



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Da Babilônia Feira Hype ao Soho: A estratégia
de marketing da FARM no mercado
internacional**

Mariana Rokbrand Ferman

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2021.



Mariana Rokbrand Ferman

**Da Babilônia Feira Hype ao Soho: A estratégia de
marketing da FARM no mercado internacional**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Vivian Steinhäuser

Rio de Janeiro
novembro de 2021.

Agradecimentos

Agradeço à PUC- Rio e a todo o corpo docente pelas trocas que contribuíram para a minha trajetória.

Agradeço também a minha orientadora, Vivian Steinhauser, pelo auxílio nesta etapa.

Agradeço ao meu namorado Gabriel, pelo apoio e paciência durante esse processo.

Agradeço também a Nancy, por todo o cuidado até aqui.

Por fim, agradeço aos meus pais, Glauce e Rubem, e à minha irmã, Camila, por apoiarem minhas decisões e me encorajarem a enfrentar os desafios. Sem vocês, nada disso seria possível.

Resumo

Ferman, Mariana. Da Babilônia Feira Hype ao Soho: A Estratégia de Marketing da FARM no Mercado Internacional. Rio de Janeiro, 2021. 53 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A globalização tem sido marcada pelo avanço do transporte e, principalmente, da comunicação que permitiu uma maior conexão entre pontos distintos do planeta. Nesse contexto, onde mercados de diferentes países e regiões interagem entre si, aproximando mercadorias e pessoas é que marcas tentam minimizar a instabilidade do cenário econômico e político nacional, tendo a internacionalização como uma saída possível. Esse estudo visa descrever o caso da FARM, marca carioca de moda, que vem se consolidando no mercado norte-americano, ressaltando sua trajetória para potencializar seus resultados através das estratégias de marketing e abordando os diversos desafios enfrentados com sua chegada no mercado internacional.

Palavras- chave

Internacionalização, Marketing Internacional, Estratégias de Marketing, Varejo de Moda.

Abstract

Ferman, Mariana. From Babilônia Feira Hype to Soho: FARM 's Marketing Strategies on the International Market. Rio de Janeiro, 2021. 53 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Globalization has been marked by the advance of transport and, mainly, of communication, which has allowed a greater connection between different parts of the planet. In this context, where markets from different countries and regions interact with each other, bringing goods and people together, brands try to minimize the instability of the national economic and political scenario, having internationalization as a possible solution. This study aims to describe the case of FARM, fashion brand from Rio de Janeiro, which has been consolidating itself in the North American market, highlighting its trajectory to enhance its results through marketing strategies and addressing the various challenges faced with its arrival in the international market.

Key-words

Internationalization, International Marketing, Marketing Strategies, Fashion Retail.

Sumário

1. Introdução	1
1.1. Introdução ao Tema e Problema de Estudo	2
1.2. Objetivo do Estudo	3
1.3. Objetivos Intermediários do Estudo	3
1.4. Delimitação e Foco do Estudo	3
1.5. Relevância do Estudo	3
2. Referencial teórico	4
2.1. Internacionalização de empresas	4
2.1.1. Exportação indireta e direta	6
2.1.2. Licenciamento	6
2.1.3. Joint Venture	7
2.1.4. Investimento direto	7
2.2. Marketing internacional	8
2.2.1. Segmentação do mercado global	9
2.2.1.1. Segmentação geográfica	9
2.2.1.2. Segmentação demográfica	9
2.2.1.3. Segmentação psicográfica	9
2.2.1.4. Segmentação comportamental	9
2.2.2. Seleção de mercados	9
2.2.3. Posicionamento	10
2.2.4. Estratégias de adaptação de produtos e comunicação	10
2.2.5. Estratégia de produtos internacionais	10
2.2.5.1. Padronização de produto	11
2.2.5.2. Extensão direta	11
2.2.5.3. Adaptação de produto	11
2.2.5.4. Invenção do Produto	12
2.2.6. Estratégias globais de comunicação	12
2.2.7. Estratégias globais de preços	13
2.2.8. Percepções do país de origem	14

3. Metodologia	15
3.1. Método de pesquisa utilizado	15
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	16
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	16
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
3.5. Limitações do estudo	17
4. Apresentação e análise dos resultados	18
4.1 Perfil dos participantes entrevistados	18
4.2. História da FARM	18
4.3. Histórico das operações no exterior	19
4.4. Escolha do Mercado	21
4.5. Público Alvo	23
4.6. Posicionamento da marca	24
4.6.1. Sustentabilidade	25
4.6.2. Cultura Brasileira	27
4.7. Estratégia de Preços	27
4.8. Estratégia de Produto	28
4.9. Estratégia de Comunicação	29
4.9.1. Canais de Comunicação	29
4.9.2. Brasilidade e suas implicações	30
4.9.3. As lojas físicas	31
4.9.4. Parcerias	32
4.9.5. O clima	32
5. Conclusões	34
Referências Bibliográficas	36
Apêndice 1	40
Apêndice 2	41
Apêndice 3	46

Lista de Figuras

Figura 1- Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional	5
Figura 2 - Cinco estratégias internacionais de produto e comunicação	10
Figura 3 - <i>One purchase = one tree planted</i>	27
Figura 4- <i>Spreading the joy whatever the season</i>	33

1. O Tema e o Problema de Estudo

1.1. Introdução ao Tema e Problema de Estudo

Globalização é o processo de aproximação entre as diversas sociedades e nações existentes por todo o mundo, seja no âmbito econômico, social, cultural ou político. O principal destaque dado pela globalização está na integração de mercado existente entre os países. A globalização permitiu uma maior conexão entre pontos distintos do planeta, fazendo com que mercados de diferentes países e regiões interagissem entre si, aproximando mercadoria e pessoas. Desta forma, nasce o conceito de Aldeia Global, de Marshall McLuhan (1964), ou seja, um mundo globalizado onde tudo está interligado.

O fenômeno da globalização das economias fez com que os mercados estrangeiros se tornassem alvos estratégicos para empresas que atuavam exclusivamente em mercados domésticos, como foi o caso da FARM, marca carioca de moda.

Com mais de 20 anos de história, a FARM começou em 1997, em uma feira independente no Rio de Janeiro, a Babilônia Feira Hype, onde Katia Barros e Marcello Bastos lançaram uma linha de roupas que envolvia o espírito feminino e as cores vibrantes do Rio. A marca tinha como ponto de partida o estilo da garota carioca zona sul, que mais tarde se desdobrou em um fenômeno de moda e, hoje em dia, vende para as suas consumidoras não só produtos de vestuário, mas também *lifestyle* e comportamento.

Já consolidada no mercado nacional e com o desejo de levar um pouco do Brasil para o mundo, em 2019, a FARM decidiu alcançar novos voos e entrar no mercado internacional. “Queremos levar o orgulho que temos em ser brasileiros, ser uma marca genuinamente brasileira. Levar as nossas histórias, nossas raízes, artesanato, nossos sorrisos e o que temos de mais lindo, que é a nossa alegria e autenticidade”, conta Kátia.

Em um cenário instável como o do Brasil, que vem sofrendo com diversas crises políticas e econômicas, as empresas enxergam a internacionalização como uma saída para adquirir vantagem competitiva. Conquistando novos

mercados é possível aumentar as vendas, diversificar os riscos, proteger-se da volatilidade do mercado doméstico e realizar uma economia de escala.

Atualmente, a FARM possui 80 lojas próprias em 14 estados do Brasil. Nos Estados Unidos a marca está presente em grandes lojas de departamento como Neiman Marcus, Saks e Nordstrom e em mais de 200 pontos de atacado. Além de possuir 2 lojas próprias em Miami e Nova York.

De acordo com o release de resultados do Grupo Soma, a FARM Global segue atingindo recordes de vendas. A marca obteve um faturamento de R\$79,2 milhões no segundo trimestre de 2021, com um crescimento de 255,2% versus o segundo trimestre de 2020 e de 1137,5% versus o segundo semestre de 2019. A FARM vem se consolidando no mercado norte-americano, ocupando lugar de destaque nas mais renomadas lojas de departamento dos Estados Unidos. A aderência da marca, aliada à rápida retomada dos níveis de consumo no mercado norte americano e à forte tendência pós pandemia de buscar marcas alegres e solares, vem acelerando o crescimento da operação que tem pouco mais de dois anos de vida.

A FARM, que tem em sua identidade elementos da natureza, da cultura e do lifestyle brasileiro é referência em branding no cenário nacional, agora, procura ganhar seu espaço mundo afora, em um universo que até então, era pouco explorado por marcas brasileiras.

Nesse contexto, quando analisamos o processo de internacionalização de uma empresa como a FARM, que tem o DNA brasileiro como uma de suas principais características, nos deparamos com um problema: Como contar uma história intimamente ligada ao imaginário brasileiro para um público internacional? Em outras palavras, qual a estratégia de marketing utilizada pela marca para alcançar o mercado internacional sem perder a sua essência?

1.2. Objetivo do Estudo

O presente estudo visa identificar os elementos do processo de internacionalização da FARM, podendo assim apontar os principais ativos de seu sucesso no mercado americano. Dessa forma, ao avaliar as estratégias de marketing da marca nesse novo mercado no exterior, a empresa poderá observar o modelo adaptando-o para enfrentar os diversos desafios da internacionalização em novos mercados.

1.3. Objetivos Intermediários do Estudo

Com a finalidade de alcançar o objetivo final determinado, este trabalho procura:

- Identificar os elementos essenciais da trajetória da marca FARM no exterior
- Analisar o posicionamento da FARM no cenário internacional

1.4. Delimitação e Foco do Estudo

Será analisado, como objeto de estudo, o processo de internacionalização da FARM, marca carioca de moda fundada em 1997 que, desde 2018, vem atuando no mercado internacional.

Cabe ressaltar que as pesquisas foram realizadas durante o segundo semestre de 2021, assim como as entrevistas com as executivas da FARM Global.

1.5. Relevância do Estudo

Esse estudo busca identificar os mecanismos chave que possibilitaram a caminhada da FARM mundo afora e tem o intuito de incentivar outras marcas a fazerem o mesmo movimento a partir da análise das informações apresentadas.

As conclusões desse trabalho serão úteis para que, empresas que decidirem recorrer a internacionalização como uma saída, aprendam um pouco mais sobre esse tipo de estratégia e tomem o presente estudo como base para um futuro processo de internacionalização.

2. Referencial Teórico

Neste capítulo, são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema em investigação, que servirão de base para a análise a ser realizada.

2.1. Internacionalização de empresas

A internacionalização é uma maneira das empresas garantirem vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Goulart, Arruda e Brasil (1994) acreditam que, para uma empresa se internacionalizar, é necessário que esteja consolidada no mercado doméstico e que nele possua vantagens competitivas.

As principais motivações que levam uma empresa a iniciar o seu processo de internacionalização vão desde a busca pelo aumento de vendas, a diversificação de riscos assim como a proteção em relação às mudanças do mercado nacional. Segundo Kotler e Keller (2012), uma empresa global opera em mais de um país e capta vantagens de pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção, logística, marketing e financeiras, que não estão ao alcance de concorrentes que se limitam a atuar localmente. A decisão de ingressar no mercado internacional se dá a partir da verificação de que alguns mercados apresentam oportunidades de lucro maiores que as do mercado interno; ou que a empresa precisa de uma base de clientes maior para atingir economias de escala. Outro fator que pode determinar a internacionalização é a redução da dependência da empresa em relação a um único mercado.

Para Kotler e Keller (2012), ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing. Deve decidir em quantos países vai entrar e com que velocidade pretende se expandir. As estratégias de entrada mais comuns são a abordagem de entrada sequencial, pela qual as empresas se introduzem gradual e sequencialmente nos países; ou a abordagem de entrada pulverizada, segundo a qual a empresa ingressa em muitos países de forma concomitante. Na abordagem sequencial, a expansão pode ser cuidadosamente planejada e tem menos probabilidade de pressionar excessivamente os recursos humanos e financeiros da empresa. Quando a

vantagem de ser pioneiro é crucial e prevalece uma alta intensidade competitiva, a abordagem pulverizada é preferível.

A empresa deve também decidir sobre os países a serem considerados com base em produto e localização geográfica, renda e população e clima político.

De modo geral, uma empresa prefere entrar em países que tenham um mercado de alta atratividade e baixo risco e nos quais ela detenha vantagem competitiva.

A partir do momento em que uma empresa decide ter como alvo determinado país, ela precisa definir a melhor maneira de nele se fazer presente. É necessário que a empresa realize uma análise dos fatores internos e externos à organização, a fim de auxiliar na identificação do modo de entrada no exterior que lhe seja mais adequado. As principais opções são: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint-ventures e investimentos diretos. Nessa sequência, cada uma das estratégias, em relação à anterior, envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro, conforme demonstrado na figura abaixo.

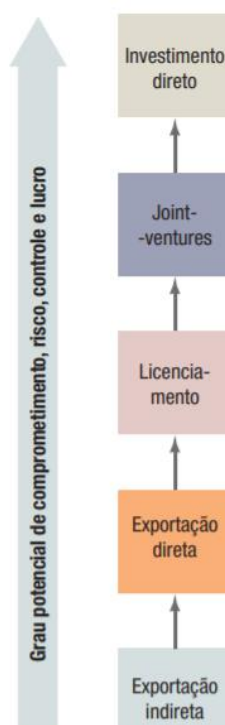


Figura 1- Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional (Fonte: Kotler e Keller, p. 653, 2012)

2.1.1. Exportação indireta e direta

Estas duas modalidades de exportação são configuradas como as mais simples para o ingresso de produtos de uma empresa no mercado internacional, pois oferecem baixos riscos ao investidor e não demandam muito conhecimento por parte da companhia que busca ser exportadora. Neste sentido, no modo exportação, os produtos são produzidos no mercado doméstico e, após estarem prontos, são enviados para o país de destino.

Na exportação direta, a empresa vende para o cliente em um outro país. Esse é o método mais comum para a entrada de empresas no mercado internacional pois os riscos de perda financeira podem ser minimizados (CATEORA; GILLY; GRAHAN, 2013). Dessa forma, a operação pode ocorrer, através de um setor interno de exportação, de uma filial de vendas no exterior, de vendedores que viajam ao estrangeiro, ou através de representantes ou distribuidores alocados no país-alvo.

Em contraposição, a exportação indireta implica a venda para um comprador (importador ou distribuidor) no país de origem que, por sua vez, exportam o produto. Esses clientes podem ser grandes varejistas, distribuidoras por atacado, *trading companies* ou outras empresas que comprem produtos para atender clientes no exterior. (CATEORA; GILLY; GRAHAN, 2013)

2.1.2. Licenciamento

O licenciamento é uma forma de estabelecer uma posição segura nos mercados externos sem desembolsar grandes somas de capital. Nos acordos de licenciamento estrangeiros, são concedidos direitos sobre patentes, marcas registradas ou utilização de processos tecnológicos. Os acordos de licenciamento são geralmente vistos como um complemento à exportação e à fabricação, e não como a única forma de entrada nos mercados estrangeiros. As vantagens do licenciamento são mais nítidas quando o capital é escasso, as restrições à importação proíbem outros meios de entrada, o país é sensível a propriedades estrangeiras ou as patentes e marcas registradas precisam ser protegidas contra o cancelamento por falta de utilização. Já os riscos desse tipo de acordo incluem escolha de uma parceria errada, problemas de qualidade e outros problemas de produção, problemas de pagamento, execução contratual e perda de controle de marketing. (CATEORA; GILLY; GRAHAN, 2013)

Para Root (1994), o licenciamento é um arranjo contratual no qual uma empresa, o licenciador, disponibiliza um ativo para outra empresa, o licenciado, em troca de royalties, honorários ou outras formas de remuneração. Em outras palavras, o licenciamento representa um contrato feito entre licenciador e licenciado "para a utilização de tecnologias, uso de um processo de produção, marcas, patentes, serviços de consultoria e assistência comercial, mediante o pagamento de royalties" (PIPKIN, 2010). Assim sendo, essa estratégia proporciona ao licenciado fabricar e vender um produto similar ao que o licenciador já comercializa em seu país de origem (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

2.1.3. Joint ventures

Joint venture é uma sociedade entre duas ou mais empresas que juntam forças para criar uma entidade jurídica distinta. A *joint venture* pode ser uma maneira de diminuir riscos políticos e econômicos de acordo com a parcela de contribuição do sócio para o empreendimento, as *joint ventures* são uma forma menos arriscada de entrar em mercados que apresentam barreiras legais e culturais em comparação com a aquisição de uma empresa existente. As *joint ventures* podem ser empreendimentos realizados com empresas locais ou outras empresas multinacionais de um terceiro país, em ambos os casos a exposição financeira é pequena. (CATEORA; GILLY; GRAHAN, 2013)

A formação de uma *joint venture* pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não dispor de recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento para sozinha, levar o empreendimento adiante. Ou o governo estrangeiro pode exigir que seja feita uma *joint-venture* como condição para a entrada. A propriedade conjunta pode implicar certas desvantagens. Os sócios podem discordar a respeito dos investimentos, do marketing ou de outras políticas. Além disso, a propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de marketing e fabricação para o mundo todo. (KOTLER E KELLER, 2012)

2.1.4. Investimento direto

A maneira final de envolvimento no mercado internacional ocorre por meio de propriedade direta, pela qual a empresa estrangeira pode comprar uma parte

ou o todo de uma empresa local ou construir suas próprias instalações industriais ou de serviço. (KOTLER E KELLER, 2012). Assim sendo, o investimento direto considera que o investidor possua controle e atuação significativa sobre o seu bem. Como vantagens dessa maneira de entrada no mercado internacional estão evitar altas taxas de importação, diminuir os altos custos de transporte, ter acesso às matérias primas e tecnologia ou então ganhar entrada no mercado. (CATEORA; GILLY; GRAHAN, 2013)

2.2.Marketing Internacional

Segundo Keegan (2005), marketing é o processo de focalizar os recursos e objetivos de uma organização nas oportunidades e necessidades do ambiente. Embora o marketing seja universal, sua prática pode variar de país para país, pois cada ambiente é único e por isso nem sempre podemos aplicar diretamente experiências de um país em outro. O marketing internacional ou global exige que as empresas se comportem de uma forma que seja global e local ao mesmo tempo, respondendo às similitudes e diferenças dos diversos mercados no mundo. A empresa, ao tempo em deve manter sua essência, necessita se adaptar às diferenças do ambiente.

Através do marketing global, podemos ampliar os horizontes de negócios para acessar novos mercados internacionais, em busca de oportunidades e de minimização de ameaças. O marketing global é extremamente desafiador, pois a organização precisa estudar o mercado-alvo do zero e desenvolver estratégias sob medida para uma nova dimensão cultural.

2.2.1.Segmentação do mercado global

Para Keegan (2005), a segmentação do mercado global é o processo de dividir o mercado mundial em conjuntos distintos de clientes que se comportam de maneiras semelhante ou têm necessidades similares. Já Hassan e Katsanis (1991), entendem ser o “processo de identificar segmentos específicos – sejam eles grupos de países ou grupos individuais de consumidores – de clientes potenciais com atributos homogêneos, que estejam propensos a demonstrar um comportamento de compra similar. Nesse contexto, recorre-se a Kotler e Keller (2012), que dividem a segmentação de mercado em quatro variáveis: geográfica, demográfica, psicográfica ou comportamental, a saber:

2.2.1.1. Segmentação geográfica

Segmentação geográfica consiste em dividir o mundo em regiões geográficas. No entanto, esse tipo de segmentação tem limitações, pois o fato de os mercados estarem próximos geograficamente não significa que sejam similares.

2.2.1.2.Segmentação demográfica

A segmentação demográfica tem como base características mensuráveis das populações, como idade, sexo, renda, escolaridade e ocupação. Para a maioria dos produtos de consumo e industriais, a renda nacional é a principal variável de segmentação e o mais importante indicador de potencial de mercado.

2.2.1.3.Segmentação psicográfica

A segmentação psicográfica é realizada mediante o agrupamento de pessoas em termos de atitudes, valores e estilos de vida. Esse tipo de segmentação ajuda a empresa a entender melhor a mente do consumidor.

2.2.1.4.Segmentação comportamental

A segmentação por comportamento concentra-se em saber se as pessoas compram e usam um produto ou não, assim como a frequência com que o utilizam e em qual quantidade. Os consumidores podem ser categorizados em termos de índices de utilização ou também de acordo com seu status de usuário: usuários potenciais, não-usuários, ex-usuários, usuários frequentes, usuários iniciantes e usuários dos produtos da concorrência.

2.2.2. Seleção de Mercados

A globalização tem tornado os consumidores de diferentes partes do mundo cada vez mais parecidos. Ainda assim, as características locais precisam ser consideradas, sob a perspectiva do marketing. O lançamento de novos produtos ou o desenvolvimento dos mercados existentes exige a análise de informações econômicas, demográficas e dos aspectos culturais do mercado consumidor.

2.2.3. Posicionamento

Depois de concluída a segmentação, bem como a análise e a escolha de mercado-alvo, torna-se necessário traçar estratégias de projeção da marca para que o produto gradativamente comece a dominar o novo mercado.

Keegan (2005), Kotler e Keller (2012), definem que posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa de forma que se ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Isso possibilita a maximização da vantagem potencial da empresa e acaba ajudando a orientar a estratégia de marketing, deixando clara a essência da marca, quais objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como fazer isso de maneira tão única.

2.3.4. Estratégias de adaptação de produtos e comunicação

Warren Keegan (2005) distinguiu cinco estratégias de adaptação de produtos e de comunicação. Quando a empresa tem uma base única de produto/mercado, ela pode optar entre cinco alternativas estratégicas para estender essa base para outro mercado geográfico ou pode criar um novo produto projetado para mercados globais.

		Produto		
		Não mudar o produto	Adaptar o produto	Desenvolver um novo produto
Comunicações	Não mudar a comunicação	Extensão direta	Adaptação do produto	Invenção de um produto
	Adaptar a comunicação	Adaptação de comunicação	Adaptação dual	

Figura 2 - Cinco estratégias internacionais de produto e comunicação

(Fonte: Kotler e Keller, p. 659, 2012)

2.3.5. Estratégias de produtos internacionais

Para Kotler e Keller (2012), desenvolver estratégias de produtos globais exige saber que tipos de bens ou serviços são facilmente padronizados e as estratégias adequadas de adaptação. Segundo Keegan (2005), um produto pode

ser definido como uma coleção de atributos físicos, psicológicos, de utilidade e simbólicos que, coletivamente, proporcionam satisfação e/ou benefícios para um comprador ou usuário.

2.3.5.1. Padronização de produto

Segundo Kotler e Keller (2012), alguns produtos atravessam fronteiras sem qualquer adaptação, enquanto outros dela necessitam. O pouco conhecimento dos consumidores sobre novos produtos costuma ser o mesmo em todos os lugares, porque as percepções ainda têm de ser formadas. Já os produtos maduros têm histórias ou posições distintas em cada mercado.

A padronização de produtos não serve apenas a produtos comuns. Produtos sofisticados também podem se beneficiar da adoção de padrões, porque qualidade e prestígio muitas vezes podem ser comercializados de forma semelhante entre os países. Há produtos comuns que são mais difíceis de ser padronizados, como alimentos e bebidas, devido à diversificação de preferências e hábitos culturais dos consumidores. Fatores culturais e pertinentes ao poder aquisitivo influenciam a rapidez com que um novo produto se firma em um país, embora as taxas de adoção e difusão estejam cada vez mais parecidas entre os países. Diante desse contexto variado, uma empresa pode enfatizar seus produtos de maneira diferente nos vários mercados em que atua.

2.3.5.2. Extensão direta

Com a extensão direta, lança-se o produto no mercado internacional sem qualquer mudança de produto. É uma estratégia tentadora, por não exigir custos adicionais de P&D, de adaptação das fábricas ou de modificação de promoções. Há uma importante economia nos custos de desenvolvimento e produção. Nesta modalidade, a comunicação pode ou não sofrer adaptações. Assim, produtos já demandados em diferentes países, mas para segmentos de mercado distintos (lazer e transportes, por exemplo), podem vir a ingressar diretamente no mercado estrangeiro, por extensão, mediante a necessária adaptação da comunicação.

2.3.5.3. Adaptação de produto

A adaptação do produto envolve a sua modificação para atender às condições ou preferências locais. A manufatura flexível facilita que isso seja feito

em vários níveis. Também por essa estratégia a comunicação pode vir a ser estendida, nos mesmos padrões da extensão direta, ou exigir adaptação, em resposta ao conjunto de diferenças ambientais e culturais existentes entre os mercados.

2.3.5.4. Invenção do produto

A invenção de produto é uma estratégia que consiste em criar algo novo. Isso pode ocorrer de duas maneiras.

- A **invenção retrógrada** relança formatos anteriores de um produto que se adaptaram bem às necessidades de um país estrangeiro.
- A **invenção à frente** cria um novo produto para satisfazer uma necessidade em outro país.

2.3.6. Estratégias globais de comunicação

Segundo Kotler e Keller (2012), o processo de modificar as comunicações de marketing para cada mercado local é chamado adaptação da comunicação. Nos casos em que tanto o produto quanto a comunicação são adaptados, o processo é chamado adaptação dual. A empresa pode usar uma única mensagem em todos os lugares onde atua, e variar apenas idioma, nomes e eventualmente cores para evitar tabus em alguns países. A segunda possibilidade é usar o mesmo tema globalmente, mas adaptar as peças publicitárias a cada mercado local. Uma terceira abordagem consiste na elaboração de um conjunto de anúncios, que terão peças selecionadas por cada país, a partir do que considerar mais apropriado para a sua realidade. E, por fim, algumas empresas permitem que seus gerentes em outros países criem sua própria propaganda — desde que sigam determinadas diretrizes. O desafio é tornar a mensagem tão atrativa e eficaz quanto no mercado de origem.

As empresas que adaptam suas comunicações enfrentam uma série de desafios. Em primeiro lugar, elas devem verificar se suas comunicações são legal e culturalmente aceitáveis. As empresas devem então verificar suas estratégias criativas e abordagens de comunicação quanto à adequação. Também é recomendado variar o apelo das mensagens.

Muitas mensagens necessitam de ajustes porque a marca está em um estágio inicial de desenvolvimento em seu novo mercado. A orientação aos

consumidores sobre o produto em si pode precisar ser acompanhada por ações de desenvolvimento da marca.

As táticas de venda pessoal podem ter de mudar também. Aquela abordagem direta, sem rodeios, apreciada pelos norte-americanos (algo como “vamos direto ao assunto” e “que vantagem eu levo?”) talvez não resulte em bons resultados se utilizada na Europa ou na Ásia, que podem privilegiar uma abordagem mais sutil.

Ao lançar bens e serviços globalmente, é possível que certos elementos de marca tenham de ser mudados. Até mesmo um nome de marca pode exigir uma escolha entre uma tradução fonética ou semântica. Em alguns casos, slogans de marca ou frases de anúncios têm de ser igualmente adaptados.

2.3.7. Estratégias globais de preço

Assim como no mercado doméstico, no processo de internacionalização é necessário desenvolver uma estratégia de precificação, em que a empresa consiga cobrir seus custos e apurar lucro de sua operação. Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas possuem três opções para determinar seu preço em países distintos:

Estabelecer um preço uniforme em todos os países: nessa opção, uma empresa cobraria o mesmo preço por seu produto em diferentes países independentemente de sua estrutura de custos para fabricação do produto. Ainda segundo os autores, a escolha por essa estratégia ocasionaria a cobrança de altos preços em países com menor poder aquisitivo, e preços baixos em países com elevado poder aquisitivo.

Estabelecer em cada país um preço baseado no mercado: nessa estratégia, a precificação teria como base o mercado de cada país e levaria em conta o valor que cada país pode pagar por determinado produto.

Estabelecer um preço com base nos custos de cada país: nessa diretriz, o preço é formulado com base nos custos de produção de cada país, e é adicionado um mark-up padrão sobre os custos para determinar o lucro advindo da venda dos produtos. Com base nos autores, em países onde os custos de produção já são elevados, tal estratégia pode provocar preços acima da média de mercado.

2.3.8. Percepções do país de origem

Segundo Kotler e Keller (2012), as percepções do país de origem são as associações mentais e as crenças ativadas por um país. As autoridades governamentais querem fortalecer a imagem de seu país, a fim de ajudar as empresas domésticas que exportam e atrair empresas e investidores estrangeiros. Já as empresas querem usar as percepções do país de origem do modo mais vantajoso possível, com o objetivo de vender seus bens e serviços.

De acordo com Cateora, Gilly e Graham (2013), o efeito país de origem pode ser definido como sendo qualquer influência na percepção dos consumidores acerca de um determinado produto, seja ela positiva ou negativa, tomando-se por base as características ou informações do país de fabricação, montagem ou design do produto. Como exemplo, temos os atributos que notabilizam um produto suíço (precisão), italiano (design sofisticado), paraguaio (de origem duvidosa) e francês (luxo).

3. Metodologia

Neste capítulo, serão apresentados os dados referentes à metodologia utilizada para elaboração do presente estudo, como também os procedimentos e instrumentos utilizados na coleta de dados, formas de tratamento e análise dos dados e suas limitações.

3.1. Método de pesquisa utilizado

Para entender o processo de internacionalização da FARM, os métodos de pesquisa utilizados foram o estudo de caso, seguido de uma análise de conteúdo.

Os estudos de caso, segundo Zikmund e Babin (2011), narram acontecimentos e situações ocorridas no ambiente gerencial. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é a análise de fatos vivenciados ou observados no qual o objetivo principal é investigá-los com mais profundidade.

A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos. (FOSSÁ, SILVA; 2013)

Assim, os métodos de estudo de caso e análise de conteúdo tornam-se relevantes, pois será possível, à luz das teorias, compreender e analisar o processo de internacionalização vivenciado pela FARM.

Para elaborar o estudo de caso e a análise de conteúdo, foi necessária a utilização de métodos qualitativos através de pesquisa exploratória por meio de entrevistas em profundidade com executivas da FARM Global que estiveram envolvidas, desde o início, no processo de internacionalização da marca: a Gerente de Marketing, Bruna Slaviero e a Head de Atacado, Rafaela Neves.

A pesquisa exploratória tornou-se fundamental para obter conhecimento e entendimento do processo em questão, gerando dados qualitativos para a construção do estudo de caso e uma posterior análise de conteúdo.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A coleta dos dados foi obtida por meio de entrevistas com funcionários da FARM Global com o intuito de obter conhecimento e maior detalhamento sobre a estratégia de marketing da empresa no mercado internacional. Tais dados foram obtidos pela utilização de um roteiro de entrevista previamente elaborado que abordou questões como informações sobre a FARM, motivações para o processo de internacionalização da empresa, alianças e parcerias na realização do processo, principais dificuldades, diferenças e semelhanças entre os mercados, planejamento e estratégias ligadas à internacionalização e também as perspectivas de tal processo. O roteiro utilizado na entrevista se encontra anexado ao fim do estudo.

Para maior segurança na análise dos dados, as entrevistas foram gravadas via Zoom com a devida autorização dos entrevistados.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Os dados foram coletados através de entrevistas por vídeo chamadas via Zoom com funcionários da FARM. Durante as entrevistas, realizadas com executivas que fizeram parte mais diretamente, do processo de internacionalização, foi utilizado como guia um questionário previamente elaborado com pontos considerados de extrema importância para a realização desse estudo.

Para um melhor entendimento do processo de internacionalização da FARM Global e suas estratégias de marketing foi de extra importância a troca com funcionários da marca que estiveram envolvidos na expansão global da marca desde o início.

A escolha pelo estudo de caso se deu devido a necessidade de aprofundamento no tema e de investigação de acontecimentos contemporâneos. Yin (2010)

A análise de conteúdo, por sua vez, fez-se necessária para uma melhor classificação dos temas abordados nos discursos.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Após a realização da entrevista, os dados coletados foram transcritos. Passada a etapa de transcrição, iniciou-se a análise dos dados e fatos relatados e, em seguida, a elaboração do estudo de caso.

3.5. Limitações do estudo

O estudo prevê limitações sobre o resultado obtido, que são naturais do caráter metodológico empregado. As limitações fazem com que o resultado não seja estatístico e, conseqüentemente, não possa ser generalizado. As conclusões aqui obtidas pretendem trazer melhor visão e compreensão sobre a estratégia de marketing da FARM no mercado internacional. As limitações, por sua vez, não afetam a qualidade do estudo.

Ainda segundo Zikmund e Babin (2011), os resultados obtidos pela entrevista em profundidade não devem ser generalizados. Os dados produzidos dizem respeito única e exclusivamente ao objeto estudado.

4. Apresentação e análise dos resultados

Este item organizado em 8 seções apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

4.1. Perfil dos participantes entrevistados

Para um maior aprofundamento no tema e elaboração do estudo de caso, foram realizadas entrevistas com 2 atuais executivas da FARM Global: Bruna Slaviero, Gerente de Marketing e Rafaela Neves, Head de atacado.

Bruna é graduada em Publicidade e Propaganda pela ESPM, possui uma formação em Marketing da Moda pelo Instituto Europeo di Design e MBA em Gestão empresarial pela FGV. Começou sua carreira na Empresa Júnior focada em estratégias e negócios e, depois, começou a trabalhar com marketing, publicidade e planejamento criativo dentro de uma agência de publicidade. Em 2012 entrou na Grandene, nas sandálias Ipanema. Lá, em 2014, assumiu o projeto da *flagship* da marca, a "Casa Ipanema". Sua trajetória na FARM começou em 2016 como Coordenadora de Marketing Brasil. Em 2019, assumiu o cargo de Gerente de Marketing da FARM Global.

Rafaela Neves, que é formada em Marketing pela Pierce College, Los Angeles, tem uma carreira extensa no mundo dos negócios. Iniciou, em 2008, o Twotwelve, um showroom em Nova Iorque que é uma porta de entrada para marcas estrangeiras no mercado americano. Ela vinha trabalhando há muitos anos na internacionalização da FARM e foi quem abriu portas para a marca no mercado americano. Atualmente, Rafaela atua como Head de atacado da FARM Global.

4.2. História da FARM

Criada pelos amigos Kátia Barros e Marcello Bastos, a história da FARM começou em 1997, em um estande de apenas 4 metros quadrados na Babilônia Feira Hype – feira cultural e turística do Rio de Janeiro, que reúne em um só lugar moda, arte, design, decoração, artesanato e gastronomia –, da qual seguiu

participando até o ano de 2003. Com uma pequena coleção desenhada pela sócia Kátia, a marca atraía filas de consumidoras ávidas por novidades, batendo o recorde de vendas no evento. (Veja Rio, 2017)

A primeira loja foi inaugurada em um prédio comercial em Copacabana, dois anos após o início da marca. A escolha da localização se deu sobretudo em razão do custo acessível do espaço físico, mas levava em consideração a grande curiosidade dos cariocas por lugares escondidos, que ganham fama através do boca a boca. Não demorou muito para os sócios abrirem novos pontos de venda na cidade. Mesmo com as dificuldades iniciais para estabelecer uma moda praia em estados com temperaturas mais baixas, a FARM por fim conquistou mulheres de todo território nacional, sem perder sua identidade.

Em 2010, a FARM e a Animale, famosa marca de vestuário feminino, se uniram dando origem, em 2014, ao Grupo Soma. O Grupo, desde o início, tinha como propósito construir marcas que gerassem paixão e fossem inspiração tanto para os seus clientes, quanto para o mercado. Atualmente, conta com dez marcas em seu portfólio: FARM, Fábula, Animale, Foxton, Maria Filó, Cris Barros, NV, Hering, Off Premium e Dzarm. Em julho de 2020, o Soma abriu o capital na Bolsa de Valores do Brasil - B3. No final do ano de 2020, o Grupo Soma contava com 250 lojas e quase 6000 funcionários. (Release de resultados Grupo Soma, 2020)

Atualmente, a FARM possui 80 lojas pelo Brasil e 2 lojas nos Estados Unidos, além de vender em diversos pontos de atacado mundo afora. Inspirada nas cores, temperatura e natureza do Rio de Janeiro, a marca solar e cheia de energia conseguiu revelar os aspectos do estilo de vida carioca através da moda. Modelagens soltas, ultra coloridas, formas orgânicas e uma grande variedade de estamparias são utilizadas para traduzir a identidade da Cidade Maravilhosa. Hoje em dia, além de roupas, a FARM vende objetos e acessórios que auxiliam a tangibilizar o seu *lifestyle*.

4.3. Histórico das operações no exterior

Em 2005, a FARM chegou a ter uma pequena venda na Galeries Lafayette, em Paris, no ano do Brasil na França. No entanto, o primeiro passo para a entrada da FARM no mercado internacional foi o início da parceria com a Adidas em 2014. A collab Adidas+Farm foi lançada em 133 países e teve aceitação pelo mercado internacional. Desde então, o processo de internacionalização passou a brilhar os olhos da FARM. Marcello Bastos, sócio

fundador e CEO da FARM, relata que, na época, a marca não estava preparada para expandir. “Queremos fazer um projeto de internacionalização e não apenas exportar. Queremos criar um plano pioneiro para explorar o mercado externo”, conta Bastos em uma entrevista a ABRACOMEX em 2016.

A verdadeira porta de entrada da FARM no mercado internacional foi a Coterie, a maior feira de varejo do mercado americano, da qual a marca participou pela primeira vez em 2016. No estande da marca, foram expostos alguns produtos selecionados da coleção do Brasil. Os feedbacks iniciais não foram positivos: o produto era bom, mas o tecido não era adequado. O público prezava por tecidos mais sofisticados e matérias-primas mais sustentáveis.

Apesar de ter vencido o prêmio de estande mais bonito da exposição, o número de vendas da marca ficou longe do desejado. Um dos poucos clientes foi a Anthropologie, uma loja de departamento que é braço da Urban Outfitters. A Coterie abriu portas para a realização de uma linha exclusiva da FARM com a Anthropologie, que foi uma escola para a FARM, como afirma a Gerente de Marketing da FARM, Bruna Slaviero. Esse processo possibilitou uma melhor compreensão do mercado e do comportamento da consumidora americana. O produto da marca virou o *best seller* na Anthropologie e deu confiança para a entrada da FARM no mercado internacional.

Em 2018, a FARM abriu um escritório na cidade de Nova York. Em março do mesmo ano, iniciaram as vendas no e-commerce e em abril foi inaugurada a loja no Soho. Para assessorar seu processo de internacionalização, a FARM contou com o auxílio da consultoria Robert Burke. A confiança quanto a internacionalização da marca estava ligada ao estudo encomendado para a consultoria de moda americana, que classificou em 90% a chance de essa internacionalização ser bem-sucedida. Para cumprir essa projeção, a marca montou um escritório em Nova York, no West Village, e contratou inicialmente profissionais locais para trabalhar na operação.

A FARM logo fechou uma parceria com a Shopbop, um e-commerce de moda e acessórios subsidiário da Amazon. As vendas na Shopbop se iniciaram em março de 2019 e a plataforma foi, durante um ano, o cliente exclusivo de atacado da marca.

Marcello Bastos, afirmou que nunca acreditou em uma simples exportação para a entrada da FARM no mercado global. Ele conta que a ideia sempre foi fazer um projeto de internacionalização da marca, o que, segundo ele, seria super ousado e caro, e precisou de alguns anos para amadurecer. A FARM utilizou a estratégia de entrada sequencial, como definem Kotler e Keller (2012),

pois a marca vem sendo introduzida no cenário internacional gradual e sequencialmente. Apesar do rápido crescimento da marca no exterior no último ano, a expansão vem acontecendo de maneira cuidadosa, sem pressionar demais os recursos humanos e financeiros. A FARM escolheu testar sua internacionalização primeiro em um só mercado para depois expandir mundo afora. A marca está abrindo aos poucos as lojas físicas nos Estados Unidos e vem, pouco a pouco, planejando sua expansão para a Europa.

A internacionalização da FARM só foi possível devido a autenticidade e personalidade forte da marca. Como afirmam Goulart, Arruda e Brasil (1994), para uma empresa se internacionalizar, é necessário que esteja consolidada no mercado doméstico e que possua vantagens competitivas no mesmo. A FARM, por sua vez, vem se consolidando há mais de 20 anos no cenário nacional e hoje em dia é uma das maiores marcas de moda feminina do Brasil. Para se internacionalizar, uma marca deve ter algo que traga um grande valor para o seu negócio. No caso da FARM, a estética da estampa é o seu grande diferencial.

4.4. Escolha do Mercado

Marcello Bastos, CEO e sócio fundador da FARM, afirmou que a escolha pelos Estados Unidos era um teste definitivo para uma coleção de hemisfério norte. Se desse certo nesse país, que possui uma vasta população e é extremamente diverso, ou como Marcello definiu, “um país que tem vários países em um só”, a FARM estaria preparada para se tornar uma marca global indo para a Europa e para Ásia. A escolha pelos Estados Unidos como pioneiro desse processo de internacionalização se deu devido a sua alta atratividade e baixo risco. Segundo dados do United States Census Bureau, o país conta com 332,5 milhões de habitantes (3ª maior população mundial), possui um PIB de 22,5 trilhões USD, que representa aproximadamente 25% de todo o PIB mundial e uma renda per capita de 67.521 USD ao ano. Ao realizar a segmentação do mercado global definida por Kotler e Keller (2012), entende-se que pelo viés da segmentação demográfica, psicográfica e comportamental, os Estados Unidos são um país com muito potencial.

Além disso, a decisão se deu muito por relacionamentos e contatos. Rafaela Neves, Head de Atacado da FARM Global, foi quem incentivou esse processo de internacionalização da marca. Rafaela, que mora em Nova Iorque e é dona de um *showroom*, que é porta de entrada para marcas estrangeiras no mercado americano, foi quem abriu as portas para a FARM nos Estados Unidos.

A atual Head de atacado da marca já dominava o mercado americano e cultivava um relacionamento com as compradoras das lojas de departamento por conta de seu negócio.

Todos esses fatores levaram a decisão de ingressar nos Estados Unidos, apesar de ser um mercado altamente competitivo e desafiador. Foi decidido então que uma mera exportação não seria suficiente. Era necessário um investimento direto, que como afirmam Cateora, Gilly e Grahlan (2013) é quando a empresa possui controle e atuação significativa sobre o seu bem.

A relação da FARM com a Anthropologie, foi desde o início uma espécie de licenciamento (PIPKIN, 2010). A FARM desenha estampas exclusivas para a Anthropologie, disponibilizando assim um de seus principais ativos, e a Anthropologie paga royalties pelo uso da marca FARM.

Atualmente, a FARM Global vende seus produtos no atacado e no varejo. No atacado, a marca vende para grandes varejistas como Saks, Neiman Marcus, Nordstrom e Shopbop, além de aproximadamente 200 boutiques que auxiliam a marca a ganhar capilaridade no mercado americano, pois estão presentes em cidades que não possuem lojas próprias da FARM e grandes lojas de departamento. A presença nas grandes lojas de departamento é muito importante para que o público americano seja apresentado para a FARM já que, por ser uma marca nova no mercado, ela que ganha reconhecimento e credibilidade por estar ao lado de grandes marcas.

Além dos canais de atacado, a FARM Global possui um e-commerce, acessível em qualquer parte do mundo, e duas lojas próprias: uma localizada no Aventura Mall, em Miami, e a *flagship* da marca, localizada no bairro do Soho, em Nova Iorque.

Segundo Kátia Barros, diretora criativa e sócia fundadora da marca, a empresa enxergou Nova York como a plataforma de lançamento para a expansão global, e por isso iniciou esse processo pela cidade americana, que é a capital de negócios. "O bairro escolhido, o Soho, especificamente é a vizinhança perfeita para alcançarmos os nova iorquinos e também turistas", disse Kátia em uma entrevista ao Jornal O Dia, em 2019. Bruna Slaviero, também afirmou: "O Soho é uma grande vitrine para o mundo".

Top performer em todas as lojas de departamento, a FARM Global inaugurou 5 stores-in stores em lojas de departamento no segundo semestre de 2021. Foram 2 pop ups em lojas da Nordstrom na Califórnia, uma pop up na Neiman Marcus, no Texas, e, uma *pop up* na Anthropologie, na Califórnia.

Com clientes em todo o território dos Estados Unidos, através da sua forte presença nas lojas de departamento e nos canais digitais, a FARM Global começou a direcionar esforços para o fortalecimento da presença física da marca. Além das store-in-stores em lojas de departamento no segundo semestre de 2021, a marca abriu duas *pop up stores* na Califórnia: em Venice Beach (julho a novembro de 2021) e no The Grove (julho a agosto de 2021).

4.5. Público Alvo

A diretora da marca, Kátia Barros, ressaltou em sua entrevista para o Jornal O Dia em 2019, que o público alvo da FARM Global são mulheres autênticas, solares, de espírito jovem e que buscam marcas alinhadas com o seu estilo de vida. Segundo Bruna Slaviero, a consumidora americana valoriza muito a história de marca e a sustentabilidade. Além disso, ela é uma consumidora *bold*, que quer se expressar e não tem medo de experimentar coisas novas, o que se provou com a rapidez com que as americanas aderiram à marca.

“Nossa marca é inspirada nas infinitas cores da natureza, na beleza do espírito feminino e na energia do Rio. Temos muito cuidado no desenvolvimento de nossas estampas exclusivas para transmitir essa sensação e combiná-las com silhuetas fáceis de usar, estilo e sensação de especialidade. Acho que essa nova perspectiva é algo que ressoará nos clientes dos Estados Unidos”, disse Katia à WWD, em março de 2019.

Quando se trata de faixa etária, o público alvo americano da FARM é um pouco mais maduro do que no Brasil. Enquanto no Brasil, apesar de bastante abrangente, o público alvo da marca são mulheres universitárias entre os 18 e 25 anos, nos Estados Unidos a faixa etária fica entre 30 e 40 anos. O público mais maduro da FARM no mercado americano, deve-se, em grande parte, ao posicionamento da marca, atrelado ao fato dos preços dos produtos serem mais elevados do que no Brasil. Cabe ressaltar que os produtos da FARM Global não são os mesmos da FARM Brasil. Rafaela Neves, afirma: “Desenhamos para uma pessoa com *young spirit*, independentemente da idade.”

Segundo Rafaela, o consumidor americano é muito mais envolvido e exigente. Ele entende muito mais do mercado e por isso, tem necessidade de comprar em marcas com que eles se identifiquem com o propósito, além de ter uma exigência maior quanto à sustentabilidade. Rafaela conta que a FARM Global é muito questionada do porquê de produzir na China, por exemplo. No entanto, ela afirma que é lá que se consegue fornecedores com a capacidade

adequada a um preço ideal. Cabe ressaltar que em 2020, a marca se associou à Sustainable Apparel Coalition (SAC) para melhorar suas relações com os fornecedores internacionais, responsáveis pela produção para a FARM Global. Essa instituição engloba mais de 250 marcas líderes do vestuário, calçados, têxteis e atua na busca de melhorias para o desempenho ambiental, social e trabalhista no mundo.

4.6. Posicionamento da marca

“A FARM vai entrar em um mercado bastante competitivo”, disse Alberto Serrentino, sócio-fundador da consultoria Varese Retail, a respeito do processo de internacionalização da marca. “Mas como ela tem uma identidade própria, se agradar pode ter um negócio escalável, porque a população da faixa premium é muito grande nos Estados Unidos.”, completou Alberto.

Com o auxílio da Robert Burke, consultoria de moda americana, a FARM entendeu que precisava se adaptar para a entrada no mercado internacional e se posicionar na categoria *contemporary*, onde as peças variam de \$150 a \$800.

Enquanto nos Estados Unidos a marca se coloca em um mercado um pouco mais luxuoso, no Brasil ela é um pouco mais democrática. Rafaela Neves, conta que a marca teve que se elevar e amadurecer muito rápido para entrar no mercado norte-americano. “É a FARM, mas é uma FARM diferente da do Brasil”, ela diz. “Não teríamos como competir com uma Zara e uma H & M porque não temos escala”, aponta Rafaela.

Rafaela Neves afirma que a FARM é *highly emotional*. “Com as estampas despertamos uma emoção diferente. A consumidora acaba ficando *addicted*. A marca é muito rica visualmente e com um preço acessível.”, aponta.

As Farmetes, como são conhecidas as consumidoras fiéis da marca no Brasil, traduzem bem a venda de *lifestyle* da FARM. A antropóloga de consumo Hilaine Yaccoub acredita que essa relação vai muito além do consumo. “Não é consumismo, está para muito além disso, as marcas fazem pesquisa, entendem o consumidor, trabalham o campo simbólico e emocional de uma pessoa. A marca é quase uma pessoa: tem valores, posicionamentos políticos, defendem bandeiras, apresentam estilo de vida”, explica ela, que afirma que, dessa forma, as marcas ocupam um espaço muito maior que apenas o de oferecer serviços. As consumidoras, por sua vez, acabam se tornando *brand lovers*, divulgadores e promotores da marca.

Como definido por Keegan (2005) e Kotler e Keller (2006), o posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa de forma que a marca ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Depois de muito trabalho, a equipe da FARM conseguiu criar um *reason why* global para a marca: o *Dress in Happiness*. A marca, que procura ser uma ferramenta para que as pessoas possam se expressar, transmite através desse slogan o seu posicionamento. Esse conceito se fortaleceu ainda mais no período pós pandemia do coronavírus, em que as pessoas estão começando a buscar maneiras divertidas de se vestir e, consequentemente, se expressar depois de tanto tempo em casa. “A moda tem este poder. O poder de levantar o astral, de ser um carinho com você mesma. Ela te empodera, te permite comunicar seu estado de espírito e elevá-lo. Globalmente, estamos chamando esse sentimento de *Dress in Happiness*”, comentou Kátia Barros no Relatório de Sustentabilidade da FARM divulgado no ano de 2021.

A partir do conceito de *golden circle*, método de pensar, agir e comunicar com o intuito de engajar pessoas, difundido por Simon Sinek autor dos best-sellers “Comece pelo porquê” e “Encontre seu porquê”, a FARM definiu seu propósito, sua razão de ser.

O que fazemos? Estilo, arte e cultura.

Como? Valorizando o que é nosso: o *lifestyle* carioca e a brasilidade. Emocionando o mundo com nosso colorido e cuidado com os detalhes.

Por quê? Acreditamos que o amor próprio transforma o mundo.

4.6.1. Sustentabilidade

A sustentabilidade é um pilar extremamente importante para o posicionamento da FARM. Desde 2016, a marca passou a ter experiências com temas da agenda ambiental, social e de governança (ESG, na sigla em inglês). Causas como igualdade racial, direitos LGBTQIA+, inclusão de corpos e impacto ambiental ganharam força internamente. Foram criados os comitês de Igualdade Racial e LGBTQIA+, iniciativas de economia circular e projetos de reflorestamento. Hoje a FARM possui uma área de sustentabilidade e tem claro que essa agenda é prioridade e parte do planejamento estratégico da empresa.

O pilar GENTE é de extrema importância para a FARM. A marca assumiu o compromisso com a igualdade racial e a diversidade de gêneros, assim como

diversas identidades e expressões. Ainda, o movimento GG vem ganhando força na marca. Em 2021, 57% das peças da coleção do Brasil tinham o tamanho GG.

Na tentativa de reduzir os impactos negativos que sua cadeia produtiva causa, a FARM busca matérias-primas certificadas, de fontes renováveis e de manejo sustentável, seguindo processos produtivos orientados pelas melhores práticas de mercado. Com suas coleções e projetos, a marca apoia continuamente a regeneração da fauna e da flora do Brasil. Em setembro de 2020, a FARM lançou a iniciativa "Mil árvores por dia, todos os dias", ampliando a plataforma de reflorestamento da marca, que existe desde 2018.

Em parceria com o Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (Idesam), a FARM atua no Apuí, sul do Amazonas, através do reflorestamento em sistemas agroflorestais. Em 2020 foram plantadas 1.633 mudas, regenerando solos, gerando renda e alimento.

Mil árvores também foram plantadas no Acre, em terras Yawanawa, em duas aldeias às margens do Rio Gregório, para restaurar 5 hectares. A comunidade construiu o viveiro de mudas de sementes e de frutas nativas, que fazem parte da sua cultura alimentar, para fazer o reflorestamento.

Com os parceiros One Tree Planted e a Fundação SOS Mata Atlântica, a FARM atua em uma das florestas tropicais mais ameaçadas do mundo, a Mata Atlântica, que atualmente tem preservada somente 12,5% da sua área original. Nesse bioma, o reflorestamento ocorre em dois pontos da Serra da Mantiqueira.

A parceria com a One Tree Planted se desdobrou no projeto "One purchase= One Tree Planted" que consiste em doar a quantia necessária para plantar uma árvore a cada compra realizada na FARM Global, seja no e-commerce, nas lojas próprias ou outros varejistas autorizados. Essa iniciativa responde ao posicionamento da FARM de ser uma marca sustentável.

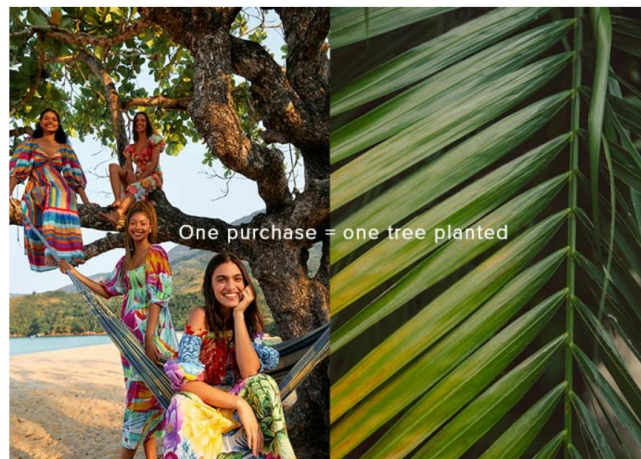


Figura 3 - *One purchase = one tree planted*
(Fonte: <https://www.farmrio.com/pages/sustainability>)

4.6.2. Cultura brasileira

No início, a marca que nasceu no Rio de Janeiro, expressava o jeito carioca de ser. Hoje, a marca tem como um de seus objetivos, espalhar o orgulho da cultura popular pelo Brasil e pelo mundo, apoiando a manutenção de saberes locais e criando valor compartilhado. A marca possui parcerias com artistas brasileiros e apoia diversas festas populares. No intuito de contribuir para a geração de renda local, a FARM valoriza o trabalho com modelos, artistas, artesãos e fornecedores locais em seus projetos. “Firmamos nosso compromisso com a cultura brasileira, em toda sua potência e diversidade. Cada vez mais, nos vemos no papel de representar o Brasil e colaborar na construção da identidade do que é nosso, do país que queremos ser e ver.”, diz Kátia Barros.

4.7. Estratégia de Preços

O aumento dos preços dos produtos da FARM Global, comparados aos da marca no Brasil, se deu devido ao reposicionamento da marca no exterior. A FARM precisou se posicionar na categoria *contemporary*, que consiste em um mercado um pouco mais luxuoso (em torno de \$200 por peça) do que ela se posicionava no Brasil. Para se estabelecer nesse nicho a marca teve que investir em um produto mais sofisticado, o que, conseqüentemente, levou a um aumento dos preços dos produtos.

Para manter um preço competitivo dentro da categoria em que atua, a marca, que antes detinha a maior parte da sua produção no Brasil, passou a ter uma produção na Turquia, na Índia e na China. “Não adianta ser uma marca internacional sem ter uma operação lá fora”, disse Marcello Bastos. “Não podemos perder o custo-benefício das nossas peças.” O Brasil, devido a diversas questões tributárias e por não ter estrutura industrial da moda, não produz a preços competitivos.

Quanto às estratégias de preços definidas por Kotler e Keller (2012), pode-se dizer que a FARM Global utiliza tanto o preço baseado no mercado, ao se posicionar na categoria *contemporary*, quanto o preço com base nos custos de cada país ao entender que precisaria utilizar tecidos um pouco mais sofisticados no mercado americano.

4.8. Estratégia de Produto

O produto foi o desafio inicial da FARM. Durante a Coterie, feira da qual a marca participou em 2016, a marca entendeu que para entrar no mercado americano, precisaria realizar alguns ajustes em suas coleções. A FARM, apesar de adaptar seu produto para o mercado internacional, leva a brasilidade como um dos seus principais pilares, buscando, através da estamparia, traduzir a grande diversidade de fauna e flora do país.

Dentre alguns motivos que levaram a FARM a ter que modificar o seu produto original para atender as necessidades do mercado de destino estão a demanda do consumidor por tecidos de maior qualidade e mais sustentáveis, priorizando a utilização de matérias-primas naturais, como algodão orgânico e linho, além de uma grade de cinco tamanhos. A marca possui desde o seu lançamento o tamanho XL em sua grade, o que no Brasil, demorou anos para acontecer. A FARM, no intuito de se tornar mais inclusiva, tem como objetivo para 2023 incluir novos tamanhos em sua grade.

Uma grande diferença entre o mercado brasileiro e o americano, é a variável da sazonalidade do produto: como as estações do ano são bem definidas, o ciclo de vida do produto nos Estados Unidos é muito mais curto. No Brasil, por mais que haja variações climáticas, na maior parte do país usamos as mesmas roupas o ano inteiro com pequenas adaptações. A FARM Global segue o calendário de moda americano, lançando assim, 4 coleções por ano: Resort (novembro a janeiro), Spring Summer (fevereiro a abril), High Summer (maio a junho) e Fall Winter (agosto a outubro).

Um dos grandes desafios da FARM, originalmente com seus tecidos leves e de cores tropicais, foi adaptar o design para o inverno. Os produtos tiveram que se adequar ao clima norte-americano. Como as estações são invertidas em relação ao Brasil, as coleções não são as mesmas. A adaptação está relacionada principalmente à modelagem e ao tecido, que precisa ser apropriado para o clima. A FARM, por sua vez, teve que aprender a fazer cardigans, suéteres e *puffer jackets* que se adequassem ao frio dos Estados Unidos, além de desenhar modelagens que comportam sobreposições.

Um dos grandes ativos da marca é a produção de roupas estampadas e coloridas mesmo para o inverno. “O mercado americano é muito carente de estéticas novas. A FARM tem diferencial de produto que o mercado americano não entrega.”, disse o CEO do Grupo Soma, Roberto Jatahy. “A FARM está ajudando as americanas a superarem o medo de vestir cores e estampas”, conta Fabio de Mello Barreto, CEO da FARM Global. O desejo pelo produto, cada vez mais assertivo para o mercado americano, continua sendo o principal propulsor da marca.

4.9. Estratégia de Comunicação

Além do produto, a comunicação da FARM também precisou ser adaptada, ou seja, houve uma adaptação dual, como classifica Warren Keegan (2005). A marca, que tem em sua essência a brasilidade, passou a ter que tratá-la de uma maneira que a informação também chegasse no público internacional, que não está acostumado com os mesmos códigos que os brasileiros. A comunicação, por sua vez, é o que dá o valor agregado ao produto, quando atinge adequadamente o mercado alvo.

4.9.1. Canais de Comunicação

Como principal ferramenta de comunicação com o público alvo, a marca utiliza o Instagram, onde possui 445 mil seguidores em seu perfil (@farmrio) que é diferente do perfil da marca do Brasil (@adorofarm). Já com a sua base de consumidores a FARM utiliza o e-mail e o SMS como ferramentas de CRM.

A FARM sempre utilizou uma linguagem muito particular e repleta de expressões, como “borogodó”, por exemplo. Bruna Slaviero relata que uma das principais dificuldades da marca é fazer com que o público internacional entenda a linguagem da FARM. A Gerente de Marketing conta que a marca,

compreendendo essa dificuldade, chegou a fazer algumas *portuguese lessons* em seu Instagram no intuito de ensinar para os seguidores algumas expressões.

Outro fator interessante em relação a estratégia de promoção da marca é o uso de influenciadores digitais para criar awarness. A FARM no Brasil faz pouco uso deste canal pois sua marca já tem uma profunda penetração no mercado e é amplamente conhecida. Segundo o relatório State of Fashion 2021, da Mckinsey Company, as influenciadoras vêm provando o seu valor no mundo digital. Em muitos casos vendem mais em poucas horas do que uma loja de departamento em um dia. A FARM Global pretende ampliar o trabalho para a construção da imagem de marca por meio de influenciadoras sociais que, por posicionamento, são a personificação das personas que a FARM pretende alcançar.

O produto da FARM é muito visual. As estampas e cores o deixam “instagramável” e muitas vezes, as consumidoras acabam se tornando divulgadoras da marca ao postá-lo em suas redes sociais, o que acaba sendo um *drive* de crescimento orgânico para a marca.

4.9.2. Brasilidade e suas implicações

Como relatou Bruna Slaviero, contar uma história intimamente ligada ao imaginário brasileiro é um grande desafio, principalmente quando se trata do público americano. Bruna diz que diferente do europeu, o americano, muitas vezes, tem uma ideia muito distorcida do Brasil. A FARM teve que tomar bastante cuidado para não cair em certos estereótipos. “A marca tem uma ligação muito forte com a cultura brasileira (o *deep* Brasil), que agrega muito mais para o consumidor do que o estereótipo de praia, futebol, caipirinha e samba.”, diz Bruna.

A FARM Global utiliza do conceito de percepções do país de origem definido por Kotler e Keller (2012) como ou do efeito do país de origem definido por Cateora, Gilly e Graham (2013) para através do seu produto transmitir a energia solar e festiva que estão atreladas a brasilidade. O nome da marca no exterior é FARM Rio, o que mostra a importância da brasilidade, do jeito carioca e da força da cidade maravilhosa no imaginário do estrangeiro para o posicionamento da marca. O que faz sucesso por lá é o DNA tropical, o colorido das estampas, o apelo despretensioso das roupas e do *lifestyle* carioca. “Apesar estarmos num momento político e econômico péssimos, o mundo tem uma visão do Rio festiva, alegre e exuberante”, conta Kátia Barros em sua entrevista ao Estadão no ano de 2018.

Com o tempo, se percebeu uma necessidade de adaptação dos elementos da marca. Algumas imagens que a FARM utiliza em suas estampas não fazem parte da cultura americana e muitas vezes são vistas com estranheza. Como é o caso do caju e do cocar. O entendimento dos americanos com relação a esses elementos é diferente do entendimento do brasileiro. Como afirmam Kotler e Keller (2012), as empresas, ao adaptarem sua comunicação para novos mercados devem verificar se essas são legal e culturalmente aceitáveis.

4.9.3. As lojas físicas

Para a adaptação da comunicação acontecer, o visual de toda a comunicação da marca teve que se sofisticar. Desde as fotos e vídeos, liderados pela equipe de branding, o design do site e das comunicações por e-mail, até as instalações físicas. As lojas físicas são muito importantes para a estratégia de marketing da FARM Global. Apesar de não serem sua principal fonte de receita, o ponto de venda dá confiança para o consumidor em relação à marca.

As lojas próprias da FARM nos Estados Unidos, idealizadas pelo designer Marcelo Rosenbaum, possuem uma estética mais sofisticada do que as lojas da marca no Brasil. Rosenbaum conta que trouxe para o ambiente da loja muito da cultura brasileira, com artesanatos locais de diversos cantos do país. A cestaria de palha feita pelas mulheres de Várzea Queimada, povoado do sertão brasileiro está presentes nas lojas de Nova Iorque e de Miami. Essa parceria trouxe mudanças significativas não só pra FARM, como marca, mas também para toda a comunidade de Várzea Queimada. A compra dos cestos ajudou a viabilizar a distribuição de água para a comunidade, além de contribuir pra renda das artesãs, impactando positivamente a vida de cerca de 900 pessoas.

Além desse projeto, outros aspectos da loja remetem ao Brasil. A passarela em madeira que sobrepõe o piso o inundado por areia de praia é inspirada nas curvas do Burle Marx; os manequins em diferentes tons de pele asseguram o posicionamento da marca e retratam a diversidade do povo brasileiro; as araras usam troncos de madeira que foram esculpidas e cobertas por palha pelos índios Kayapós e levadas para Nova York junto com diversos mobiliários de artesãos e de designers brasileiros; os provedores de crochê foram desenvolvidos por Gustavo Silvestre em um trabalho social; o lambe-lambe de onça do artista Denílson Baniwa traz a cara e o clima do Brasil.

As lojas físicas possuem uma ambientação da cultura brasileira que vai desde os objetos de decoração até as playlists personalizadas que enaltecem os

ritmos brasileiros. A ideia é levar um pouco do Brasil para o consumidor durante sua experiência no ponto de venda.

4.9.4. Parcerias

Além desses canais, a FARM utiliza parcerias com outras marcas para ganhar posicionamento e *awareness* no mercado. A FARM Global já realizou parcerias com marcas como Adidas, Havaianas, Levis e Smiley. Dependendo do desafio da marca, a FARM escolhe um parceiro estratégico para atingir seus objetivos. As parcerias são uma excelente estratégia de comunicação pois, além de vender o produto, a marca ganha o reconhecimento dos consumidores.

Além das marcas, a FARM realiza, desde 2017, uma parceria com a tribo indígena Yawanawa, que se localiza nas margens do Rio Gregório, no Acre. Esse trabalho visa transmitir a força do feminino visto que as empoderadas mulheres Yawanawa, foram as primeiras a se tornarem caciques, pajés e professoras indígenas.

A cada coleção idealizada conjuntamente entre a FARM e as mulheres Yawanawa, as estampas são criadas com base na arte e nos elementos adotados pelas mulheres artesãs da tribo – tudo aprovado por elas. Parte dos lucros é destinada à comunidade indígena, que, a partir dos últimos anos de parceria com a grife, financiou formação profissional de jovens da tribo em administração e contabilidade, a melhoria na infraestrutura das aldeias com instalação de internet e a aquisição de embarcações. A FARM contribuiu para estruturar a cadeia de produção das artesãs da tribo além de projetos de reflorestamento e apoio nos festivais culturais. “Elas nos inspiraram muito nos seus degradês e na poesia do trabalho artesanal. É uma honra poder levar para nossas clientes peças com histórias tão lindas de empoderamento feminino e com a força espiritual da floresta!”, conta Kátia Barros, diretora criativa da FARM.

4.9.5. O clima

As adaptações na comunicação também precisam ser feitas quanto ao clima. A FARM, por ser uma marca brasileira, inspirada no *lifestyle* carioca, é muito solar, com muitos elementos do verão e do clima tropical e isso reflete nas comunicações da marca. Aos poucos, a FARM foi entendendo como fazer

campanhas para as estações mais frias. “Na campanha de inverno desse ano acertamos a mão”, relata Bruna Slaviero.



Figura 4- *Spreading the joy whatever the season*

(Fonte: <https://www.farmrio.com/>)

5. Conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo compreender a estratégia de marketing utilizada pela FARM no mercado internacional. As informações aqui obtidas podem ser de grande utilidade para que marcas que pretendem se internacionalizar entendam melhor os desafios desse processo e identifiquem suas dificuldades para que consigam traçar o melhor caminho possível para o sucesso.

O grande desafio da FARM no mercado internacional é penetrar uma nova cultura e conseguir transmitir a brasilidade que a marca carrega. A FARM sempre foi uma marca de sutilezas: do texto, das palavras, do jeitinho... Como criar uma relação com o mercado local sem perder a essência da marca? Como se conectar com o emocional das pessoas que não tem um vínculo com o imaginário brasileiro?

Em suma, a FARM entendeu que os Estados Unidos tinham potencial para ser pioneiro de seu processo de internacionalização devido a diversos fatores demográficos, psicográficos e comportamentais de seu mercado consumidor. A empresa, apesar de possuir um modelo de licenciamento com a Anthropologie, investiu mais fortemente em um modelo de investimento direto (CATEORA; GILLY; GRAHAN, 2013) para sua entrada no mercado americano. A partir daí, a marca entendeu que para ter sucesso nos Estados Unidos, teria que se reposicionar, adaptando o seu produto e a sua comunicação ao seu público-alvo mais premium - adaptação dual, como define Warren Keegan (2005). Dessa forma, estabeleceu-se em uma faixa de preço mais elevada do que a que a marca se situa no Brasil.

Apesar da operação internacional da FARM estar voltada para atender os Estados Unidos, a marca teve um crescimento de vendas orgânicas destinadas à Europa de mais de 300% no 2T21 versus o 2T20, um forte indicativo de que há tração para a operação no continente. A FARM Global está se preparando, por meio da estratégia sequencial (KOTLER E KELLER, 2012) para crescer na Europa com iniciativas dedicadas aquele mercado, a partir do primeiro trimestre de 2022, e entre as principais iniciativas estão: iniciar a operação de e-commerce com centro de distribuição na Holanda saindo do cenário atual de

exportação da mercadoria dos Estados Unidos, realizar a divulgação da marca e comunicação voltada para o público europeu, iniciar a operação de *flagships* em Paris e Londres e entrar em novas *key accounts* no atacado. (Release de Resultados Grupo Soma, 2020)

Cabe ressaltar que a marca também já se encontra disponível nas mais renomadas lojas de departamento da Europa como Le Bon Marché em Paris e Beymen na Turquia, indicando um potencial de replicabilidade do modelo de negócios americano para outros países do mundo. A FARM também está presente na Zalando, um dos principais players de moda online do continente europeu. (Release de resultados Grupo Soma, 2020)

Além da expansão para a Europa, há grandes oportunidades para a FARM Global quanto ao seu potencial de crescimento em relação às lojas físicas nos Estados Unidos e o aumento do mix de produtos. A empresa mapeou demandas já manifestadas no mercado norte-americano por uma linha infantil, linha de calçados, *athleisure* e moda praia.

A marca, que carrega em seu posicionamento a sustentabilidade, vem tentando encontrar o seu caminho e cada vez mais incluir em toda a sua cadeia de produção práticas menos agressivas ao meio ambiente, mesmo sabendo que ainda está longe do ideal.

Hoje, com os aprendizados, a empresa espera multiplicar seu sucesso mundo afora. Vai caber encontrar os bons parceiros e os profissionais que conheçam bem esses novos mercados. Além disso, compreender profundamente seu público-alvo para adaptar seu produto e sua comunicação, sem perder sua identidade, levando toda a alegria do *Dress in Happiness*.

Referências Bibliográficas

ABRACOMEX. **Grife Carioca inicia projeto de exportação no Coachella.**

Disponível em: <https://www.abracomex.org/grife-carioca-inicia-projeto-de-exportacao-no-coachella>. Acesso em: 11 de outubro.

Administradores. **Estratégias de entrada no exterior.** Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/estrategias-de-entrada-no-exterior>.

Publicado em 14 de abril de 2019. Acesso em 31 de outubro de 2021.

apexBrasil. **FARM inaugura primeiro endereço internacional, em Nova York.**

Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/farm-inaugura-primeiro-endereco-internacional-em-nova-york/>. Acesso em: 12 de outubro de 2021

CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 15ª. edição. Porto Alegre: AMGH, 2013

CAVUSGIL, S. Tamer.; KNIGHT, Gary.; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Estadão. **Marca Farm abre showroom em NY e inicia sua internacionalização.** Disponível em: <https://emails.estadao.com.br/noticias/moda-e-beleza,marca-carioca-farm-abre-showroom-em-ny-e-inicia-internacionalizacao,70002502144>.

Acesso em: 9 de outubro de 2021.

Exame. **Farm estampa sua marca nos EUA.** Disponível em:

<https://www.istoedinheiro.com.br/farm-estampa-sua-marca-nos-eua/>. Acesso: 11 de outubro de 2021

FARM Rio. Disponível em: <https://www.farmrio.com/>. Acesso em: 2 de novembro de 2021.

Relatório de Sustentabilidade FARM. Disponível em:

https://farmriosoma.s3.amazonaws.com/sustentabilidade/_conteudo_site/_transparencia/FAR008_diagramacao_210606.pdf. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

Fashion Network. **Farm lança e-commerce nos Estados Unidos.** Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Farm-lanca-e-commerce-nos-estados-unidos,1078068.html>. Publicado em 13 de março de 2019. Acesso em: 12 de outubro de 2021

GOULART, L., ARRUDA, C. A., BRASIL, H. V. **A evolução da dinâmica de internacionalização.** *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, n.41, p.31-41, out./dez. 1994.

Grupo Soma. **Central de Resultados.** Disponível em:

<https://www.somagrupo.com.br/investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 30 de outubro de 2021.

Hassan, S., & Katsanis, L. P. **Identification of global consumer segments: A behavioral framework.** *Journal of International Consumer Marketing*, 3(2), 11-28, 1991.

Hypeness. **Empoderamento feminino e proteção da Amazônia inspiram nova coleção da Farm em parceria com Índias Yawanawa.** Disponível em: <https://www.hypeness.com.br/2018/04/empoderamento-feminino-e-protecao-da-amazonia-inspiram-nova-colecao-da-farm-em-parceria-com-indias-yawanawa/>. Publicado em 4 de abril de 2018.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global.** 7ª edição. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005

KLAJMAN, Danielle. **Marketing sensorial no mercado de moda: Estudo de caso FARM e Reserva.** Rio de Janeiro, 2020. 86 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Comunicação: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing.** 14ª edição. São Paulo: Pearson, 2012

Leaf. **What Is the Difference Between Levi Straus Signature & Levi's?**

Disponível em: <https://www.leaf.tv/articles/definition-of-collection-or-line-in-the-apparel-industry/>. Acesso em: 30 de novembro de 2021.

Mckinsey Company. **The State of Fashion 2021**. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf>. Publicado em 1 de dezembro de 2020. Acesso em: 20 de outubro de 2021.

Ndev. Núcleo de desenvolvimento de expansões varejistas. **A estratégia da Farm para executar o seu processo de internacionalização**. Disponível em:

<https://www.ndevbrasil.com.br/rece-m-chegada-aos-eua-farm-inicia-processo-de-internacionalizacao/>. Acesso em: 10 de outubro de 2021

O Dia. **Grife carioca abre loja em NY e mira mais três cidades nos EUA**.

Disponível em: <https://odia.ig.com.br/economia/2019/06/5656768-grife-carioca-abre-loja-em-ny-e-mira-mais-tres-cidades-nos-eua.html#foto=1>. Acesso em: 9 de outubro de 2021.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: Uma Abordagem Estratégica**. 3ª. edição. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

Renata Gaia. **Farm NY**. Disponível em: <https://www.renatagaia.com/farm-rio-new-york>. Acesso em: 2 de novembro de 2021.

Rock Content. **Como aplicar o círculo dourado de Simon Sinek em sua empresa**. Por Thiago Xavier. Disponível em:

<https://rockcontent.com/br/blog/simon-sinek/>. Acesso em: 3 de novembro de 2021. Publicado em 19 de outubro de 2018.

ROOT, F. **Entry strategies for international markets**. 1ª edição. York: Lexington Books, 1994.

Texbrasil. **Farm expande operação e abre novo ponto de venda no mercado norte-americano**. Disponível em: <http://texbrasil.com.br/pt/farm-expande-sua-operacao-e-abre-novo-ponto-de-venda-no-mercado-norte-americano/>. Acesso em: 9 de outubro de 2021.

Veja Rio. **Farm completa 20 anos com faturamento de meio bilhão de reais.**

Disponível em: <https://vejario.abril.com.br/cidade/farm-completa-20-anos-com-faturamento-de-meio-bilhao-de-reais/>. Acesso em: 10 de setembro de 2021.

Publicado em 23 de junho de 2017.

Vogue Business. **Farm Rio guide to taking a brazilian brand international.**

Disponível em: <https://www.voguebusiness.com/companies/farm-rios-guide-to-taking-a-brazilian-brand-international>. Acesso em 12 de outubro de 2021.

Publicado em 14 de dezembro de 2020

Yahoo. **Aniversário temático e tatuagens: quem são as “farmetes”, fãs fiéis**

da Farm. Disponível em : <https://esportes.yahoo.com/noticias/aniversario-tematico-tatuagens-quem-sao-as-farmettes-073305293.html>. Acesso em 1 de Novembro de 2021. Publicado em 7 de setembro de 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIKMUND, William G.; BABIN, Barry J. **Princípios da Pesquisa de Marketing.** 4ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Apêndice 1

Questionário para entrevista com os gestores da FARM GLOBAL

- Conte-me um pouco sobre você, sua trajetória profissional e sua história na FARM.
- Por que a decisão de internacionalizar a FARM?
- Como foi o início do processo de internacionalização?
- Como se deu a decisão de qual(is) mercado(s) ingressar?
- Qual a principal sinergia entre o mercado americano e o brasileiro?
- Foi necessário fazer alguma modificação no produto para a entrada no mercado internacional?
- Os preços dos produtos permaneceram os mesmos?
- Houve alguma modificação de posicionamento da marca no mercado internacionalização?
- Qual o perfil da consumidora da FARM no mercado brasileiro?
- Qual o perfil da consumidora da FARM no mercado brasileiro?
- Foi necessário modificar a estratégia de branding da FARM para entrar no mercado internacional?
- Se sim, como fazer isso mantendo a essência da marca?
- Como contar uma história intimamente ligada ao imaginário brasileiro para um público internacional?
- Como traduzir as expressões “FARM” para o mercado internacional?
- Como se dá a estratégia de comunicação da FARM?
- Quais foram os principais desafios no processo de internacionalização da FARM?

Apêndice 2

Entrevista Rafaela Neves

Conte-me um pouco sobre você e sobre sua trajetória na FARM.

“Na verdade, eu nunca trabalhei na FARM, minha carreira foi corporativa com gerenciamento e lançamento de produto. Eu focava nos países em desenvolvimento e o Brasil era um dos meus territórios, junto com a África e o Sudeste Asiático. Depois, por várias razões acabei criando um showroom e fui procurar várias marcas pra trazer pra cá, incluindo a FARM, óbvio, uma marca que eu cresci com ela. Lembro do dia que nasceu e como evoluiu.

Encontrei o William que era o CEO da FARM na época e tentei começar o processo de internacionalizar a FARM, mas ele falou que não tínhamos capacidade porque não conseguíamos suprir nem a demanda do Brasil. Mas mantínhamos contato, todo ano quando eu ia ao Brasil encontrava com ele.

Um dia, encontrei o Marcello [Bastos], e ele falou que achava que não ia dar certo, que ninguém ia andar com essas estampas da FARM, com um vestido de abacaxi, mas ele falou pra eu tentar. Eu disse: deixa comigo que vai dar certo.

Fizemos uma primeira feira aqui e ele me perguntou: será que dá certo? será que a galera vai gostar? Será que fazemos uma feira? Um evento com influenciadoras? Eu disse já que o objetivo é venda, vamos começar com uma feira.

Ninguém entrava no estande da FARM, era uma coisa louca. E ele, acostumado com fila na porta, no Brasil não tinha estoque. Ele falou: o que está acontecendo? Eu falei: calma Marcello, aqui é diferente.

Eu já tinha um relacionamento com a Anthropologie e nessa feira começamos a focar na Anthro como parceria para ganharmos tempo e aprendermos um pouco mais. Tivemos problema de entrega, vendemos super bem, mas não conseguimos entregar, tivemos um problema de produção. A partir dali começou.

Entendemos que o produto tinha que ser diferente. Essa questão da sazonalidade é importante. O produto feito no Brasil é muito caro, chegava aqui com o preço muito fora. O Brasil não é um país industrializado, não produzimos roupa em alta escala.”

Com o sucesso da Anthropologie, entendemos que o mercado existe. E assim começou. Demos uma recuada, formamos o time interno da FARM e começou.”

Como se deu a decisão de qual(is) mercado(s) ingressar?

“A decisão de ingressar nos Estados Unidos foi muito por relacionamento e contatos. Rafaela já dominava o mercado americano e já cultivava um relacionamento com as compradoras das lojas de departamento.”

Qual a sinergia entre o mercado brasileiro e o americano?

“Não sei se existe uma sinergia, os mercados são bem diferentes. Talvez o consumo ser uma terapia é uma delas. Temos essa necessidade de comprar e usar a moda como um *statement* social, a roupa vira um veículo de apresentação pessoal, de status, social e econômico.”

“Muitas diferenças. Sazonalidade, mercado extremamente competitivo. Bem difícil. O comprador final é mais envolvido com tudo que ele compra e mais exigente. Ele quer saber onde faz, como faz, onde faz, entende de custo, entende quanto custa o metro de tecido. entende mais do mercado.”

“A moda aqui é muito mais profissionalizada do que no Brasil. Ser comprador de lojas é uma profissão. A parte do Business em moda não evoluiu muito no Brasil. Principalmente a parte do Business em si. As compradoras tem um nível profissional maior.”

Houve alguma modificação de posicionamento da marca no mercado internacional?

“A FARM teve que se elevar e amadurecer muito mais rápido. No Brasil temos uma linguagem muito mais jovem. É um produto em que o apelo visual é muito maior do que o valor da peça em si. Para entrar aqui tivemos que dar um *up* bizarro. O mercado é muito mais exigente. Se a gente cai no Fast Fashion a

gente compete com Zara e H & M, não tem como competir, não tem escala. Para se posicionar no contemporâneo, que é o próximo mercado, que tem valor agregado onde a galera investe um pouco mais em roupa, a gente teve que dar uma elevada bizarra. A FARM fez isso. É a FARM na essência, no DNA, visualmente falando, mas é uma FARM diferente da do Brasil, né? Não é nem que a FARM não queria ser assim no Brasil, acho que eles amariam, mas realmente é difícil custa muito caro para importar e não tem como fabricar.”

“Aqui o consumo é bizarro, as pessoas vivem para gastar ou gastam para viver. É um consumo desesperador, acho que no Brasil já nem tanto.”

Houve a necessidade de fazer alguma modificação no produto para a entrada no mercado internacional?

“Elevamos. Conseguimos acesso a fornecedores com capacidades incríveis, a tecidos novos. Conseguimos aumentar a base de tecidos que utilizados. Ainda temos o tecido base que usamos no Brasil mas adicionamos detalhes que no Brasil não tem como, a peça fica inviável. Somos muito questionados o porquê de produzir na China, mas produzir no Brasil não é uma opção. Se fosse a gente faria, tenho certeza. Para a escala e o *timeline* que a gente precisa, o Brasil não dá.”

Quais as diferenças do perfil da consumidora da FARM nos mercados brasileiro e americano?

“No Brasil atingimos um público alvo mais abrangente. Aqui é entre 30 e 40 anos. É pra quem a gente vende, não sei se é pra quem a gente desenha. Desenhamos para uma pessoa com *young spirit*. Independentemente da idade. A faixa de preço é mais alta, consequentemente o público alvo fica mais velho. Os mais jovens não têm poder aquisitivo pra pegar. A lavanderia aqui é muito cara. Então, as pessoas pensam duas vezes antes de comprar uma peça que precisam mandar lavar fora. A maioria das casas não tem tanque, é tudo máquina. O americano é muito prático. Eles não têm ajuda em casa.”

Como se deu a aceitação das estampas pelo público americano?

“A Farm é *highly emotional*. Com as estampas despertamos uma emoção desconhecida para eles. Temos um relacionamento super íntimo com a

consumidora final. Ela realmente se apegar a marca. Acho que as estampas são tão uau, diferente, novo, que ela acaba ficando *addicted*. Ela quer mais e mais. Igual no Brasil. Acho que a reação pela marca é mesma. Ela é muito rica visualmente e com um preço acessível, o valor percebido da marca é fantástico.”

E quanto a dificuldade de aceitação de alguns elementos,?

“Aqui existe um rancinho com o tropical. Dependendo da costa é um pouco mais grave. A costa oeste tem a questão da richa com o Havaí, então tudo que é muito tropical não funciona muito. Temos muitas frutas que eles consideram exóticas como o caju. Por não ser um país tropical, o abacaxi, o caju, fica confuso para eles entenderem porque não é parte da cultura. Acho que esse é o novo da história, é a oportunidade. Você pode usar um vestido de abacaxi e tá tudo bem. É cool. Estamos quebrando barreiras culturais e de comportamento. Mas a gente tem tanta estampa, acaba que tem um pouquinho para todo mundo.”

Como se deu a adequação dos produtos para o clima frio?

“Aqui o tecido não é muito o problema, a não ser tecido frio tipo o rayon, que não funciona. Aqui a galera está acostumada a *layer*, então o que vale é a roupa de fora. Você nem pode colocar uma coisa muito pesada ou grossa embaixo porque é desconfortável, a jaqueta não cabe. O nosso Fall foi até mais forte que o verão, né? Entramos com uma coisa muito nova no Fall, os *sweaters* são lindos, o *knitwear* é maravilhoso. Somos fortes no tecido plano no *spring* e no *knitwear* para o Fall então, no final, deu certo.”

Como se dá a sustentabilidade na cadeia produtiva da FARM?

“A indústria não está pronta para a sustentabilidade. O processo não é sustentável. Principalmente a FARM, que é uma estampa digital. O processo de estamparia digital não é um processo sustentável. Todo mundo está fazendo o que dá, mas não é só a gente, é todo mundo, sabe? A indústria da moda é extremamente não sustentável. A quantidade de *waste* que gera, de *waste* químico que gera. Eu acho que a gente está fazendo o que pode. É obvio que a sociedade global tá demanda conscientização, mudanças e progressos. “

“Ter tecidos sustentáveis, ser carbono neutro, *give back program*, são coisas que dão pra ser feitas, mas a indústria está longe de ser sustentável, então cada um faz o que dá, né? Mas sustentabilidade é uma palavra tão grande, tem tanta coisa dentro dela, tem diversidade, tem pessoas, empresas, o produto é uma pequena parte de um grande todo. É enorme a palavra, o sentido dela é muito grande.”

Como contar uma história intimamente ligada ao imaginário brasileiro para um público internacional?

“Acho que isso vai vir com o tempo. Não existe uma chavinha que a gente vai virar. As pessoas vão começar a entender a medida que elas forem adotando a marca, comprando, usando. Essas são palavras [borogodó] que têm um significado emocional, né? São coisas que *vibe*, de jeito, identidade. Não são palavras que definem coisas, não são tangíveis. É o desafio, mas também é a oportunidade. Quando eles vão entendendo, “pegando a manha”, eles vão comprando mais.”

Quais as principais vantagens e desafios do processo de internacionalização?

“O Business pode ficar enorme. A oportunidade é criar um business global. É o potencial que temos. Uma marca com personalidade, temos gabarito pra isso.”
“Quanto aos desafios, conseguir penetrar uma cultura nova e transmitir tudo que a gente quer pra essas culturas. E entender que aqui é diferente. Não é Brasil. A forma de fazer negócios, a cultura, as pessoas. O borogodó e o jeitinho brasileiro aqui nem sempre funciona. É só desafio, porém é o que nos motiva.”

Apêndice 3

Entrevista Bruna Slaviero

Conte-me um pouco sobre você, sobre sua formação e sua trajetória na FARM.

Bruna Slaviero é formada em publicidade e propaganda na ESPM de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Começou a carreira na empresa júnior focada em estratégias e negócios e depois começou a trabalhar com marketing, publicidade e planejamento criativo dentro de uma agência. Em 2012, entrou como Assistente de Marketing na empresa Grandene, na marca Sandálias Ipanema. Bruna trabalhava a parte de branding e insights de comportamento de consumidor para a geração de produto. Em 2014, assumiu a casa Ipanema, tornando-se Project Manager do projeto e se mudou para o Rio de Janeiro. Lá, continuou como Gerente da Casa Ipanema trabalhando com o varejo, comercial, eventos e marketing de influência.

Em 2016, a convite do então Gerente de Marketing da FARM André Carvalho, Bruna foi trabalhar na marca como Coordenadora de Marketing da FARM Brasil. Em 2019, Bruna entrou para o time da FARM Global. No início era um cargo provisório de apenas 2 meses, apenas para “organizar a casa”. A proposta da FARM inicialmente era tocar o negócio sem envolver os times do Brasil, contratando uma agência e uma equipe nos Estados Unidos.

“Logo, a FARM percebeu que não seria possível tocar uma operação sem brasileiros envolvidos, já que a essência da FARM é intrínseca ao jeito brasileiro, mais especificamente o jeito carioca de trabalhar e fazer acontecer. Por mais que a gente encontre pessoas lá fora que consigam captar isso, é diferente de pessoas brasileiras trabalhando.”

Como contar uma história intimamente ligada ao imaginário brasileiro para um mercado internacional?

“Contar uma história intimamente ligada ao imaginário brasileiro para um mercado internacional é um grande desafio, principalmente para o público americano que, diferente do público europeu tem uma ideia muito distorcida de Brasil. A FARM teve que tomar bastante cuidado para não cair em certos estereótipos. A forma que a marca tem de fazer isso é através de fazer isso é através da apresentação da cultura brasileira para o público internacional. A gente tem uma ligação mais forte com a cultura brasileira, o *deep* brasil. Não só os estereótipos: praia, futebol, caipirinha e samba. Mas a maneira FARM agrega muito mais pro consumidor. Pelo DNA da marca estamos conseguindo fazendo isso de uma forma suave.”

Por que a decisão de internacionalizar a Farm?

“Desde sempre, apareciam pessoas querendo levar a FARM para fora. Sabíamos que existia esse interesse, mas não era o momento. Desde que a gente lançou a parceria com a Adidas em 2014, lançamos em 133 países, e teve uma grande aceitação esse processo de internacionalização brilhou os olhos dos sócios. A FARM é a única marca do Brasil que tem autenticidade suficiente para se internacionalizar. Tentar internacionalizar uma marca que não tem uma identidade forte é muito difícil. O Brasil é muito difícil de ser competitivo, principalmente na moda. Tem que ter algo que te traga um valor absurdo para que você possa fazer sucesso fora. A FARM tinha esse indicativo. Também tem muito a ver com sonho, a gente fala muito sobre sonho, sobre esse amor, essa emoção. A FARM tem esse sonho de levar o Brasil para o mundo. Todo mundo que trabalha aqui é apaixonado pelo país que a gente vive, sabe as belezas que a gente tem e tem muito orgulho quando as pessoas descobrem esse lado bom do Brasil e acham incrível.

No *showzoom* do atacado quando mostramos os lugares do Brasil as pessoas ficam encantadas com as paisagens. Elas falam “Quero ir pra lá nas minhas próximas férias.” Quando as pessoas descobrem o Brasil, esse lado bom do país e acham incrível. Queremos fazer o papel de mostrar que o Brasil não é só um país subdesenvolvido de terceiro mundo. Ele é um país incrível culturalmente, de beleza, de pessoas criativas, etc.”

Como foi o início do processo de internacionalização?

“Já tivemos uma representante que vendia em alguns lugares da América latina, mas era a coleção do Brasil. Não era nada organizado. Em 2016, nos organizamos e decidimos fazer uma feira, a Coterie. Pegamos a coleção que tínhamos no Brasil, fizemos uma edição, precificamos, criamos material, fizemos foto, criamos um stand maravilhoso (enorme, “vamos chegar chegando”). Entendemos que não ia ser tão fácil assim. O primeiro feedback que tivemos foi: esse produto de vocês é lindo, mas esse tecido...”

Pensamos vamos voltar, pegar esse feedback e fazer melhor. A primeira ida pra lá abriu as portas para Anthropologie, pensamos: melhor escola que podemos ter. Aceitamos fazer a linha exclusiva com a Anthropologie: foi uma escola para entendermos o mercado americano, o que a mulher americana quer. Nosso produto virou *best seller* na primeira coleção: temos um vestido que é o mais vendido pela Anthropologie (entre os produtos de terceiros). Isso nos deu confiança e conhecimento para apostarmos na nossa própria linha. Voltamos para o Brasil e entendemos que deveríamos dar um passo atrás e fazer isso direto. A Rafa que abriu essa porta pra gente.

A Consultoria nos EUA, Robert Burke fez um mapeamento do mercado e nos ensinou o que era o mercado americano e que a FARM se inseria no *contemporary*, que é onde estamos hoje em dia. Como se dividia, quais eram as faixas de preço. O que tínhamos que adaptar. Esse era o grande desafio: adaptar o produto sem perder a essência da marca. O grande desafio inicial da FARM era o produto.

A estratégia era que o primeiro ano iríamos abrir com e-commerce e depois abriríamos uma loja no Soho. Essa loja no Soho era para ser uma *pop up*, mas está aberta há dois anos e meio. Fechamos uma parceria com a Shopbop. Eles foram durante um ano nosso cliente de *wholesale* exclusivo. Lançamos o site em março e abrimos a loja do Soho em abril. Começamos a vender na Shopbop em março.”

De uma forma muito intuitiva chegamos nos 5 pilares para a estruturação da marca internacional:

1. **wholesale:** primeiro cliente foi a Shopbop, em seguida a Neiman e depois abrimos para as outras.
2. **digital:** e-commerce, estratégia de mídia, de social

3. **influenciadoras e celebridades:** drive de crescimento da marca orgânico, porque o nosso produto é extremamente “instagramável”. As pessoas vêm nos pedir roupa. Como criar *awareness* com recursos limitados? Influenciadoras acabam sendo um drive grande de conhecimento. Trabalhamos com uma agência grande em LA. Temos um trabalho orgânico, mas vamos começar um trabalho para imagem de marca: quais são as meninas que são personificação das nossas personas para que a gente consiga entrar nos nichos que, por posicionamento, são importantes para a nossa imagem de marca?
4. **experiência física:** lojas muito importantes apesar do mundo digital. Apesar da pandemia, entendemos a importância da loja física como complementar da estratégia de marketing. A loja física dá confiança para o consumidor em relação à marca. Dão credibilidade para a marca.
5. **colaborações:** parcerias. mundo perfeito de custo benefício. Vende o produto e ganha posicionamento e *awareness*. Adidas, Havaianas, Levis, Smiley. Dependendo do desafio que a marca quer enfrentar no momento ela escolhe uma marca aliada que vai ajudar a ataca-lo.”

A ideia desde o início era entrar nos Estados Unidos?

“A ideia foi entrar pelos Estados Unidos porque a gente entendia que era um mercado muito grande e difícil. A gente entendia que nos adaptando nos Estados Unidos, nos adaptariamos em outros lugares. Vemos Nova Iorque como a capital do mundo. O Soho temo papel de ser uma grande vitrine pro mundo.”

Principal sinergia e diferença entre o mercado consumidor brasileiro e o mercado consumidor americano?

“A consumidora americana valoriza muito a questão de uma história de marca, nosso lado da sustentabilidade (One Tree planted) cria muita conexão com a consumidora *bold*, quer se expressar, tem muito a coisa da coragem. Ela realmente quer usar a roupa pra fazer um *statement*. Ela quer uma roupa colorida, uma roupa estampada porque ela quer se expressar. Ela quer contar pro mundo quem ela é.

Em termos de idade no EUA é uma mulher um pouco mais madura. Mas o range acaba sendo o mesmo. Entre 25 e 35.

A consumidora americana não tem medo de experimentar coisas novas. A rapidez com que elas experimentaram a FARM demonstra que ela é aberta a experimentar e consumir. São mais consumistas.

No Brasil temos uma legião de consumidoras que está há tanto tempo com a marca que é difícil dizer. No Brasil, ela usa a FARM porque tem a ver com o estilo de vida dela. Nos Estados Unidos é mais ousado.”

Quais foram as principais modificações no produto?

“A seleção de estampas é um pouco diferente das do Brasil. Hoje em dia é cada vez mais parecido, mas ainda é um pouco diferente. Tem uma questão de tecido, acho que é a questão mais forte. Temos tecidos um pouco mais nobres do que no Brasil. O *price point* que a gente se localiza nos Estados Unidos pede isso. Utilizamos tecidos mais sustentáveis. O shape do produto é mais romântico nos Estados Unidos. Temos mais as “mangonas” e volume. No Brasil, os estilos são mais sequinhos. Mas acho que tem muito a ver com o momento que estamos vivendo, de pós pandemia.

Cuidado com os elementos (exemplo cocar e caju), o nosso entendimento sobre os elementos é diferente. O imaginário do americano é mais limitado em relação a isso.

Quando entendemos onde iríamos nos posicionar optamos por colorações diferentes. No início as estampas eram mais respiradas, sem tantos elementos. Estamos descobrindo, nem tudo temos resposta então estamos testando.

O público americano é um pouco mais velho por conta da faixa de preço. No Brasil, quando o preço modificou também percebemos essa pequena alteração no público alvo.”

Quais modificações no posicionamento da marca a Farm teve que fazer?

“Nos posicionamos mais sofisticados nos Estados Unidos. No Brasil somos mais democráticos. No mercado americano, nos posicionamos no *contemporary* que é um mercado é um pouco mais luxuoso do que no Brasil, longe ainda de ser luxo, porém mais seletivo. Quando a gente olha nossa produção de imagem,

o visual passa uma sofisticação maior. O design dos layouts é mais clean. As lojas são mais sofisticadas quando comparadas com o Brasil.

Chegamos *no Dress in Happiness* que é a grande mensagem da marca, o nosso *reason why*. Queremos ser uma ferramenta de empoderamento para que as pessoas possam se expressar. E cada vez mais estamos assumindo isso como parte de nossa imagem de marca lá fora. Aqui no Brasil, sempre tivemos a coisa do Rio, do carioca mais forte do que qualquer coisa.

Lá, por mais que a gente carregue todo esse DNA brasileiro cada vez mais a gente entende que o que nos conecta com as pessoas é esse borogodó carioca que estamos traduzindo para o *Dress in Happiness* que é esse jeito feliz de ser, esse jeito colorido, alegre, independente da estação. Acho que essas são pequenas modificações. Como você traduz o que aqui no Brasil os seus códigos te fazem entender pra quem não entende a mesma coisa. “

Como traduzir as expressões “FARM” como borogodó?

“Estávamos fazendo umas portuguese lessons no nosso instagram. Estávamos ensinando as pessoas a entenderem essas palavras que a marca usa. Porque elas acabam sendo importantes para a gente se expressar, para a linguagem da marca. Acho que essa é uma das principais dificuldades. O passar o português pro inglês: a gente perde muita coisa com essa tradução. Acho que para mim como marketing é um dos maiores desafios. Ainda não solucionamos 100%.”

Como manter a essência da marca?

“Temos duas estratégias de comunicação completamente diferentes pro Brasil e pro Global. Acho que para mantermos a essência foi fundamental trazermos pessoas da FARM Brasil pro Global, fazendo essa ponte, esse elo e aprendendo a fazer essa tradução. Quando olhamos para nossos diretores criativos, são pessoas que já estão na FARM há mais de 15 anos e que trazem muito esse direcionamento macro, de não perder a essência da FARM e de continuarmos cuidando disso. A única forma de mantermos isso é através de pessoas, de brasileiros trabalhando, de pessoas que vivem a marca e a cultura, que conseguem traduzir sem perder a essência.”

Qual o principal desafio?

“Tem isso da língua, a FARM que é uma empresa brasileira. Traduzir isso pra outra língua é super complexo. A FARM sempre foi muito do texto, das palavras, do jeitinho de falar. Como a gente cria uma relação local sem perder o que a gente é? Sentimos cada vez mais das consumidoras a necessidade de nos conectarmos com elas. Se a gente tenta ser muito brasileiro provavelmente não conectar com o emocional dessas pessoas, porque essas pessoas não tem os mesmos valores que a gente. O *Dress in Happiness* é a nossa salvação.

As consumidoras querem que essa marca seja delas também. Elas querem sentir a marca mais perto delas também. Precisamos ter cada vez mais americanas usando nossas roupas e mostrarmos no nosso Instagram. Precisamos, cada vez mais, fazer eventos locais. Podemos procurar alguma cultura ancestral que tem mais relação com eles.

O outro desafio é o inverno. Acho que é um ponto complexo pra gente. O primeiro ano foi bem desafiador, tinha pouquíssimo produto. No segundo ano teve pandemia.”

O desafio está mais no estilo ou no produto em si?

“Quando você fala pra pessoas que é uma marca brasileira, a pessoa pensa que é uma marca tropical, uma marca de calor. Precisamos mostrar para as pessoas que essa marca brasileira sabe fazer inverno bem, e um inverno colorido.

Ouvimos isso nas pesquisas. Não é sobre as cores, tem muito mais a ver sobre o shape, os tecidos, sobre ser quentinho. Sobre os códigos de imagem que relacionamos ao inverno. A campanha de inverno desse ano acertamos a mão. Que foi uma campanha “quentinha”, no campo, que traz mais a relação do inverno pra eles. Estamos aprendendo a fazer cardigan, tricot, puffer. Vestido de manga longa que de pra colocar um casaco por cima. Não pode ser um vestido de manga bufante, por exemplo. São pequenos ajustes que estamos fazendo para que seja uma coleção colorida, FARM e que seja usável no inverno. Tem a questão do sapato também, tem que ser uma roupa que de para usar com uma bota, um calçado pesado de inverno. São evoluções que estamos conseguindo fazer.”

As pessoas nas redes sociais pedem muito por uma grade maior de tamanhos. Temos alguma perspectiva em relação a isso?

“Sim. Esse é um projeto da marca. Está como um dos OKR's. Já lançamos com o tamanho XL na grade, coisa que no Brasil demoramos anos para ter. Imagino que seja uma das prioridades do ano que vem. Temos como objetivo para 2023 aumentar ainda mais a nossa grade.”