com quatorze ramos e todos os locais ampliando o contingente de pessoal ocupado. Setorialmente, as contribuições positivas mais relevantes sobre a média nacional foram observadas em calçados e couro (6,2%), máquinas e aparelhos eletroeletrônico e de comunicações (5,3%) e produtos de metal (4,2%).

Assim como as culturas, os mercados são evolutivos e a escolha de um ou de outro deve se basear não seu tamanho e potencial. Estes podem ser mensurados pelo número de potenciais consumidores ou pelo poder de compra destes. Os mercados que compõem o BRIC interessa atualmente às empresas pela sua população. Na verdade, o que interessa nestes países é o forte crescimento econômico e a abertura aos produtos estrangeiros. (KARSAKLIAN, 2009, p. 139)

### 3.6 Relação entre o Brasil e a França

O Brasil é signatário de acordos que envolvem apenas o MERCOSUL. Não existem acordos oficializados com nenhum país da Europa. No entanto, as relações entre o Brasil e a França estão cada vez mais próximas em alguns importantes pontos da diplomacia.

De acordo com reportagens divulgadas pelo jornal Folha de São Paulo, em 2009, por exemplo, o presidente Lula se posicionou abertamente a favor da compra de 36 aviões caças Rafale, oriundos da França, em detrimento aos suecos e norte-americanos que estavam sendo avaliados. Os caças franceses eram os mais caros e piores tecnicamente avaliados pela Força Aérea Brasileira. No entanto, ao justificar-se, Lula afirmou que deseja ampliar as relações existentes com a França em muitas áreas, e não apenas na militar e disse que sua escolha pelos Rafales franceses é mais política que técnica.

Em 2005, os governos de ambos os países promoveram o Ano da França no Brasil, com o objetivo de estreitar os laços nos âmbitos cultural, econômico e acadêmico. Durante um ano, centenas de apresentações sobre a cultura francesa foram apresentada em todo o Brasil. Em 2009, foi a vez do Ano do Brasil na França, com o mesmo objetivo.

Em 2009, a França apoiou claramente o Brasil na disputa para ser o país sede das Olimpíadas em 2016. O presidente Nicolas Sarkozy também se posicionou favorável ao Brasil no seu antigo pleito por ter um assento permanente no Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas.

De acordo com dados divulgados pela embaixada da França no Brasil, o país é o 21º cliente da França e o seu 22º fornecedor. Já a França é o 13º cliente do Brasil e o seu 8º fornecedor. No âmbito das trocas bilaterais, o maior percentual das exportações brasileiras à França é de óleos brutos (22,4%), seguido de minérios de ferro (18,7%), tinta de impressão (4,7%). Já a França exporta ao Brasil principalmente equipamentos aeronáuticos (26,6%), equipamentos automobilísticos (9,3%), preparações farmacêuticas (4,8%).

De acordo com a embaixada do Brasil na França, a cada quatro brasileiros que recebem uma bolsa de estudos, um escolhe a França como país para efetuar as suas pesquisas. O número de publicações científicas franco-brasileiras foi multiplicado por 40 durante os últimos 25 anos. A França é o país em que o Brasil gerencia a maior quantidade de projetos. Estes apoios mútuos e abertos ao mundo inteiro denotam a boa relação que ambos os países têm.

### 3.7 Importância da nacionalidade francesa do Fashion Group

Os nossos produtos ajudaram consideravelmente à Europa desde o início da colonização brasileira, quando era extraída uma substância de pigmento vermelho da árvore Pau Brasil. Esta substância era levada à Europa e usada como elemento para tingir as roupas europeias. Desde o nascimento do Brasil já havia um código para a moda. Mas nós, muitas vezes, temos uma atitude de colonizados, e valorizamos muito mais o que é de fora. (informação verbal)<sup>1</sup>

A moda tem na França um dos seus pilares. Desde os seus reis, cujas roupas viravam moda no instante em que eram vestidas por eles, até os grandes estilistas, que romperam com tradições seculares para criarem novas tendências de se vestir, como Christian Dior, Coco Chanel e Yves Saint Laurent.

De acordo com o Instituto de Moda da França, os “desfiles” – ou o que se tornou hoje, as Fashion Weeks –, também surgiram em solo francês. Foi o estilista Charles Worth, a partir do séc. XIX, quem teve a ideia de desfilar as suas criações em modelos reais para uma plateia de potenciais compradoras, que depois escolhiam os seus modelos. Era o ano de 1858 e o futuro prêt-à-porter, expressão francesa que significa a venda da “roupa pronta” para várias pessoas, e não mais a confecção para uma única pessoa, começa a dar os seus primeiros passos. As maisons de alta costura francesa passam a criar estilos difundidos pelo mundo todo.

Também foi no século XIX que as primeiras revistas voltadas a este segmento tiveram

<sup>2</sup> João Braga, historiador de moda, em entrevista à revista Claudia (<http://claudia.abril.com.br/materias/3781/?pagina3&sh=31&cnl=31&sc=>)

origem, o que ajudou a propagar a moda em grande escala. O que os costureiros de alta costura criavam era imitado - com tecidos mais simples – e vendido nas lojas. Marcando território nos primeiros e principais eventos de moda no mundo, a França encravou o seu nome no seio da moda mundial e foi local de grandes estilistas que revolucionaram a maneira de se vestir, como os franceses Yves Saint Laurent e Coco Chanel. Até hoje, a França continua sendo palco dos mais brilhantes criadores e a Fashion Week Paris ainda é vista como a mais importante do mundo.

Propor o novo nunca é fácil. É tarefa para alguém com sensibilidade especial. Chanel, Dior e Saint Laurent são os maiores exemplos disso na moda. Não só expressaram o que era a moda corrente de sua época mas também anteciparam o que seria desejado num futuro próximo e, assim, ajudaram a construir o zeitgeist (espírito do seu tempo) e não apenas o refletiram. Chanel entendeu que as mulheres passavam por uma emancipação nos anos 1920, conquistando o direito ao voto, entre outros, e deu a elas calças compridas. Dior percebeu nas mulheres do pós-guerra o sofrimento pelas privações e devolveu-lhes o glamour com o new look, em 1947, que definiu os anos 1950. E Saint-Laurent foi o gênio criativo que, além de outros feitos, inventou o smoking feminino e trouxe as etnias para a moda não de forma folclórica, e sim sofisticada, criando o espírito dos anos 1970. (BRAGA, 2010.)

Neste sentido, o fato do Fashion Group ser uma empresa francesa, que tem como intuito prestar um serviço no ramo da moda, apenas facilita a internacionalização rumo ao Brasil.

Ao entrar em um novo mercado, a criação de valor em torno de um produto se torna fundamental. A empresa deve buscar referências com as quais o seu produto possa ser associado e, conseqüentemente, ser mais bem visto.

Neste caso do Fashion Group, ser francês é visto como uma grande vantagem competitiva, pois todos no meio da moda reconhecem a França como um país vanguardista.

O valor do produto também é criado em função da nacionalidade da empresa. Isto depende da imagem que tem o consumidor do país de origem da mercadoria. Alguns consumidores comprarão os produtos pelo simples fato que eles vêm de um determinado país; outros, ao contrário, o rejeitarão pois eles vêm deste mesmo país. O manager internacional deve ter atenção a esta percepção que os consumidores estrangeiros têm da nacionalidade da empresa, pois isto pode constituir uma verdadeira vantagem frente à concorrência ou, então, um verdadeiro problema. (KARSAKLIAN, 2009, p.125)

## 4 ANÁLISE DOS SITES FRENTE ÀS CONCORRÊNCIAS

Creio que o leitor brasileiro de informações de moda está buscando cada vez mais fontes. Isso se vê pela profusão de sites, blogs, portais dedicados ao setor. Ser de origem francesa pode ser um ativo do site, como pode ser um empecilho ao acesso. Deve conter informações relevantes para o leitor, numa linguagem que ele compreenda (não só idioma, linguagem). O importante é saber quem é o público-alvo e o que ele lê. Tem algo que pode ser uma faca de dois gumes: um site francês em português pode gerar desconfiança quanto ao conteúdo no começo, mas a qualidade do conteúdo vai posicioná-lo entre os concorrentes. (MIRANDA, 2010)

O Brasil tem carência de imprensa voltada aos profissionais da moda. Existe muita mídia dirigida ao público final, B2C, mas pouca voltada a quem trabalha no setor, B2B. No Brasil, o site que faz concorrência direta ao Fashion Mag é o Use Fashion. Com conteúdo voltado aos profissionais da moda, o site existe há 10 anos e se consolidou em todo o Brasil como referência em termos de informações sobre as tendências de mercado para os profissionais.

### 4.1 Use Fashion

O site UseFashion é uma empresa multimídia e multisetorial. Realiza análise de mercados locais e globais, apresentando interpretações direcionadas aos variados profissionais da moda e do design.

Fundada em 2000, atualmente conta com uma equipe de mais de 100 profissionais com formação em moda, comunicação e comportamento de consumo que atualizam as informações em tempo real. A cobertura dos principais eventos de moda se dá em cerca de 30 cidades do mundo que

disponibiliza mais de 48 mil imagens de vitrines; 120 mil imagens de desfiles; e 7 mil imagens de uso nas ruas por ano.

#### 4.1.1 Segmentos

O portal UseFashion auxilia na compra de produtos, além de servir como base acadêmica para professores e estudantes de moda, design e comportamento. As informações são divididas nos seguintes segmentos:

- Vestuário
- Calçados
- Bolsas
- Acessórios
- Infantil
- Comportamento

#### 4.1.2 Conteúdo

**Feiras nacionais e internacionais** - Cobertura completa com imagens e informações técnicas das mais importantes feiras nacionais e internacionais.

**Megatendências** – Projeções a partir de pesquisas realizadas em feiras, análises de mercado, estudos de comportamento de consumo e cena cultural.

**Tendências de desfiles** – Técnicas, cores, materiais em análises aprofundadas das principais Fashion Weeks.

**Radar vitrines** – Análise mensal dos principais produtos que aparecem nas vitrines internacionais.

**Tribos urbanas** – Estudos mensais das mais variadas “tribos”.

**Clipping** - Seleção de campanhas e editoriais das principais publicações de moda.

**Notícias** – Principais novidades do setor atualizadas diversas vezes ao dia.

**Imagens de desfiles** - Ampla cobertura de desfiles do mundo todo, com fotos de detalhes em alta resolução. Mais de 17 mil imagens publicadas por estação.

**Imagens de vitrines** – Mais de 36 mil imagens publicadas por temporada, incluindo fotos de detalhes de produtos, frente e verso, tiradas nas principais vitrines do mundo.

**Visual de loja** - Imagens de vitrines temáticas, disposição de produtos e ambientação nas principais lojas do mundo. As imagens mais interessantes recebem legendas técnicas.

**Uso nas ruas** - Confirmação das tendências da estação nas ruas das principais cidades com imagens comentadas por pesquisadores de moda. Mais de 4 mil imagens por temporada.

**Calendário** – Agenda de feiras, desfiles e eventos de todos os segmentos da moda.

### **Cobertura**

Os correspondentes do UseFashion analisam tendências em diversas cidades ao redor do mundo com o objetivo de elaborar pesquisas e fornecer informações exclusivas e em tempo real aos assinantes. Estão presentes nos seguintes mercados:

- |             |             |
|-------------|-------------|
| - Nova York | - Madri     |
| - Londres   | - Guangzhou |
| - Paris     | - Barcelona |
| - Milão     | - Hong Kong |
| - Roma      | - Tóquio    |
| - Florença  | - Miami     |

- Rio de Janeiro

- Buenos Aires

- São Paulo

- Rosário

#### 4.1.3 Diferentes serviços

Além do Portal UseFashion, a empresa trabalha com outros veículos:

##### USE FASHION JOURNAL

Único jornal com conteúdo estratégico para todos os segmentos – vestuário, calçados, bolsas e acessórios para os públicos feminino, masculino e infantil. Com periodicidade mensal, de 80 páginas, combina informações específicas de moda, colunas de comportamento e cultura.

**Distribuição:** nacional

**Tiragem:** 10.000 exemplares

##### USE FASHION NEWSLETTER

É um boletim informativo gratuito, enviado diariamente por e-mail. Apresenta links para as principais notícias da semana, entrevistas com profissionais do setor, cobertura de feiras e desfiles, entre outros. As matérias mais estratégicas são fechadas aos assinantes.

## 4.2 Análise do Use Fashion

### 4.2.1 Pontos Fortes

Além de notícias gerais, oferece dados sobre as principais tendências de moda da estação;

O conteúdo do site é disposto de forma clara;

O layout é leve, apesar das muitas informações;

As informações estão muito bem divididas em categorias;

Há um campo de busca no início que facilita a procura;

No calendário também há uma forma de busca de evento simples e objetiva, com possibilidade de procurar seja pela estação, pelo estilista, ou pelo ano;

Está há 10 anos no mercado brasileiro (bem consolidado);

Possui grande estrutura, com mais de 100 profissionais;

Apesar de ser localmente brasileira, tem correspondentes em todo o mundo, repassando informações internacionais;

Disponibiliza mais de um serviço (não só as informações, mas as tendências, análises), indo ao encontro do que o cliente deseja;

Tem um departamento comercial separado da redação, o que possibilita ir atrás de patrocínios para manter o site;

Tem parcerias em todos os principais eventos de moda brasileiro.

#### 4.2.2 Pontos fracos

Quase 100% do conteúdo é fechado a assinantes;

A assinatura é cara, o que impossibilita às pequenas empresas de terem acesso ao conteúdo;

O site está traduzido em apenas outros dois idiomas: inglês e espanhol;

As notícias gratuitas, abertas ao público, são de fraco conteúdo de viés econômico.

#### 4.3 Análise do site FASHION MAG

Conforme já mencionado, o site Fashion Mag está disponível em 11 idiomas e atinge 25 países. Os sites nos 11 idiomas seguem a mesma tendência: a de oferecer gratuitamente ao leitor informações econômicas sobre o mercado de moda. Exceto na França, onde existe uma equipe de seis jornalistas que produzem matérias, todos os outros países contam com apenas uma pessoa que abastece o site com matérias de outras fontes de informação, como agências de notícias (Reuters, Efe, France Press) e sites de informação de seus próprios países. Isso é muito importante, pois os demais sites não são uma cópia do site francês: cada um deles tem recursos próprios e transmite informações relevantes ao seu próprio país. No Brasil temos autorização para utilizar as notícias dos seguintes sites:

- Site Terra – desfiles de moda, tendências, exposições, e fofocas;
- Use Fashion – aberturas de lojas, vitrine, marcas pequenas, tendências;
- Portal Exclusivo – economia, exportações, lançamento de coleções, notas de mercado, setor coureiro-calçadista;

- Portugal Têxtil – economia de Portugal.

#### 4.3.1 Pontos fortes

Por ter quatro diferentes fontes de informação, o site Fashion Mag Brasil está sempre repleto de notícias: são ao menos 40 por semana;

O conteúdo é diversificado, mas bem dirigido ao profissional da moda;

Traz notícias econômicas de moda;

Na newsletter as notícias são dispostas de forma que aparece apenas o resumo delas, o que atrai o leitor, sem cansá-lo;

Por ser objetivo, o usuário tem uma clara ideia de todo o mercado de moda em 15 minutos de leitura;

O site existe em 11 idiomas, tornando-se um centro convergente de tudo o que se passa no mundo em termos de business de moda.

#### 4.3.2 Pontos fracos

Todas as notícias são copiadas de outros sites. Não há produção de notícias exclusivas.  
Fraco valor jornalístico;

Algumas matérias são muito extensas;

As notícias são muito subdivididas, o que pode confundir o leitor;

O português de Portugal e do Brasil são misturados, pois o mesmo site se destina a ambos os países. Apesar de o idioma ser o mesmo, existem diferenças que emperram o fluxo da leitura;

Ainda precisa estar mais focado às notícias econômicas;

Como a newsletter é semanal, alguns artigos são “velhos” ao serem lidos pelo internauta.

#### 4.4 Layout do site Fashion Mag

O formato do site brasileiro segue à risca o do francês. Não há nenhuma modificação de layout em nenhum dos nove idiomas.

##### 4.4.1 Pontos fortes

O fato de ser o mesmo layout mostra unidade do site. Independente do idioma escolhido, reconhece-se a página do site Fashion Mag, pois as cores e as linhas são mantidas.

As cores são fortes (vermelho, branco, cinza e preto), o que atrai o leitor;

Todas as notícias são seguidas de fotos, o que também chama a atenção do leitor;

Os vídeos com entrevistas dos maiores estilistas do mundo estão bem dispostos na página principal;

Grande espaço ao banner comercial: vantajoso para atrair publicidade

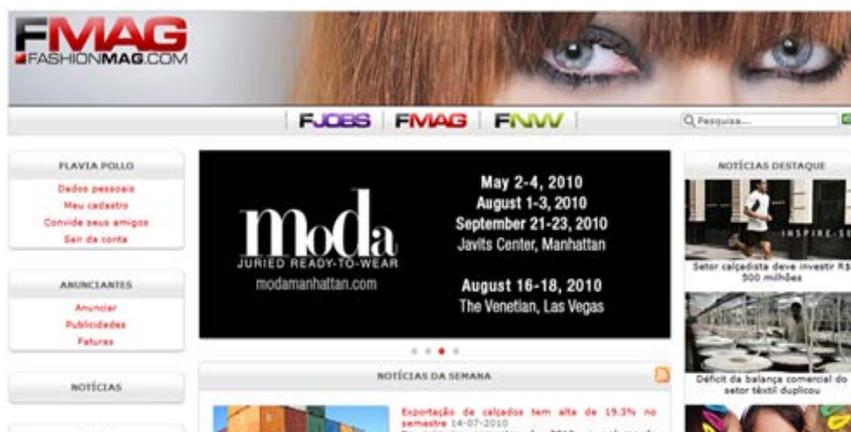


Figure 11 : Espaço de destaque para a publicidade

#### 4.4.2 Pontos fracos

A parte final do site tem um espaço em branco inutilizado;

A busca de fotos ou de coleções é um pouco difícil para quem não está acostumado a utilizar o site;

Os olhos da mulher que aparece no logo do Fashion Mag não passam a ideia de que é um site profissional de moda. Muitos pensam que é uma empresa de cabeleireiro;



Figure 12: Os olhos expressivos da página. inicial não condiz com o objetivo do site

A parte “Inscreva-se” não tem nenhum apelo atrativo.

#### 4.5 Fotos do site Fashion Mag

O site Fashion Mag tem acesso a fotos dos principais desfiles de moda do mundo por meio de uma parceria que tem com o Pixel Formula, uma agência de fotos especializada em desfiles. Também comprou o direito de utilizar as fotos do site Corbis, que igualmente é uma agência de fotos, porém aberta a conteúdo geral, de onde podem-se reproduzir fotos para ilustrar artigos. Neste sentido, são oferecidas cerca de 2 milhões de fotos de alta qualidade e 500 vídeos por ano, sem custo algum aos usuários. Basta efetuar o cadastro, que é gratuito.

#### 4.5.1 Pontos fortes

- Extenso arquivo de fotos, com todos os maiores desfiles de moda do mundo;
- Acesso gratuito, desde que esteja cadastrado;
- Fotos de alta qualidade;
- Profissionais podem usar as fotos como importante consulta para se informar sobre o que foi tendência nos desfiles.

#### 4.5.2 Pontos fracos

- O campo de busca pelas fotos da coleção ou do estilista que se deseja não é muito clara;
- Não se pode fazer download das fotos;
- Não se pode dar zoom nas fotos.

## 4.6 Vídeos do site Fashion Mag

### 4.6.1 Pontos fortes

- Acesso gratuito;
- Entrevistas exclusivas com estilistas consagrados do universo da moda;
- Vídeos dos desfiles das principais marcas mundiais;
- Fonte de informação a quem trabalha na área.

### 4.6.2 Pontos fracos

- Na página inicial aparecem muitas opções de vídeos, o que confunde o leitor;
- Alguns vídeos aparecem na coluna da direita e da esquerda ao mesmo tempo.

## 4.7 Carreira Fashion

Acho excelente a idéia de um site de cadastro de vagas e candidatos. Como tudo na moda, tem de ser feito de maneira muito elegante, com uma comunicação visual interessante, mais com a cara da moda do que com a cara de site de emprego. No começo, o serviço precisa ser grátis ou muito barato. Depois que tiver “cases” de sucesso, pode-se começar a cobrar pelo serviço. (MIRANDA, 2010)

No Brasil existe apenas um site de emprego voltado especificamente aos profissionais da moda, o Carreira Fashion. Com 2000 anúncios, o site ainda não se desenvolveu o suficiente para atingir um grande reconhecimento das empresas da indústria têxtil, porém ainda é o único especializado neste nicho.

Além de oferecer vagas aos profissionais da moda, o site busca fidelizar o usuário por meio de dicas, orientações e cursos de aperfeiçoamento. O site também se dedica a atualizar os cursos na área de moda, oferecendo uma ampla quantidade de informações acadêmicas aos usuários. São estes cursos, também, que dão suporte financeiro, por meio das publicidades.

### 4.7.1 Pontos fortes

O site é especializado nos profissionais de moda;

Foi o pioneiro no Brasil a oferecer vagas para o mercado de moda;

Tem parceria com muitas unidades de ensino de moda, o que facilita na divulgação;

Dispõe de uma ampla busca de universidades de ensino.

#### 4.7.2 Pontos fracos

O site é pago, tanto às empresas, quanto aos profissionais: a partir de 67 reais ao mês;

Layout quadrado, pouco fashion;

Não faz parcerias com os salões de moda.

#### 4.8 Fashion Jobs

##### 4.8.1 Pontos fortes

Gratuito aos cadidatos e às empresas;

Já existe em outros países e deu certo;

Tem parcerias com os salões de moda.

#### 4.8.2 Pontos fracos

Incluir o cadastro requer tempo, pois o sistema não é prático;

Tem um problema cíclico: não há vagas, pois não há muitos inscritos; não há muitos inscritos, pois não há vagas;

Empresas são desconfiadas, pois nunca ouviram falar do site antes;

As vagas que existem não têm apelo algum: são de pequenas empresas e, muitas, voltadas unicamente aos vendedores.

#### 4.9 Modelo SWOT para os sites Fashion Mag e Fashion Jobs

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Origem interna</b>	Site gratuito Opera muito bem no exterior; Está presente em 25 países; É de moda e nasceu na França;	Layout pouco atrativo; Dept. concentrado na França, não tem <i>tête à tête</i> com os parceiros; Não é simples de navegar Notícias são de outras fontes, quase nenhum conteúdo próprio
	Oportunidades	Ameaças

<b>Origem Externa</b>	Existem poucos veículos voltados ao profissional de moda; Destes, nenhum é gratuito; Brasil está se desenvolvendo Indústria têxtil e de calçados em ascensão; Salões de moda se propagando	O Brasil é um país enorme. Será necessário muito trabalho para conseguir se bem posicionar; O dept. internacional fica restrito na França. O brasileiro, para confiar, precisa do olho no olho. Esta distância física é um impeditivo para o fechamento dos negócios.
-----------------------	---	--

Figura 13: Modelo SWOT para os sites Fashion Mag e Fashion Jobs

## 5 RECOMENDAÇÕES

De acordo com a especialista em Relações Internacionais da Abit, Geni Rodio Ribeiro, a inserção de um site de notícias voltado ao profissional da moda tem grandes chances de obter sucesso.

Sempre há oportunidades num país tão envolvente e em franco desenvolvimento como o Brasil, desde que este trabalho apresente realmente um conteúdo forte e que ofereça vantagens e informações relevantes aos usuários. Acho que seria muito interessante que este site promovesse a prestação de serviços para o setor e focasse na integração da cadeia produtiva, pois o Brasil é um dos únicos países do mundo que detêm todos os elos da cadeia que vai da fibra até o grande varejo de moda. Tanto na área têxtil e de confecção, como na área de calçados. (RIBEIRO, [200?])

Tendo em vista o que foi colocado, percebe-se a existência de uma lacuna interessante no mercado brasileiro: a falta de um site voltado especificamente aos profissionais do setor de moda com conteúdo gratuito; e a ausência de um site de empregos gratuito aos candidatos. Com um setor têxtil que é responsável por 3,5% do PIB total produzido no país, e o fato do site ter origem francesa, as expectativas são positivas e acenam para a efetiva entrada do Fashion Mag e do Fashion Jobs no mercado brasileiro.

No entanto, acredita-se que algumas modificações deveriam ser efetuadas, a fim de facilitar a navegação no site e a sua receptividade pelos brasileiros.

- O site deveria condensar as notícias em menos rubricas. As notícias são tão subdivididas que o usuário pode perder o interesse antes mesmo de iniciar a leitura.

- O link “Cadastre-se gratuitamente” é pouco atraente. Para os brasileiros que nunca ouviram falar do site, isto é uma barreira de entrada, pois podem suspeitar que o site seja falso, visto que o layout não é *fashion*. O ideal seria refazer este link em todos os países, utilizando uma imagem mais elaborada do que uma faixa cinza.



Figura 14: Mensagem para se inscrever no site não é "atraente"

- A procura pelas fotos não é prática. Deveria haver um campo com procura dividido em: nome do estilista; marca; ano/ estação.

- Na página inicial, deveria haver menos vídeos. O excesso deles polui o site.



Figure 15: Videos de ambos os lados poluem visualmente o site

- Para atrair usuários, o ideal seria oferecer mais matérias fechadas: só quem fosse inscrito poderia ler na íntegra.
- A página inicial deveria ser menos longa: os internautas não lêem até embaixo.
- Como é novidade no Brasil, o que o Fashion Mag temos como diferencial deveria estar mais visível na página: fotos de todos os desfiles; vídeos com entrevistas com os mais importantes estilistas; informações relevantes a quem toma decisão; parcerias com os principais salões de moda do mundo. Isto tudo deveria estar exposto de uma forma mais atraente e clara.
- Deveria ser investido capital na aquisição de informações mais relevantes, visto que o site é feito para quem toma decisão dentro de uma empresa de moda. Neste sentido, sugeriria a contratação de uma jornalista especializada que pudesse conseguir furos de reportagem e valorizar o conteúdo do site em relação aos outros.

## 5.1 Plano de ação

Baseado na experiência empírica do próprio site, que já passou por este processo de inserção em outros países onde era absolutamente desconhecido, como a Itália e a Espanha, a

entrada em um novo mercado ocorre por meio das parcerias com os salões de moda voltados aos profissionais da área. Uma vez estabelecido este elo com os salões, o Fashion Mag e o Fashion Jobs ganham força e visibilidade entre as empresas e os profissionais. Os salões servem como referência para chegar até o público alvo e fazer um *approach* individual. Como o objetivo do site Fashion Mag e do Fashion Jobs é o de alcançar um nicho específico, não deve ser feito nenhum trabalho de divulgação geral, mas se focar no “boca a boca”.

A busca de referências com as associações também é um caminho a ser traçado. Por meio do contato com as instituições governamentais, o portal pode acessar uma grande quantidade de empresas, tendo a credibilidade da associação, como a Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil-, e a Abicalçados - Associação Brasileira de Calçados. Esta etapa pode ser feita junto à anterior, no primeiro ano de inserção do site em um novo mercado.

Um segundo passo seria a contratação de uma pessoa do departamento comercial no Brasil para que faça um contato pessoal com os salões, uma vez que, na cultura brasileira, é bastante valorizada a negociação direta. Esta pessoa também seria responsável por ir aos salões e começar a colocar estandes do Fashion Jobs.

Nos estandes são inseridas vagas de trabalho, o que geralmente atrai as pessoas. Uma vez que os estandes passam a incorporar a cultura dos salões de moda, o site deve começar a se propagar naturalmente, conquistando mais profissionais e, conseqüentemente, mais empresas fariam anúncios de emprego.

Nos três primeiros anos em que o site Fashion Jobs começar a se propagar naturalmente, deve ser mantida a característica de gratuidade. A partir do momento em que o site já estiver mais conhecido, o ideal é que as empresas passem a pagar, como é feito na França. No Brasil, os candidatos também pagam para se postular às vagas. Para atrair mais pessoas, o Fashion Jobs deve continuar sendo gratuito aos candidatos num primeiro momento. Porém, ao ter uma quantidade expressiva de anúncios, ele poderia aproveitar a oportunidade para também ser pago pelos candidatos.

Assim, poderia se estabelecer um plano de ação para alcançar o resultado almejado:

- Primeiro ano: Consolidação das informações do site, busca de anúncios de empregos e primeiro contato com todas as Feiras profissionais para a apresentação do mesmo;

- Segundo ano: Início da colocação de estandes do Fashion Mag e do Fashion Jobs nas Feiras e presença mais agressiva do Fashion Mag nos salões de moda profissionais. Também deve se iniciar um *approach* mais comercial a fim de que haja publicidade no site e possa gerar capital;
- Com a visibilidade gerada pela presença do site, deve aumentar o número de inscritos e, conseqüentemente, a quantidade de vagas de emprego. No terceiro ano, o site já deve ter uma relativa visibilidade nos salões de moda e na atração de profissionais que busquem emprego. Nesta época poderia ser contratado alguém da área comercial para que comece a apresentar o site a empresas da área de moda que tenham interesse em fazer publicidade;
- Entre o terceiro e o quinto ano, o site deve se consolidar entre os profissionais de moda de todo o Brasil e ter um número suficiente de empresas que estejam cadastradas e coloquem seus anúncios. A partir do quinto ano, o site pode começar a ser pago aos candidatos, já que faz parte da cultura local de que os candidatos paguem para acessar as vagas que lhes convier.
- A partir do quinto ano, o site passa a “funcionar sozinho”, sem a necessidade de buscar anúncios de empregos ou de dissipar o nome da empresa, que já deve ser conhecida pelos profissionais que trabalham com moda. Seria necessária apenas a contratação de uma jornalista que pudesse colocar informações relevantes aos profissionais e alguém do comercial que vistoriasse as vagas colocadas pelas empresas e que continuasse o contato com os Salões de Moda.

## 6 CONCLUSÃO

O Fashion Group atua na França há nove anos e hoje é líder de mercado no número de profissionais inscritos no portal. Para ter alcançado uma posição de destaque no setor de moda do país mais desenvolvido na área foi necessário muito mais que bom gosto ou entendimento do mercado fashion. A grande novidade criada na época pelo diretor Jean Philippe Boudy foi o Fashion Jobs, que oferecia oportunidades de trabalho especializado aos profissionais da área. Boudy pouco entendia sobre toda a cadeia de moda, mas teve a sensibilidade de lançar um produto que atendesse a uma demanda específica do mercado.

Foi a partir do Fashion Jobs que surgiu o Fashion Mag, um portal de informações direcionado a este nicho. O sucesso que ambos os portais dispõem no país considerado o “coração” da moda no mundo se justifica pela utilidade que têm junto aos profissionais de moda.

Ao se expandir à Espanha, Itália e China, a partir de 2004, o Fashion Group se apoiou no conhecimento de um colombiano (que viveu na Espanha), de uma italiana e de uma chinesa para dar continuidade a este início de processo de internacionalização. Boudy não subestimou a dificuldade de entrar em uma nova cultura, com maneiras diferenciadas de atuar, e por isto preferiu trazer ao seio da empresa funcionários que tivessem consigo o DNA de seu próprio país. Esta atitude visou a facilitar o processo de inserção em um novo mercado, tanto no quesito linguagem, quanto na maneira de negociar. Atento às diferentes culturas, este foi o segredo que o presidente do Grupo utilizou em todos os demais países considerados “chave” nesta expansão.

Ao apontar o Brasil como “promissor” para o desenvolvimento da empresa, novamente o diferencial foi a presença de uma brasileira que pudesse já ter internalizada a cultura do Brasil. Contrariamente à Itália e à Espanha – que estão geograficamente ao lado da França e, portanto, tinham mais contato com o Fashion Group, seja por meio dos salões que participavam em Paris, seja pelas empresas que tinham negócios com ambos os países – no

Brasil a inserção da empresa deve se dar de forma mais lenta, visto a barreira da distância e do extenso território brasileiro.

O fato de haver um oceano dividindo ambos os países também dificulta o processo devido à necessidade que os brasileiros têm de fechar negócios preferencialmente após um primeiro contato pessoal. Os brasileiros vêm com desconfiança o fato de fechar um acordo sem ver a pessoa, que está do outro lado do telefone. As relações comerciais são baseadas na confiança que se desenvolve a partir das relações pessoais, do contato físico, do olho no olho.

Por outro lado, no universo da moda, tudo o que é originário da França é excessivamente valorizado dentro do Brasil. Uma vez que os portais são um sucesso na Europa, eles apresentam grandes chances de apresentarem a mesma performance no mercado brasileiro.

Assim como Boudy teve a perspicácia de observar a lacuna existente na forma de recrutamento dos profissionais que trabalham no segmento fashion, foi-se percebido que o Brasil também apresenta a mesma deficiência. O único site especialista é pago e possui poucas vagas, o que se permite vislumbrar uma importante oportunidade para o Fashion Jobs, tendo em vista a conjuntura econômica brasileira, com os setores têxtil e de calçados em ascensão.

Já o Fashion Mag deve suprir a demanda por informações relevantes ao mercado da moda. O diferencial é que o conteúdo será gratuito, o que também não ocorre no veículo que faz concorrência direta ao Fashion Mag. Sabendo que o mundo é globalizado e que todas as fontes disponíveis são interessantes na tomada de decisão, o fato de o site estar presente em outros 11 idiomas também é um forte valor agregado diante dos demais.

A considerar o atual quadro econômico favorável ao Brasil, a inserção do Fashion Group no mercado brasileiro é recomendável, desde que sejam levados em conta alguns fatores que foram explicitados no capítulo anterior.

## REFERÊNCIAS

Aaby, N.E. and Slater, S.F. Management influences on export performance: review of the empirical literature 1978 – 1988. **International Marketing review**, v. 6 n. 4, 1989, p. 7 -26.

AMBASSADE LE BRÉSIL EM FRANCE. Disponível em:  
[http://www.brasil.org/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=9&id=235&Itemid=54&cataff=235](http://www.brasil.org/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=9&id=235&Itemid=54&cataff=235). Acesso em: set. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS. Disponível em:  
<http://www.abicalcados.com.br/index.html>. Acesso em: jul./set. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTILISTAS. Disponível em:  
<http://www.abest.com.br/2009/index.php?lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA TÊXTIL. Disponível em:  
[http://abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=8&IDIOMA=PT](http://abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=8&IDIOMA=PT).  
Aceso em: jul./set. 2010.

Axinn, C.N. Export performance: do managerial perceptions make a difference?, **International Marketing Review**, v. 5, n. 2, 1988, p. 61-71.

Baalbaki, I.B. and Malhotra, N.K. Standardization versus customization in international marketing: an investigation using bridging conjoint analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 3, 1995, p.182-194.

Bettman, J. and Weitz, B. Attributions in the board room: causal reasoning in corporate annual reports. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, 1983, p. 165-83.

Boddewyn, J.J., Halbrich, M.B. and Perry, A.C. Service multinationals: conceptualization, measurement and theory. **Journal of International Business Studies**, v.17, n.3, 1986, p. 41-57.

Braga, João. **João Braga**: depoimento [200?]. Entrevista concedida ao canal de televisão TV Shopping.

Cavusgil, S.T. and Zou, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v.58, n.1, 1994, p. 1-21.

CONHEÇA a trajetória de estilistas brasileiros no exterior e a criação da Fashion Week. Folha Online. Disponível em :

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/publifolha/ult10037u360942.shtml>. Acesso em: 13 jul. 2010.

FORBES. Disponível em: [http://www.forbes.com/2010/05/12/top-earning-models-business-entertainment-models\\_slide\\_4.html](http://www.forbes.com/2010/05/12/top-earning-models-business-entertainment-models_slide_4.html). Acesso em: 9 jul. 2010.

Glaserfeld, E.V. **Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning**. London: Falmer Press, 1995.

Karsaklian, Eliane. **Internationalisation d'entreprises**. [S.l.]:Dunod, 2009.

LA FRANCE AU BRÉSIL. Ambassade de France au Brésil. Disponível em: [http://ambafrance-br.org/france\\_bresil/](http://ambafrance-br.org/france_bresil/). Acesso em: set. 2010.

Lave, J. and Wenger, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. Cambridge : Cambridge University Press, 1991.

Miranda, Evilasio. **Evilasio Miranda**: depoimento set. 2010. Entrevistadora: Flavia Regina Pollo. Entrevista concedida à Flavia Pollo por e-mail.

O'Farrell, P.N., Wood, P.A. and Zheng, J. Regional influences on foreign market development by business service companies: elements of a strategic context explanation. **Regional Studies**, v.32, n.1, 1998, p. 31-48.

Reihlen, M. and Apel, B.A. **Internationalization of professional service firms as learning – a constructivist approach**. Germany: [s.n.], 2006.

REVISTA MANEQUIM. Disponível em: <http://manequim.abril.com.br/moda/historia-da-moda/>. Acesso em: jul./set. 2010.

Ribeiro, Geni Rodio. **Geni Ródio Ribeiro**: depoimento jul. 2010. Entrevistadora: Flavia Regina Pollo. Entrevista concedida à Flavia Regina Pollo por e-mail.

Robic, Luciane. **Luciane Robic**: depoimento set. 2010. Entrevistadora: Flavia Regina Pollo. Entrevista concedida à Flavia Regina Pollo por telefone.

Siebert, H. **Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung**: Didaktik auskonstruktivistischer Sicht. München : Luchterhand, 2003.

Thompson, L. and Fine, G.A. Socially shared cognition, affect, and behavior: a review and integration, **Personality and Social Psychology Review**, v.3, n. 4, 1999, p. 278-302.